

# KÖZÖSSÉGI TUDÁSOK - TUDÁSKÖZÖSSÉGEK

**Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben**

a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság

Tudásmenedzsment Munkabizottságának

III. számú gyűjteményes kötete

2012-2016

Szerkesztette:

**NOSZKAY ERZSÉBET**

**KÖZÖSSÉGI TUDÁSOK**  
-  
**TUDÁSKÖZÖSSÉGEK**

**Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben**

a Magyar Tudományos Akadémia Gazdaságtudományi Bizottság

Tudásmenedzsment Munkabizottságának

III. számú gyűjteményes kötete

2012-2016

Szerkesztette:  
**NOSZKAY ERZSÉBET**

Kiadó:  
**N & B. Kiadó**

MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság, 2017

Minden jog fenntartva!

A kiadás teljes anyaga a MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság tulajdonát képezi. Tilos a kötet bármely részletének elektronikus vagy nyomtatott felhasználása, közlése, másolása, sokszorosítása vagy terjesztése a jogadó, MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság előzetes írásbeli engedélye nélkül.

Lektor: Prof. Dr. Bencsik Andrea, egyetemi tanár

Kiadó: N & B. Kiadó, Budapest

ISBN: 978-963-12-5559-1

A kiadásért a kiadó vezetője felel

Főszerkesztő: Prof. Dr. Noszkay Erzsébet, egyetemi m.tanár

Olvasószerkesztő: Baji-Gál Csaba

Technikai szerkesztő: Makó Szabolcs

## TARTALOM

ELŐSZÓ.....	5
<b>BENCSIK ANDREA - JUHÁSZ TÍMEA:</b> BIZALOM ÉS BIZALMATLANSÁG AVAGY SHARING ECONOMY KONTRA HAGYOMÁNYOS ÜZLETI MODELL .....	7
<b>BODA GYÖRGY:</b> MENNYIRE TUDÁSGAZDASÁG EGY IPARCENTRIKUS GAZDASÁG .....	21
<b>DÉNES TAMÁS:</b> A „KREATIVITÁS KOCKÁZATA” PARADOXON .....	31
<b>DURGULA JUDIT:</b> A VISEGRÁDI NÉGYEK INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSE.....	45
<b>KUNOS ISTVÁN:</b> COACHING FOLYAMATMODELLEK HELYE ÉS SZEREPE A GYAKORLATBAN.....	58
<b>KRISZTIÁN BÉLA:</b> TUDÁS-VERSENYKÉPESSÉG. HIÁNYZÓ HATÉKONYSÁG A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL – MI LEHET AZ ELLENSZER?.....	71
<b>NOSZKAY ERZSÉBET:</b> HOGYAN KÉSZÍTSÜNK TM STRATÉGIÁT .....	90
<b>OBERMAYER NÓRA:</b> KÖZÖSSÉGI MÉDIA ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁSBAN .....	104
<b>PITLIK LÁSZLÓ – HORVÁTH MÓNIKA KITTI – PITLIK LÁSZLÓ (JUN):</b> A FOGALOM-ALKOTÁS EMBERI KÉPESSÉGE AZ AUTOMATIZÁLT TUDÁSMENEDZSMENT ALAPJA .....	117
<b>PODOLCSÁK ÁDÁM - KATONA ORSOLYA:</b> CROWDSOURCING INFORMATIKAI ÜZLETI TANÁCSADÓI SZEMMEL.....	128
<b>POLÓNYI ISTVÁN:</b> KÉT TUDOMÁNYÁG PUBLIKÁCIÓS TELJESÍTMÉNYE .....	141
<b>SUHAJDA ÉVA VIRÁG - VASTAG ZSUZSA:</b> KAPCSOLÓDÁS A TERMÉSZETTEL ÉS ÖNMAGUNKKAL.....	151
<b>SZATMÁRINÉ BALOGH MÁRIA:</b> A FELSŐFOKÚ DUÁLIS KÉPZÉSRE TÖRTÉNŐ KIVÁLASZTÁS TAPASZTALATAI A MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEK TÜKRÉBEN .....	168
<b>SZÍVÓS MIHÁLY:</b> A HALLGATÓLAGOS TUDÁS NÉGY ALAPVETŐ TÍPUSA.....	178
<b>SZÍVÓS MIHÁLY:</b> A HALLGATÓLAGOS TUDÁS NÉGY ALAPTÍPUSÁNAK SZEREPE AZ INNOVÁCIÓ FORMÁIBAN, VALAMINT AZ INNOVÁCIÓ ÖTÖDIK, TUDÁSGAZDÁLKOZÁSI FORMÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSA.....	192
<b>TOMKA JÁNOS:</b> A VEZETŐK 7 FŐBŰNE A TUDÁSMENEDZSMENT TERÜLETÉN .....	200
<b>Z. KARVALICS LÁSZLÓ:</b> A SZERVEZETI INFORMÁCIÓ-ÉS TUDÁSMENEDZSMENT NÉHÁNY ÚJ ÉS ÚJONNAN AZONOSÍTOTT SZEREPKÖRÉRŐL .....	212

## ELŐSZÓ

A tudásmenedzsment nagyot lépett előre - nem csak a fejlettebb országokban, de Magyarországon is. Köszönhető annak, hogy a tudás felértékelődött, különösen az, amely képes új értéket létrehozni, egyénivé válni, s állandóan megújulni és mind differenciáltabbá válni.

Jó tapasztalunk, hogy lassan már csak elvétve találunk olyan vállalkozást, szervezetet, intézményt – még a legkonzervatívabb esetében is - amelynek ne lenne valamilyen programja, akciója a nála fellelhető tudások (legyen az kliens-, szervezeti-, vagy egyéni tudás) fejlesztésére, integrálására, felhasználásra.

Nem a véletlen, hogy 2003 óta működő, a Magyar Tudományos Akadémia Gazdálkodástudományi Bizottság Tudásmenedzsment Munkabizottságának munkája, és minden évben megrendezésre kerülő konferenciái iránt egyre nagyobb az érdeklődés, sőt mind többen és többen csatlakoznak hozzánk aktív bizottsági tagként, s számolnak be a tudásmenedzsment alkalmazásairól, további fejlesztéseikről, vagy a kutatói-, ill. felsőoktatási területen dolgozók az aktuális eredményeikről.

Az éves konferenciáink témáit igyekszünk épp emiatt is, mindig a legaktuálisabb és a leginkább érdeklődésre számot tartó tudásmenedzsment kérdések köré szervezni, kibontani.

Az ötévente kiadásra kerülő gyűjteményes köteteink az egyes évek legizgalmasabb konferencia előadásainak, illetve Bizottságunk tagjainak - a konferenciákon még el nem hangzott, újabb kutatási-, vagy fejlesztési eredményeinek írásaiból – gondos válogatással - kerül összeállításra.

A jelen kiadásra kerülő kötetünk a sorban már a harmadik.

Köteteink a hazai tudásmenedzsment előrehaladásának, fejlődéstörténetének „tükörképei” is. Ízelítőt adnak mindabból, ami öt - öt év intervallumát tekintve, Bizottságunk tagjait foglalkoztatta, akár vállalati vezetőként, tudásmenedzsment szakemberként, vagy épp egyetemi oktatóként, kutatóként.

Visszatekintve köteteink sorára érdekességképp elmondhatjuk, hogy az első kötet fogalmi tisztázásai, majd a második kötet tudásmenedzsment rendszer kiépítésének kérdései, módszerei és technikai után, a jelen kötet a közösségi tudások, és annak talaján kiépülő tudásközösségek és ezek kibontakoztatását segítő, feltételrendszerek témája köré csoportosul...

Reméljük – mint az előző két kötetünk is – megfelelő érdeklődésre tart majd számot - olvasóink körébe. Hiszen gyűjteményes köteteinkkel Önöket, tehát vállalati vezetők, a fejlesztők, kutatók és a felsőoktatásban résztvevők – tanárok és hallgatók - mind szélesebb körét szeretnénk megszólítani és szolgálni.

A jelen, III. Gyűjteményes tanulmánykötetünk is a TM Munkabizottság műhelymunkáiból született, olyan – tartalmában sokrétű válogatás – amely Bizottságunkban folyó munkáink és tagjaink heterogenitását példázza, és arra kíván tanúbizonyságot is szolgálni, hogy az akadémiai szemlélet és praxis, a gyakorlat problémái és igényei nem csak megférnek egymással, de megtermékenyítők, egymást gazdagítók lehetnek.

Összintén remélem, reméljük, hogy kötetünkben a gyakorlati szakemberek, a fejlesztők és kutatók, az oktatók és a hallgatók, - tehát Bizottságunk tagjai és a téma iránt érdeklődők is, mind találnak majd a gyűjteményes kötetünkben hasznos és hasznosítható gondolatokat, megvalósításra vagy továbbfejlesztésre érdemes elképzeléseket!

Ennek a gondolatnak a jegyében bocsátjuk útjára és ajánljuk Önöknek szíves figyelmükbe a legújabb kötetünket!

De mielőtt még ezt megtenném, szeretném megköszönni mindazok áldozatos munkáját, akik szerzőként, lektorként, és a kötet szerkesztésének különböző fázisaiban tevékenykedők, önzetlen és kitartó munkájukkal hozzájárultak a tanulmánykötetünk megjelenéséhez!

Budapest, 2017. április 12.

