

**Gyakorlati közösségek fejlődése szervezeti életciklus modelleken keresztül –
Diákszervezeti esettanulmány**

**Development of Communities of Practice through Organizational Lifecycle
Models – Student Organisation Case Study**

Készítette: Varga Fanni

Vezetés és szervezés mesterképzés

III. évfolyam

Budapesti Corvinus Egyetem

2021.

Témavezető: Tóth Rita

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	1
2.	Gyakorlati közösségek	4
2.1.	A gyakorlati közösségek fogalmi meghatározása	4
2.2.	Gyakorlati közösségek kialakulása, létrehozása	6
2.3.	Strukturális jellemzők	7
2.4.	Tudásalapú közösségek, mint menedzsment eszközök.....	8
3.	A diákszervezeti működés bemutatása.....	9
3.1.	Az egyetemi oktatás és a diákszervezetek kapcsolata.....	9
3.2.	A diákszervezetek hallgatói értékajánlata	10
3.3.	Diákszervezetek, mint gyakorlati közösségek	11
3.4.	Diákszervezetek menedzsmentje.....	12
4.	Életciklus modellek	13
4.1.	A gyakorlati közösségek Wenger-féle fejlődési modellje (2002).....	13
4.2.	Banks és Combs diákszervezeti életciklus modellje (1989)	16
4.3.	Vállalati életciklus modellek	18
4.3.1.	A Greiner-féle evolúciós és revolúciós modell (1972)	19
4.3.2.	Adizes modellje (1979) az udvarlástól a haláláig	22
4.3.3.	Salamonné magyarországi modellje (2006).....	25
4.3.4.	Quinn és Cameron összefoglaló modellje (1983)	27
4.3.5.	Smith, Mitchell és Summer modellje (1985) a felsővezetés prioritásairól	28
5.	Kutatásmódszertan	29
5.1.	Az esettanulmány módszer bemutatása.....	30
5.2.	A kutatási terv	30
5.3.	A szakértői interjúk módszertana és felépítése	32
5.4.	A kutatás körülményei	34

6.	A kutatás alanya, a Budapest Business Club diákszervezet.....	36
6.1.	Diákszervezeti piac a Budapesti Corvinus Egyetemen	36
6.2.	A Budapest Business Club bemutatása	37
7.	Kutatási eredmények	38
7.1.	A szervezet fejlődésének aspektusai 2014-2021 között.....	39
7.1.1.	A szervezeti tevékenység fókuszsa.....	39
7.1.2.	A szervezetfejlesztés fókuszpontjai	42
7.1.3.	A részvételi motiváció forrásai	43
7.1.4.	A tagság önállósága.....	45
7.1.5.	A tanulás eszközei	47
7.1.6.	A szervezetre jellemző kulturális elemek.....	49
7.1.7.	Az állandóság fenntartásának eszközei	50
7.2.	A szervezet elhelyezése a nemvállalati életciklus modellekben	51
7.2.1.	A szervezet fejlődése a Banks és Combs-féle modell tükrében.....	52
7.2.2.	A szervezet fejlődése a Wenger-féle modell tükrében.....	54
7.3.	A kutatási eredmények összefoglalása	56
8.	Összefoglaló életciklus modell.....	58
8.1.	Az összefoglaló modell bemutatása	58
8.2.	A BBC fejlődése az összefoglaló modell tükrében.....	61
9.	Összegzés és kitekintés	63
9.1.	A dolgozat célja, felépítése	63
9.2.	Következtetések, menedzseri javaslatok	64
9.3.	Limitációk, jövőbeli kutatási irányok.....	65
	Irodalomjegyzék.....	67

Ábrajegyzék

1. ábra – A gyakorlati közösségek fejlődésének szintjei.....	15
2. ábra – Diákszervezeti életciklusok.....	16
3. ábra – A Greiner-modell szakaszai	19
4. ábra – Adizes szervezeti életciklus-modellje	22
5. ábra – Az Adizes-féle vezetői stílusok.....	23
6. ábra – Salamonné magyarországi modellje.....	26
7. ábra – Quinn és Cameron összefoglaló modellje.....	27
8. ábra – A felsővezetők prioritásai a különböző szervezeti életciklusokban.....	28
9. ábra – A kutatás felépítése	31
10. ábra – A BCE-n működő diákszervezetek számának alakulása 1948-2020 között	36
11. ábra – A részvételi motivációk alakulása az egyes tanévek során	44
12. ábra – A tagság önállóságának változása	45
13. ábra – A szervezeti állandóság fenntartásának eszközei.....	50
14. ábra – A szervezet fejlődése a Banks és Combs-féle modell alapján	52
15. ábra – A szervezet fejlődése a Wenger-féle modell alapján	54
16. ábra – Összefoglaló életciklus modell.....	58
17. ábra – A BBC fejlődése az összefoglaló modell alapján	61

Táblázatjegyzék

1. táblázat – A gyakorlati közösségek működését meghatározó kérdéskörök	13
2. táblázat – Szervezeti gyakorlatok a Greiner-modell evolúciós szakaszaiban	21
3. táblázat – Az interjúalanyok elnöki pozíciójának időbeli alakulása	35
4. táblázat – A szervezeti tevékenység fókuszának változása.....	41
5. táblázat – A vezetők által kiemelt kihívások és személyes fejlődésük szintjei.....	49
6. táblázat – Jellemző szervezeti motívumok az összefoglaló modell szakaszaiban	59

1. Bevezetés

Napjaink üzleti szervezeteinek minden eddiginél összetettebb és versenyképesebb környezetben kell helytállniuk. Ennek eredményeként a szervezetek sikeres vezetéséhez szükséges készségek és vezetői kompetenciák is megváltoztak. Reiche (2017) szerint a vezető kiválasztásnál kiemelt szempontként kell tekinteni a változatos és összetett környezet kezelésének képességére, a globális szemléletmód, a kulturális érzékenység és a kollaborációs készségek meglétére. Ez utóbbi azért is fontos, mert egyre inkább megfigyelhető a szervezetek ellaposodása, mely egyszerűsíti a munkavállalók közti kommunikációs folyamatot, csökkenti a szervezeten belüli bürokrácia szintjét és elősegíti a döntések gyorsabb meghozatalát, azonban egyúttal előrevetíti a funkciókon átívelő együttműködések és a munkavállalók hatáskörének bővülését is, melyek menedzsmentje új vezetői attitűdöt kíván (Harris, 2020).

A vezetők feladatai egyre inkább a puha képességek irányába mutatnak. Míg régebben az adott funkcionális területeken alkalmazott módszertanok ismerete volt lényeges, mára ezekre már könnyebben elsajátítható ismeretekként tekintenek a vállalatok, a vezető kiválasztás hangsúlya pedig áthelyeződött a sokszínű, funkciókon átívelő csapatok menedzsmentjére és az ehhez szükséges készségekre. Harris (2020) kiemeli az érzelmi intelligencia, a kreativitás, az alkalmazkodó képesség és az időgazdálkodás fontosságát, melyet a Deloitte kutatásai (2019) is alátámasztanak. Megállapításaik szerint a jövő munkavállalója már nem feladatokat hajt végre, hanem komplex problémákat old meg, ami a vezetőktől sem a beosztottak felügyeletét, hanem sokkal inkább csapatok motiválását és különböző kapcsolatok menedzsmentjét kívánja. A folyamatos tanulás és fejlődés, az új tapasztalatok valós idejű integrálása meghatározóvá válik a vezetők és az általuk vezetett csapatok, szervezetek sikerességének szempontjából is.

A jövő vezetőit ezen feladatok ellátására a várható kihívások előzetes megismerésével, az említett készségek oktatásával lehet felkészíteni, melyben a felsőoktatási intézmények kiemelt szerepet játszanak. Az itt eltöltött idő alatt tudja a hallgató azokat az ismereteket és alapkészségeket megszerezni, mellyel sikerrel kezdheti meg szakmai karrierjét. Ugyanakkor a piaci változások tananyagokban való lekövetése hosszabb időt igényel, így főként a tapasztalati úton megszerezhető készségek tekintetében hiányérzet merülhet fel a hallgatókban egyetemi tanulmányaik során. Többek között ezek elsajátításának céljából alakulnak ki az oktatási intézmények falai között olyan önszerveződő csoportok, úgynevezett diákszervezetek, melyeket a hallgatók közös fejlődési és tapasztalatszerzési vágya kezdeményez és fog össze (Eklund-Leen és Young, 1996; Castellanos, 2016).

A hallgatói szerveződéssel létrejött közösségek az egyetemi oktatás során elsajátított ismeretek gyakorlati kipróbálását, a hallgatók tapasztalati tanulását teszik lehetővé. Amellett, hogy támogató közösséget biztosítanak tagjaiknak, szakmai ismereteik, kapcsolati hálójuk bővítését is támogatják. A szervezeti tagsággal és az esetleges vezetői léttel járó sikerek és kihívások korai, egyetemistaként történő megélése nagy hatással van a hallgatók karrierorientációjára és személyiségfejlődésére is. Ezek elősegítik a stratégiai gondolkodás, a vállalkozói attitűd és a problémamegoldási készségek fejlődését, valamint a hallgatók felelős társadalmi értékrendjének kialakulását, így jelentős hozzáadott értéket képviselnek és a felsőoktatási képzés kiegészítéseként szolgálnak (Twale, 1988; Eklund-Leen és Young, 1996; Barth et al., 2007; Coressel, 2014).

A diákszervezeteket jelen dolgozatban, mint az egyetemi intézményeken belül működő gyakorlati közösségek (Communities of Practice) értelmezem, melyek elsődleges célja a tagok közötti tudásmegosztás és a közös szakmai fejlődés elősegítése. A szakirodalmi áttekintés alapján megállapítható, hogy a hallgatói szervezetek bár a gyakorlati közösségek egy speciális formáját képezik, jól mutatják azok sajátosságait, így alkalmasak rá, hogy mintául szolgáljanak a gyakorlati közösségekre tett megállapítások megfogalmazására.

A dolgozatom fókuszában álló Budapest Business Club (BBC) diákszervezet a Budapesti Corvinus Egyetemen működik, tagjai közgazdasági alapképzésben vesznek részt. Ebből fakadóan a szervezet célja a marketing, HR, sales és kiemelten a menedzsment tudományok mélyebb megismerése, a tagok számára releváns gyakorlati lehetőség biztosítása ezen területeken. Tevékenységének külső fókusza az egyetemi polgárok számára történő különböző rendezvények, események szervezésében nyilvánul meg, míg belső tagsága a szervezeti működés ellátása által szerez olyan releváns tapasztalatot, amely az egyetemen tanultak kiegészítésével hozzájárul a tagok szakmai karrierjének megalapozásához.

Ugyanakkor ebben a szervezetben is megjelennek a Banks és Combs (1989) által bemutatott diákszervezetekre jellemző kihívások, melyek a hallgatók gyors cserélődéséből fakadnak. A tagoknak a szervezetben eltöltött 2-3 év áll rendelkezésükre, hogy megismerjék annak működését, kulturális sajátosságait, tapasztalatot szerezzenek adott funkciók ellátásában és akár közép- majd felsővezetőként feleljenek a szervezeti tevékenység sikeréért, a közösség hosszú távú fennmaradásáért. Ezt követően pedig a vezetőknek igyekezniük kell minden tudásukat és tapasztalatukat, vezetői meglátásaikat átadni a következő generációnak, akiknek ismét limitált idő áll rendelkezésükre, hogy ezeket felhasználva tovább tudják vinni a szervezeti működést, valamint saját ötleteik által akár fejlesszék is azt. Ebből fakadóan merül fel a kérdés,

hogy mégis hogyan biztosítható az állandóság és a diákszervezetek folyamatos fejlődése annak ellenére, hogy pár év alatt a teljes tagság kicserélődik.

A Budapest Business Club szervezetéhez személyes kapcsolatok fűznek, ugyanis én magam is voltam tagja és vezetője a közösségnek 2015-2018 között. A tagsággal járó szoros és támogató közösség, valamint a vezetői szerepből fakadó kihívások és élmények saját életemben és karrierválasztásomban is meghatározó szerepet töltöttek be. Ez idő alatt azt is tapasztaltam, hogy mekkora feladat hárul a vezetőkre, akik maguk is csak alapszakos képzésük végén vagy mesterképzésük elején járnak, miközben igyekeznek egyidejűleg betanulni új szerepükbe és azonnal értéket is teremteni az egy tanévre szóló elnöki pályafutásuk során. Támaszkodhatnak a korábban alelnökként, egy funkcionális terület vezetőjeként szerzett tapasztalataikra, az elődjeiktől kapott javaslatokra, tudásanyagokra és persze személyes támogatásukra is, de mégis nagy kihívást jelent számukra az új ismeretek gyors feldolgozása és azonnali alkalmazása. Valójában ezen kihívások átélése és megoldása nagy mértékben hozzájárul személyes fejlődésükhöz, ám saját tapasztalataim is azt mutatták, hogy stratégiai látásmódjuk fejlesztésével és a rendelkezésre álló menedzsment eszköztár alaposabb megismerésével megkönnyíthető lenne számukra ez a folyamat.

Dolgozatom céljait a következő képpen fogalmaztam meg. Személyes célként a szervezet aktuális és jövőbeli vezetőinek támogatását, az ő szervezetről alkotott látásmódjuk bővítését, menedzsment tudatosságuk elősegítését tűztem ki. A praktikus célok is ezek mentén alakultak ki: a szervezet működésének múltját és jelenét megvizsgálva olyan összefoglaló elemzést készíteni, mely bemutatja egy diákszervezet életciklusai során fellépő szervezeti kihívásokat és az arra adható vezetői válaszokat, valamint a különböző stratégiai törekvések alapján felmerülő, jövőre vonatkozó várakozásokat. További célként fogalmaztam meg, hogy dolgozatommal a gyakorlati közösségekkel foglalkozó tudományos kutatások sorához is szeretnék hozzájárulni, mely jelenleg elsősorban még csak nemzetközi szinten terjedt el, így ezt a Magyarországon végzett kutatásom új perspektívával tudja bővíteni.

Kutatási kérdésem egy diákszervezeti mintán keresztül arra keresi a választ, hogy milyen módon adaptálhatók az üzleti tudományokban ismert életciklus modellek a gyakorlati közösségek működésére. Ennek megválaszolására az esettanulmány módszer keretein belül először szekunder, majd primer kutatást folytattam. Szekunder kutatásomat szakirodalmi áttekintéssel végeztem, mely során foglalkoztam a gyakorlati közösségek (Communities of Practice) jelenségével, ezek kialakulásával és jellemzőivel. Ezt követően megvizsgáltam a diákszervezetek egyetemi intézményen belül zajló értékteremtési folyamatát, majd ennek összefüggéseit a gyakorlati közösségek sajátosságaival. A szakirodalmi áttekintés harmadik fő

elemét különböző szervezeti életciklus modellek bemutatása adja, melyek között öt az üzleti szervezetekre, egy a gyakorlati közösségekre, valamint egy kifejezetten a diákszervezetek fejlődésére vonatkozik.

A primer kutatás során a Budapest Business Club alapítóival és mindenkori elnökeivel folytattam narratív interjút, ahol tapasztalataik megismerésével mélyégi rálátást nyertem az általuk átélt szervezeti életszakaszok jellemzőire. Ezek összegzését követően a szakirodalmi áttekintésben vizsgált két modellel vetettem össze a kutatásom eredményeit: összehasonlítottam Wenger és társai (2002) gyakorlati közösségek fejlődésére vonatkozó modelljével, valamint a Banks és Combs által (1989) megalkotott diákszervezeti életciklus modellel. Az itt azonosított eltérések és hiányosságok alapján saját összefoglaló modellt alkottam a diákszervezetek fejlődésére, mely kialakítása során támaszkodtam a szakirodalmi áttekintésben bemutatásra került egyéb életciklus modellek elemeire is. Kutatásom azt támasztja alá, hogy az így létrehozott modell jobban illeszkedik a vizsgálatom fókuszában álló szervezet jellemzőihez, így mind a Budapest Business Club, mind más hasonló diákszervezetek, gyakorlati közösségek vezetői számára hasznos megállapításokkal tud szolgálni. Kutatási eredményeim összegzésével konkrét, gyakorlati javaslatokat is megfogalmaztam a Budapest Business Club jelenlegi és jövőbeli elnökei számára, melyek várakozásaim szerint segítségükre lesznek a szervezet vezetőjeként eltöltött időszakban.

2. Gyakorlati közösségek

Jelen fejezet a gyakorlati közösségek (Communities of Practice, CoP) jelenségének bemutatásával kezdődik, majd ezt követően azok általános jellemzőivel foglalkozik. Ennek keretei között tárgyalja kialakulásuk körülményeit, strukturális sajátosságait, valamint szervezeten belül betöltött szerepüket és jelentőségüket.

2.1. A gyakorlati közösségek fogalmi meghatározása

A gyakorlati közösségek olyan emberek alkotta csoportok, melyek tagjai osztoznak egy témával, problémakörrel kapcsolatos érdeklődésben és folyamatos egymás közti interakcióval mélyítik elméleti és gyakorlati tudásukat az adott területen. Ezek a közösségek önkéntes alapon szerveződnek. Hosszú távú sikerüket az biztosítja, hogy képesek tagjaikban olyan mértékű érdeklődést kelteni számukra releváns és értéket képviselő témakörben, ami csatlakozásra ösztönzi őket, majd ezt követően is folyamatos megtartó erővel bír számukra (Lave és Wenger, 1991; Wenger, McDermott és Snyder, 2002; St. Clair, 2008 In: Knaus és Callcott, 2017).

A tagok nem feltétlenül működnek együtt minden nap, azért találkoznak, mert értéket látnak az interakcióban: információt, tapasztalatot, tanácsokat osztanak meg egymással. Megismerik egymás motivációit, közös ötletek, ügyek mentén kezdenek tevékenykedni (Aljuwaiber, 2016). Mivel a tagok hasonló tapasztalatokkal és motivációkkal rendelkeznek, megértésre lelnek egymás között. Létrehozhatnak saját eszközöket, működési szabályokat és előírásokat, de elképzelhető, hogy egyszerűen csak a közös megértés, kötetlen szabályok mozgatják őket. Az viszont alapvető, hogy szoros informális kapcsolat alakul ki köztük, melynek alapját a közös tanulás, megismerés adja. Bizonyos idő elteltével az adott téma mentén egyedi, közös tudást, gyakorlatokat és kezdeményezéseket fejlesztenek (Wenger, McDermott és Snyder, 2002).

Ezek a közösségek szervezeteken átívelően vagy egy adott szervezeten belül is szerveződhetnek. Ilyen közösségek lehetnek különböző termékfejlesztőkből álló csoportok, a focista anyukák és apukák, akik egy-egy mérkőzés alatt gyereknevelési tippeket osztanak meg egymással, de a kávézóknál összegyűlő művészek és azok a vonalbeli vezetők is, akik rendszeres találkozósaik során tapasztalatokat osztanak meg egymással és a szakterület, iparág jövőjéről beszélgetnek (Wenger, McDermott és Snyder, 2002).

A gyakorlati tudás jellemzője, hogy tanítható, tanulható ismereteket foglal magába. Ugyanakkor a gyakorlati megismerés és tudásszerzés lokális és kollektív tevékenység, ami kizárólag tankönyvek segítségével nem sajátítható el, így a gyakorlati közösségek adta interakciós és tanulási lehetőségek a gyakorló szakemberek számára kiemelkedő értékkel bírnak. A gyakorlat tárgya, azaz a gyakorlati közösség tevékenységének fókuszában álló cselekvés vagy ügy kötődést alakít ki a résztvevők körében, így támogatja a szervezeti identitás fenntartását (Gherardi, 2009).

A gyakorlatra, mint a közös cselekvés módjára tekinthetünk, melyben a cselekvők a szituáció aktív részvevőjeként vannak jelen. Bauman (1995; In: Gherardi, 2009) szerint ilyenkor a cselekvő erkölcsi elkötelezettsége is megnő, mivel nem kívülállóként akarja kezelni a problémát. Ez esetben sokkal óvatosabban közelíti, csak alapos vizsgálatot és megfontolást követően szánja el magát cselekvésre, és nagyobb kötődés alakul ki benne a cél sikeres elérése iránt. A gyakorlati közösségek ezt a közös cselekvést és az ehhez szükséges gyakorlatok elsajátítását, fejlesztését teszik lehetővé tagjaik számára.

2.2. Gyakorlati közösségek kialakulása, létrehozása

Az ezen közösségek hosszú távú fennmaradásához szükséges környezet hagyományos strukturális és folyamatszervezési módszerekkel nem hozható létre, de organikus kialakulásuk is ritka. Sok természetesen szerveződő közösség soha nem jut el abba a pezsgő állapotba, mely tartós fennmaradást eredményezhetne, így ezek megmaradnak a laza baráti kapcsolatok szintjén. De ugyanígy a célzottan kialakított közösség is gyorsan széthullik az alapítást követően, ha hiányzik a fenntartáshoz szükséges energiaszint. A gyakorlati közösségeket – a teamekkel és más struktúrákkal szemben – a tudatosan alakított interakciók tartják életben. Ilyen interakciók lehetnek az ebéd- és kávészüneti rövid találkozások, a közösség saját terében tartott közös események (csapatépítés, beszélgetés) és mind közül a legfontosabb, a közös ötletelés és tanulási folyamat (Wenger, 1998; Wenger, McDermott és Snyder, 2002).

A gyakorlati közösség tervezése eltér a hagyományos szervezeti felépítés (struktúra, rendszerek, szerepek) kialakításától. A figyelem középpontjába a tagok közötti interakció kerül, mivel ez tartja életben a közösséget. A tagok különböző igényekkel rendelkezhetnek erre vonatkozóan (pl. a tudásmegosztás és közös tanulás, találkozások formája és rendszeressége), így a közösségnek készen kell állnia ezek széleskörű kielégítésére. Így érhető el a közösség folyamatos növekedése és élénk működése, ami a hagyományos szervezetek, sőt még a rugalmas, a környezeti változásokra gyorsan reagáló szervezetek létrehozásakor sem elsődleges cél. A gyakorlati közösségek tervezésénél azonban ez kerül fókuszba mindamellett, hogy azon szervezet céljaival is összhangban kell maradniuk, amin belül a közösség létrejön. Empirikus kutatások azt bizonyítják, hogy a tudatosan létrehozott gyakorlati közösségek pozitívan hatnak a tudásmegosztásra és a gyakorlati módszerek fejlesztésére (Jørgensen *et al.*, 2019).

Wenger és társai (2002) a gyakorlati közösségek tervezésének hét irányelvét fogalmazták meg:

1. *Evolúciós tervezés:* Valójában nem létrehozásról, hanem a közösség organikus kialakulásának és további fejlődésének támogatásáról kell szólnia a folyamatnak. A közösség iránti igény mesterségesen nem megteremthető, így csak ott tud kialakulni hosszú távon is sikeres kezdeményezés, ahol a közösség igény a potenciális tagok között merül fel.
2. *Párbeszéd kezdeményezése külső és belső érintettekkel:* A hatékony közösségtervezés a közösség tagjainak kollektív tapasztalatán alapszik. Ők látják és értik teljes egészében az ügyet, ami mentén létrejött a közösség, a kihívásokat, a felmerülő ötletekben és technikákban rejlő potenciált. Ugyanakkor ez a mélységi szemléletmód hátráltathatja a jövőbeli lehetőségek meglátását, így ehhez gyakran külső perspektíva szükséges.

3. *A részvétel különböző szinteken való értelmezése:* A tagok részvételét más-más motivációk befolyásolják, így a közösség életébe való bevonódás mélysége között is eltérések figyelhetők meg. Megkülönböztethetünk kívülállókat, periférián állókat, aktív tagokat, ezen belül a közösség magját és koordinátorát.
4. *Nyílt és privát közösségi terek és események:* A közösség privát találkozásainak színterén általában informálisabb események zajlanak, közös problémák megosztása és megvitatása kerül a fókuszba. A nyílt rendezvényeken a résztvevők számára kézzelfoghatóvá válik, hogy mit jelent a közösség tagjának lenni és látják, hogy kik vesznek részt benne aktívan. Megismerik a közösség fókuszában álló témát, dönthetnek saját csatlakozási szándékukról.
5. *Fókuszban az értékteremtés:* A közösségnek értéket kell teremtenie a szervezet egésze, a különböző szervezeti egységek számára, ahonnan a tagok csatlakoznak, valamint a közösség tagjai számára közvetlenül is. Ez az érték adja elköteleződésük alapját, hiszen a csatlakozás önkéntes alapon történik. Fontos megállapítás, hogy az értékteremtés módja és fókusza a közösség fejlődésével maga is változik.
6. *A biztonságot nyújtó ismerős és az izgalmat ígérő ismeretlen kombinációja:* Ezek együttes fennállása biztosítja a tagok komfortérzetét és egyidejű lehetőségét a fejlődésre, új dolgok megismerésére.
7. *A közösség ritmusának megtalálása:* Ahogy a tagok, úgy a közösség életének is szükséges egy bizonyos szintig kiszámítható ritmusban zajlania, így összeegyeztethetővé válik az egyének közösségen kívüli életével.

2.3. Strukturális jellemzők

Kisebb (5-10 fő) és nagy létszámú (100 fő felett) közösségek is előfordulnak. Utóbbiak szabályozott struktúrával rendelkeznek, sokszor több terület vagy téma alapján tagozódnak, hogy minden tag számára elérhető legyen az aktív bevonódás. A nagyobb közösségre jellemző a földrajzi határokon is átívelő működés, amit a technológia fejlődése tud támogatni. A találkozások és interakciók formája és gyakorisága persze nagyban múlik a tagok közti földrajzi távolságon (Wenger, McDermott és Snyder, 2002).

A hatékonyan működő közösségek általában a bevonódás három fő szintjét kínálják tagjaiknak (Wenger, 2001):

- *A központi csoportot* általában a vezetőség alkotja, akik különböző projektek és folyamatok, vagy a közösség egészének irányításával mélyen bevonódnak a működésbe.

- Az *aktív tagság* egyrészt magába foglalja ez előző, szűkebb csoportot, másrészt azok a tagok tartoznak ide, akik rendszeres, stabil résztvevői a közösség életének és a különböző projekteknek, ám működésük nem terjed ki ezek vezetésére.
- A *periférikus tagság* sok esetben külső szemlélőként van jelen a közösségben, aktív részvétellel nem járul hozzá a működéshez. Ugyanakkor ők szintén érdekeltek a közösség által létrehozott tudás és tapasztalatok megszerzésében, így a részvételi lehetőségek között szelektálva olyan alkalmakat helyeznek előtérbe, ahol ezek várhatóan nagy mértékben fordulnak elő.

A részvételi modellek legújabb változata szerint bizonyos esetekben a részvétel további két szintje is megkülönböztethető. Az aktív és periférikus tagság között megjelenhet az *alkalmi részvétel*, ami leginkább olyan szakértőkre jellemző, akik csak időszakosan, egy adott projekt kapcsán vonódnak be a közösség életébe. Emellett beszélhetünk *tranzakcionális részvételről*, mely a periférikus tagságon is túlmutató, lazább kötődést jelent. Ide sorolhatók a különböző ügyfelek, a közösség támogatói vagy egyéb kívülállók, akik egy adott időszakban mégis kapcsolatba kerülnek a közösséggel (Wenger és Wenger-Trayner, 2021).

2.4. Tudásalapú közösségek, mint menedzsment eszközök

A gazdálkodó szervezetben belüli gyakorlati közösségek létrehozását célzó kezdeményezések általában a méretüktől függetlenül is formalizáltak és kialakításuknak fő mozgatórugója a szervezet valamilyen tudásalapú célkitűzése. Wenger és társai (2002) többek között említik a Microsoft, a Procter & Gamble, de szövetségi ügynökségek, iskolarendszerek és nonprofit szervezetek gyakorlatait is, melyek a szervezetekben fellelhető tudás fejlesztését, innovációs képességének megújítását célozzák ezen közösségek létrehozásával. A gyakorlati, praktikus tudás nem elsajátítható könyvekből, így a gyakorló szakemberek valójában az egymás közti tudás- és tapasztalatmegosztás, a közös gyakorlat útján tudnak fejlődni (Cappelli, 2000).

A menedzserek már régen rájöttek, hogy különböző szervezeti célok elérését különböző struktúrák teszik lehetővé. Így kerültek előtérbe a fogyasztó fókuszú, projekt alapon működő szervezetek. Ez a struktúra megoldotta a teljesítmény, felelősség és elszámoltathatóság problémáit, azonban a tudás megszerzésével, tárolásával, fejlesztésével, továbbadásával kapcsolatos kérdésekre nem ad választ. A különböző üzleti egységekben, csapatokban keletkezett tudás és tanulás könnyen elveszik, mivel ezek elsődlegesen az üzleti célok elérésére összpontosítanak. A projektcsapatok ideiglenes létezése is hasonló problémákat vet fel: ezek megszűnésével az általuk összegyűjtött tudás is elveszik általában. Megoldást jelenthetnek a tudásközpontok, ezek azonban hagyományosan a központban találhatóak, azaz messze azon

vonalbeli dolgozóktól, akik tapasztalatai a legfontosabb inputok lennének (Wenger, McDermott és Snyder, 2002; Delisle, Rowe és Eng, 2006). A gyakorlati közösségek stratégiai szintű alkalmazása lehetővé teszi, hogy a tudásra, mint erőforrásra tekintsen a szervezet. Amellett, hogy a versenyelőny megtalálását és megtartását segítik, a tehetségek megszerzéséhez is hozzájárulnak. Cappelli (2000) szerint a szakmai és közösségi kapcsolatok és kötődések jelentős hatással vannak a dolgozók munkahely iránti elköteleződésére is.

3. A diákszervezeti működés bemutatása

A szakirodalmi áttekintést a diákszervezetek jellemzőinek bemutatásával folytatom. Az egyetemi intézmények keretei között zajló oktatással való kapcsolatuk és a hallgatók számára nyújtott értékajánlat áttekintését követően rávilágítok, hogy mely jellemzőik alapján tekinthetők a diákszervezetek a gyakorlati közösségek egy speciális formájának. A fejezet a diákszervezetekben jelentkező menedzsment kihívások ismertetésével zárul.

3.1. Az egyetemi oktatás és a diákszervezetek kapcsolata

Az egyetemi környezet a társadalmi átalakulás színterét biztosítja a különböző oktatási, kutatási és gyakorlati tapasztalatok révén, melyben a hallgatók is központi szerepet játszanak (Borges *et al.*, 2017). Az üzleti iskolákban zajló képzés és tanterven kívüli tevékenységek által nyújtott szocializációs folyamat hatással van a hallgatók saját erkölcsi szabályainak alakulására is. A hallgatók a szocializációs folyamatban való aktív részvétel során tanulják meg, milyen értékek mentén végezzék tanulmányaikat, majd későbbi szakmai munkájukat (Blasco, 2012). Eklund-Leen és Young (1996) szerint a diákszervezetek vezetői, későbbi életük során is aktív szereplői lesznek a közösségnek, felelős állampolgárrá válnak. Barth és munkatársainak kutatása (2007) pedig azt mutatja be, hogy az egyetemen szerzett formális és informális tanulási tapasztalatok relevánsak a hallgatók fenntartható fejlődéssel kapcsolatos kompetenciáinak fejlesztése szempontjából is.

A hallgatók nagy része aktív bevonódást, személyes növekedést és kiteljesedést keres koruk társadalmi változásaiban, amit azonban a sokszor alacsony interakciójú egyetemi oktatás nem tud kielégíteni. Erre az igényre a hallgatói szervezetek, más néven diákszervezetek nyújtanak lehetséges alternatívát. Az itt kialakuló közösség kibővíti a rendelkezésre álló tanulási teret, túlmutat az elméleti ismeretszerzésen és lehetőséget biztosít a jövőorientált kompetenciák fejlesztésére (Barth *et al.*, 2007).

Baker (2008), Eklund-Leen és Young (1996) szerint azok a hallgatók, akik az egyetemen töltött idő alatt tanórán kívüli szakmai tevékenységet folytatnak, felülmúlhatják

azon társaikat, akik csak a tanórákon vesznek részt, más módon nem vonódnak be a hallgatói életbe. Ezt a megállapítást támasztja alá Twale (1988, p. 16) definíciója is, mely szerint „*a hallgatói szervezetek, melyek a tanterven belüli, kívüli vagy a tantervek kiegészítéseként működő nonprofit szervezetek a közép- és felsőoktatás szintjén, az oktatás és a hallgatók sikeres eredményei közötti kritikus kapcsolatot jelentik*”. Ezen szervezetek történelme a 20. század elejéig nyúlik vissza, amikor már a világ több egyetemén is ismert volt a hallgatói szerveződés ilyen formája. Legfőbb közös jellemzőjük, hogy létrehozásukat szinte minden esetben azon hallgatók szakmai motivációja indukálta, akik „valami többre” vágytak egyetemi éveik során (Eklund-Leen és Young, 1996; Talbert, Larke és Jones, 1999; Castellanos, 2016).

A szakirodalom a diákszervezetek pozitív hozadékaként emeli ki továbbá az egyetemek nemzetköziesedését, a kritikus gondolkodás fejlődését, a hallgatók egymás iránt tanúsított támogató hozzáállását (Castellanos, 2016). Ezt a megállapítást támasztja alá Borges és társainak (2017) kutatása is, mely szerint a nemzetközi hallgatók támogatásával foglalkozó diákszervezetek elősegítik a globális szintű tudáscserét és a hallgatók kulturális érzékenységének fejlődését.

3.2. A diákszervezetek hallgatói értékajánlata

A hallgatói szervezetek informális támogató rendszerként szolgálnak a hallgatók számára. Szoros baráti közösséget jelentenek, aminek keretei között a tagok segítséget, útmutatást nyújtanak egymásnak a közel azonos időben megélt szakmai és személyes kihívások, döntések kapcsán. Így a közösségi aspektus kiemelkedően fontos jellemzője ezen szervezeteknek, meglete nagy mértékben hozzájárul a kezdeményezés hosszú távú sikerességéhez (Frieze és Blum, 2002).

A hallgatók az egyetemi éveik alatt kezdenek kapcsolati hálójuk aktív bővítésébe, hiszen jövőbeli kollégáikat, a szakmai élet meghatározó alakjait tömöríti az egyetem. A hallgatói szervezetek által szervezett események, rendezvények olyan kapcsolatépítési lehetőséget nyújtanak a résztvevők számára, ami meghatározó lehet későbbi karrierjük szempontjából (Brown és Kant, 2009).

További fontos értékajánlat a hallgatók későbbi karrierjükre való felkészülésének támogatása. Olyan professzionális közeget biztosítanak, ami ösztönzi és segíti a résztvevők fejlődését az ott megtapasztalt csoportmunka és praktikus ismeretek által. A diákszervezetekben végzett munka elősegíti a stratégiaalkotási és kommunikációs készségek fejlődését, a vállalkozói attitűd, valamint a vezetői értékek és készségek kialakulását (Peltier, Scovotti és Pointer, 2008; Coressel, 2014). Ezekre a szervezetekre a hallgatók a szakmai

tapasztalatok megszerzésének és készségeik fejlesztésének olyan eszközként tekintenek, ami versenyképességi előnyt jelenthet számukra a munkaerőpiacon (Barth *et al.*, 2007). Pinto és Ramalheira (2017) kutatása is rávilágít a kiemelkedő tanulmányi teljesítmény és az aktív tanórán kívüli tevékenységek kombinációjából származó értékes megkülönböztető tapasztalatokra, melyek reális versenyelőnyt jelenthetnek a hallgatók számára a munkaerőpiacra való belépéskor.

Fontos azonban megjegyezni, hogy nem minden hallgatói szerveződés célja szakmai tartalom létrehozása. Sok szervezet valamilyen sporttevékenység, közös hobbi szintű érdeklődési kör alapján szerveződik, amelyek bár szociális értelemben pozitív hatással vannak a hallgatók életére, akadémiai és későbbi szakmai teljesítményüket kevésbé vagy egyáltalán nem tudják támogatni (Baker, 2008).

3.3. Diákszervezetek, mint gyakorlati közösségek

Több szakirodalmi értekezés és empirikus kutatás is azt támasztja alá, hogy a diákszervezetekre mint az egyetemi intézmények keretei között működő gyakorlati közösségekre tekinthetünk. Ennek alapját a működési jellemzőikben megfigyelhető hasonlóságok adják, melyek közül kiemelhető (Wenger, 1998; Cheng és Lee, 2014; St. Clair, 2008 In: Knaus és Callcott, 2017):

- a hasonló érdeklődési körű tagok tömörítése,
- a tagok egy közös ügy melletti elkötelezése, valamint
- a tagok közti folyamatos tudásmegosztás és -létrehozás.

A Borges és társai (2017) által Latin-Amerika legjelentősebb egyetemein végzett kutatás kilenc hallgatói szervezet bevonásával készített elemzést, melynek eredményei többek között a diákszervezetek és a gyakorlati közösségek közös jellemvonásait is feltárják. Bár a kutatás kritikájaként említhetjük a viszonylag alacsony mintanagyságot (összesen 109 hallgató vett részt benne egy online kérdőív kitöltésével), az eredmények szerint jelentős hasonlóságot figyelhetünk meg a diákszervezetek működése és a gyakorlati közösségek szakirodalom által meghatározott jellemzői között. Elemzésük alapján a hallgatói szervezeteket összetartó legfontosabb erő egy meghatározott ügy iránti közös elköteleződés, a személyes fejlődésre való törekvés. A tagok csatlakozási motivációi között szerepel a szakmai és személyes kapcsolati hálójuk bővítése, a tudásmegosztás és a közös tanulás élménye utáni vágy. A válaszadók megerősítették, hogy a szervezetben végzett tevékenységük során az osztályteremben megtanult ismereteket próbálhatják ki a gyakorlatban, amit a közös tapasztalás során létrejött új tudás is kiegészít. A tudásmegosztás, a közös munka során szerzett tapasztalati ismeretek

konceptiója összhangban van Wenger (1998) gyakorlati közösségekre tett meghatározásával. A beszámoló szerint a szervezeti projekteken való aktív részvétel szakmai tapasztalatot és fejlődési lehetőséget biztosít a tagok számára, akik alázatosan dolgoznak fejlődésük érdekében. Lelkes munkájuk által nagy előnyre tesznek szert más hallgatótársaikhoz képest, mert a gyakorlati szinten szerzett tapasztalatok tartós tanulást eredményeznek (Passino, 2009).

Ezt támasztja alá Islam (2008) kutatása is, ami egy egyetemi hallgatók alkotta nonprofit üzleti tanácsadó szervezet vizsgálatával világít rá a gyakorlati közösségek jelentőségére. Kutatási eredményei alapján a hasonló kezdeményezések nagyban megkönnyítik az egyetemi élet és a felnőtt, szakmai karrier közti váltást a hallgatók számára, mivel a szervezetben végzett tevékenység bár szorosan kapcsolódik az egyetemi tananyaghoz, formájában már sokkal inkább a munkahelyen várható feladatokat és kihívásokat vetíti előre, így a hallgatók felkészültebben lépnek ki az egyetem falai közül.

3.4. Diákszervezetek menedzsmentje

Bár a diákszervezetek működését és eredményességét nem az üzleti szervezetekre jellemző profitcélok elérése vezérli, a versenyképesség ezen szervezetek hosszú távú fennmaradásának is meghatározó tényezője. Számukra a legfontosabb erőforrást maga a szervezeti tagság jelenti, így a különböző szervezetek a hallgatók figyelmének megragadásáért és megtartásáért versenyeznek egymással.

A versenyelőny fő forrásaként azonosítható többek között a szervezeti tudás, a szervezeti kultúra és identitás (Aaker, 1989; Hall, 1992), melyek jelentősége a hallgatói szervezetek esetében is meghatározó. Ezen szervezetek számára azonban kifejezetten nagy kihívást jelent a fent említett immateriális erőforrások hosszú távú megőrzése, mivel a közösség tagjai és vezetői is 1-2 év alatt teljesen kicserélődnek. Így a hallgatói szervezetek tagjai számára rendkívül rövid idő áll rendelkezésre, hogy megismerjék a szervezet történetét és működését, elsajátítsák a vezetői feladatokat és megszerezzék az ezek ellátásához szükséges készségeket. Éppen ezért játszik kiemelt szerepet a megfelelő tudásmenedzsment az ilyen hallgatói közösségekben, mely lehetővé teszi, hogy az egymást váltó generációk elődeik tapasztalatait felhasználva már egy magasabb tudásszintről kezdjék meg működésüket (Banks és Combs, 1989). Így biztosítható, hogy a tagoknak ne kelljen újra és újra megoldania olyan problémákat, melyekkel elődeik is találkoztak, hanem a rutinná váló feladatok mellett új, saját kihívásokat keressenek, melyek megoldásával ők maguk is hozzájárulhatnak utódaik tudásalapjához.

A tagok gyors cserélődéséből fakadó további kihívás a szervezeti identitás és kultúra megőrzése. Schein (1985) szerint a szervezeti kultúra a szervezet összes tagja által egységesen

értvényesnek elfogadott és értelmezett rendszer, mely előfeltevésekből, értékekből, meggyőződésekből és hiedelmekből épül fel. Ezen értékek és meggyőződések az új és régebbi tagok közti interakciókon keresztül adhatók tovább, így a diákszervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk arra, hogy különböző szakmai és közösségi programokon keresztül állandó jelleggel biztosítsák ennek lehetőségét.

4. Életciklus modellek

A következő fejezet különböző szervezeti életciklus modelleket tekint át. A korábbi fejezetek fókuszában álló gyakorlati közösségekre és diákszervezetekre vonatkozóan ismertet egy-egy fejlődési modellt, majd az üzleti szervezetekkel foglalkozó tudományos irodalomból emel ki öt modellt. Bemutatja ezek kiválasztásának módszertanát, valamint kritikai meglátásokat fogalmaz meg az egyes elméletekkel kapcsolatban.

4.1. A gyakorlati közösségek Wenger-féle fejlődési modellje (2002)

A következőkben bemutatásra kerül a Wenger által 1998-ban megalapozott, majd kutatótársaival 2002-ben továbbfejlesztett gyakorlati közösségekre vonatkozó ötlépcsős fejlődési folyamat, melynek fejlődési szintjeit az *1. ábra* szemlélteti. A gyakorlati közösségek működését három alapvető elem határozza meg, melyek fő kérdéseit az *1. táblázat* foglalja össze: a működési kör, a közösség és a működés során alkalmazott gyakorlatok (Wenger, McDermott és Snyder, 2002). Ezen elemek a közösség fejlődése során szintén változnak, az érettség különböző szintjein különböző célok kerülnek fókuszba, így a modell egyes szintjeinek bemutatása ezen három tényező köré épül.

Működési kör	Közösség	Alkalmazott gyakorlatok
- Milyen témával foglalkozik a közösség? - Milyen hatást tud és szándékozik elérni ezen a területen? - Hogy kapcsolódik tevékenységi köre a fő szervezet stratégiájához?	- Milyen szerepet töltenek be a tagok a közösségben? - Milyen gyakran találkoznak? - Milyen kapcsolattartási módokat alkalmaznak? - Milyen tevékenységi körrel rendelkezik a közösség? - Mi az új tagok integrációjának folyamata?	- Milyen tanulási tevékenységre biztosít lehetőséget a közösség? - Milyen formában osztják meg a tagok egymással tudásokat, tapasztalataikat? - Milyen tudásmenedzsment eszközöket alkalmaz a közösség? - Milyen szerepet játszanak az innovációs projektek a közösség életében? - Milyen folyamatok és rendszerek támogatják a működést?

*1. táblázat – A gyakorlati közösségek működését meghatározó kérdéskörök
Forrás: saját szerkesztés Wenger és társai (2002) alapján*

A gyakorlati közösségek Wenger és társai (2002) által meghatározott fejlődése

A közösség fejlődése a *potenciál szintjén*, egy már létező társadalmi hálóval kezdődik, melynek tagjait egy érdekes téma felbukkanása hozza közelebb egymáshoz. Informális csoportként kezdenek kapcsolatot építeni egymással, akik közül kiemelkedik egy kisebb, az interakciókban meghatározó szerepet játszó mag. Ők alkotják azt a csapatot, akik meglátják a lehetőséget az akkor még laza kapcsolatban álló emberek szerveződésében és elkezdik kialakítani a gyakorlati közösség szervezett működését. Egy ponton az ötlet bemutatásra kerül a kapcsolati háló tagjai között, akik ez alapján döntenek a csatlakozásról. Ekkor történik a működési kör meghatározása, amely egyszerre igyekszik a tagok érdekeit szolgálni és igazodni a szervezet által képviselt értékekhez. Az alapítók olyan csatlakozókat keresnek, akik már rendelkeznek kapcsolati hálóval az adott területen és érdeklődnek ennek további bővítése iránt. Az alkalmazott gyakorlatok tekintetében a közös tanulási célok meghatározásával indul a folyamat. A szervezési és vezetési feladatokat a közösség kinevezett koordinátora irányítja. Ebben a kezdeti szakaszban a fő kihívás egy olyan közös alap megtalálása, ami megfelelő mértékű elköteleződést és csoporthoz tartozás érzést vált ki a potenciális tagokból.

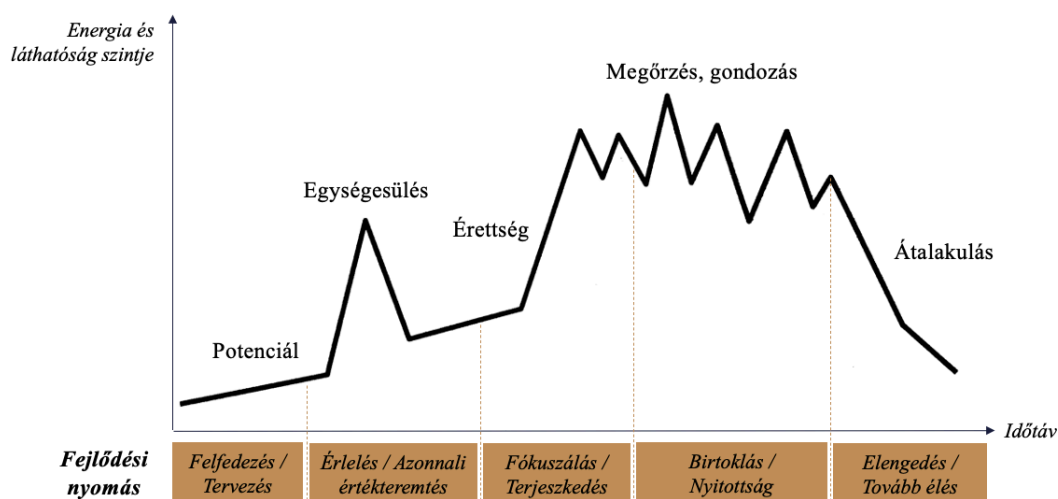
Amikor a közösség egyetértésre jut a jelenlegi és jövőbeli vízióját tekintve, kész az *egységesülés szakaszába* lépni. A közösség hivatalos indulását követően aktív eseményszervezésbe kezd, amik teret adhatnak a tagok közti kapcsolatok elmélyülésének, a bizalom kiépülésének és a közösség fókuszában álló témakör tudatos és mélyebb megismerésének. Meghatározásra kerül az adott témakörrel kapcsolatos tudásmegosztás tagok számára nyújtott értéke és ennek formája. Az életciklus ezen pontján a fő kihívást az jelenti, hogy a közösség megfelelő energiát tudjon felszabadítani tagjai körében a tényleges egységesülés elérésének érdekében.

Az *érettség szakaszában* az jelenti a legnagyobb kihívást, hogy a közösség igényeiben változás következik be a létrehozáskor meghatározott értékekhez és irányokhoz képest. Amint bizonyítja hosszú távú életképességét ezen probléma kiegyensúlyozásával, a közösség gyors növekedésnek indul. A periférián álló tagok elkezdnek az aktív tagság felé közelíteni, mivel vonzza őket az ebből származó részvételi élmény. Kibővül a közösség működésének perspektívája, így újra kell definiálni az anyaszervezetben betöltött szerepét és más közösségekkel való kapcsolatát. A közösség igyekszik eljutni a rendszertelen tudásmegosztás állapotából a közös tudás szisztematikus gondozásáig.

A *megőrzés, gondozás életszakaszban* lévő érett közösség számára a kezdeti lendület és értékek megőrzése jelenti a legnagyobb kihívást a tagok, alkalmazott gyakorlatok, technológiák

és az anyaszerkezettel való kapcsolat természetes változása, cserélődése mellett. Az élénk közösség és a tagokat elkötelező működés kerül ismét a fókuszba.

A közösség tulajdonosi érzésből fakadó védekező hozzáállása és az új ötletekre való nyitottság közötti feszültség sosem oldható fel teljesen. A működés határainak kiszélesítése, az új tagokra jellemző csökkenő tulajdonosi szemléletmód a közösség *átalakulását* eredményezi. Gyakran előfordul, hogy a közösség bizonytalanná válik az átalakulás irányának és támogatásának tekintetében, amely állapotból egy radikális változást hozó esemény tudja csak kiszakítani. Ez bekövetkezhet az újonnan beáramló tagok hozta friss nézőpontok hatására vagy a közösség energiaszintjének drasztikus megváltozásával. Két lehetséges kimenetele van ezen eseményeknek: a közösség visszatérhet egy korábbi inkubációs vagy növekedési szintre vagy lassan végleg megszűnik létezni (Wenger, McDermott és Snyder, 2002).



1. ábra – A gyakorlati közösségek fejlődésének szintjei
 Forrás: saját szerkesztés Wenger és társai (2002) alapján

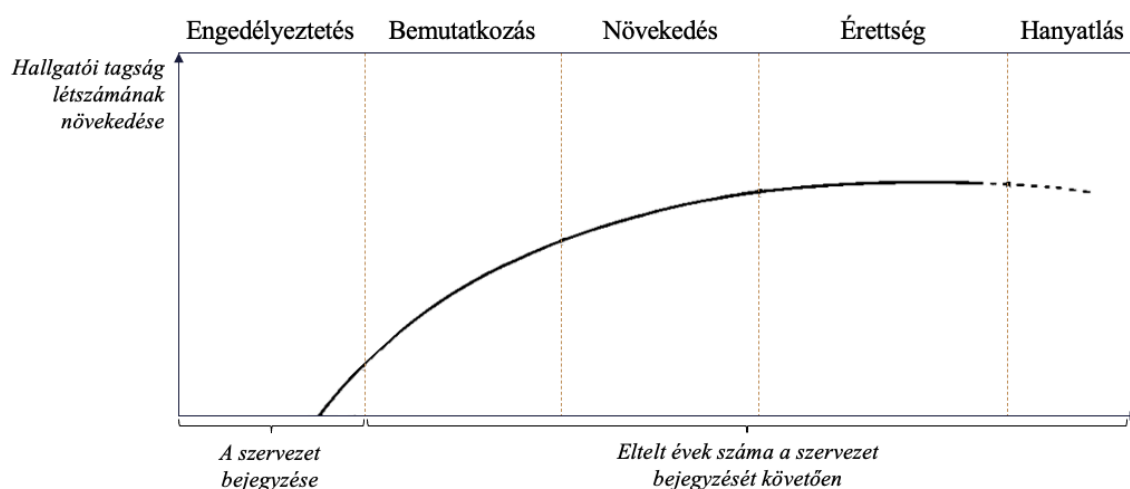
A Wenger és társai által alkotott modell kritikái

Az ezredfordulót követően a gyakorlati közösségek egyre inkább a tudományos figyelem középpontjába kerültek, így több olyan érettségi modell is készült, melynek alapját Wenger eredeti és később társaival közös munkája adta. Néhányuk kritikai hozzáállással fordul a fentebb bemutatott lépések felé, mások összegző szemlélettel igyekeztek rendszerbe foglalni a korábbi modelleket, majd ez alapján saját megállapításokat tenni. Előbbiek közé tartozik Gongla és Rizzuto (2001) munkája, ami szintén öt lépésen keresztül mutatja be ezen közösségek fejlődését, viszont ötödik lépésként kizárólag az adaptációt fogalmazza meg, mely szerint a közösség tudatos átalakításával elkerülhető annak megszűnése. A szintlépést három tényező befolyása alá helyezi: a közösség viselkedési jellemzői, a működési folyamatok, valamint a technológiai támogatottság. A technológia állandó fókuszba helyezésével mond ez

a modellt igazán újat, mely szerint a technológiai eszközök integrált működése már a közösségek korai szakaszában a fejlődés meghatározó eleme lehet. Lee és társai (2010) tanulmányuk alapján négy lépéses modellben foglalják össze az előző évtized munkáit: ezek az építkezés, növekedés, adaptáció és lezárás fázisai, melyek között a fejlődés összesen 11 kritikus sikertényezőjét definiálják. Ezek közül kiemelhető az innováció, valamint a tudáslétrehozás állandósága és a közösség folyamatos bővítése.

4.2. Banks és Combs diákszervezeti életciklus modellje (1989)

A diákszervezetek fejlődését a Banks – Combs páros munkája írja le, melynek logikája a marketing tudományokban használt termékéletciklus, valamint a vállalati érettségi modelleken alapszik. Lévé, hogy ezen közösségek az egyetemi intézmények falain belül létrejött hallgatói szerveződésként önálló jogi entitással általában nem rendelkeznek, az intézmény jóváhagyásával kezdhetik csak meg működésüket. Emellett a kutatók kiemelt fontosságot tulajdonítanak az úgynevezett programmenedzsernek, aki az intézmény alkalmazottjaként külső támogatást nyújthat a szervezet számára. Ennek keretei között meglátásaik szerint az ő feladata átsegíteni a szervezetet és vezetőit az egyes érettségi szakaszokon. A modellben bemutatott fázisokat a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra – Diákszervezeti életciklusok
Forrás: saját szerkesztés Banks és Combs (1989) alapján

A Banks – Combs (1989) szerinti diákszervezeti életciklusok bemutatása

A diákszervezetek életciklusa az engedélyeztetés szakaszával kezdődik. Ekkor történik a működés előkészítése az intézményi jóváhagyási folyamattal, a működési szabályzat elkészítésével, a szervezeti keretek megtervezésével. Mivel a szervezet ebben a fázisban még nem működik hivatalosan, az alapítókön kívül nincs más belépő tagság. Ezt követően azonban

szükséges az új tagok toborzása, melyben a fő kihívást a hallgatók figyelmének megszerzése és a szervezeti tagsággal járó előnyök kézzelfogható bemutatása jelenti.

Miután hivatalosan is bejegyzésre kerül a szervezet, megkezdí új tagjainak toborzását és csatlakoztatását, ezzel lépve a *bemutakozás szakaszába*. Ekkor az új tagok megválasztják vezetőiket és megkezdik a szervezetben való munkát: adománygyűjtő tevékenységet végeznek, rendezvényeket szerveznek hallgatótársaiknak. Ebben a fázisban potenciális kihívásként a vezetőség kezdeti lendületének elvesztése áll fent, melynek oka, hogy úgy érezhetik, nem rendelkeznek a sikeres szervezetépítéshez szükséges tudással és készségekkel.

A *növekedési szakaszban* egyre több hallgató csatlakozik a szervezethez különböző tudományterületekről. A szervezet ekkor már saját költségvetést tud kidolgozni és nagyobb volumenű eseményeket, ügyeket támogatni. Azonban míg a tagság és a szervezet működési körének gyors bővülése lelkesedést vált ki a vezetők körében, a tagság nagy része kezdi magát kihagyva érezni a döntéshozatalból, ami a vezetők számára úgy tűnhet, hogy a tagok nem motiváltak a szervezet céljainak elérésére.

A szervezet további fejlődésével az *érettség szakaszba* juthat. Ekkor a felsővezetés figyelme az új tagok felvételéről áttér a szervezet működtetésére és fejlesztésére. Ezek hatására nő a szervezet ismertsége az egyetem hallgatóinak körében, mely elvárások formájában visszahat a szervezetre. Ekkor az elkényelmesedés veszélye merülhet fel: a szervezet már képes a működésének teljeskörű ellátására, az elért sikerek miatt csökken a kihívás érzés és a tagok motivációjának kezdeti lendülete.

A *hanyatlás szakasza* elkerülhető, amennyiben sikerül fenntartani a szervezet folyamatos fejlődését, innovációs képességét, illetve a tagok elköteleződését. Ezek hiányában azonban a szervezet hanyatlásnak indul és radikális változás hiányában rövid időn belül megszűnik. Fontos kiemelni, hogy ez a hanyatlás az életciklus bármely más szakaszában bekövetkezhet, amennyiben nem sikerül megoldást adni a felmerülő kihívásokra (Banks és Combs, 1989).