Noszkay Erzsébet egyetemi m.tanár, elnök  
MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottság

# BIZALOM ÉS BIZALMATLANSÁG AVAGY SHARING ECONOMY KONTRA HAGYOMÁNYOS ÜZLETI MODELL

## TRUST AND DISTRUST OR SHARING ECONOMY VERSUS TRADITIONAL BUSINESS MODEL

Bencsik Andrea<sup>1</sup> - Juhász Tímea<sup>2</sup>

<sup>1</sup> egyetemi tanár Széchenyi István Egyetem, Győr +36 (96) 613-788 [bencsika@sze.hu](mailto:bencsika@sze.hu)

<sup>2</sup>SAP tanácsadó, [juhasz.timi@hotmail.com](mailto:juhasz.timi@hotmail.com)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A BIZALOM KUTATÁSA ÉVEK ÓTA KÉPEZI A SZOCIOLÓGIAI KUTATÁSOK CÉLTÁBLÁJÁT. KEVESEBB FIGYELEM FORDUL ANNAK SZERVEZETI MŰKÖDÉSBEN BETÖLTÖTT SZEREPÉRE, MINT A GAZDÁLKODÁST BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐRE. A TUDÁSMEGOSZTÁS PROBLÉMÁJÁNAK ELŐTÉRBE KERÜLÉSE FELÉRTÉKELTE JELENTŐSÉGÉT, DE A TÉNYLEGES GAZDASÁGI KÖVETKEZMÉNYEK SZÁMSZERŰSÍTÉSE MÉG VÁRAT MAGÁRA. AZ ALÁBBI TANULMÁNY EZT A RÉST BETÖLTŐ KUTATÁS EGY SZELETÉT MUTATJA BE, MELY KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS KERETEI KÖZÖTT KERÜLT LEFOLYTATÁSRA INTERNETEN KERESZTÜL. A JELEN TANULMÁNYBAN BEMUTATÁSRA KERÜLŐ HIPOTÉZIS, MELY SZERINT A KÜLFÖLDI ÉS A MAGYAR TULAJDONOSI SZERVEZETTEL RENDELKEZŐ VÁLLALATOK ELTÉRŐEN VÉLEKEDNEK A SZERVEZETEN BELÜLI BIZALOMRÓL, ELUTASÍTÁSRA KERÜLT.*

### **SUMMARY**

*RESEARCH OF TRUST HAS BEEN ON THE TARGET TABLE OF SOCIOLOGIES FOR A LONG TIME. BUT THERE IS A MODERATED ATTENTION TO THE ROLE OF TRUST IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL OPERATING, AS A HARD ECONOMIC INFLUENTIAL FACTOR IN MANAGEMENT. THE PROBLEMS OF KNOWLEDGE SHARING CAME TO THE FRONT IN THE LAST DECADE AND THIS FACT HAS RAISED THE VALUE OF SIGNIFICANCE OF TRUST. BUT THE EFFECTIVE EVALUATION AND/OR MEASUREMENT OF ITS ECONOMIC CONSEQUENCES ARE MISSING FROM THE SCIENTIFIC LITERATURE. THE FOLLOWING STUDY SHOWS A NARROW PART OF THE RESEARCH WHICH FILLS THE ABOVE-MENTIONED GAP. THE RESEARCH IS AN INTERNET-BASED SURVEY BY QUESTIONNAIRES. THE EXAMINATION OF HYPOTHESIS – COMPANIES OF HUNGARIAN OWNERS AND COMPANIES OF FOREIGN OWNERS HAVE DIFFERENT OPINION ABOUT ORGANIZATIONAL TRUST - WILL BE SHOWN IN THIS PAPER. ON THE BASIS OF THE RESEARCH RESULTS THE HYPOTHESIS WAS REJECTED.*

### **1. BEVEZETÉS**

A folyamatosan gyorsuló környezeti feltételek folyamatos alkalmazkodásra, változásra, új kihívásokra készítetik a szervezeteket. Ahhoz, hogy a követelményeket minden irányba teljesíteni tudják, összefogásra, a munkatársak együttműködésére, partneri kapcsolatokra és folyamatos információ megosztásra van szükség. Ezekkel a kihívásokkal mindenki tisztában van, mind a magánéletében, mind az üzleti kapcsolatokban, mégis gyakran éppen az ellenkező

magatartással szembesülünk. Az alkalmazottak individualisták, nem kedvelik a csoportmunkát, az együttműködést, féltik a tudásukat és az információt gyakran visszatartják. Joggal tehető fel a kérdés, hova vezet ez a magatartás olyan nemzetközi trendek közepette, ahol a sharing economy logikája egyre inkább utat tör, és domináns módon uralja a piacot a „nyitott” stratégiát követő szervezetekkel karöltve. Az elmúlt néhány évtizedben elsősorban az amerikai gazdaság életében hódított ez az internet alapú üzleti modell, de napjainkra elérte Európát és hazánkat is, nem csak a jól ismert „Uber” köntösében, de számtalan területen működőképes megoldást kínál a maga rugalmasságával, megfizethető szolgáltatásaival, az együttműködést preferáló gondolkodásával. A közösségi megosztáson alapuló üzleti modell elsősorban a szolgáltatás területén hódít. Ugyanakkor a termelés területén tevékenykedő szervezeteknél a közösségi megosztás bármely modellje a legtöbb esetben kudarcot vall. Miért ez a kettős emberi magatartás? Hová lesz a bizalom, a segítőkészség, a közös érdekek? Számolnak-e a szervezetek vezetői a bizalom adta lehetőségek kihasználásának gazdasági előnyeivel, vagy épp ellenkezőleg, a bizalomhiány okozta veszteséggel? Ezen kérdéseknek szándékoztunk utána járni a szervezeti bizalom gazdasági következményeit vizsgáló kutatás segítségével, mely egyidejűleg kutatja a sharing economy logikájának alkalmazását és a tudásvisszatartás, információ elhallgatás hátterét.

## 2. ELMÉLETI HÁTTÉR

### 2.1. A sharing economy jellemzői

A sharing economy, (közösségi gazdaság) gazdasági és szociális rendszer, amely a szolgáltatásokhoz, az adatokhoz és a tudáshoz közösségi hozzáférést tesz lehetővé. Amikor bárkinek szüksége van a forrásokra, gond nélkül hozzájuthat, nem szükséges megvásárolni azokat. Mintegy 15- 20 éve jelent meg új üzleti modellként, mely nem csak sajátos gazdasági érdekeket céloz, de olyan speciális problémák kezelésére is keresi a megoldást, mint a kimerülő energiaforrások és a folyamatosan növekvő népesség. Ma az egyik leginkább preferált gazdasági trend (Molnár, 2015).

A sharing economy, mint üzleti modell nem új találmány, de a múltban kezdeményezett hasonló gazdasági modellek hamarosan kudarcot vallottak, mert az ilyen rendszerek nem tudják önmagukat fenntartani. Kérdéses, hogy a piacszerzési életszakasz után közép és hosszú távon tudnak-e majd nyereségesen működni. A sharing economy modell gyorsuló terjedése tagadhatatlan tény, ezért a vállalatok nem hagyhatják figyelmen kívül ezt a trendet. A „hagyományos” cégeknek mindenképp azt kell átgondolniuk, hogy melyek azok a szolgáltatási területek, ahol megjelenhet egy sharing economy szereplő, majd ha sikerült beazonosítani, el kell gondolkodniuk, hogy ők hogyan képesek lépést tartani ezzel a trenddel.

A modell háttérében a közös fogyasztás ideológiája működik, melynek alapja a kihasználatlan kapacitás. Jellemzője a közösségben való hit és a feltétlen bizalom. A jelen gazdasági működés feltételei között tevékenykedő hagyományos stratégiát követő vállalatok is igyekeznek saját vállalkozásuk iránt (elsősorban kommunikációs, marketing eszközeikkel) bizalmat építeni, de ellentmondásos módon a termelést, tudást, tőkét, a hatalmat, stb. koncentrálnak. A sharing economy filozófiája ennek ellenkezőjeként működik, igyekszik a koncentrációt megszüntetni, amihez a start-up cégek terjedése, a vállalkozni kívánó fiatalok megfelelő alapot szolgáltatnak (Dojcsák, 2013).

A sharing economy lényege, hogy a felhasználók megosztják egymással:

- kihasználatlan kapacitásaikat, erőforrásaikat (pl. tárgyi eszköz, szolgáltatás, pénz)
- on-demand jelleggel (a fogyasztási igény felmerülésekor azonnal), rendszerint egy IT-platformon keresztül,
- bizalmi alapon, kiemelt jelentőséget tulajdonítva a személyes interakciónak, közösségi élménynek,



- mind e közben törekedve a fenntarthatóságra.

Az értékek megosztásán alapuló kezdeményezések számos kérdést, (olykor akár konfliktust is) vetnek fel. Pl., ki, mennyit ad az egészhez, és mennyit vesz ki belőle. Az alapvető emberi tulajdonság, az egyensúlyra való törekvés, az igazságos elosztás és teherviselés jegyében a fenti kérdések feszültséget okozhatnak. Az informatika adta sokrétű lehetőségek kiváló adottságok ahhoz, hogy egy megújulni vágyó, vagy folyamatosan újat adni kívánó vállalat felvállalja az akár még nem egyértelműen bizonyított, de új lehetőségekkel kecsegtető üzleti modell alkalmazását (akár részlegesen valamely üzletágában, akár át/kiszervezve korábbi működését (Dojcsák, 2013).