A Banks – Combs (1989) féle diákszervezeti életciklus modell kritikái

Mivel a hallgatói szervezetek vezetése és gyakran tagsága is egyik évről a másikra változik, felmerül a kérdés, hogy valóban fejlődik-e a szervezet az idő múlásával, vagy a folyamatosan cserélődő tagság miatt megreked egy adott szinten, hiszen közel azonos korú és szakmai tapasztalattal rendelkező tagok váltják egymást az egyes pozíciókban és feladatkörökben. Bár ez valóban reális veszélye a hallgatói szervezetek fejlődésének, Banks és Combs (1989) szerint az egymást követő évfolyamok felhasználhatják az előtük járók

tapasztalatait, melyekre saját tudást építve fejlődés érhető el a működésben. Az ellátandó feladatok jelentős része évről évre állandó, így ez a tapasztalat tagsági érettséget eredményez. Jó gyakorlatok alakulnak ki, melyek biztosítják a kudarcok minimalizálását.

Ugyanakkor a tanulmány nem foglalkozik azzal a kérdéssel, amit a programmenedzser esetleges hiánya vet fel. Ebben az esetben a szervezet tagjai és vezetői válnak a szervezet hosszútávú fennmaradásának egyedüli felelőssévé, így várhatóan megnő a közösség iránti felelősségérzetük és tulajdonosi szemléletmódjuk, ami szorosabb elköteleződést eredményezhet. Emellett még inkább előtérbe kerülhet a szervezeten belüli tudásmenedzsment jelentősége, melynek keretein belül a vezetőség tudatosan készül tapasztalatainak átadására. Azonban amennyiben erre a közösség nem elég felkészült, a programmenedzser hiánya akár a szervezet rövid időn belüli megszűnését is jelentheti.

4.3. Vállalati életciklus modellek

A vállalati növekedési modellek sajátosságait Mintzberg és társai (2005) foglalják össze, melyben bemutatásra kerül a Montrealban működő McGill University 1971-ben indított átfogó kutatóprojektje, ami a stratégiákat hosszabb, jól körülhatárolható időszakon keresztül fennmaradó cselekvési mintákként azonosította. Ezek alapján jól elkülönülő stádiumokat állapítottak meg a szervezetek történetében: ezek a *fejlődés*, *stabilitás*, *alkalmazkodás*, *küzdelem* és *forradalmi változás*. Az egyes szakaszok időbeni sorrendjét és a változás jellemzőit négy fő mintával írják le, melyek útmutatást nyújthatnak az egyes életciklus-modellek vállalatképeinek megértéséhez (Mintzberg, Ahlstrand és Lampel, 2005):

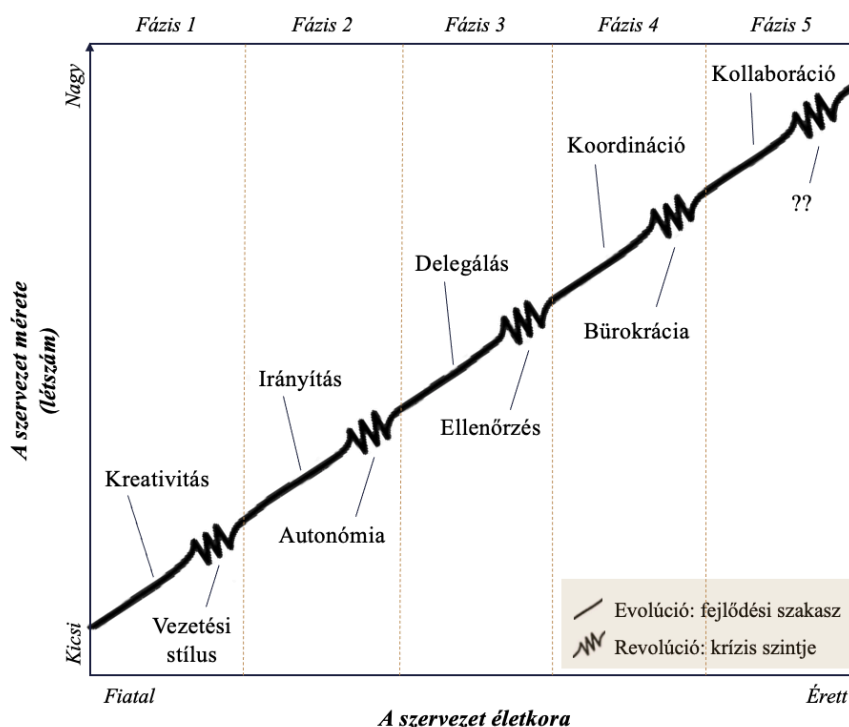
- *időközönkénti összeütközések* (a stabilitás hosszabb periódusait néha forradalmi periódusok szakítják meg),
- *ingadozó változások* (a stabilitásra való törekvést szabályos időközönként változásért folyó széthúzó harc szakítja meg),
- *életciklusok* (a fejlődési szakaszt stabilitás vagy az érettség beállta követi),
- *szabályos progresszió* (állandó alkalmazkodás).

A továbbiakban öt vállalati életciklus-modellt mutatok be, melyek megfeleltethetők a McGill University által feltárt mintázatok szerinti besorolásnak. Az alapműnek számító, Greiner által 1972-ben leírt evolúciós és revolúciós szakaszokat vizsgáló modell az *időközönkénti összeütközések* mintáját mutatja. A szakirodalom másik fő pillérének számító, Adizes által kialakított teljes vállalati életciklust felölelő modell (1979) az *életciklusok* mintáját követi. A magyar sajátosságokat feltáró Salamonné-féle modell (2006) Greiner és Adizes modelljeit szintetizálja és szintén az *időközönkénti összeütközések* logikáján alapszik. Quinn és

Cameron összefoglaló modellje 1983-ban az addig létrejött életciklus modellek sajátosságait foglalja össze, ezek közös pontjaira mutat rá a *szabályos progresszió* mintáján keresztül. Az *ingadozó változások* mintáját fedezhetjük fel az ötödik modellben, amely 1985-ben Smith, Mitchell és Summer megállapításait összegzi a felsővezetés adott szervezeti életszakaszra jellemző prioritásaira vonatkozóan.

4.3.1. A Greiner-féle evolúciós és revolúciós modell (1972)

A modell öt fő dimenzió mentén határozza meg a szervezetek fejlődését, melyet a 3. ábra mutat be: ezek a szervezet kora, mérete, az evolúciós és revolúciós szakaszok, valamint az iparág növekedési üteme. Az egyes fázisok több szempont szerint jellemezhetők (a menedzsment fókusz, szervezeti struktúra, felsővezetői stílus, kontroll rendszer, jutalmazás), melyek összefoglalását a 2. táblázat tartalmazza. Az egyes fázisok bemutatása során ezen szempontok is figyelmet kapnak. Míg minden evolúciós periódus azzal a domináns vezetési stílussal jellemezhető legjobban, amin keresztül elérhetővé válik a növekedés, addig a revolúciós periódusok azzal a fő menedzsment problémával írhatók körül, aminek megoldása a növekedés folytatásának előfeltétele. Fontos megállapítás, hogy minden fázis az előző fázis eredményeként, valamint a következő fázis előidézőjeként értelmezendő.



3. ábra – A Greiner-modell szakaszai
Forrás: saját szerkesztés Greiner (1998) alapján

A Greiner-modell fázisainak bemutatása

A Greiner-modell szerint a szervezetek növekedése a *kreativitás* fázisával kezdődik. Ekkor az alapítók még túlzottan a technológiára vagy az üzletszerzési lehetőségekre

fókuszálnak, így a menedzsment eszközök háttérbe szorulnak, mivel minden energiájukat a termékfejlesztés és -értékesítés köti le. A munkatársak között gyakori és informális kommunikáció zajlik, a nagy energiabefektetés elvárt, de jutalmazásra is kerül. A piaci visszajelzések jelentős befolyással bírnak a döntésekre és további motivációkra.

Ezt az evolúciós szakaszt a *vezetési stílus krízise* követi, amikor a szervezet méretéből és komplexitásából fakadóan az alapító ügyvezetők tudása már nem elegendő, az informális kommunikációs csatornák inkább hátráltatják a működést. Ebből a revolúciós szakaszból egy erős, megfelelő vállalatirányítási tapasztalatokkal rendelkező menedzser tudja kivezetni a szervezetet.

A növekedés az *irányítás fejlődési szakaszával* folytatódik. Ekkor általában funkcionális struktúra jellemző a szervezetre, a feladatok elkezdenek specializálódni. A kommunikáció egyre formálisabbá válik, megjelennek az adminisztrációs és kontrolling rendszerek. A szervezet komplexitásával tör előre az *autonómia krízise*. Ennek magyarázata abban gyökerezik, hogy míg a felsővezetők stratégiai és szervezetfejlesztési feladatokra fókuszálnak, addig a funkcionális tudás a középvezetői szint kezében összpontosul, akik nagyobb felhatalmazást várnak el munkájukban.

Erre ad megoldást a *delegálás fázisa*, amikor a szervezeti működés decentralizálódik. Ahogy a felsővezetés távolodik a napi operatív munkavégzéstől, úgy lesz egyre nagyobb mozgástere a középvezetői szintnek. Ezáltal gyorsabb döntéshozásra van lehetőség, nagyobb piacokat lehet megcélozni, gördülékenyebb az új termékek fejlesztése. A divízió szintű elszámoltathatóságot profit centerek létrehozása segíti. A középvezetői szint hatalmas szabadsága indukálja a felsővezetés kontrollvesztettség érzését, ezzel lépve az *ellenőrzés krízisállapotába*. A területi vezetők gyakran mindenfajta erőforrásbeli tervezés és koordináció nélkül saját hatáskörben működnek, figyelmen kívül hagyva a szervezet más egységeit. Ebben a helyzetben a menedzsment csapatok hajlamosak visszatekinteni a centralizált működés időszakába, ám ez a taktika általában kudarccal végződik.

A megfelelő koordinációs eszközrendszer alkalmazása tudja tovább lendíteni a szervezet működését a *koordináció evolúciós szakaszába*. Ekkor a felsővezetés formalizált rendszereket vezet be a koordináció megfelelő keretbe foglalásáért és ezzel egyidejűleg erősíti a kontrolling szemléletmódot is. A korábban decentralizált egységek centralizált üzletágakként működnek tovább, a felsővezetés pedig nagy erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy minden üzletág az összvállalati stratégia jegyében, egymást támogatva dolgozzon. A központ és divíziók közti feszültség forrása a rendszerek mindennapi használatának terhevé válása, így érkezik meg a szervezet a *bürokrácia krízisállapotába*. A szervezet mérete és működésének

komplexitás már nem tartható kézben formalizált programokon és merev, rugalmatlan rendszereken keresztül.

A *kollaborációs* szakaszban a hangsúly az interperszonális együttműködésre helyeződik, a menedzsment döntések meghozatala csapatmunka és tudásmegosztás, pezsgő vita során történik. A fázis jellemző szervezeti struktúrája a mátrix-szervezet, a csökkentett létszámú központi személyzet tanácsadási tevékenységet lát el. A napi döntéshozást a naprakész adatokat szolgáltatató informatikai rendszerek támogatják. Bár a modellnek szigorú értelemben már nem képezi részét, Greiner (1998) szerint az ezt követő revolúciós állapot az intenzív kollaboráció által kiváltott pszichológiai telítődésben és kimerülésben jelenik meg, melyre a munkakörgazdagítás, rendszeres rotáció és hosszabb idejű szabadságolások adhatnak megoldást.

Kategória	Fázis 1	Fázis 2	Fázis 3	Fázis 4	Fázis 5
Menedzsment fókusz	Gyártás, eladás	Folyamatok hatékonysága	Piac bővítése	Szervezeti konszolidáció	Problémamegoldás, innováció
Szervezeti struktúra	Informális	Centralizált, funkcionális	Decentralizált, földrajzi alapon megosztott	Vonalbeli vezetők, termékcsoportok	Mátrix teamek
Felsővezetői stílus	Individualista, vállalkozói	Irányító	Delegáló	Őrző-védő	Participatív
Kontroll rendszer	Piaci eredmények	Szabványok, költségközpontok	Riportok, nyereségközpontok	Tervek, befektetési központok	Közös célkitűzés
Jutalmazási rendszer	Tulajdonjog	Fizetésemelés, érdemek elismerése	Egyéni bónusz	Nyereségmegosztás részvényopciók	Csapat szintű bónuszok

2. táblázat – Szervezeti gyakorlatok a Greiner-modell evolúciós szakaszaiban
Forrás: saját szerkesztés Greiner (1972) alapján

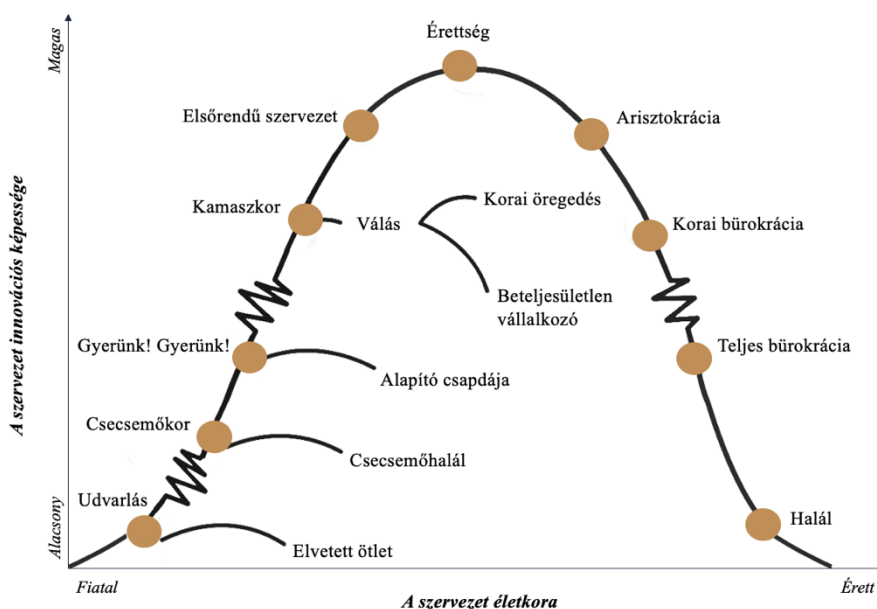
A Greiner-modell kritikája

A Greiner-moddellel szemben több alapvető kritika is megfogalmazható. Adizes (1979) szerint a szervezet tényleges megalapítását megelőző, felkészülési szakasz is legalább olyan fontos, mint a működés megkezdését követő történések. Ez hiányossága a modellnek, amely a szervezet születését nem tekinti külön életszakasznak. Ezt a megállapítást támasztja alá Salamonné Huszthy Anna (2006) kritikája is, aki maga is kiemeli saját, a magyarországi piacra vonatkozó modelljében, hogy a vállalatok életciklusa a születéssel kezdődik. A további fejezetek részletezik mind Adizes, mind Salamonné modelljét, melyek közül előbbi a Greiner-modellre való válaszként született. Egy további kritika lehet az alapítók képességeinek, fejlődési készségüknek túlzott figyelmen kívül hagyása. Nassif és társai (2010) szerint a vállalkozó kognitív képességeinek segítségével képes együtt fejlődni vállalkozásával, így alkalmas lehet a szervezet menedzsmentjére még annak egy komplexebb állapotban is.

4.3.2. Adizes modellje (1979) az udvarlástól a halálig

A Greineri modellt érő kritikák alapján a szervezeti életciklus modellek több változata is megszületett a következő évtizedekben. Adizes munkája (1979) rövid idő alatt a szakirodalom meghatározó elemévé vált, mivel a vállalatok fejlődését a szervezetek teljes élethosszán át, összesen tíz szakaszon keresztül vizsgálja, amiket a 4. ábra szemléltet.

A modellben szereplő tíz szakasz mindegyikében találkozunk szokásos és kóros problémákkal. Előbbiek minden egészséges szervezetre jellemzők az adott életszakaszban és általában ideiglenesen állnak fenn, belső erőforrásokkal orvosolhatók. A kóros problémák ezzel szemben összetett, rendhagyó esetek, melyek megoldása sokszor külső szakértő bevonását igényli és kritikus a szervezet további élete szempontjából (Adizes, 1992).

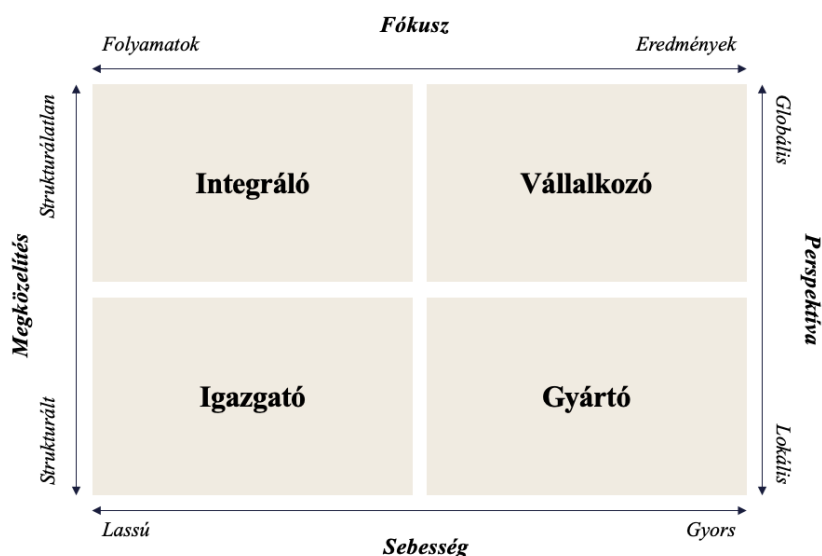


4. ábra – Adizes szervezeti életciklus-modellje

Forrás: saját szerkesztés az Adizes Institute Worldwide (2021b) alapján

Minden szakaszban négy fő sajátosság alapján értékeli a szervezetek teljesítményét, melyek angol megfelelőjének rövidítését a szakaszok elnevezésében is feltünteti kis vagy nagybetűvel (esetleg azok teljes hiányával) attól függően, hogy milyen mértékben jellemzőek az adott életszakaszban. Az *eredményesség* (*P – Produce*) jelzi a kitűzött célok elérésének sikerességét, az *igazgatási szempont* (*A – Administered*) értékeli a döntéshozás megfelelő folyamatát és időzítését, a *vállalkozói fókusz* (*E – Entrepreneurial*) a kreativitást, kockázatvállalási hajlandóságot és a szervezet adaptációs képességét vizsgálja, míg az *integrációs jellemző* (*I – Integration*) a csapatkohézió és összetartás szintjét értékeli. Adizes kiemeli, hogy az eredményes és hatékony vezetés elérése rövid és hosszú távon is megkívánja mind a négy sajátosság megfelelő szintű jelenlétét (*PAEI*), azonban az ezekre irányuló fókusz a szervezetek éppen fennálló kihívásai alapján változhat.

Ezek a jellemzők egyúttal különböző vezetési attitűdöket (igazgató, gyártó, integráló, vállalkozó) is meghatároznak, amik más-más életszakaszban kerülnek előtérbe. Mivel egyetlen személy nem képes minden stílust sikeresen alkalmazni, így a szervezetek élén álló vezetői csapatok feladata megérteni, hogy adott szakaszban milyen vezetőkre van szükség, és amennyiben indokolt, ez alapján változást eszközölni a vezetőség összetételében (Adizes Institute Worldwide, 2021a). Ezen stílusok a szervezeti megközelítés (strukturált vagy strukturálatlan), a vezetői fókusz (folyamatok vagy eredmények) és perspektíva (globális – lokális), valamint a működési sebesség (lassú – gyors) viszonyában értelmezhetők, melyet az 5. ábra mutat be.



5. ábra – Az Adizes-féle vezetői stílusok
 Forrás: saját szerkesztés az Adizes Institute Worldwide (2021a) alapján

Adizes modelljének bemutatása

Az *udvarlás (paEi)* szakaszában a szervezet hivatalosan még nem is létezik. A vállalkozó attitűddel rendelkező alapítókat nagy lelkesedés hajtja és céljuk, hogy minél több érdeklődő (potenciális fogyasztó és munkavállaló) elkötelezése az ötlet mellett. Kóros probléma lehet az alapító vezetői készségeinek teljes hiánya, a kizárólag profitalapú motivációk. Amennyiben ezek megoldására nem kerül sor, a kezdeményezés elvetett ötlet marad. Pozitív előrelépés esetén megkezdődik a szervezet céljának és működésének tervezése, létrejön a vállalkozás, így a következő szakaszba léphet.

A *csecsemőkor (Paei)* szakaszban eredményességi kényszer kezdi nyomni az alapító vállalt, mivel általában egy termék vagy termékcsoporthoz rövid távú sikerétől függ a tőke szűkében lévő szervezet további sorsa. Egyetlen cél lebeg a szervezet előtt: minél gyorsabban minél nagyobb eredményeket elérni. Az alapítók ilyenkor még nem tudnak jelentős feladat- és hatásköröket átruházni, így egy személyben viszik vállukon a szervezetet. A felmerülő

kockázatokat érzékelve azonban csökkenhet motivációjuk, ami egy hosszabb ideig fennálló negatív pénzáram mellett a szervezet megszűnését, csecsemőhalálát eredményezheti.

A rövid távú kihívások sikeres teljesítése esetén megkezdődhet a hosszú távú tervezés a *Gyerünk! Gyerünk! (PaEi)* szakaszban. Továbbra is eredményorientáltság jellemző a szervezetre, amit kiegészít az ismét megnövekedett vállalkozói kedv. A lelkes, de tapasztalatlan vezetők hajlamosak túlvállalni magukat, túlzott mértékben bővíteni a portfóliót és ezzel elaprózni a működést. Az alapító csapdája áll fenn, amikor az alapító nem akar lazítani a kontrollon és feladatokat átruházni a munkatársaival szembeni bizalmatlansága miatt, de egyedül sem tud már minden feladatkört ellátni. Ezt az állapotot csak egy tapasztalt külső menedzser tudja feloldani, aki formalizált rendszerek bevezetésével elvezetheti a szervezetet a következő szakaszba.

A *kamaszkorban (pAEi)* megnő az igazgatás szerepe. A gyakorlatok intézményesítése és tudatos tervezés kezdődik, amit a növekedési ütem szándékos csökkentése is támogat, ezzel biztosítva a működés hosszú távú fenntarthatóságát. A folyamatok és rendszerek kiépítése azonban elveszi a felsővezetők figyelmének nagy részét, míg az eredményorientált vezetők a bürokrácia túlzott jelenlétét érzékelhetik, ami néhányuk távozásához vezethet. Az alapító ekkor már nem része a napi ügymenetnek, azonban az igazgatótanács elnökeként biztosítani tudja, hogy ne szoruljon ki a szervezet életéből. Figyelmet kell fordítani továbbá a vállalkozói kedv fenntartására, amivel elkerülhetővé válik az idő előtti öregedés.

Az *elsőrendű szervezet (PAEi)* szakasz jelenti a vállalat életének csúcsát, így ennek az állapotnak a minél hosszabb időn keresztüli fenntartására, az öregedés folyamatának kitolására kell törekednie. Ekkor már eljutott a formalizált működés szintjére, ami jó alap a lehetőségek sikeres, profitábilis kihasználására, így tervezhető növekedés érhető el. Fontos, hogy a vezetőség ne engedjen teret belső hatalmi harcoknak, mert ez egy hosszabb ideig tartó tőkehiány vagy nagyobb piacvesztés mellett könnyen a hanyatlás irányába fordíthatja a szervezetet.

Az *érettség szakaszában (PAeI)* mutatkoznak először az elkényelmesedés jelei. A vállalkozói orientáció csökken, visszaszorul az újító szellemiség, azonban az eredményorientáltság és az erős formalizált működés még gátolja a visszafejlődés megindulását.

Az eredményorientáltság elvesztése hoz drasztikus változást az *arisztokrácia szakaszában (pAeI)*. Bár a versenytársaktól való félelem miatt a vezetők továbbra is biztosnak mutatják a vállalat helyzetét a külvilág felé, a pazarló magatartás és a formalitások túlzott előtérbe helyezése a dinamikus, rugalmas szervezethez szokott vezetők távozásának veszélyét

jelentik. A vállalat egy “Gyerünk! Gyerünk!” szakaszban lévő szervezet felvásárlásával érhet el megújulást.

A *korai bürokrácia (-A-i)* szakaszában a csapatmunkát a klikkesedés váltja fel, a belső folyamatok megváltozása az eredmények elmaradásához vezet. Ekkor a szervezet tagjai már nem a vállalat sikerével foglalkoznak, hanem saját pozíciójukat igyekeznek minél hosszabb ideig megőrizni.

A *teljes bürokrácia (-A--)* szakaszában a folyamatos ellenségeskedés belülről öröli fel a szervezetet, a tagok számára már csak a kialakított szabályok öncélú követése marad. Végláthatatlan, cél nélküli dokumentáció készül, mígnem a ciklus lezárásaként a *Halál (----)* szakaszban a szervezet végleg megszűnik létezni (Adizes, 1979, 1992).

Az Adizes modelljét érő kritikák

Adizes modelljének kiemelkedő jellemzője, hogy a vállalatot teljes életciklusán keresztül vizsgálja, ám sok más modellhez hasonlóan eredményei empirikus kutatás hiányában nem tekinthetők univerzálisnak. Az *érettség szakasz* megelőzően a vállalkozások megszűnésének több lehetséges módját és okát is bemutatja, azonban ezt követően kizárólag a bürokráciát és a vállalkozói orientáció elvesztését nevezi meg, mint a szervezet halálhoz vezető jellemzők. Továbbá az *érettség szakaszában* említett újító szellemiség elvesztése véleménye szerint a K+F költségek csökkentésében érhető tetten, mely arra utal, hogy a modell leginkább egy technológiai iparágban működő termelő vállalatra alkalmazható (Miller és Friesen, 1984).

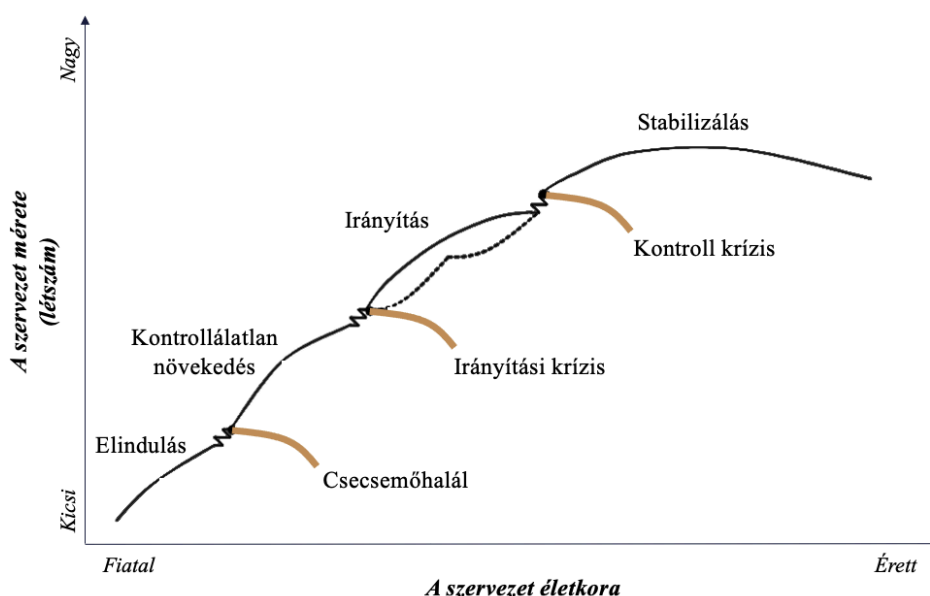
4.3.3. Salamonné magyarországi modellje (2006)

Salamonné Huszthy Anna kutatása a Nyugat-Európában és Észak-Amerikában megfogalmazott vállalati életciklus-modellek magyarországi adaptálhatóságát tanulmányozta. Greiner és Adizes modelljének szintéziséből alkotta meg feltevését, miszerint a szervezetek öt életszakaszon mennek keresztül fejlődésük során: ezek az elindulás, kreativitás, irányítás, delegálás és megállapodottság szakaszai. Hipotézisét 50 magyar kis- és középvállalkozás részvételével végzett kvalitatív kutatással vizsgálta, melynek eredményeként megállapította, hogy a Magyarországon működő vállalatok fejlődése is felfelé ívelő, krízisszituációkkal megszakított vonallal ábrázolható, azonban ezek a vállalatok nem feltétlenül járják végig a modell összes lépését, amik nem is különíthetők el egymástól minden esetben (Salamonné Huszthy, 2006). Eredményei alapján saját életciklus-modellt javasol a magyar vállalatokra vonatkozóan, melyet a következő fejezet és a 6. ábra mutat be részletesen.

Salamonné modelljének bemutatása

Salamonné végső modellje szerint a szervezetek fejlődése az *elindulás* fázisával veszi kezdetét. Magyar sajátosság, hogy sok esetben a megélhetés biztosítása ösztönzi a vállalkozások indítását, így a nyugatra jellemző kreativitás és gyors ütemű kezdeti növekedés nem érhető tetten Magyarországon. A következő, *kontrollálatlan növekedésről* szóló fázisban a vállalat növekedése átgondolt stratégia nélkül, leginkább a környezeti változásokra adott válaszként történik.

A folyamatok és vállalatirányítási rendszerek csak a következő fázisban kerülnek előtérbe, amikor a vezetés úgy érzi, hogy kézi irányítással már nem tudja megfelelően menedzselni a működést. Az *irányítás* fázisa a formalizált keretek közötti növekedésről szól, mely valójában a Greineri modell irányítás és delegálás evolúciós szakaszának összevont formáját jelenti. Ekkor a fejlődés a formalizált rendszerek és folyamatok megnövekedett szervezetre szabásával tartható fenn. Ezt követi a *stabilizálás* fázisa, ahol Salamonné várakozásai szerint már megállapodott, életképes szervezetről beszélhetünk. Ezt a megállapítást azonban nem támasztja alá empirikus kutatás, mivel az általa vizsgált szervezetek egyike sem jutott túl a negyedik fázison (Salamonné Huszthy, 2006).



6. ábra – Salamonné magyarországi modellje
Forrás: saját szerkesztés Salamonné (2006) alapján

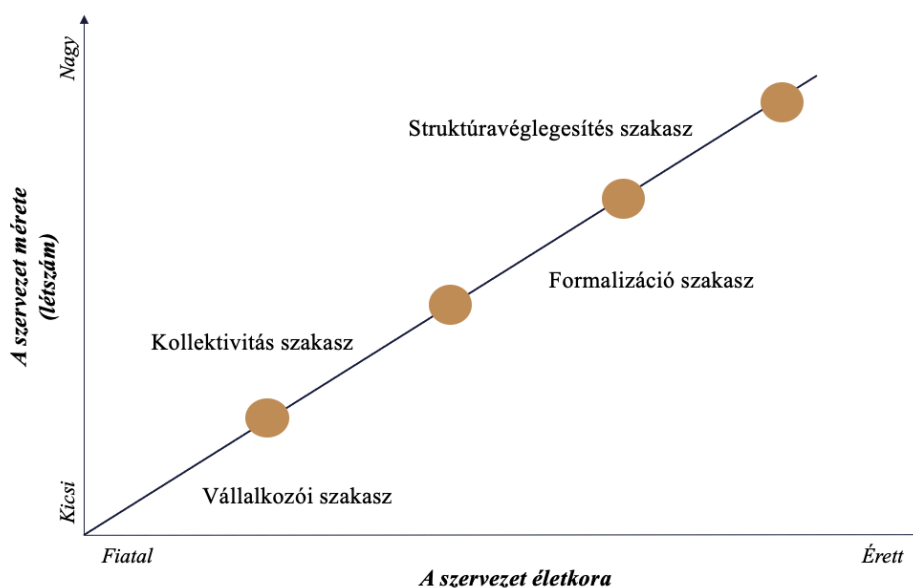
Salamonné modelljének kritikái

Salamonné munkája empirikus kutatáson keresztül fogalmazta meg eredményeit, azonban kiemelhető ennek hiányosságaként a minta tökéletlensége és ebből fakadóan reprezentativitásának, általánosíthatóságának kérdése. A vizsgált vállalatok között nem szerepelt nagyvállalat, valamint a kis- és középvállalkozások kategóriáját túlnyomó részben

kisvállalkozások képviselték. Ezen szervezetek esetében azonban felmerülhet a kérdés, hogy valóban alkalmazható-e rájuk a Salamonné által alkotott modell, mely Greiner és Adizes munkájára építve a formalizált koordinációs eszközöket fogalmazza meg, mint az egyik fejlődési szint legfontosabb tényezője, miközben a kisvállalkozások szervezeti méretéből következően ezek sok esetben a szervezet életciklusa során egyszer sem kerülnek előtérbe. Végül kritikaként említhető, hogy a modell által meghatározott utolsó, stabilizáció fázist nem támasztja alá empirikus kutatás, mivel a mintában szereplő egyik vállalat sem ért el az ebben meghatározott életszakaszba.

4.3.4. Quinn és Cameron összefoglaló modellje (1983)

Quinn és Cameron célja az 1983 előtt született kilenc fő szervezeti életciklus-modell összefoglalása, szintetizálása volt. Megállapításaik szerint ezen modellek közös jellemzője, hogy egymást követő, hierarchikusan egymásra épülő szakaszokból állnak, azonban minden modell eltérő szempontok szerint vizsgálja a szervezeteket. Saját modelljükben négy szakaszra bontották a szervezetek fejlődését és arra keresték a választ, hogy milyen fő jellemzőkkel bírnak a szervezetek az egyes életszakaszokban, illetve mely tényezők biztosítják ekkor eredményességüket. Ezen szakaszokat a 7. ábra szemlélteti.



7. ábra – Quinn és Cameron összefoglaló modellje
Forrás: saját szerkesztés Quinn és Cameron (1983) alapján

Quinn és Cameron modelljének bemutatása

Az első, *vállalkozói szakaszban* a kreatív, vállalkozó vezető egyedül, kézi vezérléssel, tudatos tervezés nélkül irányítja a szervezetet. Ekkor a vállalat eredményességét a rugalmasság, gyors reakciókészség és növekedés biztosítja. A *kollektivitás szakaszában* informális kommunikáció és hierarchia alakul ki, a szervezet tagjai együtt küzdenek a közös célok

eléréséért. Fontos sikerkritérium a növekedési orientáció megtartása, amit az összetartó csapat és közös munka tud támogatni.

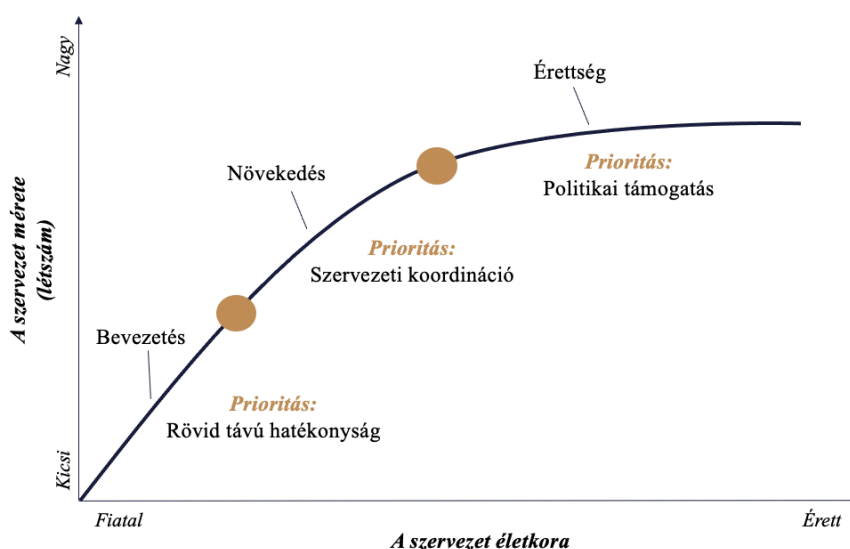
A *formalizációs szakaszban* a belső folyamatok kerülnek fókuszba, a hatékonyság iránti igény miatt növekszik a szabályzatok és a formalizált információ-menedzsment szerepe. Stratégiaalkotás és célkijelölés, tudatos tervezés és visszamérés történik. A szervezetet a stabil, hatékony működés viszi előre ebben a fázisban. Végül a *strukturavéglegesítés és adaptáció szakaszába* jut a vállalat, amikor a külső környezetre kezd figyelni és igyekszik ahhoz rugalmasan alkalmazkodni. Ekkor a folyamatos megújulás és terjeszkedés, az irányítás decentralizációja biztosítja a szervezet eredményességét (Quinn és Cameron, 1983).

Quinn és Cameron modelljének kritikái

Quinn és Cameron célja a modell megalkotásával az 1983 előtt létrejött különböző életciklus modellek alapján egy egyszerűsített, összefoglaló mű megalkotása volt. Hátránya azonban épp ebben az egyszerűsítő szándékban rejlik, melynek túlságosan általánosító jellege megnehezíti a vállalatok modellbe illesztését. Greiner és Adizes modelljéhez viszonyítva a meghatározott négy szakasz elnagyolt képet alkot a korábbi modellekben részletesen kifejtett centralizáció-decentralizáció konfliktusáról, valamint a dinamikus növekedés jellemzőiről (Reino és Vadi, 2010).

4.3.5. Smith, Mitchell és Summer modellje (1985) a felsővezetés prioritásairól

A modell a felsővezetés prioritásainak alakulását vizsgálja a szervezeti életciklus egyes szakaszaiban. Ezek alapján három ciklust különböztetnek meg: bevezetés, növekedés és érettség, melyeket a 8. ábra mutat be részletesen.



8. ábra – A felsővezetők prioritásai a különböző szervezeti életciklusokban
Forrás: saját szerkesztés Smith, Mitchell és Summer (1985) alapján

Smith, Mitchell és Summer modelljének bemutatása

A *bevezetés ciklusában* a felsővezetők a rövid távú hatékonyságot helyezik előtérbe. Számszerűsíthető mutatók segítségével értékelik a szervezet eredményeit és hatékonyságát. Ezt követően a *növekedési ciklusban* a rövid távú növekedés állandósul, a vezetők fókuszába a szervezeti koordináció kerül. A megnövekedett szervezeti komplexitás kezelése a legfontosabb problémájuk, illetve a döntések hosszú távú hatásait is igyekeznek részletesen elemezni és előre vetíteni. Az *érettség ciklusában* a korábbi dinamikus növekedés lelassul, majd megáll. Ekkor a személyen kontrollt elkezdik formális rendszerek felváltani, amiből fakadóan a vezetők veszítenek legitimitásukból. Prioritásaik fókuszába az alkalmazottak lojalitásának fenntartása, politikai támogatásuk megőrzése kerül (Smith, Mitchell és Summer, 1985).

Smith, Mitchell és Summer modelljének kritikái

A szerzők három lépésben mutatják be a felsővezetők prioritásainak változását a szervezeti életciklusok során, ami jelentősen megnehezíti a már létező szakirodalomhoz való illesztését. Az általánosítás ezen mértéke megkérdőjelezi, hogy a modell a klasszikus értelemben vett életciklus modellek közé sorolható-e. Fejlesztési javaslatként megfogalmazható a fázisok számának növelése és jellemzőinek részletesebb kidolgozása, mely lehetővé tenné más modellekkel való kombinált alkalmazását.

5. Kutatásmódszertan

Jelen fejezetben a kutatási tervet, valamint a kutatási kérdés megválaszolására alkalmazott kutatási módszertanokat mutatom be, továbbá ezen módszerek sajátosságait, előnyeit és hátrányait is ismertetem. Ezt követően a kutatás körülményei kerülnek áttekintésre.

A dolgozatom fókuszában álló kutatási kérdés arra keresi a választ, hogy milyen módon adaptálhatók az üzleti tudományokban ismert életciklus modellek a gyakorlati közösségek működésére. Erre a kérdésre a Budapest Business Club diákszervezeten végzett kutatással adok választ, melynek keretein belül a szervezet működésének múltját és jelenét megvizsgálva olyan összefoglaló elemzést készítek, ami bemutatja egy diákszervezet életciklusai során fellépő kihívásokat és az arra adható vezetői válaszokat, valamint a különböző stratégiai törekvések alapján felmerülő jövőre vonatkozó várakozásokat.

Kutatásomat kvalitatív módszerekkel végeztem, melyek folyamatát a Horváth és Mitev által írt kézikönyv (2015) meghatározásai alapján építettem fel. A probléma, célok és a kutatási kérdés megfogalmazását követően saját kutatói szerepem definiálására került sor. Ezt követően a kutatásban résztvevők köre került kiválasztásra, majd meghatároztam, milyen kutatási

módszertannal tudok a legmegfelelőbbben válaszolni kutatási kérdéseimre. Ezt követte az adatgyűjtés és -feldolgozás, majd ezek interpretálása. Végül etikai kérdésekkel foglalkoztam és minőségi kritériumokat fogalmaztam meg a kutatás érvényességére vonatkozóan.

5.1. Az esettanulmány módszer bemutatása

Az esettanulmány módszer korlátozott számú esemény és azok környezete közötti bonyolult összefüggések részletekbe menő, kontextuális leírását adja. Segítségünkre szolgál bonyolult jelenségek megismeréséhez és megértéséhez, miközben lehetővé teszi, hogy a kutató megőrizze az események holisztikus jellegét (Yin, 2003). Célja, hogy többféle nézőpontot bemutasson és az olvasó következtetéseket tudjon levonni a megismert helyzetből, így Dooley (2002) szerint a jó esetnek öt fő összetevője van: körülmények, érintettek, események, problémák és konfliktusok együttes, komplex bemutatása. A módszer során változatos adatgyűjtési technikák alkalmazhatók, melyek közül kiemelhető az interjú, kérdőíves kutatás, különböző megfigyelések és tartalomelemzés (Horváth és Mitev, 2015).

Az esettanulmány módszerét gyakran illetik kritikával, mivel egyetlen eset bemutatásával nem teszi lehetővé általánosító következtetések levonását. A módszer erősen szubjektív, mivel nagy teret enged a kutatói interpretációnak, így alkalmazásakor kutatóként kiemelt figyelmet kell fordítani az önreflexióra (Klenke, 2008 In: Horváth és Mitev, 2015). Az esettanulmány módszer ugyanakkor át tudja törni a klasszikus kutatási paradigmák korlátait és aktuális jelenségeket azok saját környezetében képes vizsgálni és megérteni, így újszerű tapasztalatokat tud megvilágítani (Herling, Weinberger és Harris, 2000 In: Horváth és Mitev, 2015).

Kutatásommal a Budapest Business Club szervezetén keresztül vizsgálom a diákszervezetek érettségének és életciklusainak alakulását. Az így készült esettanulmány mélységi, az elmúlt hét évet átfogó betekintést tesz lehetővé a szervezet működésébe, amely segítségével komplex képet kapunk az ekkor zajlott eseményekről, szervezeti és vezetői célokról, kihívásokról, döntésekről. Bár az így kapott eredmények és az erre épülő érettségi modell nem vezetnek teljes mértékben általánosítható következtetésekhez, az összegyűjtött ismeretek jelentős értéket képviselhetnek a szervezet jelenlegi és jövőbeli vezetői számára, valamint tanulságos példaként szolgálhatnak más diákszervezetek és vezetőik számára is.

5.2. A kutatási terv

A kvalitatív kutatási terv holisztikus folyamat, mivel az egész megismerésére és megértésére törekszik. Rendszerek és kultúrák közti kapcsolatot vizsgál egy személyes, a kutató mély bevonódását igénylő folyamaton keresztül, így a kutató szerepe, ideológiai preferenciái

és elfogultsága torzító hatással lehet az eredményekre (Janesik, 2003 In: Horváth és Mitev, 2015). Ebből fakadóan kiemelt figyelmet szenteltem a Budapest Business Club szervezetében eltöltött három év során szerzett tapasztalataim, benyomásaim, az ezek alapján fennálló előfeltevéseim tudatos megfogalmazására és leírására, mely folyamat segítségemre volt az eredmények elemzésekor szükséges kutatói objektivitás fenntartásában.

A kvalitatív kutatási módszert akkor érdemes alkalmazni, amikor olyan kérdésekre keressük a választ, ami az emberek tudatalattiját célozzák. A miértet, mögöttes indokok feltárását segíti (Malhotra, 2017). A résztvevők autentikus történetei alapján az adott társadalmi helyzet megértését tűzi ki célul és bár nem feltétlenül akar előrejelzésekkel élni, néha megkívánja a modellépítést (Janesik, 2003 In: Horváth és Mitev, 2015).

Kutatásom során az esettanulmány módszer Dooley (2002) és Klenke (2008, In: Horváth és Mitev, 2015) által meghatározott lépéseit követtem, melyeket Horváth és Mitev (2015) korábban bemutatott kvalitatív kutatási módszertannal kapcsolatos javaslatai is alátámasztanak. Ennek folyamatát a 9. ábra foglalja össze.

	<i>Kutatási tevékenység</i>	<i>Eredmények, kimenetek</i>
1. Fázis	Gyakorlati probléma felismerése	A kutatás céljának és a kutatási kérdés megfogalmazása
2. fázis	Szekunder adatgyűjtés (szakirodalom feldolgozása)	Esettanulmány módszer, mint kutatási keretrendszer kiválasztása A primer kutatás fókuszpontjainak meghatározása
3. fázis	Kutatói szerepmeghatározás	A kutatói szubjektivitás tudatosítása, torzító hatásainak minimalizálása
	Primer adatgyűjtés - Mintavételi technika: célzott mintavétel - Kutatási módszer: narratív interjú	Hangfelvételek, jegyzetek
	Adatelemzés: narratív kódolás	Adatelemzéshez használt induktív kódok
4. fázis	Kutatási eredmények szintetizálása, szakirodalommal való összevetés	Szervezeti helyzetkép a 2014-2021 közötti időszakról Összefoglaló modell megalkotása

9. ábra – A kutatás felépítése
Forrás: saját szerkesztés

Kutatási kérdésem megfogalmazását a gyakorlati probléma felismerése előzte meg, majd az ezzel kapcsolatos szakirodalom feldolgozása követte. Ezt követően döntöttem el, hogy a Budapest Business Club diákszervezet vizsgálatával egyetlen esettanulmányra épülő elemzést fogok készíteni, melynek eredményei bár nem lesznek általánosíthatók, nagy hozzáadott

értékkel bírnak a szervezet jelenlegi és jövőbeli vezetői számára, valamint az érdeklődő olvasó is tanulságos példára talál a diákszervezetekben felmerülő menedzsment kihívások kezelése kapcsán.

A következő lépésként az adatgyűjtéssel kapcsolatos döntéseket hoztam meg, melynek eredményeként narratív módszerrel készült szakértői mélyinterjúkat készítettem. Az adatgyűjtést megelőzően kutatói önreflexiót végeztem, melynek keretei között kutatói szerepem és a kutatás alanyaként szolgáló szervezethez való személyes kötődésem kapcsolatát vizsgáltam. Ennek segítségével később minimalizálni tudtam a szubjektív kutatói nézőpontomból fakadó esetleges torzításokat. Az interjúalanyok körét célzott mintavétellel határoztam meg: a szervezet alapítóit és későbbi vezetőit választottam résztvevőnek, mivel az ő tapasztalataikat és meglátásaikat értékeltem a legfontosabbnak kutatásom szempontjából.

Adatelemzési stratégiaként narratív kódolást választottam, mely az interjúkon elhangzott információk és történetek elemzésére, interpretálására szolgált. Horváth és Mitev (2015) a narratív kódok két típusát – induktív és deduktív – különbözteti meg, melyek mindegyikét alkalmaztam a feldolgozás során. Az induktív kódokat az interjú átiratok olvasása közben, mintázatok, hasonló témakörök azonosításával állítottam össze, míg a deduktív, elméletből levezetett kódok kialakítását a dolgozatban bemutatott életciklus modellek különböző fázisai, jellemző vezetői problémái, krízisszituációi adták. Így összesen kilenc narratív kódot azonosítottam: (1) a szervezeti tevékenység fókusza, (2) részvételi motiváció forrásai, (3) tagság önállósága, (4) fejlesztés, innováció formái, (5) kulturális elemek, (6) állandóság fenntartása, (7) tanulás eszközei, (8) vezetői kihívások, (9) egyéni vezetői fejlődés aspektusai.

Ezt követően elkészítettem az interjúk eredményeit összegző beszámolót, mely az előbb ismertetett szempontok szerint mutatja be a Budapest Business Club elmúlt hét évének jellemzőit. Majd ezeket vetettem össze a szakirodalmi összefoglalóban bemutatott, Banks és Combs nevéhez fűződő diákszervezeti életciklus modell, valamint a Wenger-féle gyakorlati közösségek fejlődésére vonatkozó modell fázisaival, ami alapján a felfedezett különbségek miatt a kutatási eredményeimre támaszkodva saját modellt alkottam.

5.3. A szakértői interjúk módszertana és felépítése

Primer kutatásomat mélyinterjúk készítésével végeztem, mellyel célom a szervezet múltjának és jelenének mélységi megismerése volt. Malhotra (2017) meghatározása szerint a mélyinterjú egy *„strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben magasan képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel azzal a céllal, hogy feltárja a motivációit, nézeteit,*

attitűdjét és érzéseit egy adott kérdés vonatkozásában”. Nem törekszik számszerűsíthető eredményekre, sokkal inkább egy meghatározott problémakör mélyebb megértésére, részletekbe menő információgyűjtésre alkalmas. Ennek egy sajátos típusa a szakértői mélyinterjú, ami egy adott témában különösen jártas egyének megszólaltatására alkalmas. Ebből fakadóan célja nem a megkérdezett érzelmeinek és motivációinak feltárása, hanem a pozíciójából, szakértelméből fakadó tudás megismerése (Veres, Hoffmann és Kozák, 2017).

Egyedi szaktudásuk miatt az interjúalanyok kiválasztásakor célzott mintavételt érdemes alkalmazni, majd személyesen felkeresni és felkérni őket a kutatásban való részvételre (Gyulavári *et al.*, 2014). A mintavételi keretet esetemben a kutatás fókuszában álló diákszervezet múltbeli és jelenlegi tagjai jelentették, akik közül úgy határoztam, hogy az alapítók és a későbbi elnökök fogják az interjúalanyok körét alkotni. Ők azok, akik tapasztalataikból fakadóan megfelelő rálátással rendelkeznek a kutatás fókuszában álló szervezeti fejlődés, kihívások és az alkalmazott menedzsment eszközök alakulására.

Bár Malhotra (2017) meghatározása szerint a mélyinterjú jellemzője, hogy egyetlen megkérdezettel zajlik a beszélgetés, Gyulavári és társai (2014) több olyan interjútípust is bemutatnak, amelyek egyes sajátosságaikban osztoznak a fókuszcsoportos interjúkéval. Ilyen például a páros és háromszög interjú is, amik jelentősége éppen az interjúalanyok közti interakciókban és ezek dinamikájában rejlik. Ezek az interjúk az egyének közti párbeszéd miatt többletinformációval szolgálnak, míg az alacsony számú megkérdezett egyidejű jelenlétével továbbra is biztosítható az egyéni mélységekre irányuló kiemelt figyelem. A beszélgetést vezető moderátor feladata elérni, hogy minden résztvevő véleménye egyformán meghallgatásra kerüljön.

A több interjúalany egyidejű részvételével végzett interjú előnyei miatt döntöttem úgy, hogy én is ezt a módszert fogom alkalmazni. A résztvevők fontos jellemzője, hogy legtöbbjük 4-5 évvel korábban volt a szervezet vezetője és ma már nincs állandó kapcsolatban a közösséggel. Ebből fakadóan a visszaemlékezést nagy mértékben segítette volt társaik jelenléte, így beszélgetéseik által részletesen felidézett helyzetképet kaptam a szervezet aktuális életéről és működéséről.

A csoportok kialakítását több szempont figyelembevételével végeztem. Amellett, hogy igyekeztem a résztvevőket közel azonos arányban megosztani, illetve minden csoport létszámát a lehető legalacsonyabban tartani, a generációk közti különbségeknek is fontos szerepe volt. Amennyiben Mannheim (1952) és a Soulez - Guillot-Soulez kutatópáros munkáját (2011) lefordítjuk a diákszervezetek életére, a társadalom szintjén is létező generációs hasonlóságokat és különbségeket figyelhetünk meg, melyek befolyásolják a tagok hiedelemrendszerét és

viselkedését. Az alapítók saját tapasztalatokkal rendelkeztek a vezetővé válásukat megelőző időszakról, így erős belső motivációjuk volt ennek drasztikus megváltoztatására és az újonnan kijelölt célok elérésére. Azt ezt követő évben ez a vezetői csapat az egyetem elvégzésével a közösség aktív életéből is távozott, így az új vezetőket több éven keresztül is az a megfelelési vágy hajtotta, mellyel bizonyíthatták, tovább tudják vinni elődeik munkáját. Az általuk megteremtett stabilitás és kényelem azonban újfajta kihívásokat hozott a következő vezetők számára, akik a gyorsan változó tagság miatt már egy teljesen más szervezettel dolgoztak. Ezen különbségek megállapítására a közösség tagjaként szerzett saját tapasztalataim alapján jutottam, melyeket azonban később az interjúk eredményei is alátámasztottak.

Az adatgyűjtés során narratív technikát alkalmaztam: az interjúkon olyan személyes történetek elmesélésére kértem a résztvevőket, amik a Budapest Business Club szervezetben átélt élményeikhez, azon belül is kifejezetten a felsővezetői időszakhoz kapcsolódnak. Ezzel az epizodikus interjú módszertanát felhasználva szűkítettem az interjú által felölelt témaköröket és csökkentettem az esetleges felesleges adatgyűjtéssel töltött időt. Hofmeister-Tóth és Simányi (2005) szerint az adott témáról szóló tudás egyrészt narratív emlékekből, másrészt egyéni elképzelésekből áll, amelyek a narratív életinterjúkhoz hasonló módszertannal hozhatók elő. Azonban az alanyok visszaemlékezését segítő kérdéseket érdemes a kutatási kérdés által meghatározott témakörökre fókuszálni, így növelhető az adatgyűjtés hatékonysága.

Az interjúk során az interjúalanyok először saját vezetői motivációikról, tapasztalataikról, az átélt kihívásokról és sikerekről, személyes fejlődésükről meséltek. Ezt követően a szervezeti működés adott időszakra jellemző sajátosságairól, a kulturális jegyeiről beszélgettünk, aminek keretei között ezeket összehasonlították a csatlakozásukkor, tehát 1-2 évvel korábban tapasztalt állapottal. Végül kifejtették, hogy milyen várakozásaik voltak/vannak a szervezet jövőjére vonatkozóan, milyen kérdéseket, feladatokat hagytak/hagynak az őket követő vezetőkre.

5.4. A kutatás körülményei

Interjúalanyaimat célzott mintavétellel választottam ki, így személyesen kerestem meg és kértem fel őket a kutatásban való részvételre. Kutatásomban a kvalitatív módszerek közvetlen megközelítését alkalmaztam, azaz a kutatás célja végig ismert volt a résztvevők előtt. Ezt ismerttettem velük a kapcsolatfelvétel alkalmával és az interjú megkezdését követően is. Mivel úgy ítélt meg, hogy az itt elhangzott információk mélységének szempontjából nagy hozzáadott értékkel bírhatnak az alanyok közti interakciók is, összesen három csoportos interjút készítettem, melyek között a résztvevőket a következő módon osztottam fel:

- Az alapítók (összesen öten, ebből 3 fő vett részt a kutatásban) kerültek az első csoportba, akikkel a szervezet újraalapításáról, valamint a 2015/2016-os tanév eseményeiről, a kezdeti vezetői kihívásokról beszélgettem.
- Őket követte a 2016. őszi félévtől 2019. tavaszáig tartó három tanév alatt elnöki pozíciót betöltők csoportja (4 fő),
- majd végül a harmadik csoport a 2019. őszől napjainkig tartó időszak vezetőivel (4 fő).

Várakozásaimnak megfelelően az interjúalanyok között élénk beszélgetés alakult ki, amely során egymás gondolataira építve mélységeiben tárták fel előttem tapasztalataikat és élményeiket. Bár a három csoporttal zajlott beszélgetés fókuszpontjai minden esetben azonosak voltak, az alanyok szervezetekepe és említései alapján már a kutatás ezen fázisában megfigyelhető volt olyan eltérés, mely a különböző életciklusok közti különbségekre hívta fel figyelmem. A megkérdezettek *1., 2., 3., ... 11. interjúalanyként* utalok, akiknek az egyes tanévek alatti vezetői státuszát a *3. táblázat* ismerteti.