A társadalom jellemzői, a vállalatok működési logikája meghatározó jelentőségűek a modell sikeres alkalmazásának szempontjából. Itt kap jelentőséget a bizalom kérdése, mely az első pillantásra vonzónak ható új modellt az ellenkezőjére fordíthatja kudarcot hozva, a bizalmatlanság és a vállalt kockázat okai miatt. A javak megosztására alapuló gazdaság ugyanis számos veszélyt rejt magában. Pl. a cégek működésének szabályozási problémái, az adózás és foglalkoztatás korrektsége, csalások, kijátszások lehetősége, stb.. Természetesen egy jól kialakított, egyensúlyra törekvő modell, ill. annak működtetése, sikert és eredményeket hozhat az üzleti életben.

Az internet adta lehetőségek könnyen összekötik a kínálatot a kereslettel, mely közvetlenül reflektál az emberek igényeire. A modell alkalmazása ily módon valós gazdálkodási és szociális problémák megoldására nyújthat lehetőséget. A hazánkban is elindított start-up vállalkozások a megosztás szellemében az alábbi területeken váltak népszerűvé:

- tartalomszolgáltatás, (film, zene, video)
- szakmunka-közvetítés, (javítás, szerelés)
- oktatás, (on-line tanfolyamok)
- szolgáltatás, (pl. iroda bérlés, lakás étterem, házimunka, takarítás, futár, könyv, ruha csere)
- pénzügyek
- a lakások, szálláshelyek megosztása
- autó bérlés, közös utazás (Dojcsák, 2013; Molnár, 2015).

A sharing economy üzleti modell alapján működő cégek várhatóan sikeres jövő előtt állnak, melyet előrevetít a legutóbbi PwC tanulmány is. A kutatásuk szerint a tavalyi forgalom több mint hússzorosára emelkedhet 2025-re a megosztáson alapuló cégek esetében. A felméréseik szerint a leginkább preferált területek a finanszírozás, a szállásmegosztás, a személyszállítás, illetve az on-demand háztartási- és szakmai szolgáltatások lesznek (PWC, 2015).

A közel jövőben várhatóan a modell további terjedésével kell kalkulálni hazánkban is, és fenntarthatóságának ideje egyelőre nem megbecsülhető. Így a modell alkalmazásának egyik oldalán jelentkező bizalom, a másik oldalán feltűnő bizalmatlanság egyensúlya előre nem látható gazdasági eredményeket hozhat.

Mivel a sharing economy teljes működési logikáját a bizalomépítés, a bizalmi elven történő információ, tudás és vagyon megosztás jellemzi, a hagyományos üzleti modellek esetében pedig ennek az ellenkezőjét tapasztalhatjuk, érdemes egy kicsit a bizalom fogalmát, létét vagy hiányát befolyásoló tényezőket áttekinteni.

## 2.2. A szervezeti bizalom

A sikeres szervezeti működés feltételeként fogalmazható meg az információ és/vagy tudásmegosztás, mely olyan folyamat, ahol a tapasztalatok, információk cseréje zajlik. Mivel a piaci siker, a versenyképesség feltétele a tudás teljes körű kiaknázása, annak megosztása a szervezet egészében, ezért szükséges olyan feltételeket kialakítani, szabályrendszert megfogalmazni, amely meghatározza a tudásmegosztás érdekében történő cselekvési irányokat

a szervezeti célok, a stratégia megvalósítása eléréseért. Mindez azonban nem működik bizalom nélkül.

A bizalom egy olyan jelenség, amely során az érintett személy hajlandó hitelt adni társa szavainak és cselekedeteinek. A bizalom az egyik legfontosabb tényező a hatékony tudásmegosztás alkalmazásában a szervezeteken belül, mind a tacit tudás, mind az adattárak kialakítása szempontjából.

Míg a sharing economy modell logikája a közösségi megosztást preferálja, - és teszi ezt elsősorban szervezetközi és társadalmi szinten, - addig a hagyományos szervezeti, vállalati működés esetében elvárt tudásmegosztás (mely jól behatárolt szervezeti kereteken belül zajlik), évek óta az egyik leginkább kihívást jelentő vezetői feladat. Ez esetben a szervezeten, a közösségen belüli kapcsolatok kerülnek a középpontba, a tudás és információ megosztás a szervezeten belüli együttműködés elvárásaként fogalmazódik meg. Ugyanakkor az emberi viselkedést a szervezeti együttműködésben a tudás- és információ visszatartás, a szakmai féltékenység és bizalmatlanság jellemzi.

A gazdasági – szervezeti bizalom kifejezése több oldalról megközelíthető.

- A bizalom lehet egyfajta egyéni elvárás, várakozás, egy esemény szerencsés, kívánatos kimenetelére vetett hit. Ez az elvárás emocionális elemeket is tartalmaz.
- A bizalom felfogható interperszonális kapcsolatnak. Ebben a megközelítésben a sebezhetőség kölcsönös elfogadása áll a középpontban, ami azt jelenti, hogy az egyén hajlandó kitenni magát annak, hogy sebezhetővé válik egy olyan személlyel való viszonyában, akinek tetteit nem kontrollálhatja.
- A (gazdasági) bizalmat, mint a gazdasági tranzakciós költségeket befolyásoló tényezőt is megfogalmazhatjuk. Ebben az értelemben azt az elvárást jelenti, hogy a másik személy (illetve csoport vagy szervezet) explicit és implicit kötelezettségeinek megfelelően fog viselkedni, az alkudozásban és tárgyalásokban becsületes lesz, és akkor sem fogja kihasználni partnereit, ha például alkalma nyílik a tárgyalásokat valamilyen új körülmény folytán újraindítani, a feltételeket egyoldalúan megváltoztatni.
- A bizalom úgy is felfogható, mint egy tőkeforrás, ami a tudás kicserélésének és kombinálásának mechanizmusa által új intellektuális tőkét hoz létre. Ennek következtében a bizalomnak hangsúlyozott jelentősége van, különösen innovatív környezetben (Smedlund, 2008). A bizalom a vezetői képesség egy jellemzője, mely a vezetők és kollégák közötti kapcsolatot is minősíti (Dittmar et al., 2007). Azok az alkalmazottak, akik bíznak a vezetőikben és szervezetükben kreatívak, kockázatvállalóak és együttműködőek (Dittmar et al., 2007).

A bizalom formáit és azok megjelenésének feltételeit Zucker (1986) - mint a bizalom-előállítás három típusa - fogalmazta meg:

- Folyamat alapú: ahol a bizalom a múlthoz vagy az elvárt cseréhez kötött.
- Tulajdonság alapú: ahol a bizalom személyhez kötött és olyan tulajdonságoktól függ, mint a közös családi háttér, vallás vagy az etnikum. Alapja a társadalmi hasonlóság, a partnerek ugyanahhoz a társadalmi csoporthoz, közösséghez tartoznak.
- Intézményi alapú: ahol a bizalom formális társadalmi struktúrákhoz kötött. Ebben az esetben a bizalom megléte vagy hiánya egyéni vagy cég specifikus sajátosságoktól függ.

Ezen utóbbi formához kapcsolódó, a bizalom előállítására szolgáló intézmények akkor jelennek meg, amikor a folyamat alapú és a tulajdonság alapú bizalom eltűnik. A megjelenő új formális struktúrák azt célozzák, hogy bizalmat építsenek a cégeken belül és a cégek között, pótolva, és/vagy kiegészítve a megbomlott bizalmi formák működését. (Tóth, 2004)

A bizalmi helyzetekben történő viselkedést Mari Sako (2000) bizalom tipológiájában foglalta össze. Meghatározásában a bizalom az üzleti partnerek egymással kapcsolatos várakozásait jelenti, miszerint kiszámítható és kölcsönösen elfogadható módon fognak viselkedni. A tipológia az alábbi három bizalmi típust különíti el, mely bár szervezetek közötti kapcsolatokra

vonatkoztatva fogalmazódott meg, de a hozzáértésbe vetett bizalom a szervezeteken belüli kapcsolatok esetben is helytálló.

- A szerződéses bizalom – contractual trust: közös normákon alapul, ami azt jelenti, hogy a szerződő felek várakozásai szerint az ígéreteket valamennyien betartják.
- A hozzáértésbe vetett bizalom – competence trust: az üzleti partnerek feltételezik, hogy a másik fél rendelkezik a vállalt feladat teljesítéséhez szükséges technikai és menedzseri kompetenciával. Mind a két bizalomforma nélkülözhetetlen az üzleti kapcsolatok zökkenőmentes működéséhez.
- A harmadik bizalom típus a goodwill bizalom – open commitments: a felek egymással szemben nem specifikus kötelezettségeket várnak el. Ha egyetértenek a „fair” magatartás elveiben, a goodwill bizalom kialakulhat.

Ahogy látható, a korábbi kutatások nagyobbik hányada a bizalmi kérdéseket elsősorban a szervezetek közötti üzleti kapcsolatok tekintetében vizsgálja, kevésbé a szervezeti belső működésre érvényes hatásait (Sako, 2000; Sabel, 1994). A szervezeti működés esetén jellemző viselkedési mintákat a továbbiakban kiemelt jelentőséggel kezeljük, mivel kutatásunk a gazdálkodó szervezeteken belüli bizalom létének vagy hiányának hatásait azonosítását célozza. A szervezeten belüli bizalomépítés nem teljesen azonos a személyek közötti bizalomépítéssel (Branzei et al., 2007). Alston és Tippett (2009) több, a szervezeti kultúrával és a bizalommal foglalkozó szakirodalmi forrásból azt a következtetést vonta le, hogy a kultúra és a bizalom egyaránt megkülönböztető szerepet játszik egy szervezet működésében. A szervezeti bizalom egy többszintű jelenséggé érzékelhető, ami szorosan kapcsolódik a szervezeti kultúrában megtalálható normákhoz, értékekhez és hiedelmekhez.