Tanévek	Elnökségi pozíciót betöltők
2014/2015. tanév	<i>1. interjúalany (alapító elnök)</i>
2015/2016. tanév	<i>2. interjúalany (alapító alelnök, a 2015/2016. tanévben elnök)</i> <i>3. interjúalany (alapító alelnök)</i>
2016/2017. tanév	<i>4. interjúalany</i>
2017/2018. tanév	<i>5. interjúalany</i>
2018/2019. tanév	<i>6. interjúalany</i> <i>7. interjúalany</i>
2019/2020. tanév	<i>8. interjúalany</i> <i>9. interjúalany</i>
2020/2021. tanév	<i>10. interjúalany</i> <i>11. interjúalany</i>

3. táblázat – Az interjúalanyok elnöki pozíciójának időbeli alakulása
Forrás: saját szerkesztés

A dolgozat születésekor aktuálisan zajló járványhelyzetre való tekintettel az adatfelvétel 1-2 órás online interjúk keretei között, videokonferencia hívás formájában valósult meg. Bár a virtuális tér sok esetben gátolhatja a résztvevők között zajló beszélgetés elmélyülését, ez esetünkben nem állt fenn. Az alanyok jól ismerték egymást és engem is, mint kutatót, valamint rutinosan mozogtak az online környezetben. Továbbá pozitívuma volt az interjúk platformjául szolgáló Zoom applikációnak, hogy lehetővé tette a beszélgetés hang és videokép formátumú rögzítését is, mely megkönnyítette az elhangzott információk későbbi alapos feldolgozását. Az adatfelvétel és adatelemzés során etikai szempontokat is figyelembe vettem, így ügyeltem a

részrtvevők anonimitásának megőrzésére. Ennek tükrében az interjúk során készült hang- és képanyagot a feldolgozást követően megsemmisítettem, a dolgozatban közölt idézeteket nem kapcsoltam konkrét személyekhez.

6. A kutatás alanya, a Budapest Business Club diákszervezet

Ezen fejezet célja a kutatás tárgyát képező diákszervezet és ennek működési környezetének bemutatása. Ismertetem a Budapesti Corvinus Egyetem diákszervezeti piacának jellemzőit, majd a Budapest Business Club szervezetét is elhelyezem benne. Ezt követően a szervezetről átfogó helyzetképet alkotok, melyet a kutatás eredményeinek bemutatásával részletezek tovább a 7. fejezetben. Fontos megjegyezni, hogy az Egyetemen a hallgatói szerveződés több fajtája (diákszervezet, szakkollégium, diákkör) van jelen, melyekre az alábbi áttekintő fejezetben a diákszervezet gyűjtőnév segítségével utalok. Ezt követően azonban a Budapest Business Clubra tett megállapításaimat, mint a diákszervezeti kategóriában akkreditált szervezetre teszem.

6.1. Diákszervezeti piac a Budapesti Corvinus Egyetemen

A Budapesti Corvinus Egyetem első diákszervezetét 1948-ban alapították, melyet az évek előrehaladtával egyre több hasonló kezdeményezés követett. A BCE HÖK 2015-ben végzett tanulmányában arról számolt be, hogy a 2013/2014-es tanév során összesen 42 szervezet működött az Egyetemen, mely magyarországi szinten kiemelkedő számot jelentett (második helyen a Budapesti Műszaki Egyetem 22 db, harmadik helyen a Budapesti Gazdasági Egyetem 19 db szervezettel). Azt ezt követő években is tovább nőtt a BCE-n működő szervezetek száma, melyről a 10. ábra ad áttekintést.



10. ábra – A BCE-n működő diákszervezetek számának alakulása 1948-2020 között
Forrás: saját szerkesztés a BCE HÖK (2015, 2019, 2020) és a Corvinus Művészeti Akadémia (2015, 2016, 2017, 2018) gyűjtése alapján

A BCE HÖK (2015, p. 5) szerint „napjainkra [2013/2014. tanév] a szakkollégiumok és diákszervezetek száma elérte a negyvenkettőt, a tagok száma a teljes hallgatóság 18%-a, ami körülbelül 2000 hallgatót jelent. Ez 2000 olyan ember, aki az egyetemi órák mellett továbbképzí

magát, egy valós vállalatához hasonló közegben dolgozik, és olyan, a későbbi munkája során hasznosítható képességeket sajátít el, amit csak a munkatapasztalattal rendelkezők ismernek.”

Kiemelendő továbbá, hogy az említett 18%-os arány a Budai és Pesti Campusra együttesen vonatkozott, a Közgáz Campuson önmagában 27%-ra volt tehető a diákszervezetben tevékenykedő hallgatók aránya a 2013/2014-es tanévben. A hallgatók ez évben is sokrétű értékteremtő munkát végeztek közösségükben, melynek legfőbb eredményei az alábbiak voltak (BCE Hallgatói Önkormányzat, 2015):

- 734 hallgató vett részt diákszervezetek által szervezett külföldi programokban,
- 1001 szakmai programot szerveztek, melyen több mint 30 000 hallgató vett részt,
- 531 közösségépítő program került megrendezésre,
- 50 814 fő vett részt a szervezetek által rendezett nem szakmai jellegű programokon,
- 81 középiskolával álltak kapcsolatban a diákszervezetek,
- 41 alumni rendezvényen összesen 981 BCE-n végzett hallgató vett részt.

A diákszervezeti piac rendkívül gyorsan változik, ugyanis ezen közösségek egyik legfőbb közös jellemzője, hogy évről évre nagyon magas fluktuációs rátával kell dolgozniuk, ehhez igazítani működésük minden aspektusát. Ez következhet egyrészt a hallgatók természetes élethelyzet-változásából, amit jelenthet például az egyetem elvégzése, a szabadidő eltöltésével kapcsolatos preferenciaváltozás, esetleg a közösségi részvételt helyettesítő „termékek” (gyakornoki munkavállalás, külföldi tanulmányutak) előtérbe kerülése. Az említett fluktuációs tényezőknek köszönhetően a tagság jellemzően néhány év leforgása alatt teljesen kicserélődik, valamint még ennél is gyorsabban, akár féléves periódusonként a szervezetek teljes közép- és felsővezetése is megváltozik. Bár ez utóbbi tényező biztosítja a lehetőséget arra, hogy minél több hallgató kipróbálhassa magát vezetőként, ez alapvetően nem egészséges szituáció, mely ellensúlyozásáért komoly erőfeszítéseket kell tenni. A szervezetek nem megfelelő működése tovább súlyosbíthatja a fluktuációt, így a vezetési és tudásmenedzsment módszertanok átgondolt alkalmazása a hosszú távú fennmaradás kritikus tényezőjének tekinthető.

6.2. A Budapest Business Club bemutatása

A kutatásom középpontjában álló Budapest Business Club (BBC) szervezete a Budapesti Corvinus Egyetem diákszervezeti piacának egyik legmeghatározóbb, legtöbb hallgatót tömörítő szereplője. A szervezet 2014. nyarán született újjá akkor még MKT Corvinus néven, mely a Magyar Közgazdasági Társaság Budapesti Corvinus Egyetemen működő leányszervezete volt. Ezt megelőzően a hallgatói érdektelenség és erős vezetői kéz hiányában szenvedő szervezet a megszűnés szélén állt, amit az újonnan megválasztott vezetői kör tudott

visszafordítani. A szervezet céljainak újragondolása, piaci pozicionálásának újradefiniálása vezetett két évvel később a brand megváltoztatásához is, melyet a működés újjászervezése és a hallgatói tagság teljes kicserélődése kísért.

Mára a szervezet 142 taggal rendelkezik, fő célja tagjainak személyes fejlődését, tudásának bővülését támogatni. Lévé, hogy tagjai üzleti területen folytatják egyetemi tanulmányaikat, működése és tevékenységi köre vállalati mintát követ, így biztosítva a hallgatók szakmai, gyakorlati fejlődéséhez szükséges lehetőségeket. Tagjai zömmel alapszakos hallgatók, akik általában két-három éven keresztül tevékenykednek aktívan a szervezetben. Ez idő alatt egy képzési folyamat, úgynevezett Talent Program résztvevőjévé válnak, mely a csatlakozástól egészen a szervezet elhagyásáig kíséri útjukat. A szervezetben eltöltött félévek alatt különböző projektekből, kihívásokban vesznek részt, a csapatmunka során közös tudásuk felhasználásával oldják meg a feladatokat. A projektek általában a szervezet működtetéséhez, zárt (csak a szervezet tagjainak szóló) vagy nyílt (minden egyetemi polgárnak nyitott) rendezvény szervezéséhez kapcsolódnak. Ezek alapján a tagok három fő szakterületen mélyíthetik el tudásukat: HR, sales és marketing, amit a szervezet közép- és felsővezetőjeként menedzsment és vezetői tapasztalattal is kiegészíthetnek.

A mindenkori vezetőség nagy odafigyeléssel, tudatosan vezeti a szervezetet, ami többek között megmutatkozik a stratégiaalkotási folyamatban, a szervezeti struktúrában, a folyamatok szervezésében és a tudásmenedzsment kiemelt szerepében. Bár a szervezeti tagság gyorsan változik, az újjáalapítás története azóta is élénken él a köztudatban, így a vezetőség tudatosan küzd a hasonló válsághelyzetek elkerüléséért, mely a kutatási eredményeimben bemutatott jellemzőkben is megfigyelhető.

7. Kutatási eredmények

Jelen fejezet a primer kutatás eredményeit összegzi. Bemutatásra kerülnek a Budapest Business Club szervezetének 2014-2021 közötti időszakban történt változásai, melynek elemzési szempontrendszerét az adatelemzéshez használt narratív kódok adják. Ezt követően eredményeimet összevetem a szakirodalmi áttekintésben bemutatott két életciklus modell fejlődési fázisaival: ennek keretein belül elhelyezem a kutatásom fókuszában álló BBC-t Wenger és társai (2002) gyakorlati közösségek fejlődésére vonatkozó modelljében, valamint Banks és Combs (1989) diákszervezeti életciklus modelljének fázisaiban is.

7.1. A szervezet fejlődésének aspektusai 2014-2021 között

A következőkben ismertetem a szervezeti tevékenység és a szervezetfejlesztés fókuszának alakulását, majd a részvételi motiváció forrásait és a tagság önállóságának változását. A szervezeten belül elérhető tanulás eszközei is változtak az évek során, melynek bemutatása során a vezetői kihívásokra és fejlődési kimenetekre is kitérek. Végül a jellemző kulturális elemek és a szervezeti állandóság fenntartásának eszközei is elemzésre kerülnek.

7.1.1. A szervezeti tevékenység fókusza

A BBC működése mindig is a szakmai értékteremtés köré szerveződött. Az egyetemi polgároknak szóló előadásokkal és rendezvényekkel igyekeztek felpozícionálni a hallgatói életet, látókörbővítési lehetőséget biztosítani számukra aktuális, számukra érdekes témában. A belső tagság a folyamatok ellátása során, a projektben való részvétel által szerzett szakmai tapasztalatot a különböző funkcionális (HR, sales, marketing, rendezvényszervezés) és menedzsment területeken. Ugyanakkor a kutatási eredményeim alapján megállapítható, hogy az értékteremtés ezen két fajtája hosszú távon nem tudott egyidejűleg, azonos mértékben meghatározó lenni a szervezet életében, egymáshoz viszonyított fontosságukat a stratégiai célok határozták meg. Ezek összefoglalását a 4. táblázat mutatja be.

Az újraalapítás időszakában a szervezet stratégiájának, céljainak, belső működésének újbóli kialakítása volt fókuszban, amit azonban a 2014/2015-ös tanév első felében a külső tevékenység erőteljes jelenléte is kísért. *„Tudtuk, hogy 2014-ben a gólyatábori bemutatkozáson és az első pár hónapon múlik minden: vagy bevonzunk olyan hallgatókat, akik szintén tudnak azonosulni az általunk megfogalmazott értékekkel, vagy vége a szervezetnek, mert nem lesz kinek továbbadni azt.”* – 3. interjúalany Emiatt nagy figyelmet fordítottak a marketing kommunikációra, a nyílt rendezvények (előadások, toborzási infóest) színvonalas megrendezésére, melyek eredményeként sikeres toborzási időszakot zárva a taglétszám megháromszorozódott.

Az ezt követő időszak viszont a konszolidációról, a szervezeti stabilitás megteremtéséről szólt, a szervezet befelé kezdett fókuszálni. Kezdetleges, Excel táblázatokban vezetett projektmenedzsment rendszer került bevezetésre, ezzel biztosítva, hogy a célok eléréséhez szükséges projektek a megfelelő időben és minőségben valósuljanak meg. *„Mindennek a legegyszerűbb, 1.0 változatai működtek. Kezdetlegesek voltak, de mégis szervezettebbek voltunk, mint egy átlagos induló diákszervezet. Munkaköri leírások, lehatárolt feladatkörök, Exceleket voltak, de azért még volt hova fejlődni. Nem volt persze túl hatékony, de csináltuk.”* – 3. interjúalany Tudásmenedzsmenttel kezdtek foglalkozni, melynek kereti között

megalkották a fenntartható szervezet koncepcióját. Ez a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát tűzte ki célul, azaz biztosítani akarta, hogy legyen bármekkora is a szervezet tagsága, az akkor is képes legyen az alaptevékenységét megfelelően ellátni, még ha már nem is az eredeti vezetőség áll az élén.

A szervezet stabilizálását követően ismét csak a külső érintetteknek nyújtott szolgáltatás került előtérbe. A 2016/2017. tanévben ezen rendezvények minőségének emelése volt a cél, amit az előadások témájának és formájának a szokványostól eltérő megvalósításával igyekeztek elérni. Élményelőadásokat szerveztek, melyekkel a hallgatói életet igyekeztek felpozícionálni. Ezen törekvés hatására merült fel a brandváltás gondolata, amit még a korábbi vezetőség kezdeményezett, de ebben a tanévben valósult meg. A vezetőség úgy döntött, hogy a közgazdasági, gazdaságpolitikai irányvonalat képviselő MTK Corvinus brand elengedésével előadásaik témájának és formájának tekintetében is teljes mértékben üzleti vonalon, üzleti témákban szeretnének mozogni a továbbiakban, reagálva ezzel az akkori Gazdálkodástudományi kar hallgatóinak igényeire, érdeklődési körére. *„A nagyelőadások hirtelen tényleg nagyok lettek és utána mindenki azt várta, hogy a következő is az legyen.” – 5. interjúalany*

A magas minőségű rendezvények megszervezéséhez azonban felkészült, megfelelő tapasztalatokkal rendelkező tagokra volt szükség, így a belső tagság képzését és a korábban fennálló jelentős mértékű fluktuáció csökkentését is támogatni kellett. Ennek hatására 2017. nyarán a leköszönő és újonnan megválasztott vezetőség kialakította a szervezet napjainkig működő képzési programját, az úgynevezett Talent Programot, aminek keretében a hallgatók csatlakozásuktól egészen aktív tagságuk végéig egy strukturált karrierúton haladnak végig, ami biztosítja, hogy adott tapasztalati szintjüknek megfelelő feladatokkal és kihívásokkal találkozzanak.

A Talent Program bevezetését eredményező stratégiai fókuszváltás hosszú távon határozta meg a szervezet működését. A toborzási kommunikációs üzenetek részévé vált, így az újonnan felvételt nyert hallgatók elvárásai már elsődlegesen személyes fejlődésükhöz kapcsolódtak. *„A rendezvényszervezés már csak egy eszköz volt a belső tagság képzésére.” – 5. interjúalany* Az előre jól látható karrierutak, fejlődési kimenetek hosszabb távon, nagyobb sikerrel tartották meg a tagokat, akik fejlődési lehetőségének platformot kellett teremteni. A 2017/2018. tanév tavaszi félévében kezdődött el a szakmai tevékenység strukturálódása, az egyes szekciók projektportfóliójának bővítése, a koordinátori pozíciók tényleges tartalommal, felelősségi és hatáskörrel való feltöltése. *„Olyan kamuprojekteket hoztunk létre, amiket nem a piaci igények, hanem a tagság fejlődési lehetőségeinek biztosítása indukált.” – 6. interjúalany*

A 2019. nyári szervezetfejlesztés során kerültek kimondásra az addig jól működő funkcionális struktúra korlátai: szekciónként három koordinátor (összesen 9 középvezető), 1-1 alelnök és két elnök (összesen 5 felsővezető) egyidejű vezetői tevékenységét tette lehetővé. Ebből fakadóan a 2018/2019. tanév során olyan struktúra kidolgozása, megtervezése zajlott, ami a közel 150 fős szervezetben több hallgatónak tud vezetői tapasztalatszerzési lehetőséget nyújtani. Az így kialakított mátrix struktúra a 2020. őszi félévben került bevezetésre, mely 28 projektkoordinátori feladatkör (középvezetés), 8 vonalbeli vezetői pozíció és 2 elnöki pozíció fenntartását tette lehetővé. „Ezzel a struktúrával most már mindent alárendeltünk a tagok fejlődésének.” – 11. interjúalany

	Fókusz	Cél	Akció	Következmény
2014/2015. tanév	külső és belső	A működés megreformálása, piaci ismertség megteremtése.	Stratégiaalkotás, folyamatok kialakítása, toborzási kampány, előadásszervezés.	Háromszorosára nőtt taglétszám, piaci pozíció megalapozása.
2015/2016. tanév	belső	Konszolidáció, a szervezeti stabilitás megteremtése.	Projektmenedzsment rendszer bevezetése, tervezés és visszamérés, tudásmenedzsment.	Meghatározó lépések a szervezet hosszú távú fenntarthatósága felé.
2016/2017. tanév	külső	Rendezvényminőség növelése, látogatói igények kiszolgálása.	Brandváltás, a hallgatók aktuális érdeklődési körének megfelelő előadók elhívása.	Komplex, nagy szervezési tapasztalatot igénylő rendezvények, magas elvárások.
2017/2018. tanév	belső	A tagság képzése, fluktuáció csökkentése.	Talent Program kialakítása, egyéni teljesítménycélok megfogalmazása.	Tervezhető szervezeti karrierút, tagi igényeinek megváltozása, összetettebb szervezeti működés.
2018/2019. tanév	belső és külső	A tagság tapasztalatszerzési lehetőségeinek bővítése.	Projektportfólió kiszélesítése, hatáskörök decentralizálása.	Funkcionális területekhez kapcsolódó tudás fejlődése, öncélú tevékenység, piaci igényteremtési kényszer.
2019/2020. tanév	belső	A tagság tapasztalatszerzési lehetőségeinek bővítése menedzsment területen.	A szervezeti struktúra újragondolása.	Szervezettervezési kihívások, a szolgáltató fókusz ismételt háttérbe szorulása.
2020/2021. tanév	belső	A tagság tapasztalatszerzési lehetőségeinek bővítése menedzsment területen.	Mátrix szervezeti struktúra bevezetése, vezetői pozíciók számának növelése, vezetői tudás elaprózódása.	Tapasztalatlanabb felsővezetők, kémény effektus, operatív kontroll szükségessége.

4. táblázat – A szervezeti tevékenység fókuszának változása
Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

7.1.2. A szervezetfejlesztés fókuszpontjai

Ebben az időszakban fektették le a működés alapjait, melyek éveken keresztül kísérték a szervezetet, egyes elemei pedig napjainkban is megfigyelhetők még. Funkcionális szervezeti struktúrában hozták újra létre a szervezetet: A *Közösségi szekció* felelt a toborzásért, az új tagok integrációjáért, a tagok motivációjának fenntartásáért, a belső közösségi események szervezéséért. A *Pénzügyi szekció* kezelte a szervezeti pénztárt és ők feleltek a termékszponzorációs együttműködésekért. A *Szakmai szekció* látta el a szervezet külső, az egyetemi polgároknak szóló tevékenységhez kapcsolódó feladatokat. Előadásokat, rendezvényeket szerveztek, marketingkampányait találták ki és valósították meg. Ezeket a funkciókat eleinte jellemzően a szekció élén álló alelnökök egy személyben látták el, akik munkáját a két elnök fogta össze.

A szervezeti célok mennyiségi fókusza mellett lassan megjelentek a minőségi szempontok is, melynek hatására nem nőtt a projektek száma, de sokkal komplexebb formában valósultak meg, amiben már a tagságnak is nagy szerepe volt. A frissített, egyszerűsített kontroll- és teljesítménymérési rendszer felhasználóbarát jellege tette lehetővé a mindennapos használatot, így a vezetők aktuális információkkal rendelkeztek az éppen zajló projektek státuszáról és az egyes vezetők és funkcionális területek számára megfogalmazott célszámok teljesüléséről.

A 2016/2017. tanévben létrehozott K+F szekciónak, mint törzskari funkciónak volt a feladata a szervezeti tudásmenedzsment igazgatása, kisebb folyamatoptimalizációs munkák elvégzése. Ennek működése azonban a következő tanévben szünetelt, aminek oka egyrészt a korábbi vezetőinek kiöregedése volt, másrészt viszont az aktuális felsővezetés is erre tudta fordítani kapacitásait. *„Mi ketten elnökként nagyon sokat dolgoztunk ezen akkor. Viszont máshogy fejlesztettünk: ott voltunk a csapatok mellett, on-the-fly javítottuk ki a dolgokat. Folyamatosan segítettük, tanácsokkal láttuk el őket, ez nem projektalapú dolog volt.” – 5. interjúalany*

A 2017/2018. tanévben bekövetkező legnagyobb változásokat a korábbi években tagi szinten jelentkező tapasztalathiány és magas fluktuáció indukálta. A Talent Program bevezetésével keretbe foglalták a hallgatók szervezeti életútját, a szervezeten belül rendelkezésre álló karrierutakat, ami a csatlakozástól kezdődően egészen az aktív tevékenység lezárásáig tartó világos tervet vázolt fel a tagok számára. Ez nagy mértékben járult hozzá a tagok elköteleződésének fenntartásához, így növelve a szervezet megtartó erejét.

Az ezt követő időszakban egyfre nehezebb volt megtalálni a működés azon pontjait, ahol még érdemi fejlődést lehetett elérni, ami a vezetői motivációkra is hatással volt. *„Egyre*

nehezebb volt innoválni. Sok vezetőt frusztrált, hogy alkotni akart, de inkább csak fenntartásként élte meg a feladatait.” – 7. interjúalany „Már nem volt olyan nagy tér a fejlesztésekre, már minden ki lett dolgozva, a lehető legjobbra fejlesztve.” – 9. interjúalany A korábbi évekre jellemző rohamos fejlődésben szocializálódott középvezetés korlátokként, ambícióik letöréseként élte meg a felsővezetés által meghatározott új, folyamatoptimalizálásra irányuló stratégiát.

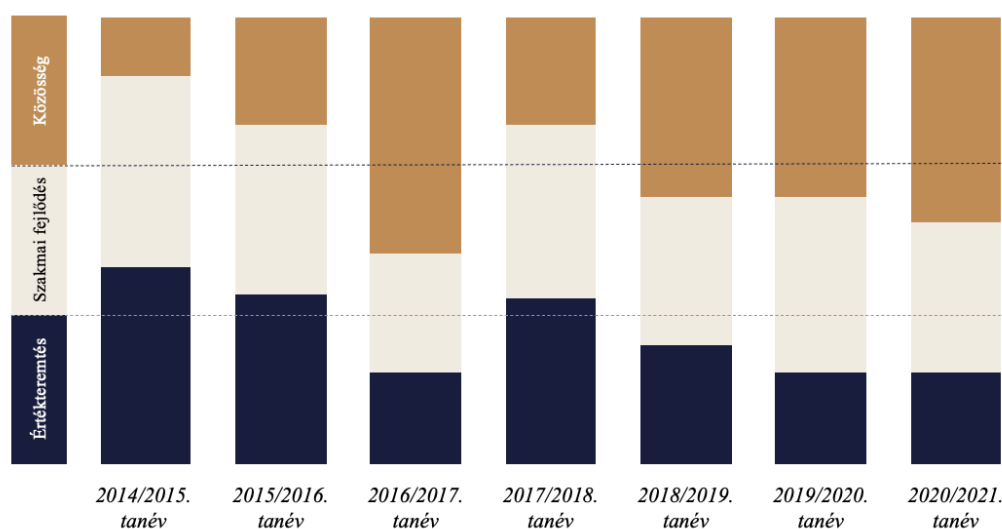
A 2020-as év hozott ismét nagy inkrementális változást a szervezet életébe. A 2019/2020. tanévben jelentkező fluktuáció és az ennek háttérében álló kielégítetlen vezetői motivációk hatására dolgozta ki a törzskari funkcióban működő Consulting team a szervezet mátrix struktúrájú működését. Ennek bevezetése alapos előkészítést igényelt, így végül éles működése a 2020. őszi félévben indult. „Ez óriási változás volt, de eredeti célját elérte. Persze sok más kihívást is hozott magával, viszont most már biztosan nem lehet változtatni rajta. A tagság jelenleg három féléve azon problémázik, hogy nincs állandóság, mindig minden változik: struktúra, hatáskörök, projektek. És ezt az online átállási kényszer is csak tetézte.” – 11. interjúalany A szervezet életében így most várhatóan egy újabb megnyugvási időszak következik. „Szerintem most konszolidálni kell és utána megnézni, hogy állunk. Felépítettünk egy modellt, de meg kell várni, hogy tényleg ki is épüljön.” – 10. interjúalany

7.1.3. A részvételi motiváció forrásai

A szervezethez való csatlakozás, majd az aktív részvétel mögött álló motivációk az újraalapítás óta állandónak tekinthetők mind a tagság, mind a később vezetővé váló hallgatók körében is: közösséghez tartozás, szakmai fejlődés és közös értékteremtés. „A tagok ugyanazokért a dolgokért csatlakoznak, csak más a köntös. A cél ugyanaz. Ez az univerzális cél mindig is ugyanaz kell, hogy maradjon.” – 5. interjúalany Bár az évek során mindhárom cél folyamatosan jelen volt, megfigyelhető, hogy egyes időszakokban kiemelkedtek vagy éppen háttérbe szorultak bizonyos elemek, amit a 11. ábra is szemléltet.

Az alapítás időszaka a közös értékteremtésről, az alapítók szakmai fejlődéséről szólt. „Tulajdonképpen a szakadék szélén táncoló szervezetet vettünk át.” – 3. interjúalany Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóként azonban igazi menedzsment kihívást láttak benne. „Egy saját kis vállalkozásként tekintettünk rá, kíváncsiak voltunk, meg tudjuk-e csinálni. Egy célunk volt: jól csinálni. Ez nekünk azt jelentette, hogy legyenek rendszereink, folyamataink, önfenntartó szervezetet hozunk létre. Működjön úgy, mint egy kis cég és ne legyenek ingadozások a szervezet életében. Biztosítani akartunk a hosszú távú fennmaradását.” – 3. interjúalany

A 2016/2017. tanévben a közösséghez tartozás került előtérbe, míg a szakmai fejlődés és értékteremtés a szervezeti tagság egy szűkebb csoportjának volt csak valójában elérhető. Ugyanakkor ez utóbbi a közösség közös sikereként élt a köztudatban, így azok is azonosulhattak vele, akik effektíven nem vettek részt egy-egy sikeres előadás vagy rendezvény megszervezésében. *„Ha nem is akartak szakmai szempontból annyit beletenni, a közösség szoros volt, igyekezett megtartani az embereket, mert kicsi volt még a szervezet. Szakmailag annyira nem is kötelezett el, mert ki volt mondva, hogy akkor veszel ki, ha bele is teszel, de elég kevés projekt és lehetőség volt erre.”* – 4. interjúalany



11. ábra – A részvételi motivációk alakulása az egyes tanévek során
 Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

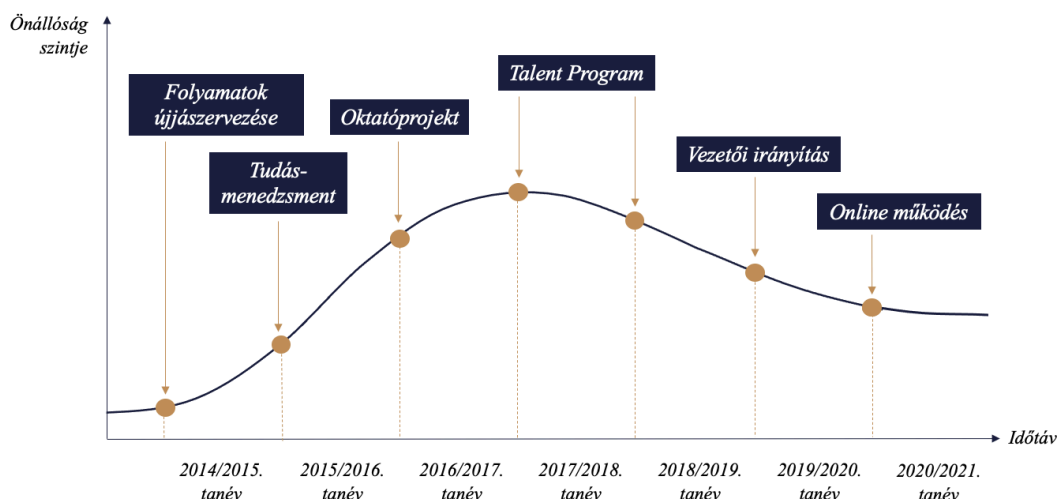
A 2017. nyarán kialakított Talent Program a szakmai fejlődési lehetőséget volt hivatott minden tag számára egyenlő mértékben elérhetővé tenni, az értékteremtést a szervezeti működésen belül megvalósítani. A közösség szintjén korábban megfigyelhető volt, hogy az egy szekcióba tartozók között alakult ki szorosabb kapcsolat, azonban azzal, hogy a képzési program évfolyamonként tekintett a tagokra, egy újabb tagozódás is kialakult. Így szigetszerű csoportok jöttek létre, a nagy, szervezeti szinten értelmezett közösségi jellemző ezzel hátrébb szorult.

Az ezt követő években azonban a Talent Program által biztosított strukturált képzési folyamat és a rendelkezésre álló leírások, tudásanyagok bizonyos értelemben sablonossá is tették a működést. A szakmai fejlődés és kiteljesedés bár többek számára volt elérhető, a korábban tapasztalt szintet nem tudta elérni, így ismét a közösségi szempontok kerültek előtérbe, a vezetők szakmai tevékenysége is ennek fenntartására összpontosult. *„A mátrix működés arra az igényre volt megoldás, hogy csökkenjen a fluktuáció. Ez csökkent, többen dolgoznak, de a projektek száma nem nőtt, így csökkent a tagok leterheltsége, ami egyrészt jó,*

másrészt viszont kevesebb fejlődési lehetőséget is jelent számukra. Nem arra neveljük őket jelenleg, hogy a dzsungelben vágják az erdőt.” – 11. interjúalany

7.1.4. A tagság önállósága

A tagság önállósága meghatározó a szervezet hosszú távú fenntarthatósága szempontjából, így a mindenkori vezetőség kiemelt figyelmet és támogatást szentel neki. Ugyanakkor különböző, sokszor külső tényezők is hatással lehetnek ennek alakulására, amit jelen fejezet és a 12. ábra szemléltet.



12. ábra – A tagság önállóságának változása
Forrás: saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján

Az alapítást követő időszakban az aktív, külső fókuszú tevékenység eredményeként a tagság rövid időn belül háromszorosára nőtt, így a vezetők legfontosabb feladata az ő integrálásukra és megtartásukra irányult. Ennek nem csak közösségi, hanem szakmai aspektusai is jelentősek voltak: a szervezeti működés fenntartása érdekében igyekeztek minél gyorsabban átadni a tudást számukra és lehetővé tenni, hogy feladataikat magas minőségben lássák el.

A 2015/2016-os tanév továbbra is a konszolidációról, a szervezeti stabilitás megteremtéséről szólt. A legnagyobb kihívást a tagság tapasztalatlansága és felelősségvállalásának hiánya jelentette, így különböző oktatásokat tartottak számukra és igyekeztek olyan mélységi bevonódást elérni részükről, hogy elkezdjék ők is sajátjuknak érezni a szervezetet. „Tőlünk várták a dolgokat, nehéz volt átfordítani őket, hogy ezeket nekik kell megteremteniük, nem az öt alapító fogja ezt életük végéig csinálni. Adtunk, próbálkoztunk sokáig, de éreztük, hogy most már a tagoknak is kell egy kis ownershipet vállalniuk.” – 3. interjúalany Ennek orvoslását és a vezetőség tehermentesítését volt hivatott támogatni a Szakmai szekcióban bevezetett oktatóprojekt, melynek segítségével a tagok a valós

projektekben való részvételt megelőzően szerezhettek tapasztalatot és magabiztosságot, így éles helyzetben már sokkal nagyobb önállósággal, kevesebb irányítással is tudtak dolgozni.

A következő időszakban kezdett a tagság igazán kivirágozni és önálló, saját ötleteket megvalósítani. *„Szinte bármit megcsinálhattál. Alapelvárás volt a tagok felé, hogy legyenek kreatívak és célozzák meg a holdat az ötleteikkel.”* – 4. interjúalany Ugyanakkor a projektek száma továbbra sem nőtt, nem voltak kevésbé fontos projektek, amin a kevesebb tapasztalattal rendelkező tagok is kipróbálhatták volna magukat, így ezek a lehetőségek leginkább a projektvezetők és a középvezető koordinátorok számára álltak fenn. További problémát jelentett, hogy ezek a projektek a Szakmai (rendezvényszervező) szekcióban összpontosultak, így a tagság kétharmad részének széleskörű szakmai fejlődése továbbra sem volt biztosított.

A Talent Program 2017. őszi félévben történt bevezetése oldotta meg ezt a problémát. Ennek eredményeként mindhárom szekció tagjai hasonló lépéseken keresztül mélyedhettek el saját szakterületükön, kiegyenlítettebbé vált a tagok egyéni terhelése és az ebből fakadó tapasztalatok mértéke is. Ekkor kezdődött el a szakmai tevékenység strukturálódása, az egyes szekciók projektportfóliójának bővítése, a koordinátori pozíciók (szekciónként három, összesen kilenc) tényleges tartalommal, felelősségi és hatáskörrel való feltöltése. A szervezet alaptevékenységét az alelnökök, koordinátorok irányításával már teljes egészében a tagság látta el, így az elnökség leginkább emberek és kapcsolatok menedzsmentjével, a szervezet holisztikus fejlesztésével foglalkozott.

A program bevezetésének hosszú távon azonban más következményei is voltak. Az általa nyújtott biztos keretek és a projektek sablonossá válása miatt a szervezet kevés valóban újszerű szituációval találkozott. *„A koordinátorok egyre kevésbé tudtak éles szituációban dönteni, így ebből fakadóan sok kérdés ment fel elnöki szintre. Mivel a TP-ben nem kerültek ilyen szituációba, így nem tudtak vele mit kezdeni.”* – 7. interjúalany A 2019/2020. tanév vezetői azonban a szervezet szakmai felkészültségében látják a probléma gyökerét: *„Jelentősen csökkent a tagok önállósága, de csak mert túl nagy volt a védőháló. Mi [az adott tanév elnökpárosa] is nagyon elkényelmesedtünk abban, hogy az alelnökök jól csinálják a dolgukat. És valójában azért volt jó, amit a tagok csináltak, mert jó vezetőik voltak.”* – 9. interjúalany

A 2020/2021. tanév vezetői az aktuális járványhelyzet következtében bevezetett online szervezeti működés hatásait is felfedezni vélik a tagok önállóságának változásában. *„Projektmenedzsment szempontból úgy bele kellett bújni elnökként a csapat munkájába, ami nem etikus, nem egészséges. Nem ez lenne a feladatunk. Én azt érzem, hogy kiveszett az alaptudás a szervezetből. Irányítani kell őket, mert az online kereteken túl nem tudnak gondolkodni.”* – 11. interjúalany

7.1.5. A tanulás eszközei

Az alapítás időszakában a szervezeti működés teljes újragondolása, a rendszerek kialakítása szolgált tanulási lehetőségként az ebben résztvevők számára. Tapasztalatot szereztek szervezetfejlesztés, projektmenedzsment, emberek vezetése kapcsán. *„Szakmailag nagyon sokat fejlődünk. Például mindenki azt hiszi, hogy én világ életemben HR-es voltam, pedig nem. Én ott találkoztam a HR-rel először.” – 3. interjúalany* *„Két évig voltunk aztán vezetők. Mindent, amit emberek vezetéséről, a vezetői stílusról tanultam, az innen van.” – 2. interjúalany*

Az alapítók erőfeszítéseinek hála ebben az időszakban stratégiai célok születtek, melyeket lebontottak az egyes szervezeti egységek szintjére is. Kezdetleges, Excel táblázatokban vezetett projektmenedzsment rendszer került bevezetésre, ezzel biztosítva, hogy a célok eléréséhez szükséges projektek a megfelelő időben és minőségben valósuljanak meg. *„Mindennek a legegyszerűbb, 1.0 változatai működtek. Kezdetlegesek voltak, de mégis szervezettebbek voltunk, mint egy átlagos induló diákszervezet. Munkaköri leírások, lehatárolt feladatkörök, Excelelek voltak, de azért még volt hova fejlődni. Nem volt persze túl hatékony, de csináltuk.” – 3. interjúalany* Tudásmenedzsmenttel kezdtek foglalkozni, melynek kereti között megalkották a fenntartható szervezet koncepcióját. Ez a szervezet hosszú távú fenntarthatóságát tűzte ki célul, azaz biztosítani akarta, hogy legyen bármekkora is a szervezet tagsága, az akkor is képes legyen az alaptevékenységét megfelelően ellátni, még ha már nem is az eredeti vezetőség áll az élén.

A hagyományosan minden oktatási félév között tartott szervezetfejlesztések szolgálnak a folyamatok működésének, időközönként a stratégiai irányok újragondolásának lehetőségére. Az új vezetőség itt ismerkedik meg a vezetői irányelvekkel, a szervezet vezetésében alkalmazott módszertanok hátterével a leköszönő vezetőség segítségével. Lehetőségük van ezek továbbfejlesztésére, új ötletek megfogalmazására és kipróbálására is. Fő szabályként tekintenek rá, hogy a félévek során felmerülő jelentősebb fejlesztési ötletek ne az aktuális félév során kerüljenek kidolgozásra és implementálásra, hanem a félévközi fejlesztések és tesztelés részét képezzék. *„Nekem óriási tapasztalat és visszaigazolás volt, amikor az újraalapítást megelőzően elmentünk egy ötletelős hétvégére. Igazából innen ered a szervezetfejlesztő hétvégék hagyománya. Itt leírtunk papírra dolgokat, majd azokat meg is csináltuk. Annak ott súlya volt, mert ameddig nem csinálod meg egyszer sem, kételkedsz, hogy ez így működik. De innentől kézzelfoghatóvá vált a módszer: kitalálsz, leírod, beleszedsz az energiát és megcsinálod.” – 1. interjúalany*

Míg a vezetőség számára a vezetési funkciók (stratégiaalkotás, delegálás és munkaszervezés, személyes vezetés, kontroll és ellenőrzés) kipróbálása, a fejlesztések bevezetése, az ezzel járó változásvezetés, az éles helyzetekben való döntéshozatal jelentik a legnagyobb fejlődési lehetőségeket, a tagság a projektmenedzsment eszköztárával ismerkedik meg. Elsajátítják a közös munkavégzéssel felmerülő konfliktusok kezelését, megtapasztalják az egymás által végzett feladatoktól való függés állapotát és ezek segítségével megtanulják, hogy működjenek sikerrel egy nagyobb szervezet részeként. A szervezet aktuális céljai és működése azonban minden időszakban hatással voltak a rendelkezésre álló tapasztalati lehetőségek alakulására. Az 5. táblázat az interjúalanyok által kiemelt kihívásokat és személyes fejlődésük aspektusait foglalja össze, mely átfogó képet ad az adott időszakra jellemző legfontosabb tanulási eszközökről.

	Kihívások	Egyéni fejlődési kimenetek
2014/2015. és 2015/2016. tanév	- Stratégiaalkotás - Szervezettervezés, szervezetfejlesztés - Célkitűzések végrehajtása, akciótervek felállítása - Tudásmenedzsment, fenntartható szervezet létrehozása „Kemény két év volt, de nagyon jó volt látni, hogy amit előző nyáron elterveztünk, az tényleg meg is valósult.” – 2. interjúalany	- Stratégiai látásmód, szervezettervezés - Emberek vezetése - Projektmenedzsment - Vállalkozói attitűd kialakulása, fejlődése - Időmenedzsment, konfliktuskezelés, kitartás „A saját start-upom felépítésénél már azért tudtam, hogy nagyjából mire számítsak.” – 3. interjúalany
2016/2017. tanév	Brandváltással járó változásmenedzsment „Az alapítók után átvenni az elnökséget azért nem egy hálás feladat. Fel kellett nőni hozzá, mert éreztük, nagyot kell bizonyítani.” – 4. interjúalany	- Válságmenedzsment és -kommunikáció (az elnökség egyik tagjának lemondása miatt) - Személyes vezetés - Kitartás
2017/2018. tanév	A Talent Program bevezetésével járó változásmenedzsment „Különböző kalapokat kellett nagyon gyorsan váltogatni: délelőtt voltam egyszer elnök, aztán elsőéves mesterszakos hallgató, délután gyakornok a munkahelyemen.” – 5. interjúalany	Személyiségfejlődés: türelem, a közösség értékének felismerése „Itt lettem IT kontrolleres. A szakmám alapjait itt kaptam meg, más szakirányt választottam volna, ha a kontrolling itt nem kap el. Azt is megtanultam, hogy mekkora érték van a közösséghez tartozásban és hogy jól tartozz oda.” – 5. interjúalany
2018/2019. tanév	- Külső érintettekkel való kommunikáció, tárgyalási situációk - A vezetőség és a tagság szervezatképe közötti szakadék „Az egész vezetői lét egy új gondolkodásmódot igényelt. A szervezetet egyben látni, a stratégiában hosszú távra tekinteni, az utánunk következő generációkra is gondolni.” – 7. interjúalany	„Ez egy kicsit önismereti pozíció is, feszegeted a határaid. Rájössz, hogy mi az a munkaterhelés, munkakör, életritmus, amiben jól érzed magad.” – 6. interjúalany „A szervezeti kultúra itt vált kézzelfoghatóvá számomra. Amikor olvasod a hatsoros definíciót, az azért nem ugyanaz, mint amikor ott állsz egy 120 fős szervezet élén és nem érted, hogy miért gondolkodik máshogy egy teljes szervezet, mint te, a vezetője.” – 7. interjúalany

2019/2020. tanév	Tudásátadás, gyors betanulás „Nyáron belecsöppensz és tessék lehet csinálni. Kaptunk egy Drive mappát azzal a címmel, hogy 'Elnököknek' és akkor hajrá.” – 9. interjúalany „Elnöktárssal megosztani a feladatokat: ez jó érzés volt, de meg kellett találni, hogy te miben vagy jó és hogy egészítitek ki egymást.” – 8. interjúalany	- Projektmenedzsment - Szervezeti működés „Esetünkben 120, most meg már 140-160 főt vezetni, megalkotni egy stratégiát és ezt kommunikálni, átadni a tagságnak. Válság-kommunikáció. Ezekkel nem találkoztunk volna. Vállalkozói szemléletmód. Folyamatos tűzoltás, amit vezetőként csinálsz. Jön a probléma, de te nem lefagyasz, hanem stratégiát alkotsz és gyorsan megoldod.” – 8. interjúalany
2020/2021. tanév	A járványhelyzet hozta online működés „A kanapén fekvő vagyunk elnökök.” – 10. interjúalany „A mátrix struktúrát felhúzni a nulláról, a működés alapköveit újragondolni.” – 11. interjúalany	Könnyebben mozogsz a vállalati politikában, rendszerekben. Sokkal előbb észreveszed a big picture-t és tudsz ezek alapján reagálni.” – 10. interjúalany

5. táblázat – A vezetők által kiemelt kihívások és személyes fejlődésük szintjei
Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

7.1.6. A szervezetre jellemző kulturális elemek

A szervezet újraalapításakor meghatározott fő kulturális elemek között nagy szerepet kapott a szakmai és közösségben való aktív jelenlét, a kihíváskeresés és a sikerorientáció. Központi értéként fogalmazták meg az alázatos munkát és tanulást, melyre így utaltak: „Annyit veszel ki belőle, amennyit beleteszel.” – 1. interjúalany Ezek az értékek napjainkig meghatározó szerepet játszanak a szervezet életében és útmutatóul szolgálnak a tagok szervezeten belül és azon kívül zajló életében.

A közösségi jellemző kiemelt fontosságát az egyetemi hallgatók közösséghez tartozásra irányuló általános igénye határozta meg. A szervezet célja, hogy a tagok úgy érezhessék, hogy egy szoros baráti társaság tagjai, ami figyel rájuk és támogatja őket. A kiemelkedő szakmai teljesítmény is meghatározó értéként van jelen a szervezetben, ám ennek fókuszja változott az évek alatt. „Sikerkultúra van most is, de ez sokat alakult a félévek során. Mást jelentett anno, mint ma. Más volt a siker definíciója. Mondok egy példát: A külsős rendezvényekhez kapcsolt célszámok még mindig megvannak, de sokkal kevésbé számítanak. Ma már például nem dokumentálják, hogy hányan voltak a rendezvény résztvevők, mert nem ebben mérjük annak sikerét.” – 6. interjúalany

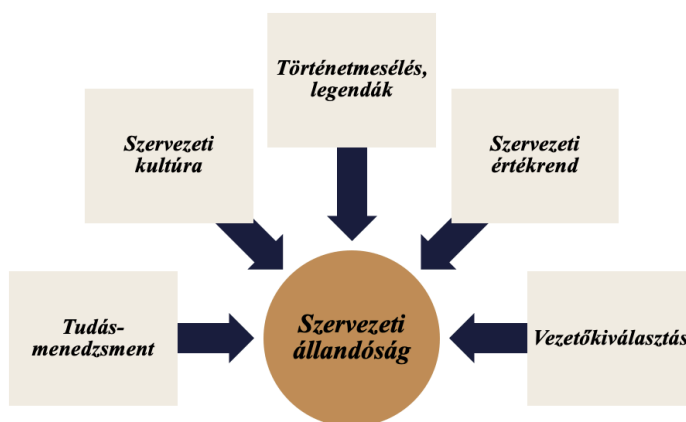
A szervezeten belül különböző szubkultúrák jelenléte is megfigyelhető volt az évek során. A funkcionális szervezeti struktúra szerint megkülönböztetett három szekcióra hosszú időn keresztül jellemző volt a funkcióegoizmus és közös munkájukat is befolyásolták az ebből fakadó nézeteltérések, melyeket legtöbbször alelnöki szinten lehetett kezelni. Egy bizonyos szintig erre a problémára is megoldást adott a 2017-ben bevezetett Talent Program, mely

évfolyamok szerint is tagolta a szervezet tagjait. Ez felbontotta a funkcionális korlátok jelentette határokat, azonban hosszú távon egyúttal az elszigetelődés egy új formáját is jelentette. „Amikor funkcionálisan működött a szervezet, akkor éppen a peaken voltunk, minden jól működött. Ez folyamatosan erősödött. Egyre jobban tudtuk definiálni magunkat, mint BBC, hogy milyen embereket keresünk stb. Amikor őket jól sikerült kiválasztani, az nagyon vitte előre a szervezetet. Itt alakult ki egy olyan stabil, össz-szervezeti kultúra, amit csak egy teljes struktúraváltás tudott megborítani.” – 9. interjúalany

A Talent Program bevezetése tompította a részegységek kulturális különbségeit, így a tagok is elsődlegesen a BBC és csak másodlagosan az adott funkció részének érezték magukat. „A részegységek kultúráját felváltotta az össz-szervezeti kultúra. Aztán az egészet felborította struktúraváltás és az online átállás. Ez két olyan gigantikus változás volt, ami együttes erővel alapjaiban változtatták meg a szervezetet.” – 11. interjúalany A mátrix struktúra bevezetése véglegesen felbontotta a tagok szekciókhoz való kötődését, melynek helyét a Talent Program évfolyamok vették át. Ugyanakkor ezek kevésbé tudják elkötelezni a tagokat, így a jövőre vonatkozó kérdés, hogy a kialakult úrt mennyiben tudják a szervezet, mint egész által meghatározott értékek és identitástudat kitölteni.

7.1.7. Az állandóság fenntartásának eszközei

Az alapítók már a szervezeti működés megreformálásakor nagy figyelmet fordítottak a hosszú távú fenntarthatóságra, az állandóságot adó időtlen tényezők folyamatos biztosítására. Ennek meghatározó tényezőit foglalja össze a 13. ábra. „Indulásnál is az volt a cél, hogy önfenntartó legyen a szervezet, ne a vezetőktől, az ő kompetenciáiktól függjön. Protokollokat, tudásmenedzsment rendszert építettünk, ami a mai napig segít fenntartani a színvonalat.” – 3. interjúalany



13. ábra – A szervezeti állandóság fenntartásának eszközei
Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

Ezt jelentősen tudja támogatni a szervezeti kultúra is, amit bár minden generáció kicsit személyre szabott, összességében nem változott az évek során. *„Akkor azt mondtuk: 'Hozd ki egyetemi éveidből a maximumot!' Most 'Always all in!' van. Ezek olyan értékek és hagyományok, amik erősen beleivódtak a szervezetbe.”* – 3. interjúalany *„A szervezet célja, víziója indikálja is, hogy olyan emberek kerülnek be a körforgásba, akik ezzel azonosulni tudnak és ők maguk is előre tudják vinni. Ettől lesz önfenntartó: jó emberek, jó rendszerbe kerülnek be, ahol megvannak a lehetőségek, amikkel ők élnek is.”* – 4. interjúalany Fontos szerepe van továbbá a történetmesélésnek, a különböző szervezeti legendáknak. Azáltal, hogy hallják elődeik történeteit, a tagok egyúttal idealizált példaképeket is kapnak, akik folyamatos fejlődésre sarkallják őket. A szervezetre jellemző versenyszellem hatására alakult ki az az elvárás is, hogy minden új vezetői csapat szeretné felülmúlni elődjét.

A szervezeti értékrend ugyanúgy meghatározó az állandóság fenntartásában, valamint a volt és jelenlegi tagok közötti közös megértés alapját is adhatja. *„A teljesítmény alapú státusz és megítélés, a pozícióval járó kemény munka, a nagy célok folyamatos újratermelése. Erre hívunk mindenkit, az a cél, hogy challenge-eld saját magad. Ez szerintem máig létezik. És valójában ezek alapján tudunk mi is szót érteni a mostani fiatalokkal.”* – 5. interjúalany

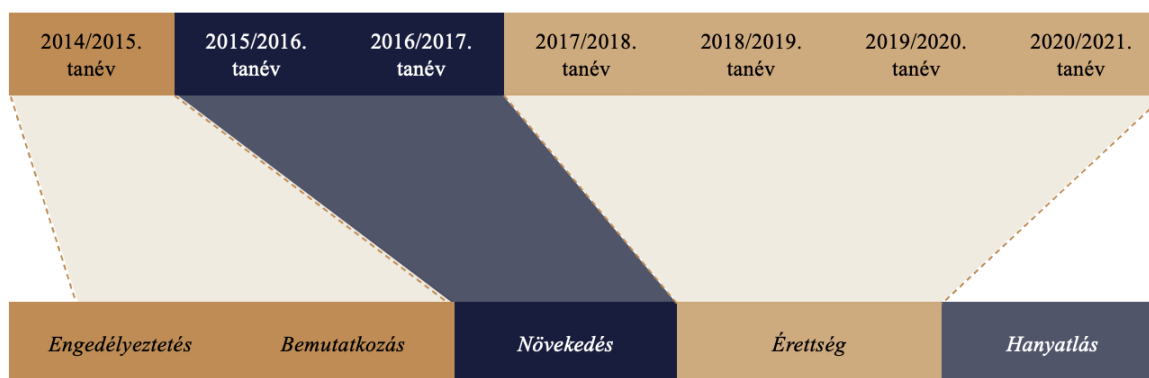
A megfelelő vezető kiválasztás által biztosítható, hogy az új vezetőség is az elődeik által meghatározott értékek mentén vezesse tovább a szervezetet. *„Hasonló típusú, személyiségű emberek kerülnek elnöki pozícióba. Sok embert veszünk fel, ebből biztosan kiesik két ember a végén, aki tudja húzni a szervezetet.”* – 6. interjúalany Ebben fontos szerepe van annak, hogy az alapítók a mai napig informális kapcsolatban vannak az aktuális elnökpárossal, így ők első kézből tudják közvetíteni a tagok felé a szervezeti értékeket. *„Ez egy batyu, amit az alapítók odaadtak anno az első újgenerációs vezetőknek és ezt sikerült egy nagyon jó konverzióval elhozni a mai napig.”* – 9. interjúalany

7.2. A szervezet elhelyezése a nemvállalati életciklus modellekben

Jelen fejezetben a primer kutatás eredményei alapján helyezem el a Budapest Business Club szervezetét két életciklus modellben. Egyrészt a Banks-Combs féle diákszervezetekre vonatkozó, másrészt a Wenger nevéhez fűződő gyakorlati közösségek fejlődésére felállított modellekben. Ennek logikáját a szakirodalmi áttekintésben is bemutatott, valamint a primer kutatás eredményeivel is alátámasztott diákszervezeti jellemzők adják, melyek alapján ezen szervezetek a gyakorlati közösségek egy speciális formájának tekinthetők.

7.2.1. A szervezet fejlődése a Banks és Combs-féle modell tükrében

A Banks és Combs-féle diákszervezetek életciklusával foglalkozó modell alapján a szervezet a 2020/2021. tanévben a modell által meghatározott negyedik szinten, az *érettség* fázisában helyezhető el. Az elmúlt hét év során végigjárta a modell által meghatározott korábbi szakaszokat, ám különböző tempóban haladt keresztül rajtuk. Az egyes tanévek történéseinek megfelelő fázisokat a 14. ábra szemlélteti.



14. ábra – A szervezet fejlődése a Banks és Combs-féle modell alapján
 Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei és Banks és Combs (1989) alapján

Az *engedélyeztetés* szakaszában kezdődött meg a szervezet újraalapítása, amely a modell szerint a működés adminisztratív előkészítésével kezdődik, majd a toborzással, a hallgatók figyelmének megragadásával folytatódik. Mivel a BBC esetében valójában nem teljes alapításról beszélünk, a szervezet hivatalos bejegyzésével kapcsolatos feladatok háttérbe szorultak (bár ugyanúgy végig kellett mennie a szervezetnek a szokásos évi akkreditációs folyamaton), és a vezetőség energiáinak nagy részét a szervezet stratégiai kialakításába, működésének megtervezésébe fektette. A szervezetben ekkor jellemző hosszú távú fenntarthatósági megfontolás azonban nem jelenik meg a modellben szervezettervezési szempontból. A hallgatói figyelem megszerzése viszont ugyanúgy kiemelt szerepet kap a modellben, ahogy az a BBC működésében is meghatározó volt.

Ahogy az első, úgy a második, *bemutakozás* szakaszon is viszonylag gyors ütemben haladt végig a szervezet. Az új tagok toborzása, csatlakoztatása és integrációja is a 2014/2015. tanévben kezdődött, azonban már ezzel egyidejűleg is zajlott a szervezet alaptevékenységének számító rendezvényszervezés, mely a toborzási kampány kiegészítésül szolgált. Az alapítók szerint ennek is meghatározó szerepe volt abban, hogy a szervezet hírére minél több hallgatóhoz eljuttassák a toborzásra rendelkezésre álló rövid időn belül és így minél több érdeklődőt szerezzenek. Ez azért is volt fontos, mert bár a szervezet hivatalosan korábban is létezett, az akkori hallgatók közül rendkívül kevesen voltak ennek tudatában, így a szervezetnek újra be

kellett mutatkoznia a diákszervezeti piacon. A BBC alapítói saját bevallásuk szerint az átlagosnál nagyobb menedzsment tudatossággal kezdték meg a szervezet építését és Vezetés és mesterszakos hallgatóként nem állt fenn annak veszélye, hogy elbizonytalanodjanak saját tudásuk és képességeik kapcsán. Bár ők is sok mindent a BBC-ben tanultak meg, szintén tapasztalati lehetőségként tekintettek rá, ahol szinte rizikómentesen próbálhatták ki ötleteiket.

A modell *növekedési szakasza* által meghatározott jellemzők a szervezet 2015-2017. közötti időszakában voltak megfigyelhetők. Az itt említett tagság szintjén történő bővülés nagy mértékben határozta meg a szervezet működését. A 2015/2016. tanévben az alapító vezetők legfontosabb feladata a működéssel kapcsolatos tudás átadhatóvá tétele volt, ami a közösség hosszú távú fennmaradásának kulcsát jelentette. Nagy kihívást láttak a tagok elkötelezésében, a szervezet működtetésébe történő mélyebb bevonásukban. A modell szerint ennek oka, hogy a tagok kihagyva érezhetik magukat a döntésekből, így a szervezeti célok sem tudják őket motiválni. Az alapítók elmondása szerint a BBC esetében is hasonló helyzet állt fenn: ők a tagok tapasztalatlansága miatt sem mertek jelentősebb feladatokat rájuk bízni, mert attól féltek, hogy a szervezet külső tevékenységének aktuális lendületén mutatkoznának meg a tagok tapasztalati hiányosságai. Így viszont a tagoknak is nehéz volt szakmai motivációt találniuk a szervezetben való aktív munkára. Az új vezetőség által a 2016/2017. tanévben bevezetett oktatóprojekt azonban sikerrel oldotta fel ezt a problémát, ami aztán a következő tanévben már az egész szervezetre kiterjesztésre kerül a Talent Program keretei között.