A bizalom a vállalati menedzsment számára alapvető fontosságú a magas teljesítmény szempontjából, de erős hatása van számos további szervezeti jelenségre. Ahol a bizalom hiányzik, az emberek elveszítik magabiztosságukat, ennek eredményeként ahelyett, hogy a megfelelő dolgot tennék, az idejüket vesztegetik egy bizalmatlan légkörben. Ezért a bizalom az új ötletek megalkotása szempontjából kritikus egy szervezeten belül. A bizalom lehetővé teszi az innováció virágzását – a bizalmatlanság pedig elfojtja az innovációt és a kockázatvállalást.

A szervezeti bizalom számos egyéb szervezeti jellemzővel való összefüggésben jelenik meg a sikeres vezetői tevékenység feltételeként, mint pl. a kommunikáció (Zeffane, et al., 2011), elkötelezettség (Zeffane, et al., 2011), elégedettség (Altinay et al., 2014), motiváció (Shabnam., 2012; Purdey, 2012), rugalmasság (Slavolainen et al, 2016) empátia (Rahman, 2015), kiegészítés (Celik et al, 2011), csapatépítés (Anant, 2015; Crane, 2016), megbízhatóság (Savolainen - Häkkinen, 2011; Purdey, 2012), együttműködés (Cozzolino, 2011), környezeti feltételek (O'Donnell, 2014), ökológia (Walker- Noonan, 2010), kultúra (Acedo-Carmona – Gomila, 2015; Ling et al, 2009), mentori rendszer (Crane, 2016; Kutsyuruba – Walker, 2015), teljesítmény (Trust report, 2014/15; Celik et al., 2011; Purdey, 2012), innováció Semerciöz, 2011), stb.

A bizalom kérdése - ahogy a fentiekből is látható, - számos kutató tanulmányában komoly helyet foglal el, és évek óta képezi az együttműködéssel, tudásmegosztással való függelmi kapcsolat elemzését. A bizalom léte jobb teljesítményt, az információk hatékonyabb felhasználását hozza, a kapcsolatok szorosabb együttműködést eredményeznek, melyek gazdasági jellegű adatok formájában is megfogalmazhatók, számszerű formában kimutathatók. Bár az eredmények és a vizsgálat célterületei, alanyai különbözőek, a konklúziók átfedésben vannak. Ugyanis valamennyi tanulmány megerősíti, hogy az érintett felek közötti bizalom nélkül a közös munka, a sikeres tudásmegosztás csak illúzió marad. Vagyis a bizalom gazdaságtana figyelemre érdemes kutatási terület.

Mindezek után joggal merülhet fel a kérdés: ha mindezt tudjuk elméletben, miért nem működik a gyakorlat? Miért szembesülnek mégis újabb és újabb megoldatlan helyzettel a vezetők (és olykor az alkalmazottak is), melyek kezelése nélkül vagy azok figyelmen kívül hagyása esetén képtelenség a vágyott feltételek megteremtése, melyek a vállalati siker, a tudásmenedzsment rendszer működésének, az információ és tudásmegosztásnak a zálogai.

A fent említett kérdések vezettek oda, hogy kutatást indítsunk magyar és szlovák vállalatok összevetésével, kutatva a szervezeti bizalom létét vagy hiányát, azok mögöttes okait, gazdasági következményeit. A következő fejezetben a gyakorlati kutatás egy szeletét mutatjuk be.

### 3. A KVANTITATÍV KUTATÁS

#### 3.1. A vizsgálat módszertana

A 2016-ban indított kvantitatív kutatás célja, hogy képet adjon a vállalati közegben működő bizalomról, tekintettel annak gazdasági következményeire, ill. a sharing economy, hatásaira. A felmérés Magyarországon és Szlovákiában történt. A jelenlegi tanulmány a hazai cégek vizsgálati eredményeiből mutat be néhányat. A kérdőíves kutatás interneten keresztül történt, zárt és nyitott kérdések megválaszolásán keresztül. A zárt kérdések metrikus és nominális skálákra épültek. A kérdőív felépítését a 1. táblázat foglalja össze:

1. táblázat A kérdőív felépítése

A minta specifikálása	A tudás szerepe a vállalati működésbe	Bizalom a szervezetben
Vállalat mérete Vállalat elhelyezkedése Szervezet működésének iparági meghatározása	Tudás prioritása Tudás szerepe a vállalati rendszerben Munkatársak kiválasztási rendszere adott feladatokra Tudásátadás és megosztás operatív gyakorlatai	Bizalom definíciója A bizalmi rendszer szerepe a vállalati működésben A bizalom jellemzői a szervezet operatív működésében A bizalom megjelenése a vállalati szinteken A kollégák közötti bizalom alapja A bizalmi kapcsolat kiépítésének mérföldkövei A bizalom előnyei

*Forrás: saját szerkesztés*

A mintagyűjtési módszer a hólabda eljárás volt, amely során 104 db magyar és 200 feletti számosságú szlovák, hibátlanul kitöltött kérdőívet sikerült összegyűjteni. (Mivel a kutatás kezdeti stádiumban van, a tanulmány elkészítése idején is szaporodik a minta száma.) A kérdőív tesztelése két-két szervezet esetében történt meg, és miután nem volt a válaszadóknak a kérdésekkel kapcsolatban értelmezhetőségi problémájuk, így a kérdőíven nem kellett változtatni.

#### 3.2. A minta kiértékelése

A kérdőív kiértékelése SPSS programmal történt, egy-és többváltozós elemzési eljárások alkalmazásával: így gyakorisági, átlag- és szórás vizsgálatok, valamint a többváltozós vizsgálatok esetében keresztábra-, faktor-, klaszter- és nonparametrikus elemzések történtek. A kutatás során több hipotézis megfogalmazásra került, melyek közül a jelenlegi tanulmány - a magyar mintán tesztelve - a következő feltevés mentén mutatja be az eredményeket:

##### *Hipotézis*

*A külföldi és a magyar tulajdonosi szerkezettel rendelkező vállalatok eltérően vélekednek a szervezeten belüli bizalomról.*

#### 4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A magyarországi minta 104 vállalatból állt, ám a fenti hipotézis bizonyítása céljából kikerültek a vizsgálati fókuszából azok a szervezetek, amelyek vegyes vállalatok voltak, így a továbbiakban a szerzők a kimondottan külföldi, illetve a kimondottan csak magyar tulajdonosi szerkezettel rendelkező szervezeteket vonták be a kutatásba. Így összesen 95 szervezet szerepel az elemzésben.

A tulajdonosi szerkezet alapján tehát 50 vállalat kimondottan magyar tulajdonban volt, míg 45 szervezet teljes egészében külföldiben.

Elhelyezkedésük alapján 54,7 %-ban közép-magyarországi cégekről beszélhetünk, 36,3%-uk észak-magyarországi, míg a többiek az ország más régióiból származtak.

A szervezeti méret alapján 40%-a a vizsgált vállalatoknak több mint 250 fővel dolgozik, 26,3%-uk középvállalat volt (50-249 fő), 20%-uk kisvállalként 9-49 főt alkalmazott, míg 13,7%-uk mikro vállalkozás volt.

A szervezeti tudásra vonatkozó kérdéskör elsőként a tudás prioritását tárta fel a szervezetek mindennapi életében. Előre megfogalmazott állításokból egytől ötig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, hogy mennyire jellemző az adott megállapítás a szervezetükre. Az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. A 2. táblázat a kérdésekre adott válaszok átlagát és szórását mutatja be:

2. táblázat A tudás prioritása a vállalati működésben

	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
A kultúra nem támogatja, hogy komolyan vegyük a vezetés próbálkozásait.	95	0	1,79	,921
A vezetés erőlteti ezt a gondolkodást, de a munkatársak nem foglalkoznak vele.	95	0	1,94	,932
A mindennapi küzdelem a piacon elveszi a figyelmet, és ez háttérbe szorul.	95	0	2,23	1,134
A munkatársak számára fontosabb, mint a vezetésnek.	95	0	2,25	1,081
Bizalom hiányában ez nem működőképes elvárás.	95	0	2,25	1,220
Nem fogalmazódik meg stratégiai szinten, de mindenki tudja, hogy ez a működésünk alapja.	95	0	2,55	1,174
A stratégia megfogalmazásában kiemelt szerepet kap.	95	0	3,63	1,111
A stratégiából lebontva operatív feladatokban nyilvánul meg.	95	0	3,65	1,079
Több módszert használunk a tudás kezelésére, átadására vagy megőrzésére.	95	0	3,80	1,145

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények azt tükrözik, hogy a vizsgált szervezetéknél a tudás prioritása megjelenik a stratégiában és az operatív megvalósításban is. Sőt, a válaszokból látható, hogy több módszer áll rendelkezésre a tudás megtartására, kezelésére és átadására. A tudás fontosságának kezelése a szervezetek különböző szintjein megjelenik, azaz nemcsak az alkalmazottak, és nemcsak a vezetőség szintjén, ami elősegítheti az együttes gondolkodást és a szinergiák kiaknázását.

A további elemzések érdekében az adott változókat a szerzők faktorokba tömörítették, a célból, hogy a sok változó helyett kevés számú faktor alapján vizsgálják meg a szervezeteket. Valamennyi változó alkalmas volt a faktorképzésre. A KMO: ,779, Barlett-teszt eredménye: felt. Khi-négyzet: 269,832 df: 36 szign.: ,000. A magyarázott varianciarány: 66,489% A faktorok rotálása Varimax-módszerrel történt. Az így kapott faktorok a következő elnevezéseket kapták a faktorsúlyok alapján:

1. faktor: A tudás prioritásának negligálása
2. faktor: A tudás prioritásának a stratégiai szintű fontossága
3. faktor: A tudás operatív szintű prioritása

A következő lépésben az elemzésnél a szerzők megvizsgálták, hogy az adott faktorok segítségével milyen homogén csoportokat lehet alkotni a mintából, továbbá az is látható milyen jellemzőkkel írhatóak le a különböző klaszterek. A K-közép eljárással a következő végleges klaszterközéppontok jöttek létre (lsd. 3. táblázat).

3. táblázat Klaszter középpontok

	Klaszter		
	1	2	3
REGR factor score 1 for analysis 2	-,43734	1,20829	-,49121
REGR factor score 2 for analysis 2	,09757	-,42620	,28665
REGR factor score 3 for analysis 2	-,68401	,08421	1,27282

*Forrás: saját szerkesztés*

Az adott klaszter-középpontok alapján a következő klaszterek kerültek kialakításra:

1. klaszter: Ebbe a csoportba azok a szervezetek tartoznak, akik számára igen fontos a tudás stratégiai szintű megközelítése.
2. klaszter: A tudás negligálása jellemző ezekre a cégekre.
3. klaszter: A tudás prioritása jellemző különösen operatív szinten.

A hipotézis bizonyítása céljából a szerzők kíváncsiak voltak arra, hogy a klaszterbe sorolás és a tulajdonosi szerkezet között létezik-e összefüggés. A Khi-négyzet vizsgálat nem igazolta az összefüggést: Pearson-féle Khi-négyzet: ,021 df: 2 szign.: ,989  $p > 0,05$ . Mind a külföldi (48,2%), mind a magyar (48,0%) tulajdonú cégek az 1. klaszterhez tartoznak a legnagyobb arányban, vagyis számukra nagyon fontos a tudás stratégia megközelítése.

Mindezzel együtt a vizsgálatok azt mutatták, hogy a különböző tulajdonosi szerkezetű cégek szignifikánsan különböznek a tekintetben, hogy a szervezetbe bekerülő munkatársak a szakma legjobbjai közé tartozzanak, azaz eleve hozzák magukkal azt a tudást, amire a szervezetnek szüksége van, vagy legalább a képességet, annak elsajátítására. 74,0%-a a magyar tulajdonú cégeknek, míg 53,3%-a a külföldi tulajdonú szervezeteknek fontos ez a szempont az új munkatársak felvételénél (Pearson-féle Khi-négyzet: 4,402 df: 1 szign.: ,036  $p < 0,05$ ).

A szerzők a bizalommal kapcsolatban megfogalmaztak egy definíciót, amely a következő volt: „A kölcsönös egyetértés és kedvelés igen magas szintje, ahol már nem tartjuk szükségesnek a másik fél becsületességének, jó szándékának, értékeinek és tetteinek ellenőrzését, hanem biztosan tudjuk, hogy a lehető legjobb dolgokat gondolja és teszi majd. A másik fél teljes megértése.” Kérdés volt, hogy ezzel a meghatározással mennyire értenek egyet a megkérdezett cégek. Ötös skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, hogy miképpen fogadják el az állítást. Az egyetértés átlaga 3,65, ami azt jelenti, hogy átlagosan többé-kevésbé a válaszadók elfogadták a fenti megfogalmazást. A nonparametrikus vizsgálatok azt mutatták, hogy ebben a

tekintetben a különböző tulajdonosi szerkezetű cégek nem voltak eltérő véleményen (Mann-Whitney-teszt: 1029,5 szign.: ,452  $p > 0,05$ ).

A definíció mellett meg kellett határozniuk a megkérdezetteknek, hogy általában mit jelent a bizalmi rendszer egy szervezetben belül. A felsorolt jellemzők közül a három legjellemzőbbet kellett kiválasztaniuk a válaszadóknak. Az 1. ábra az eredményeket foglalja össze:



1. ábra Általában mit jelent a bizalmi rendszer egy szervezet életében? (N)

*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábra alapján a felelősségvállalás, a kölcsönös segítségnyújtás, és a kollegiális tisztelet a leggyakrabban választott jellemzők, míg a legkisebb gyakoriságú a rugalmas szabályozás a szervezet foglalkoztatási struktúrájában, a nyitott vállalati hierarchia rendszer és a rugalmas szabályozás a szervezet tevékenységi struktúrájában. A válaszadóknak jelölni kellett, hogy a fenti jellemzők közül melyek a leggyakoribbak náluk. A legtöbben a csapatmunkát, a kölcsönös segítségnyújtást és a kollegiális tiszteletet jelölték meg, amiből arra lehet következtetni, hogy a válaszadók a bizalmat megalapozó jellemzőkből többet is érznek, hogy jelen van a vizsgált szervezetekben.

A bizalmi kapcsolat megléte azonban nem elég, hanem annak megtartása, illetve építése is fontos feladat egy szervezetben belül. Ennek érdekében számos lehetőség és eszköz áll rendelkezésre. A felsoroltakból a válaszadóknak jelölniük kellett, hogy mennyire jellemzőek a szervezetükönél. Egy ötfokozatú Likert-skálán az egyes az egyáltalán nem jellemzőt, míg az ötös a teljesen jellemzőt jelentette. Az eredményeket az 4. táblázat mutatja be:

4. táblázat A bizalmi kapcsolat építésének lehetőségei

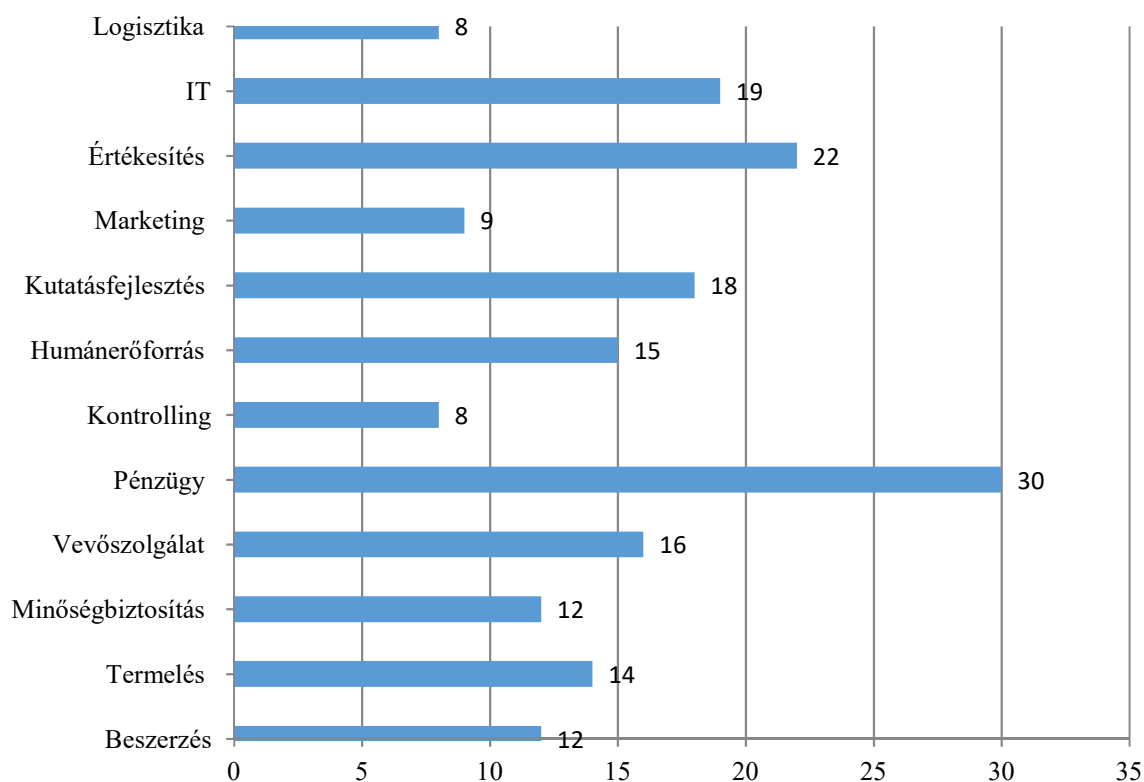
	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Szituációs gyakorlatokkal	95	0	2,27	1,224
Érzelmi intelligenciát fejlesztő tréningekkel	95	0	2,67	1,364
Kompetencia rendszer átgondolásával	95	0	2,72	1,285
Értékelési rendszer fejlesztésével	95	0	2,84	1,347
Vállalati kultúra formálásával	95	0	2,86	1,301
Javadalmazási rendszer átgondolásával	95	0	2,96	1,263
Egyéni munkával	95	0	2,99	1,106
Képzésekkel	95	0	3,18	1,255
Pozitív példák propagálásával	95	0	3,19	1,299
Problémák nyílt megtárgyalásával	95	0	3,41	1,153
Kommunikáció fejlesztésével	95	0	3,44	1,227
Konfliktushelyzetek feloldásával	95	0	3,51	1,090
Csapatépítéssel	95	0	3,56	1,302
Tudásmegosztással	95	0	3,69	1,022
Vezetők és beosztottak közös megbeszéléseivel	95	0	3,72	1,007
Csapatmunkával	95	0	3,94	1,050

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszok azt mutatják, hogy a szervezeteknél átlagosan jellemző a csapatmunkával, a vezetők és beosztottak közötti közös megbeszélésekkel, valamint a tudásmegosztással történő bizalomépítés, míg a legkevésbé jellemző a szituációs gyakorlatokkal, az érzelmi intelligenciát fejlesztő tréningekkel zajló bizalomerősítés. A szerzők megvizsgálták, hogy a különböző tulajdonosi szerkezetű szervezetek különböznek-e az adott módokat illetően. A különbség vizsgálatra alkalmazott nonparametrikus módszer (Mann-Whitney-teszt) egyetlen változó esetében sem mutatott ki szignifikáns különbséget.