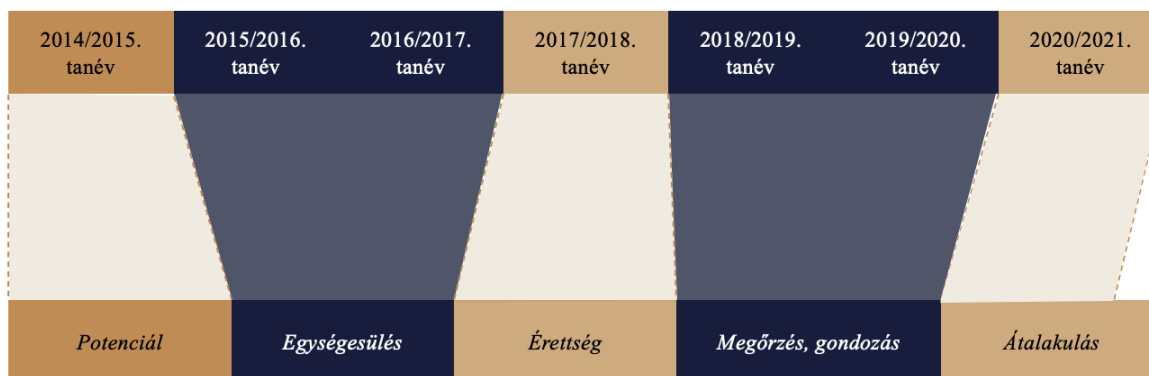
A felsővezetés és így a szervezet figyelmének is befelé fordulásával érkezett meg a BBC az *érettség szakaszba*. Az erős tudásmenedzsment és a tagok további képzésének köszönhetően a külső és belső tevékenysége is ebben az időszakban érte el eddigi csúcsát. Rendezvényeik magas résztvevőszámot vonzottak, toborzási tevékenysége féléről félére többszörös túljelentkezést eredményezett. Ugyanakkor a modell által említett elkényelmesedés is megjelent a közösség életében. Az említett sikerek mindennapossá váltak, csökkent az újdonságélményük, a projektekkel kapcsolatos alapelvárások részét képezték. A tevékenység komplexitása indikálta a folyamatok és bizonyos projektek standardizálását, ami biztosítani tudta minőségi teljesülésüket. Azonban ez a megvalósítással járó kihívást és tanulás szintjét is csökkentette, így a tagok fejlődési szintje is visszaesett elődeikhez viszonyítva.

A fenti probléma orvoslása, a vezetői tapasztalatok széleskörű kipróbálására való igény kielégítése indukálta a szervezet struktúraváltását, ami a modell szerint meghatározott olyan innovációként értelmezhető, amely segíthet a szervezetnek elkerülni a *hanyatlással járó életszakaszt*. Ennek bevezetése azonban a 2020/2021. tanévben történt, amely a szervezetet egyidejűleg online működési keretek közé is kényszerítette. Ezek együttes hatása alapjaiban

rengette meg a szervezetet, ami kizárólag az erős vezetői kéz és a szervezeti kultúra segítségével tudja átvészelni a jelenlegi időszakot. A változásokat követő konszolidációs időszakban várhatóan az aktuális vezetőség feladata lesz a szervezeti helyzetkép tisztázása, az új szituáció hozta új kihívások azonosítása és ezek megoldása. Amennyiben ezt sikerrel tudják teljesíteni, a szervezet visszaállíthatja az érettség szakaszára jellemző, korábban tapasztalt stabilitását.

7.2.2. A szervezet fejlődése a Wenger-féle modell tükrében

A Wenger-féle gyakorlati közösségek fejlődését leíró modell alapján a szervezet a 2020/2021. tanévben már eljutott az ötödik, *átalakulás fázisába*. Az egyes szakaszoknak megfelelő időszakokat a 15. ábra mutatja be, ami bár az előző fejezben ismertetett Banks-Combs modellhez képest kiegyenlítettebb fejlődési ütemet ír le a tanévek között, felveti azt a kérdést is, hogy hova tovább, mi következik az ötödik fázis után a közösség életében.



15. ábra – A szervezet fejlődése a Wenger-féle modell alapján
 Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei és Wenger és társai (2002) alapján

A modell szerint a gyakorlati közösségek fejlődése a *potenciál szakaszával* kezdődik. A BBC életében ekkor a 2014/2015. tanévet megelőző időszak hagyatékaként kialakult válsághelyzetben az alapítók alkották azt a szűk csoportot, akik meglátták a lehetőséget az akkora már egymással csak laza, informális kapcsolatban álló emberekben és elkezdték kialakítani a szervezet jövőbeli működését. A közösség korábbi jellemzőihez szokott maroknyi tagság nagy része is tudott kezdetben azonosulni az új irányokkal, így megkezdődött a szervezet működésének részletekbe menő kidolgozása. A kialakított folyamatok és projektportfólió, az ezek sikeres teljesüléséhez szükséges egyéni és szervezeti kompetenciák meghatározásával azok a tanulási és fejlődési célok is definiálásra kerültek, amik a hallgatókat csatlakozásra és a szervezetben való aktív tevékenységre ösztönözhatték. A modell szerint ebben a kezdeti szakaszban a fő kihívás egy olyan közös alap megtalálása, ami megfelelő mértékű elköteleződést és csoporthoz tartozás érzést tud kiváltani a potenciális tagokból. Ez a BBC

számára is kritikus tényező volt, melyben a tanév végére, tehát két félév elteltével tudott igazán csak sikereket felmutatni.

Az ezt követő két tanév alatt a szervezet az *egységesülés fázisának* megfelelő életszakaszban járt. A belső működés konszolidálása zajlott, melynek sikeressége a külső fókuszú tevékenység minőségi fejlődésében és eredményességében, a szervezet megtartó képességében mutatkozott meg. A kialakított tudásmenedzsment rendszernek és a 2016/2017. tanévben bevezetett oktatóprojektnek köszönhetően a tagok fejlődése is megkezdődött, ezzel számukra is kézzelfoghatóvá vált a szervezeti tagsággal járó tudásmegosztás és egyéni fejlődés.

A 2017/2018. tanévben került kimondásra, hogy a külső rendezvényszervezéshez kapcsolódó tevékenység, valamint a szervezet működését szolgáló feladatok ellátásának elsődleges célja a tagság fejlődését szolgálni, így ezt a fókuszváltás vezette el a szervezetet az *érettség szakaszába*. Ezáltal sikerült orvosolni a korábbi időszakokra jellemző magas fluktuációt és a közösséghez tartozás lehetőségén túl a lehető legszélesebb körben szakmai fejlődési lehetőséget is nyújtani a tagoknak. Egy szisztematikus, jól lekövethető életpálya került ezzel kialakításra mind tagim mind vezetői szinten.

A *megőrzés, gondozás életszakasz* a 2018/2019. és 2019/2020. tanévekben zajlott. Ekkor az előző tanév jelentette szervezeti változás megszilárdítása került fókuszba, valamint ez ezzel hozott új kihívások kezelése. A tagok elköteleződésének egyik alapját a szakmai fejlődési lehetőségek adják, így a szervezeti működésnek reagálnia kellett az erre vonatkozó új igényekre. Menedzsment hallgatók révén a vezetői tapasztalatok iránt kiemelt érdeklődést tanúsítottak, amit a funkcionális szervezeti működés félévente kilenc főnek középvezetői (koordinátori) és öt főnek felsővezetői (alelnöki és elnöki) pozícióban tudott biztosítani, amik közül ráadásul az elnöki pozíció mandátuma egy egész tanévre szólt. Ennek eredményekén került kidolgozásra a mátrix struktúra szerinti működés a 2019/2020. tanévben, amikor a tagok elköteleződésének már nagyobb hiányosságai is meglátszottak.

Az *átalakulás szakasza* a 2020/2021. tanévvel kezdődött meg a BBC életében. Ekkor vezették be a mátrix struktúrát, ami gyökerestül változtatta meg a közösség addigi működését. Bár pozitív hozadéka volt, hogy a korábbi középvezetői pozíciók többszörösét biztosította, felbontott olyan szubkulturális kötődéseket, amik hiánya főleg az előző működésben szocializálódott vezetőség számára aggályokat vetett fel az új struktúra hosszú távú sikerességével kapcsolatban. Ehhez hasonló bizonytalanság a Wenger-modell szerint is gyakran előfordul ebben a szakaszban: a közösség bizonytalanná válhat az átalakulás irányának és támogatásának tekintetében, amely állapotból egy radikális változást hozó esemény tudja csak kiszakítani.

A BBC esetében a radikális változás a járványhelyzet miatt bekövetkezett kényszerű online működés formájában jelent meg, ami erőteljes válsághelyzetet idézett elő a szervezeten belül. Ennek hatása közösségi és szakmai szinten is érzékelhető: a szinte napi gyakoriságú találkozáshoz szokott közösség az online térben tud csak interakcióba lépni egymással, ami sokak számára motivációs nehézségeket jelent. További következmény volt a projektportfólió átalakulása, így a korábbi offline mindennapok során alkalmazott tudás egy része is eltűnni látszik a szervezetből. Bár tudásanyagok, protokollok formájában még léteznek, az online tér hozta új kihívások kezelésére nem tudnak jó gyakorlatokkal szolgálni. Az offline működés visszaállását követően pedig felmerül a kérdés, hogy lesz-e még olyan része a közösségnek, akik emlékeznek és bizalommal fordulnak ezen útmutatók felé, vagy az új generációk már saját tapasztalatok útján saját, akár új megoldásokat fognak kialakítani a különböző projektek és folyamatok menedzsmentje kapcsán. Ez bárhogyan is alakul, a Wenger-modell alapján megfogalmazható várakozások szerint a szervezet visszakerül egy korábbi inkubációs vagy növekedési szintre, amely új tapasztalatokat, akár új működési irányokat jelenthet a közösség számára.

7.3. A kutatási eredmények összefoglalása

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a 2014-2021 közötti időszakban a Budapest Business Club diákszervezet jelentős és gyors fejlődésen ment keresztül, mára érett szervezetté vált. Ennek oka egyrészt az újraalapítástól kezdődően folyamatosan jelenlévő menedzsment tudatosság, amellyel a szervezet stratégiáját, folyamatait és rendszereit igazgatja a mindenkori vezetőség. Másrészt meghatározó a tagok szervezeten belüli gyors forgási sebessége is, amely bár több esetben a működést hátráltató tényező is lehet (magas fluktuáció, szervezeti tudás újratermelésének folyamatos kényszere), hozzájárul a szervezeten belül jellemző látásmód folyamatos sokszínűségéhez, valamint a tagok teljesítményének alakulásához: A hallgatók bizonyítási vágya a szervezetre jellemző sikerkulturában gyökerezik. Ennek értelmében a rendelkezésükre álló rövid idő alatt a legtöbben igyekeznek minél többet tanulni, minél maradandóbbat alkotni a szervezetben, ami aztán később is az ő nevükhöz fűződhet vagy éppen adott pozícióban ők maguk adhatják tovább utódaiknak.

A szervezeti kultúra mellett a tudásmenedzsment kiemelt szerepe is az állandóságot biztosító tényezők között említendő. Ennek jelentősége bár az évek során folyamatosan változott, napjainkban is sok olyan rendszert, vagy ezek továbbfejlesztett verzióját használja a szervezet, ami az alapítást követő időszakban került kidolgozásra és a későbbi vezetők munkájának köszönhetően tudott a közösség megőrizni több hallgatói generáción keresztül is.

Ide kapcsolható a szervezet azon állandó képessége is, hogy működése során valós szakmai tapasztalati lehetőséget tud biztosítani tagjai számára. Amikor ez kiegészül az értékteremtés érzésével, a közösség aktív jelenlétével, magas szintű elköteleződés és motiváció alakul ki a tagok részéről.

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a szervezet azon időszakokban tudott jelentős fejlődési szintlépést tenni, amikor az erre irányuló stratégiai akciói összhangba kerültek a tagok igényeivel és a környezeti feltételekkel. Érés folyamatában megfigyelhető, ahogy a szervezeti tevékenység fókuszja folyamatosan egyre inkább a tagok képzésére, tapasztalati lehetőségeinek széleskörű kielégítésére irányult. Ugyanakkor lévén, hogy a tagok leginkább a szervezeti működésben való részvétel által juthatnak tapasztalathoz a funkcionális (HR, marketing, sales, rendezvényszervezés) és menedzsment területeken, a külső fókuszú tevékenység fenntartása, a külső közönség, piaci igény állandó biztosítása is szükséges ahhoz, hogy elkerülje az öncélú működést.

Mindkét bemutatott érettségi modell alapján érett szervezetnek tekinthetjük a Budapest Business Clubot. Ugyanakkor felmerül a kérdés, fenntartható-e ez az érettség egy ilyen extrém gyorsan változó közösségben hosszú távon is, és ha igen, hogyan. A Banks és Combs-féle diákszervezeti modell szerint az érettség fenntartható és az ezt követő hanyatlás elkerülhető, amennyiben sikerül fenntartani a szervezet folyamatos fejlődését, innovációs képességét, valamint a tagok elköteleződését. A Wenger és társai által alkotott, gyakorlati közösségekre vonatkozó modell szerint a BBC az utolsó, átalakulás fázisba sorolható jelenleg. A modell logikáját követve azonban a korábban tapasztalt érettség és stabilitás nem állítható vissza azonnal. A szervezetnek egy radikális változás hatására vissza kell kerülnie egy korábbi fejlődési szintre, ahonnan ismét a közösségen és vezetőiken múlik majd, hogy eljuttassák a szervezetet a vágyott szintre.

Bár a Budapest Business Club eddigi fejlődési íve mindkét modell logikájára jól illeszkedik, megjelennek benne olyan aspektusok és meghatározó tényezők is (pl. szervezeti kultúra, tagság önállósága, különböző menedzsment és vezetői kérdések), amiket egyik modell sem tárgyal részletesen. Ezek leginkább arra az üzleti szervezetekre jellemző menedzsment tudatosságra vezethetők vissza, mely a BBC-ben, mint önfenntartó gyakorlati közösségben is megfigyelhető. Ezért a kutatási eredményeim és a szakirodalmi áttekintésben bemutatott vállalati életciklus modellek alapján elkészíthetünk egy a vizsgált szervezet fő sajátosságait magába foglaló életciklus modellt, amely egyrészt képes lehet a hasonló menedzsment tudatossággal rendelkező diákszervezetek fejlődésének leírására, valamint a különböző

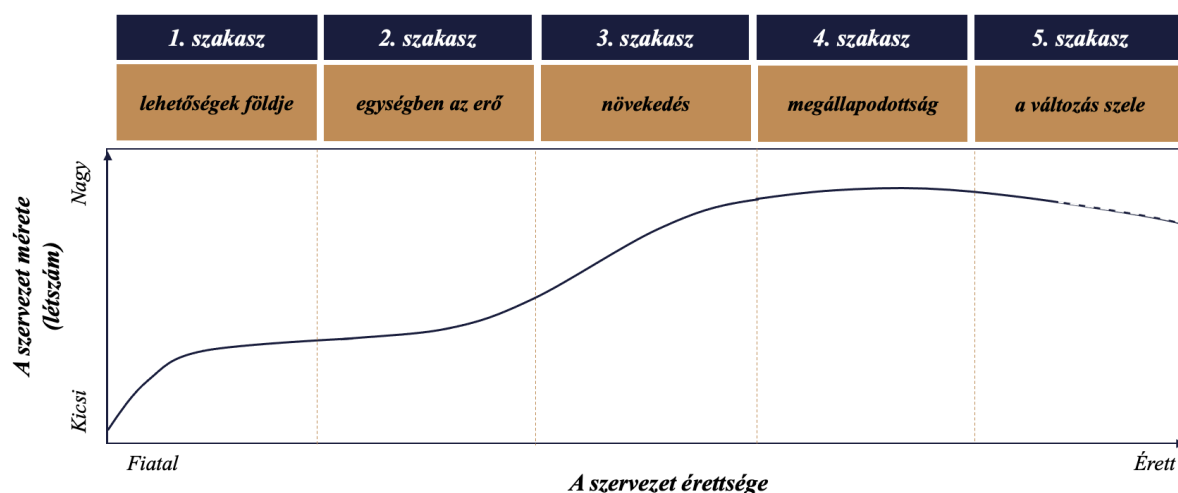
szempontok értékelésén keresztül más fényben tudja megvilágítani a BBC fejlődésének alakulását, így adva átfogó képet arról a jelenlegi és jövőbeli vezetők számára.

8. Összefoglaló életciklus modell

Jelen fejezet célja a kutatási eredmények alapján kialakított összefoglaló életciklus modell részletes bemutatása, amelynek tükrében a kutatás alanyaként szolgáló Budapest Business Club diákszervezet fejlődése is áttekintésre kerül.

8.1. Az összefoglaló modell bemutatása

Az összefoglaló modell megalkotását a primer és szekunder kutatás által feltárt eredményekre alapoztam. A Budapest Business Club szervezeti életciklusait megvizsgálva közeli képet kaptam egy menedzsment hallgatókból álló, diákszervezet típusú gyakorlati közösség 2014-2021 közötti időszakban zajlott fejlődéséről. Ezt követően a szakirodalmi áttekintésben vizsgált hét életciklus modell közül kettő érvényességét részletesen is megvizsgáltam a kutatás fókuszában álló szervezetre vonatkozóan. Ezek alapján arra a következtetésre jutottam, hogy a szekunder kutatás során ismertetett vállalati életciklus modellek elemeit is érdemes figyelembe venni és ezek szintetizálásával hozható létre egy a gyakorlati közösségek fejlődését leíró olyan keretrendszer, mely a Budapest Business Clubhoz hasonló hallgatói szervezetek fejlődésének minden fontos aspektusát meg tudja ragadni. Az összefoglaló modell által meghatározott életciklusokat a 16. ábra szemlélteti. A 6. táblázat az egyes fázisok jellemző motívumait foglalja össze négy szempont alapján: (1) a menedzsment fókuszának változása, (2) vezetői stílus, (3) kritikus sikertényezők és a (4) tagság igényei.



16. ábra – Összefoglaló életciklus modell
Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A hallgatói közösségek életciklusának első szakasza a „*lehetőségek földje*” elnevezést kapta. Ekkor egymással laza, informális kapcsolatban álló hallgatók között merül fel a szervezetalapítás gondolata, melynek motivációs alapját saját személyes fejlődésük és a szervezet létrehozásával járó, mások számára történő értékteremtés lehetősége adják. Wenger és társai (2002) ezt a szerveződést a központi mag kialakulásának tekintik, akik a Quinn és Cameron (1983) által is bemutatott vállalkozói szemléletmóddal kezdenek hozzá a működési alapok megtervezésének. Adizes modellje (1979) is felhívja a figyelmet a siker kritikus tényezőjére, melyet a BBC fejlődésének eszközei is alátámasztanak: kiemelten fontos, hogy az alapítók már ekkor megfelelő lépéseket tegyenek a szervezet hosszú távú fenntarthatóságának érdekében. Kezdeti céljaikat és ötleteiket is jövőorientáltan, a szervezet potenciális növekedésének, fejlődésének figyelembevételével kell megalkotni. A tervezést és kialakítást követően mozgásba lendülhet a szervezet, azaz megkezdheti alaptevékenységét és a toborzási folyamatot, ezzel bemutatkozva a potenciális csatlakozók számára. Bár Banks és Combs modellje (1989) szerint a szervezet fő tevékenysége csak az újonnan csatlakozók megérkezését követően veszi kezdetét, a BBC példáján keresztül látható, hogy ennek hamarabb történő megkezdése nagy mértékben tudja támogatni a szervezet legfőbb aktuális törekvését: minél rövidebb idő alatt minél több hallgatót megszólítani és bemutatni nekik a szervezeti tagsággal járó előnyöket és a csatlakozás lehetőségét.

	1. szakasz	2. szakasz	3. szakasz	4. szakasz	5. szakasz
	„lehetőségek földje”	„egységben az erő”	„növekedés”	„megállapodottság”	„a változás szele”
Sikertényezők	kritikus tömeg elérése	szervezeti egység megteremtése	tudásmenedzsment	megfelelő mértékű standardizálás, megújulási képesség	adaptációs képesség
Menedzsment fókusz	gyors, intenzív növekedés	konszolidáció	koordinált növekedés	stabilizáció	változásvezetés
Vezetési stílus	vállalkozói	irányító, eladó	résztevő	delegáló	participatív
Tagság igényei	csatlakozás	bevonódás	autonómia, felhatalmazás	kreativitás	állandóság

6. táblázat – Jellemző szervezeti motívumok az összefoglaló modell szakaszaiban

Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei, Greiner (1972, 1998), Adizes (1979), Quinn és Cameron (1983), Smith, Mitchell és Summer (1985), Banks és Combs (1989) és Wenger, McDermott és Snyder (2002) alapján

A kezdeti rohamszerű, intenzív munkát igénylő szakasz akkor tekinthető sikeresnek, ha a toborzási tevékenység eredményeként megérkeztek a szervezet új tagjai és megkezdődik az integrációjuk. A modell ezen szakasza az „*egységben az erő*” elnevezést kapta, mely a

közösség aktuális legfontosabb feladatára utal: a szervezeti egység megteremtésére. A BBC esetében ekkor a vezetők elsődleges célja a kezdeti gyors növekedés tudatos lassítása volt, melynek keretei között figyelmet tudtak fordítani a hirtelen megnőtt szervezet konszolidációjára. Bár csak egy későbbi érettségi szakaszban, de ennek fontosságát a Greiner-féle modell (1972) is kiemeli. A motivált, tetterre kész új tagok fejlődését oktatásokkal, a szervezeti tudás átadható tételével lehet támogatni. Ennek eredményeként elkezdhetnek bevonódni a működés ellátásába, így a vezetőség operatív terhelése csökken. Felszabadult idejüket a folyamatok és projektek minőségének fejlesztésére tudják fordítani, ezzel a szervezet kollektív tevékenységét is ebbe az irányba terelni. Az előző szakaszban jellemző lendület és sikeréhség továbbra is jelen van a szervezetben, így a vezetőket is ez ösztönzi további fejlődési célok megfogalmazására.

A szervezet harmadik életciklusát az újbóli „növekedés” jellemzi, mely megjelenhet egyúttal a tagság számszerű növekedésében, a folyamatok komplexitásában, de a szervezet kifelé irányuló tevékenységének fejlődésében is. A tevékenység diverzifikációja, komplexebb működése komoly menedzsment kihívást jelenthet a kisebb, egyszerűbb szervezeti működéshez szokott vezetők számára, így fontos ennek tudatos kezelése. Az alkalmazott menedzsment eszköztárnak is együtt kell fejlődnie a szervezettel, így tudja támogatni mind a vezetők, mind a szervezet működésének sikerét. A tagság tapasztalatai is egyre sokszínűbbé válnak, aminek hatására önbizalmuk is fejlődik és egyre magabiztosabban kezdenek bele akár összetett problémák önálló megoldásába is. Autonómiájuk kérdése kritikus tényező ebben a szakaszban. A tagok önállóságra való igényével szemben a vezetők kontrollvesztés érzése áll, mely problémát a Grenier-modell is ábrázolja. A konfliktus feloldását a szervezeti tudásmenedzsment tudja támogatni. Amennyiben a tagok számára megfelelő protokollok, tudásanyagok, esetleg külön képzések állnak rendelkezésre, ezek alkalmazásával önállóan is minőségi, értékteremtő munkát tudnak végezni, miközben vezetőik ellenőrzési feladatai is átalakulhatnak. Mint vezetési funkció, előtérbe kerülhet a személyes vezetés, valamint résztvevő vezetői stílus.

Az ezt követő „megállapodottság” időszakban ismét a szervezeti működés stabilizációjáról szól, melynek keretei között leginkább apró, folyamatoptimalizáló fejlesztések születnek. Ezek támogatják a folyamatok standardizálására, valamint a minőségbeli fejlődésre való törekvést. Ugyanakkor ezek túlzott előtérbe kerülése megnehezítheti a tagok tapasztalatszerzését, melynek korábban része volt a nem várt szituációk kezelése, új ötletek kidolgozása. Amennyiben a sablonok már nem segítik a működést, hanem sok esetben a kreativitás újtában állnak, csökken a tagok motivációja, akik akár a közösség elhagyása mellett

is dönthetnek. A vezetők éppen ezért igyekeznek a tagok kedvében járni és a szervezethez kapcsolódó igényeiket minél inkább kielégíteni. Előtérbe kerül a vezetőség Smith, Mitchell és Summer (1985) által megfogalmazott politikai támogatáskeresése, miközben céljai között a szervezeti stabilitás minél hosszabb távú fenntartása is megjelenik. Quinn és Cameron (1983) az érett szervezet megújulási képességét emeli ki kritikus sikertényezőként, mely a hallgatói szervezetek esetében is meghatározó. Amíg a közösség rendelkezik ennek képességével, fenn tudja tartani stabilitását az érettség ezen szintjén.

A működés határainak kiszélesítése, az új tagokra jellemző csökkenő tulajdonosi szemléletmód a közösség átalakulását eredményezi (Wenger, McDermott és Snyder, 2002). A „*változás szelét*” hozó ötödik fázisban előfordulhat, hogy a közösség bizonytalanná válik az átalakulás irányának és támogatásának tekintetében, amely állapotból csak egy radikális változást hozó esemény tudja kiszakítani. Sikeres adaptáció esetén a szervezet visszakerülhet egy korábbi inkubációs vagy fejlődési szintre, míg ellenkező esetben a radikális változás a közösség megszűnéséhez is vezethet. A Wenger-modell ezen megállapításai különösen érvényesek lehetnek a hallgatói szervezetekre, ahol a tagok tapasztalatszerzési lehetőségei a szervezet működtetéséhez kapcsolódnak. A fejlődésben való visszalépés adott időközönként szükségesnek is tekinthető annak érdekében, hogy az újabb generációk is megtapasztalhassák a szervezetépítéssel járó kihívásokat. Ezek alapján ismét fejlődésnek indulhat a szervezet és bár hasonló érettségi fázisokon megy keresztül, mint előtte, az így termelődő tapasztalati tanulás már új hallgatókat segít ismereteik bővítésében.

8.2. A BBC fejlődése az összefoglaló modell tükrében

A Budapest Business Club 2014-2021 közötti fejlődésének összefoglaló modell szerinti szakaszait a 17. ábra szemlélteti.



17. ábra – A BBC fejlődése az összefoglaló modell alapján
Forrás: saját szerkesztés a kutatás eredményei alapján

A „*lehetőségek földje*” szakaszban az alapítók vállalkozói mentalitással, de a hosszú távú fenntarthatóság szem előtt tartásával kezdték meg a szervezet újjáépítését. Már a legelső toborzási időszakot is a szervezet fő tevékenységének számító rendezényszervezés támogatta, így sikerült a kritikus tömeget megszólítani és csatlakozásra ösztönözni. További rendezvényeik által egyre nagyobb ismertségre tett szert a szervezet, azonban az új tagok szakmai integrációja nagy kihívást jelentett számára. A 2015/2016. tanévben sikerült ebben áttörést elérnie a vezetőségnek, amikor a szervezeti növekedés és fejlődés ütemét tudatosan lassították, így megfelelő figyelem és lehetőség is rendelkezésre áll arra, hogy az újonnan csatlakozott tagok is elsajátítsák a szervezeti működés alapjait. Az ekkor tapasztalható konszolidáció az „*egységben az erő*” életszakasz jellemzőinek felel meg, melynek elnevezésével összhangban a szervezeti egység megteremtése került előtérbe.

A tagok képzésére, a rendszerek és folyamatok felhasználó baráttá tételére vonatkozó törekvések vezették el a szervezetet a „*növekedés*” szakaszába. A kezdetben csak egy szekcióban működő oktatóprojekt ötlete alapján kialakításra került a Talent Program, mely nem csak a tagok tapasztalati lehetőségeit egyenlítette ki szervezeti szinten, de ennek hatására a fluktuáció mértéke is csökkent, a toborzás során pedig egy átlátható, tervezhető szervezeti karrierút bemutatásával egyre több érdeklődő figyelmét lehetett megragadni. Mindezt a brandváltás is nagy mértékben támogatta, mely összhangot teremtett a szervezeti kultúra és értékrend elemei, valamint a külső kommunikációban használt üzenetek között.

A „*megállapodottság*” szakaszában a Talent Programban nevelkedett tagok látásmódjának beszűkülése, a működés sablonossá válása kezdődött meg. Ennek kézzelfogható hatásai a 2019/2020. tanév elején kezdtek érződni: a kreativitásra, saját ötleteik megvalósítására vágyó tagság a vezetői pozíciókban látta meg a lehetőséget, így rendszeres versenyhelyzetek alakultak ki a pozíciók átadásának időszakában. A vezetőség azonban felismerte, hogy amennyiben nem tudja a szervezet a vezetői karrierre vágyó tagok igényeit kielégíteni, az motivációjuk drasztikus csökkenéséhez, akár a közösségtől való elfordulásukhoz vezethet.

Ennek eredményeként „*a változás szele*” életszakasz kezdődött meg a szervezet életében, amikor a 2020/2021. tanév kezdetén bevezetésre került a mátrix struktúra szerinti működés. Ez ugyanakkor nem csak a vezetői pozíciók számának növelését tette lehetővé, hanem jelentős kulturális változásokat is hozott a szervezet életébe. A korábbi funkcionális tagozódás végső megszűnésével a Talent Program évfolyamcsoport vált az elsődleges szervezeten belüli szervező elvvé, ez azonban nem nyerte el mindenki egyöntetű tetszését. Az új struktúra körüli nehézségek és elbizonytalanodást a járványhelyzet miatt bevezetett újabb kényszerű, egész tanévre szóló online működés szakította meg. A rendszeres személyes

interakcióhoz szokott közösség nehezen viselte ezt az állapotot, így ennek ellensúlyozása a strukturális kérdéseknél jóval magasabb prioritást élvez a vezetők számára. Ezek együttes hatására azonban a szervezet végérvényesen kizökkenhet a korábbi életszakaszra jellemző elkényelmesedés állapotából, visszakerülhet egy korábbi életszakaszba (pl. *”egységben az erő”*), amit a válsághelyzet érzékelésével a tagok magas bevonódási motivációja kísérhet. Ezt követően a szervezetnek ismét lehetősége nyílik az újfajta működés értékelésére, javítására és konszolidálására, majd később újabb fejlődési célok megfogalmazására.

9. Összegzés és kitekintés

Jelen fejezet a dolgozatban meghatározott célok és a vizsgált kutatási kérdés áttekintését követően összegzi a kutatási eredmények alapján megfogalmazott következtetéseket és menedzseri javaslatokat, valamint a dolgozat limitációival és a jövőbeli kutatási irányok meghatározásával foglalkozik.

9.1. A dolgozat célja, felépítése

Napjaink üzleti szervezeteinek és így vezetőiknek is egy minden eddiginél összetettebb és versenyképesebb környezetben kell helytállniuk. Az ehhez szükség személyes kompetenciák terén is nagy változás figyelhető meg: egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a változatos és összetett környezet kezelésének képességére, a globális szemléletmód, a kulturális érzékenység és a kollaborációs készségek meglétére (Reiche, 2017). Ezek alapjainak korai, gyakorlati elsajátítására a felsőoktatási intézmények keretei között szerveződő diákszervezetek biztosítanak a tananyag kiegészítéseként szolgáló lehetőséget (Eklund-Leen, 1996; Castellanos, 2016). Ezen gyakorlati közösségekhez a hallgatók önkéntes alapon, elsődlegesen saját személyes fejlődésük érdekében csatlakoznak. Bár az általuk teremtetett érték kézzelfogható, hosszú távú fennmaradásuk nehezen biztosítható a hallgatók természetes, de az ideálshoz képest mégis gyors cserélődése miatt. Amennyiben viszont a szervezetek mindenkor vezetői számára rendelkezésre állnak a szervezetek menedzsmentjével kapcsolatos, megfelelő mélységű ismeretek, ez elnöki munkájukat jelentősen tudja segíteni, melynek hatásai közvetlenül a szervezet teljesítményében is nyilvánulnak meg (Banks és Combs, 1989; Wenger, McDermott és Snyder, 2002).

Dolgozatom kiemelt céljai között ezért is szerepel a szervezet aktuális és jövőbeli vezetőinek támogatása, az ő szervezetről alkotott látásmódjuk bővítése és menedzsment tudatosságuk elősegítése. Ennek eszközeként tekintettem a dolgozat praktikus céljára: a BBC szervezeti működésének múltját és jelenét megvizsgálva olyan összefoglaló elemzést készíteni,

mely bemutatja egy diákszervezet életciklusai során fellépő szervezeti kihívásokat és az arra adható vezetői válaszokat, valamint a különböző stratégiai törekvések alapján felmerülő, jövőre vonatkozó várakozásokat. A gyakorlati problémafelvetésen túl dolgozatommal a gyakorlati közösségekkel foglalkozó tudományos kutatásokhoz is szeretnék hozzájárulni, melyek sorát a Magyarországon végzett kutatásom új perspektívával tudja bővíteni.

Ezek alapján kutatási kérdésem diákszervezeti esettanulmányon keresztül arra kereste a választ, hogy milyen módon adaptálhatók az üzleti tudományokban ismert életciklus modellek a gyakorlati közösségek működésére. Ennek megválaszolására szekunder és primer kutatást végeztem. A vonatkozó szakirodalom áttekintését követően meghatároztam a primer kutatás fókuszpontjait, mely befolyásolta az adatgyűjtéssel kapcsolatos döntéseimet: a kutatásban résztvevők körét célzott mintavétellel határoztam meg, így a Budapest Business Club alapítóival és későbbi elnökeivel, összesen 11 narratív interjút készítettem. Az adatelemzést narratív kódok segítségével végeztem, melyek alapján kilenc szempont szerint vizsgáltam a szervezet fejlődését a 2014-2021 közötti időszakban. A kutatási eredmények szintetizálását a Wenger-féle, valamint a Banks és Combs-féle modell által meghatározott fázisok segítségével végeztem. A modellek ekkor tapasztalt hiányosságai, valamint a BBC fejlődésében megfigyelt eltérések alapján végül megalkottam saját összefoglaló modelletem, melynek segítségével egyrészt gyakorlati javaslatokat tudtam megfogalmazni a szervezet jelenlegi és jövőbeli vezetői számára, másrészt kutatási kérdésem megválaszolására is megfelelő alapot biztosított.

9.2. Következtetések, menedzseri javaslatok

A kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a Budapest Business Club alapításától napjainkig zajló életciklusai bizonyos mértékben megfeleltethetők mind a Banks és Combs-féle diákszervezeti modell, mind a Wenger-féle gyakorlati közösségekre vonatkozó modell fázisainak. Ugyanakkor ezen modellekben a szervezeti működés olyan fontos aspektusai nem kerülnek figyelembevételre, mely a BBC fejlődését, adott időszakra jellemző céljait, kihívásait és lehetőségeit nagy mértékben befolyásolták. Ezek alapján, tehát a kutatási eredményekre és a szakirodalmi áttekintésben bemutatott életciklus modellekre támaszkodva alkottam meg saját összefoglaló modelletem, mely egyrészt képes más fényben megvilágítani a BBC fejlődésének alakulását, így adva átfogó képet arról a jelenlegi és jövőbeli vezetők számára, valamint alkalmas a hasonló menedzsment tudatossággal rendelkező diákszervezetek fejlődésének leírására. Kutatási kérdéseimre így az a válasz adható, miszerint a magas szintű menedzsment tudatossággal rendelkező gyakorlati közösségek fejlődésének vizsgálatakor mindenképp érdemes több nézőpontból, széleskörűbb szempontok figyelembevételével

dolgozni, így vállalati életciklus modelleket is figyelembe venni. Ezzel biztosítható, hogy a szervezeti működés minden fontos tényezője bekerül az értékelési szempontrendszerbe.

A BBC jelenlegi és jövőbeli vezetői számára jövőorientált javaslatokat fogalmaztam meg, melyek a szervezeti állandóság és változás közötti egyensúly fenntartásához kapcsolódnak. A diákszervezeti tagok gyors cserélődéséből fakadó kihívások az állandóságot biztosítani tudó tényezők előtérbe helyezésével orvosolhatók. A szervezeti kultúra, az időtlen hagyományok és értékrend megfelelő alapot biztosítanak, hogy a tagok közös mentalitással, azonos célok mentén tevékenykedjenek a szervezeten belül. Ezek formája időről időre ugyan változhat, de amíg a közösséghez tartozás élményét, a tagok fejlődését és sikerorientált, kihívásokkal szemben tanúsított optimista szemléletmódját képes biztosítani, a változás pozitív kimenetele feltételezhető. A hallgatói igények változását ezek alapján mindaddig érdemes követni, míg azok a fenti célok teljesülését nem gátolják. A szervezeti stabilitás fenntartásának további kritikus sikertényezője lehet a megfelelő vezető kiválasztás is. Mivel a szervezet működését nagy mértékben az elsőszámú vezetők attitűdje, szemléletmódja határozza meg, az utódok kijelölésekor fontos figyelembe venni, hogy ők is maximálisan azonosulni tudjanak a szervezet stratégiai céljaival, kulturális jellemzőivel.

Kutatásom alapján azt is fontos megállapítani, hogy még a külső vagy belső tényezők hatására bekövetkező drasztikus, rövid távon negatívan értékelt változások is bírhatnak olyan kimenetekkel, melyek segítik a szervezetet bizonyos céljai elérésében. A jelenleg online keretek közé kényszerült szervezeti működés, illetve az ezzel párhuzamosan bevezetett mátrix struktúra alapjaiban rázta meg a szervezetet. Ugyanakkor ez annak lehetőségét is megteremtette, hogy a szervezet kilépjen az elavultnak, túlságosan megszokottnak értékelt működési keretek közül és ismét felfedezze saját képességeit a rendszeralkotás, folyamatok és új, eddig ismeretlen projektek, megoldások teljes kidolgozásában és felépítésében. Ezt követően azonban érdemes majd ismét konszolidációra, a szervezet helyzetének újbóli értékelésére fókuszálni, amikor megállapítható, hogy a működés mely elemeit szeretnék hosszú távon is megtartani és mik azok, amik végül elvetésre kerülnek. Ezek definiálásával és kidolgozásával a közösség ismét elindulhat a stabilitás felé vezető úton.

9.3. Limitációk, jövőbeli kutatási irányok

A dolgozat limitáció között említhetjük, hogy a kutatás során megkérdezettek mindannyian volt vagy jelenlegi alapítói, felsővezetői a szervezetnek, így a szervezeti kultúrára, a tagok motivációira, önállóságára, igényeire és problémáira vonatkozóan csak a tőlük, közvetett forrásból származó információk alapján vonok le következtetést. Bár azon

alapfeltevésem helytálló volt, miszerint elnöki tapasztalataik alapján a választott interjúalanyok rendelkeznek a legjobb rálátással a kutatás során vizsgált kérdéskörökre, a tagi perspektíva hiányában megállapításaim nem tekinthetők teljes mértékig megalapozottnak.

A megalkotott életciklus modell általánosíthatóságával kapcsolatos érvényességi kérdéseket vethet fel a szervezetre jellemző menedzsment tudatosság szintje, mely nem tekinthető átlagosnak egy diákszervezet esetében. Ennek okai a szervezet belső adottságaiban, valamint működési környezetének jellemzőiben keresendők: tagjai üzleti képzésben résztvevő egyetemi hallgatók, akik szakmai fejlődési igényei nem egy meghatározott, jól elkülönülő tudományterületre, hanem magára a szervezet működtetése során szervezett tapasztalatokra és készségekre vonatkoznak. Ebből fakadóan a megalkotott életciklus modell ehhez hasonló, alapos üzleti és menedzsment megfontolásokkal kialakított és működtetett diákszervezet típusú gyakorlati közösségekre értelmezhető biztonsággal.

A limitációk alapján olyan jövőbeli kutatási irányok jelölhetők ki, melyek javítani tudják az eredmények megalapozottságát és szélesebb körű alkalmazhatóságát. A BBC szervezetén végzett kutatás mintavételi keretét érdemes lenne kiterjeszteni a tagságra és akár a vezetőség más szintjeire is (alelnökre és a középvezetést jelentő koordinátorok körére), így átfogóbb képet kaphatunk az egyes pozíciókhoz, élethelyzetekhez kapcsolódó motivációkról és kihívásokról. A megalkotott összefoglaló modell magasabb fokú általánosíthatósága akkor érhető el, amennyiben az ennek alapját adó kutatás több diákszervezet bevonásával történik. Első körben érdemes lenne a Budapesti Corvinus Egyetem más hallgatói szervezeteit is megvizsgálni, majd egy tágabb körben gondolkozva a nem üzleti ismereteket oktató intézmények falai között működő közösségek vizsgálata is az eredmények színesítését tudná szolgálni. Ez esetben már olyan összehasonlító elemzés is készíthető, mely a menedzsment tudatosság életciklusok közötti alakulását vizsgálja a különböző menedzsment alapokról induló szervezetek esetében.

Irodalomjegyzék

Aaker, D. A. (1989) “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage,” *California Management Review*; Winter, 31(2), pp. 91–106.

Elérés: <https://search-proquest-com.ucd.idm.oclc.org/docview/215876563?pq-origsite=summon&accountid=14507&selectids=1000001,1006323,1006324>

Letöltés dátuma: 2021. március 28.

Adizes, I. (1979) “Organizational Passages - Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations,” *Organizational Dynamics*.

Elérés: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261679900019>

Letöltés dátuma: 2021. március 17.

Adizes, I. (1992) “Vállalatok életciklusai: Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?” Szerkesztette F. Pál. HVG Rt., Budapest.

Adizes Institute Worldwide (2021a) Adizes Management Styles.

Elérés: https://adizes.com/management_styles/ Letöltés dátuma: 2021. március 19.

Adizes Institute Worldwide (2021b) *Adizes Organizational Lifecycle*.

Elérés: <https://adizes.com/lifecycle/> Letöltés dátuma: 2021. március 19.

Aljuwaiber, A. (2016) “Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review,” *Journal of Knowledge Management*. Emerald Group Publishing Ltd., pp. 731–748. Elérés:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-12-2015-0494/full/html>

Letöltés dátuma: 2021. március 13.

Baker, C. N. (2008) “Under-represented college students and extracurricular involvement: The effects of various student organizations on academic performance,” *Social Psychology of Education*, 11(3), pp. 273–298. Elérés:

<https://doi.org/10.1007/s11218-007-9050-y> Letöltés dátuma: 2021. március 19.

- Banks, M. C., Combs, H. W. (1989)** “The Evolving Leadership Role of the Faculty Advisor in Building a Successful Student Organization,” *Journal of Education for Business*, 65(2), pp. 60–63. Elérés: <https://doi.org/10.1080/08832323.1989.10117407>
Letöltés dátuma: 2021. február 27.
- Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., Stoltenberg, U. (2007)** “Developing key competencies for sustainable development in higher education,” *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), pp. 416–430. Elérés: https://www.researchgate.net/publication/233518501_Developing_Key_Competencies_for_Sustainable_Development_in_Higher_Education Letöltés dátuma: 2021. március 5.
- Bauman, Z. (1995)** *Life in Fragments: Essays in Postmodern Morality*. Oxford, Blackwell.
In: Gherardi, S. (2009) “Practice? it’s a matter of taste!” *Management Learning*, 40(5), pp. 535–550. Elérés: <https://doi.org/10.1177/1350507609340812>
Letöltés dátuma: 2021. április 2.
- BCE Hallgatói Önkormányzat (2015)** *Diákszervezeti hatástanulmány*.
- BCE Hallgatói Önkormányzat (2019)** “Diákszervezeti Tájéoló 2019.” Budapest. Elérés: <https://drive.google.com/file/d/1CLUT2D0XBqsCSpHnTpZbJGDEReRmLrj4/view?fbclid=IwAR05zHCQMLjqMxaR55L9wayXxM6XT372iGL1IZUpC75vvenlwbDyYYPLnN>
Letöltés dátuma: 2021. március 22.
- BCE Hallgatói Önkormányzat (2020)** “Diákszervezeti Tájéoló 2020.” Budapest.
Elérés: <https://www.uni-corvinus.hu/fooldal/elet-a-corvinuson/hallgatoi-onkormanyzat/hirfolyam/> Letöltés dátuma: 2021. március 22.
- Blasco, M. (2012)** “Aligning the hidden curriculum of Management Education with PRME: An inquiry-based framework,” *Journal of Management Education*, 36(3), pp. 364–388.
Elérés: <https://doi.org/10.1177/1052562911420213> Letöltés dátuma: 2021. március 12.
- Borges, J. C., Cezarino, L. O., Ferreira, T. C., Sala, O. T., Unglaub, D. L., Ferreira Caldana, A. C. (2017)** “Student organizations and Communities of Practice: Actions for the 2030 Agenda for Sustainable Development,” *International Journal of Management Education*, 15(2), pp. 172–182. Elérés: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.02.011>
Letöltés: 2021. február 19.

- Brown, J. T., Kant, A. C.** (2009) “Creating bioentrepreneurs: How graduate student organisations foster science entrepreneurship,” *Journal of Commercial Biotechnology*, 15(2), pp. 125–135. Elérés: https://www.researchgate.net/publication/233636284_Creating_bioentrepreneurs_How_graduate_student_organisations_foster_science_entrepreneurship Letöltés dátuma: 2021. március 21.
- Cappelli, P.** (2000) “A Market-Driven Approach to Retaining Talent Strategic Poaching,” *Harvard Business Review*.
Elérés: <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent>
Letöltés dátuma: 2021. március 9.
- Castellanos, M.** (2016) “Sustaining Latina Student Organizations: An Exploratory Instrumental Case Study,” *Journal of Hispanic Higher Education*, 15(3), pp. 240–259.
Elérés: <https://doi.org/10.1177/1538192715592926> Letöltés dátuma: 2021. február 26.
- Cheng, E., Lee, J.** (2014) “Developing Strategies for Communities of Practice,” *International Journal of Educational Management*, 28(6), pp. 751–764.
Elérés: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-07-2013-0105/full/xml> Letöltés dátuma: 2021. március 25.
- St. Clair, R.** (2008) “Educational research as a community of practice.” In: Knaus, M. and Callcott, D. (2017) “The Lifecycle of a Student-Led Community of Practice in Higher Education,” in *Implementing Communities of Practice in Higher Education*. Springer Singapore, pp. 423–446. Elérés: https://doi.org/10.1007/978-981-10-2866-3_19
Letöltés dátuma: 2021. március 20.
- Coressel, S. M.** (2014) “The Influence of College Students’ Intensity of Involvement in Student Organizations on Leadership Values.”
Elérés: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-influence-of-college-students'-intensity-of-in-Coressel/53a55acd7bf37ead93521fa4f1ec90434c00cff4>
Letöltés dátuma: 2021. február 25.

Corvinus Művészeti Akadémia (2015) “Diákszervezeti Tájéoló 2015.” Budapest.

Elérés: https://issuu.com/corvinusmuveszetiakademia/docs/dszkiadv__ny_web

Letöltés dátuma: 2021. március 22.

Corvinus Művészeti Akadémia (2016) “Diákszervezeti Tájéoló 2016.” Budapest. Elérés:

https://issuu.com/corvinusmuveszetiakademia/docs/di_kszervezeti_kiadv__ny_2016_web

Letöltés dátuma: 2021. március 22.

Corvinus Művészeti Akadémia (2017) “Diákszervezeti Tájéoló 2017.” Budapest. Elérés:

https://issuu.com/corvinusmuveszetiakademia/docs/di_kszervezeti_kiadv__ny_2017_web

Letöltés dátuma: 2021. március 22.

Corvinus Művészeti Akadémia (2018) “Diákszervezeti Tájéoló 2018.” Budapest. Elérés:

https://issuu.com/corvinusmuveszetiakademia/docs/di_kszervezeti_kiadv__ny_2018_online

Letöltés dátuma: 2021. március 22.

Delisle, C. L., Rowe, K., Eng, P. (2006) “CHAPTER 29: Communities of Practice and Project Management.,” in *AMA Handbook of Project Management*, pp. 372–383. Elérés:

<https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=32722208&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNHX8kSeqK44y9fwOLCmsEmep65Ssqa4SbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrtlGurrBRuePfgeyx44Dt6fIA>

Letöltés dátuma: 2021. március 20.

Deloitte Insights (2019) *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus.*

Elérés: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf Letöltés dátuma: 2021. március 28.

Dooley, L. M. (2002) “Case Study Research and Theory Building,” *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), pp. 335–354. Elérés: <https://doi.org/10.1177/1523422302043007>

Letöltés dátuma: 2021. március 11.

Eklund-Leen, S. J., Young, R. B. (1996) “Attitudes of Student Organization Members and Nonmembers about Campus and Community Involvement.” *Community College Review*, 24(4).

- Frieze, C. and Blum, L.** (2002) *Building an Effective Computer Science Student Organization: The Carnegie Mellon Women@SCS Action Plan*. Elérés: <http://www.cs.cmu.edu/> Letöltés dátuma: 2021. március 24.
- Gherardi, S.** (2009) "Practice? it's a matter of taste!" *Management Learning*, 40(5), pp. 535–550. Elérés: <https://doi.org/10.1177/1350507609340812>, Letöltés dátuma: 2021. április 2.
- Gongla, P. and Rizzuto, C. R.** (2001) "Evolving communities of practice: IBM Global Services experience," *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 842–862. Elérés: <https://doi.org/10.1147/sj.404.0842> Letöltés dátuma: 2021. március 25.
- Greiner, L. E.** (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*. Elérés: <https://ils.unc.edu/daniel/131/cc04/Greiner.pdf>
Letöltés dátuma: 2021. március 17.
- Greiner, L. E.** (1998) *Managing People Evolution and Revolution as Organizations Grow Revolution Is Still Inevitable*. Elérés: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> Letöltés dátuma: 2021. február 23.
- Gyulavári, T., Mitev, A. Z., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J., Szűcs, K.** (2014) *A marketingkutatás alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hall, R.** (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources," *Management Journal*, 13(2), pp. 135–144. Elérés: https://www-jstor-org.ucd.idm.oclc.org/stable/2486410?pq-origsite=summon&seq=1#metadata_info_tab_contents
Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Harris, A.** (2020) *10 New Trends in Leadership & Management to Employ in 2021, StratX ExL*. Elérés: <https://www.stratx-exl.com/industry-insights/leadership-management-trends>
Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Herling, R. W., Weinberger, L., Harris, L.** (2000) *Case study research: Defined for application in the field of HRD*. St. Paul: University of Minnesota, Human Resource Development Research Center.

- Hofmeister-Tóth, Á., Simányi, L. (2005)** “A fogyasztói társadalom kutatásának lehetőségei Magyarországon.” Elérés: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj2w-33webvAhUxwAIHHZHdAoIQFjABegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Femok.hu%2Ftanulmany-kereso%2Fd32%3Aa-fogyasztoi-tarsadalom-kutatasanak-lehetosegei-magyarorszagon%2Fpdf&usg=AOvVaw2y67aptBE-enlg3FwrjnXw>
Letöltés dátuma: 2021. április 5.
- Horváth, D., Mitev, A. (2015)** *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Islam, G. (2008)** *Bridging Two Worlds: Identity Transition in a University Consulting Community of Practice*. Elérés: https://www.researchgate.net/publication/5104778_Bridging_Two_Worlds_Identity_Transition_in_a_University_Consulting_Community_of_Practice
Letöltés dátuma: 2021. március 25.
- Janesik, V. J. (2003)** *The Choreography of Qualitative Research Design*. In: Horváth, D., Mitev, A. (2015) *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Jørgensen, R., Scarso, E., Kirchner, K., Edwards, K. (2019)** “Exploring the maturity and development of global communities of practice,” *Knowledge and Process Management*, 26(4), pp. 321–331. Elérés: <https://doi.org/10.1002/kpm.1612> Letöltés dátuma: 2021. március 29.
- Klenke, K. (2008)** *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Bingley: Emerald Group. In: Horváth, D., Mitev, A. (2015) *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Knaus, M., Callcott, D. (2017)** “The Lifecycle of a Student-Led Community of Practice in Higher Education,” in *Implementing Communities of Practice in Higher Education*. Springer Singapore, pp. 423–446. Elérés: https://doi.org/10.1007/978-981-10-2866-3_19
Letöltés dátuma: 2021. március 29.

- Lave, J., Wenger, E. (1991)** *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation, Situated Learning*. Cambridge University Press.
- Lee, J., Suh, E., Hong, J. (2010)** “A maturity model-based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company,” *Expert Systems with Applications*, 37(3), pp. 2670–2681. Elérés: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.08.011>
Letöltés dátuma: 2021. március 17.
- Malhotra, N. K. (2017)** *Marketingkutató*. Edited by J. Simon. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Mannheim, K. (1952)** “The Problem of Generations,” *Essays on the Sociology of Knowledge*, pp. 276–320.
- Miller, D., Friesen, P. H. (1984)** *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. Elérés: <https://www.jstor.org/stable/2631384> Letöltés dátuma: 2021. február 27.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2005)** *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Kiadó.
- Nassif, V. M. J., Ghobril, A. N., Siqueira da Silva, N. (2010)** “Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach,” *Brazilian Administration Review*, 7(2), pp. 213–226. Elérés: <http://www.anpad.org.br/barwww.anpad.org.br/bar>
Letöltés dátuma: 2021. március 10.
- Passino, K. M. (2009)** “Educating the humanitarian engineer,” *Science and Engineering Ethics*, 15(4), pp. 577–600. Elérés: <https://doi.org/10.1007/s11948-009-9184-8> Letöltés dátuma: 2021. február 19.
- Peltier, J. W., Scovotti, C., Pointer, L. (2008)** “The role the collegiate American marketing association plays in professional and entrepreneurial skill development,” *Journal of Marketing Education*, 30(1), pp. 47–56. Elérés: <https://doi.org/10.1177/0273475307312197> Letöltés dátuma: 2021. február 19.
- Pinto, L. H., Ramalheira, D. C. (2017)** “Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities,” *Journal of Vocational*

- Behavior*, 99, pp. 165–178. Elérés: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.005>
Letöltés dátuma: 2021. február 27.
- Quinn**, R. E., Cameron, K. (1983) “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence.” *Management Science*, 29(1), pp. 33–51.
Elérés: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33> Letöltés dátuma: 2021. február 18.
- Reiche**, S. (2017) *How MBAs can develop cross-cultural skills*, *Financial Times*. Elérés: <https://www.ft.com/content/69d26746-7139-11e7-93ff-99f383b09ff9>
Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Reino**, A., Vadi, M. (2010) “What factors predict the values of an organization and how?”
Elérés: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1635901
Letöltés dátuma: 2021. március 23.
- Salamonné Huszthy**, A. (2006) *Magyarországi kis-és középvállalkozások életútjának modellezése*. Elérés: <https://ojs.lib.unideb.hu/competitio/article/view/7439/6828>
Letöltés dátuma: 2021. március 7.
- Schein**, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith**, K. G., Mitchell, T. R., Summer, C. E. (1985) *Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle*, Source: *The Academy of Management Journal*. Elérés: <https://www.jstor.org/stable/256238> Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Soulez**, S. és Guillot-Soulez, C. (2011) “Recruitment Marketing and Generational Segmentation: A Critical Analysis Based on a Sub-Segment of Generation Y,” *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1). Elérés: <https://doi.org/10.1177%2F205157071102600104> Letöltés dátuma: 2021. február 18.
- Talbert**, B. A., Larke, A., Jones, W. A. (1999) “Using a student organization to increase participation and success of minorities in agricultural disciplines,” *Peabody Journal of Education*, 74(2), pp. 90–104. Elérés: https://doi.org/10.1207/s15327930pje7402_8
Letöltés dátuma: 2021. március 20.

- Twale, D.** (1988) "Student activities: A critical link.," *Association of College Unions - International Bulletin*, 56(6), pp. 16-20.-undefined. Elérés: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED313937.pdf> Letöltés dátuma: 2021. március 16.
- Veres, Z., Hoffmann, M. és Kozák, Á.** (2017) *Bevezetés a piackutatásba*. Szerkesztette Veres, Z., Hoffmann, M., Kozák, Á. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Wenger, E.** (1998) *Communities of Practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. Elérés: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932> Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Wenger, E.** (2001) "Supporting communities of practice: A survey of community-oriented technologies," in. Elérés: https://www.telug.quebec.ca/inf6400c/module2/m2txt2_6.pdf Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Wenger, E., McDermott, R. A., Snyder, W.** (2002) "Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge - Seven Principles for Cultivating Communities of Practice," *Harvard Business School Press*. Elérés: <https://hbswk.hbs.edu/archive/cultivating-communities-of-practice-a-guide-to-managing-knowledge-seven-principles-for-cultivating-communities-of-practice> Letöltés dátuma: 2021. február 25.
- Wenger, E., Wenger-Trayner, B.** (2021) *Levels of participation* | *Wenger-Trayner*. Elérés: <https://wenger-trayner.com/project/levels-of-participation/> Letöltés dátuma: 2021. március 28.
- Yin, R. K.** (2003) *Case Study Research - Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.