További kérdésként merült fel, hogy mely szervezeti területen működik leginkább a bizalom. A leginkább jellemzőket a 2. ábra mutatja.





2. ábra Szervezeti terület, ahol leginkább működik a bizalmi kapcsolat (N)

*Forrás: saját szerkesztés*

A leggyakrabban megadott szervezeti terület a pénzügy és az értékesítés volt, amelyek könnyen érthetőek. Míg a legkevésbé követeli meg a bizalmat a válaszadók szerint a kontrolling, és a logisztika. Magyarózatként a megkérdezettek leginkább a munkavégzés jellegét, tartalmát, az adott szervezeti terület cégen belüli prioritását adták meg.

Végezetül a szerzők rákérdeztek arra, hogy vizsgálják-e a bizalom létének vagy hiányának következményeit a szervezetben. A válaszokból kiderült, hogy a vizsgált cégek 73,7%-a néha, vagy sohasem foglalkozik ezzel a kérdéssel. A további elemzések ugyanakkor azt mutatják, hogy ebben a kérdésben nincs különbség a különböző tulajdonosi szerkezettel rendelkező cégek között: Mann-Whitney-teszt: 1022 szign.: ,414  $p > 0,05$ . A szervezetek többsége továbbá utalt rá, hogy a bizalom hiányának nem volt jellemzően semmilyen következménye a vállalatnál, mely válasz - tekintettel arra, hogy nem is foglalkoznak komolyan ezzel a kérdéssel, - nem tekinthető relevánsnak.

## 5. ÖSSZEGZÉS

A bizalom a szervezeten belüli együttműködés szempontjából fontos társadalmi jelenség, ahogyan ezt a sharing economy léte is bizonyítja (Andreson-Narus, 1990; Lane-Bachmann, 2000; Gulati-Nickerson, 2008). Számos kutatás igazolja (Krishnam-Martim-Noordehaven, 2006, Globermann-Nielsen, 2005), hogy a bizalom pozitív hatással van a szervezeten belüli kapcsolatokra, ahogyan a szervezeten belüli együttműködésre is (Lazzarini et al, 2008; Lazzarini et al, 2005). Azon vizsgálatok, melyek a fenti kérdések kutatását célozzák, elsősorban a nyugati kultúrákban kerültek előtérbe. Hazai viszonylatban még nem beszélhetünk releváns eredményekről, - ahogyan a fenti válaszok is bizonyítják, - nincs szignifikáns érdeklődés a szervezetek vezetői részéről arra vonatkozóan, hogy milyen gazdasági vonzata lehet akár a

bizalom létének vagy hiányának a szervezeti siker szempontjából. Ez a tény megerősíti a szerzők meggyőződését, hogy tudatosítani kell a szervezetek vezetőiben a bizalom jelentőségét a sikeres szervezeti működés szempontjából, és felhívni a figyelmet a gazdasági hatások értékelésének létjogosultságára. Sajnos az eddigi eredményekből az szűrhető le, hogy a szervezetek nem érzik a közvetlen gazdasági következményeket, ezért nem tartják szükségesnek a bizalmi kérdések, ill. azok hatásainak vizsgálatát. Ha néhány kézenfekvő példa erejével közelebb lehetne hozni a döntéshozók gondolkodásához ennek fontosságát, a figyelem feltehetően ebben az irányban is érezhetővé válna. (Olyan példákra gondolok, mint a többszörös ellenőrzés szükségessége, a vezetői hatáskör bővítése a felhatalmazás helyett, az állandó meetingek a túl gyakori beszámolási kötelezettség miatt, stb. Ezek mindegyike a bizalmatlanság miatt történik, melyek anyagi vonzata kiszámítható.)

A tanulmány egy 2016-os felmérés néhány eredményét mutatta be, melyek összhangban vannak a korábbi vizsgálatok megállapításaival. Ez a kutatás a cégeken belül működő bizalmat, illetve annak hiányát és következményeit célozza. A jelent tanulmányban megfogalmazott hipotézis, miszerint a különböző tulajdonosi szerkezetű cégek eltérően vélekednek a vállalaton belüli bizalomról, a vizsgálati minta esetében nem érvényesült, tehát a hipotézis elutasításra került.

## IRODALOMJEGYZÉK

Acedo-Carmona, C. – Gomila, A. (2015) Trust matters: a cross-cultural comparison of Northern Ghana and Oaxaca groups. *Front. Psychology* 6:661. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00661

Alston, F - Tippett D. (2009): Does a technology-driven organization's culture influence the trust employees have in their managers? *Engineering Management Journal*, Vol. 21. (No.2.) pp. 3-10.

Altinay, L. – Brookes, M. – Madanoglu, M. – Aktas, G. (2014): Franchisees' trust in and satisfaction with franchise partnerships, *Journal of Business Research*, (No. 67), pp. 722–728

Anant, H.S. (2015): *A Study of the Impact of Openness and Trust on the Quality of Interpersonal Relations within Organizations*, Proceedings of the International Symposium on Emerging Trends in Social Sciences Research (IS15 Chennai Symposium) Chennai, India, 3-5 April 2015 Paper ID: CF 503

Anderson C. J. - Narus A. J. (1990): A Model Of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing* Vol. 54, pp. 42-58.

Branzei, O, - Vertinsky, I. - Camp Ii Rd. (2007): Culturecontingent signs of trust in emergent relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 104. (No.1), pp. 61-82.

Çelik, M. – Turunç, Ö. – Begenirbaş, M. (2011): The Role Of Organizational Trust, Burnout and Interpersonal Deviance for Achieving Organizational Performance, *International Journal of Business And Management Studies* Vol 3, (No 2), ISSN: 1309-8047 (Online)

Cozzolino, P. J. (2011): Trust, cooperation, and equality: A psychological analysis of the formation of social capital, *British Journal of Social Psychology* Vol. 50. (No. 6), pp.302-20. DOI: 10.1348/014466610X519610 · Source: PubMed

Crane, F. (2016): Building Trust Inside Your Team, Management Skills from MindTools.com <https://www.mindtools.com/pages/article/building-trust-team.htm> 2016. 09.30.

Dittmar, J, - Jennings, K. - Stahl-Wert, J. (2007): Trust and engagement. *Leadership Excellence*, Vol. 24, (No.11.) pp. 8.

Dojcsák, 2013: Sharing economy: divat, vagy működő új üzleti modell? <http://www.hwsz.hu/hirek/50432/sharing-economy-startup-gazdasag-leweb.html> 2016.10.23.

- Globermann, S. - Nielsen, B. (2005): *Trust and the Governance of International Strategic Alliances*, Copenhagen Business School, 2005, <http://uk.cbs.dk/content/download/64711/902708/>
- Gulati, R. – Nickerson, J. (2008): Interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance *Organization Science*, Articles in Advance, pp. 1–21.
- Krishnan, R. – Martin, X. – Noorderhaven, N. G. (2006). When does trust matter to alliance performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 49, (No.5.), pp. 894–917.
- Kutsyuruba, B. - Walker, K. (2015): The Role of Trust in Developing Teacher Leaders Through Early-Career Induction and Mentoring Programs, *Antistasis*, Vol. 5. (No.1.), pp.32-36. [https://www.academia.edu/12654280/The\\_role\\_of\\_trust\\_in\\_developing\\_teacher\\_leaders\\_through\\_early-career\\_induction\\_and\\_mentoring\\_programs\\_2016](https://www.academia.edu/12654280/The_role_of_trust_in_developing_teacher_leaders_through_early-career_induction_and_mentoring_programs_2016). 10.12.
- Lane, C. - Bachmann, R. (2000). *Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press.
- Lazzarini, S.G. Madalozzo, R. - Artes, R. – Siqueira, J. O. (2005): Measuring trust: an experiment in Brazil *Revista de Economia Aplicada*, Vol. 9, (No.2.), pp. 153–169.
- Lazzarini, S. G. - Miller, G. J. - Zenger, T. R. (2008). Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement of committed relationships. *Organization Science* Vol.19, (No. 5.) pp.709 – 728.
- Ling et al, 2009 - Tan, N.-L., Lim, Y.-S. & Ng, T.-H. (2009): Trust: Facilitator of knowledge-sharing culture, *Journal of Communications of the IBIMA (CIBIMA)*, Vol. 7, (No. 15), pp. 137-42.
- Molnár, 2015: Sharing economy <http://konyvtartudomany.elte.hu/KONYVTAR/dolgozatok/2015a2/sharingeconomy.html> 2016.10.10.
- O'Donnell, M. (2014): Building Trust In The Workplace, Talent Culture – World of the Work, <http://www.talentculture.com/building-trust-in-the-workplace/> 2016.05.12.
- Purdey, B. (2012): Trust in the workplace, FM Magazine 11 (No. 9), <https://www.fmmagazine.com.au/sectors/trust-in-the-workplace/> 2016.03.23.
- PWC Magyarország (2015): Osztogatnak vagy fosztogatnak? – A sharing economy térnyerése, [http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2015/sharing\\_economy.html](http://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2015/sharing_economy.html) 2016.11.02
- Rahman, M.S., - Osman-Gani, A.M., - Momen, M.A. - Islam, N. (2015): Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model, *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 10, (No. 4), pp. 284-303, DOI: 10.1515/mmcks-2015-0019.
- Sabel, Ch. (1994): *Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development*. In *Smelser–Swedberg* (eds.): *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton: Princeton University Press, pp. 137–166.
- Sako, M. (2000): *Does Trust Improve Business performance?* In: Lane, Ch.-Bachmann, R. (eds.): *Trust within and between Organizations*. Conceptual issues and empirical applications. Oxford: Oxford University Press, pp. 88–118.
- Semerciöz, F. – Hassan, M. – Aldemir, Z. (2011): An Empirical Study on the Role of Interpersonal and Institutional Trust in Organizational Innovativeness, *International Business Research* Vol. 4, No. 2; April 2011, pp. 1-12 [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr) 2016.03.23.
- Shabnam, O. (2012): *Motivation, Trust, Leadership, and Technology: Predictors of Knowledge Sharing Behavior in the Workplace*, CGU Theses & Dissertations. Paper 56. [http://scholarship.claremont.edu/cgu\\_etd/56](http://scholarship.claremont.edu/cgu_etd/56) 2016.04.12.
- Slavolainen, T. – Ikonen, M. – Nurmenniemi, H. (2016): Trust and Resilience in Entrepreneurial Perspective: Empirical Findings From the Developments in Entrepreneurs' Stories

[https://www.researchgate.net/profile/Francesca\\_Cesaroni/publication/308606224\\_She\\_is\\_the\\_Founder\\_Who\\_is\\_the\\_Emotional\\_Leader/links/57e7f02d08ae9e5e4558be5e.pdf#page=752](https://www.researchgate.net/profile/Francesca_Cesaroni/publication/308606224_She_is_the_Founder_Who_is_the_Emotional_Leader/links/57e7f02d08ae9e5e4558be5e.pdf#page=752) 2016.03.12.

Savolainen, T. – Häkkinen, S. (2011): Trusted to Lead: Trustworthiness and its Impact on Leadership, *Technology Innovation Management Review* <http://timreview.ca/article/429>

Smedlund, A. (2008): The knowledge system of a Firm: Social capital for explicit, tacit and potential knowledge. *Journal of Knowledge Management*, Vol.12, (No. 1). pp. 63-77.

Tóth L. (2004): A bizalom szerepe a helyi gazdasági kapcsolatokban, *Szociológiai Szemle* (4.szám) pp. 95–128.

Trust report: Building Workplace Trust 2014/15 Interaction Associates, Inc. [www.interactionassociates.com](http://www.interactionassociates.com) 2016.05.23.

Walker, K. – Noonan, B. (2010): The Ecology of Trust in the Principalship, *EAF Journal*, 21.évfolyam (1. szám), CBCA Education pp. 23-48.

Zeffane, R. Tipu, S. A. Ryan, J. C. (2011): Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, (No. 6), pp. 77-87. [www.ccsenet.org/ijbm](http://www.ccsenet.org/ijbm)

Zucker, L.G. (1986): Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behaviour*, (8. szám) pp. 53–11.

# MENNYIRE TUDÁSGAZDASÁG EGY IPARCENTRIKUS GAZDASÁG?

## HOW KNOWLEDGE ECONOMY IS AN INDUSTRY-ORIENTED ECONOMY?

**Boda György**

a Budapesti Corvinus Egyetem docense, [gyorgy.boda@bodaandpartners.com](mailto:gyorgy.boda@bodaandpartners.com)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*MAGYARORSZÁG EGY KOMOLY VÁLASZÚT ELÉ ÉRKEZETT. FOLYTATJA-E AZ ÖSSZESZERELŐ TEVÉKENYSÉGRE KONCENTRÁLÓ IPARFEJLESZTÉST, VAGY HOZZÁFOG GAZDASÁGÁNAK A NEMZETKÖZI TRENDEKHEZ ILLESZKEDŐ DIFFERENCIÁLTABB, A NEM ANYAGI ÁGAZATOKAT IS FEJLESZTŐ ÁTALAKÍTÁSÁHOZ. AZ EGYRE ERŐTELJESEBBEN KIBONTAKOZÓ DIGITÁLIS GAZDASÁGBAN, VAGY MÁS NÉVEN AZ IPAR 4.0 FOLYAMATBAN CSAK AKKOR TUDUNK HELYTÁLLNI, HA AZ IPAR TÚLFEJLESZTÉSÉVEL FELHAGYUNK ÉS AZ IPARI KORSZERŰSÍTÉST A MEGFELELŐ HÁTTÉRÁGAZATOK FEJLESZTÉSÉVEL SEGÍTJÜK ELŐ. AZ EGYOLDALÚ IPARCENTRIKUS GAZDASÁGFEJLESZTÉS CSÖKKENTI A GAZDASÁG TUDÁS JELLEGÉT, AMI HOSSZÚ TÁVON EGY KOMOLY CSAPDÁNAK BIZONYULHAT.*

### **SUMMARY**

*HUNGARY HAS ARRIVED TO CROSS-ROADS. WILL SHE CONTINUE THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY BY CONCENTRATING ON ASSEMBLY ACTIVITIES, OR STARTS A MORE DIFFERENTIATED DEVELOPMENT, WHICH ACCORDING TO THE INTERNATIONAL TRENDS ALSO DEVELOPS THE NON-MATERIAL SECTOR. IN THE EVOLVING DIGITAL ECONOMY, WHICH IS OFTEN CALLED AS INDUSTRIE 4.0 PROCESS, WE SHALL BE WINNER ONLY, IF WE GIVE UP THE OVERDEVELOPMENT OF INDUSTRY, AND IF THE INDUSTRIAL RECONSTRUCTION WILL BE SUPPORTED BY THE DEVELOPMENT OF NON-INDUSTRIAL BACKGROUND ACTIVITIES AS WELL. THE ONE SIDED INDUSTRIAL DEVELOPMENT IS REDUCING THE KNOWLEDGE CONTENT OF THE ECONOMY, THAT CAN BE A TRAP ON LONGER RUN.*

### **1. BEVEZETÉS**

A közép- és kelet-európai folyamatok értékelésénél évszázadok óta a legnagyobb probléma, hogy ugyan ezek az országok több szempontból követik a nyugat-európai országok fejlődését, de sohasem olyan hatékonyan, hogy az átvett megoldásokkal megoldják legégetőbb társadalmi gondjaikat. Így örökké újratermelődik egy olyan jelentős politikai gondolat, amely a nyugat-európai megoldásokat megtámadja, más megoldásokkal igyekszik lecserélni.

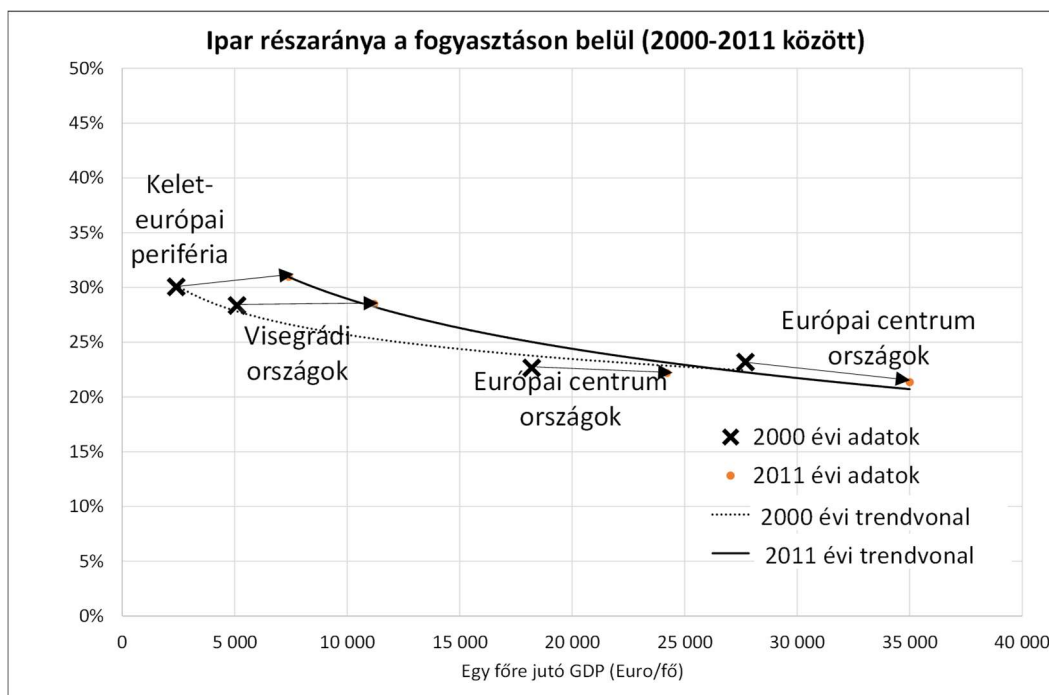
Mivel a megvalósuló fejlődés egy kölcsönös érdekérvényesítésen alapul, az átvett megoldások kapcsán mindig felvethető, hogy azok kiknek szolgálnak jobban az érdekeiket. Nincsenek egyértelműen megállapított szabályok, hogy egy „win-win” szituációból mennyit nyer az egyik fél és mennyit a másik. Ráadásul a nyereségek egyoldalú realizálása tartós érdeksérelmekhez is vezethet. A részleges eredmények miatt az átvett megoldások mindig támadhatók azon az alapon, hogy azok csak a nyugat-európai érdekeket szolgálnak.

A nem kellően megoldott társadalmi problémák vitákhoz, fejlődési kitérőkhöz vezetnek, melyek nem kis társadalmi veszteséggel járnak. A tudományos megközelítés feladata

ezen veszteségek minimalizálása, hisz az európai népek hosszú távon alapvetően egymásra vannak utalva.

### Egy példa egy nem kellően átgondolt win-win szituáció hosszú távon veszélyes következményeire.

Ha megvizsgáljuk az európai országok fogyasztási szerkezetének módosulását, akkor abban egyértelműen a hagyományos szektorok – mezőgazdaság, ipar – fokozatos visszaszorulását és a nem anyagi szolgáltatások megfelelő térnyerését látjuk. Ezt a megállapítást felerősíthetjük a további fontos megfigyeléssel, hogy a fogyasztási szerkezetben ezek a változások arányosak az országok gazdasági fejlettségével. Minél fejlettebb egy ország, annál inkább visszaszorulnak a hagyományos ágazatok és annál nagyobb a nem anyagi szolgáltatások szerepe. Ahogy azt az 1. számú ábrán látjuk, ebbe a folyamatba kelet-közép Európa szervesen illeszkedik.



1. ábra: Az ipari termékek fogyasztása a fogyasztási szerkezetünkben a fejlettségünknek megfelelő

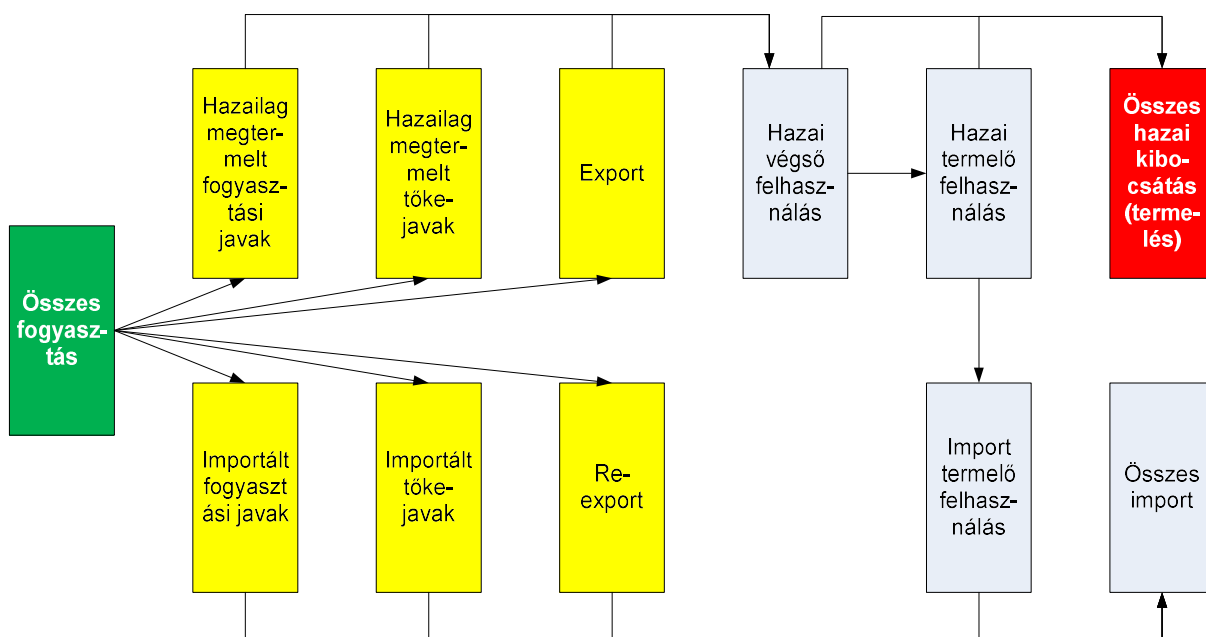
Forrás: OECD input-output Database

Nem ugyanez a helyzet, ha a termelési struktúra hosszú távú átalakulását vizsgáljuk. A visegrádi országok egyre inkább átvesznek egy meghatározott típusú – főleg összeszerelő – ipari termelést a fejlett európai központtól. Így termelési szerkezetükben az ipar részaránya magasabb annál, mint amit gazdasági fejlettségük indokolna. Ez az eltérés a komparatív előnyök realizálásának következménye a külkereskedelemben. Ennek mechanizmusát mutatja be az 2. számú ábra.

Ha nem lenne külkereskedelem, akkor azt kellene megtermelnünk, amit elfogyasztunk. Így a termelés szerkezete szorosan illeszkedne a fogyasztás szerkezetéhez. Ezt a kapcsolatot fellazíthatjuk azzal, hogy eldöntjük, mit akarunk megtermelni magunk és mit akarunk importálni (1-2. dobozok). Ez a döntésünk azonban további döntéseket követel meg. El kell dönteni, hogy az import eredetű fogyasztást milyen exporttal ellentételezzük (5-6. dobozok). A hazai fogyasztás és az export megtermeléséhez tökejavakra van szükség. Ezek termeléséről és importjáról is döntenünk kell (3-4. dobozok), ha meg akarjuk határozni a hazai termelésből előállítandó úgy nevezett hazai végsőfelhasználást (7. doboz). A hazai végsőfelhasználást megtermelő vállalatok azonban más vállalatoktól is rendelnek, így a termelés tovább



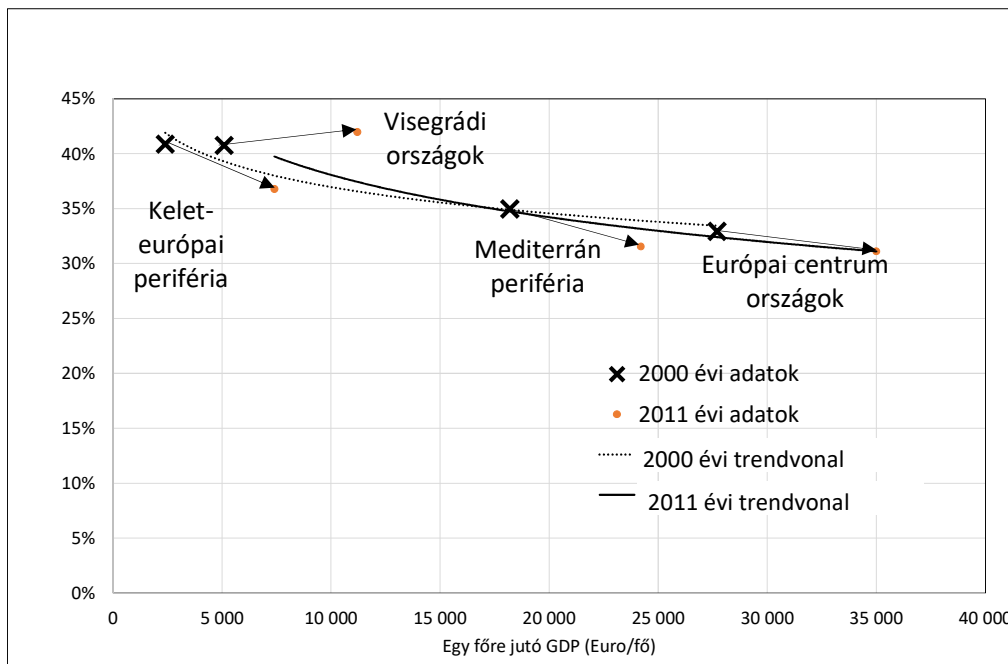
halmozódik a hazai termelő felhasználással, illetve kiegészül azokkal az import javakkal, amelyeket ezek a vállalatok termelésük során felhasználnak (8-9. dobozok). Így alakul ki a felső sor dobozainak megfelelő összegzéséből egy ország hazai termelése, illetve az alsó sor dobozainak összegzésével egy ország importja. Egyben ezek azok a döntések, amelyek a termelési szerkezetben bizonyos szektorok súlyát megnövelik, másokét lecsökkentik.



2. ábra: A termelési szerkezet eltérítésének mechanizmusa a fogyasztás szerkezetétől a külkereskedelem segítségével

*Forrás: Saját szerkesztés*

Fontos látni, hogy ezen döntéseket mindig az állam, illetve a vállalatok hozzák. Ha például az állam vámokkal, vagy adminisztratív döntésekkel fékezi, vagy megtiltja bizonyos termékek importját, azzal a hazai termelést ösztönzi. Ez esetben a vállalatok elsősorban ide koncentrálnak fejlesztéseiket. Ha nincs állami beavatkozás, akkor a komparatív előnyök irányítják a vállalati döntéseket. Így alakul ki az az általános helyzet, amely szerint a fejlettebb, iparosodottabb országok termelési szerkezetében általában jóval nagyobb az ipar részaránya a fogyasztásban megfigyelt ipari részaránynál.



3. ábra: Az ipari termelés részaránya a bruttó termelési értéken belül (2000-2011 között)  
*Forrás: OECD input-output Database*

Azonban a 3. számú ábrán láthatjuk, hogy erre az ipari részarányra is igaz az a megállapítás, hogy ez a gazdasági fejlődés előrehaladtával a fejlett országokban egyre inkább csökken és a domestic tevékenységüket ezek az országok egyre nagyobb arányban a nem anyagi szolgáltatásokba koncentrálnak.

A folyamat mögött a korszerűsödés áll. Az emberek egyre nagyobb arányban fogyasztanak informatikai és gazdasági szolgáltatásokat, oktatási és egészségügyi szolgáltatásokat és korszerű közigazgatási szolgáltatásokat. Ezek sokszor igen bonyolult tartalmúak és komoly erőforrásokat kellallokálni az előállításukra. Ráadásul egy korszerű mezőgazdaság és ipar nem nélkülözheti a tudományos szolgáltatásokat, amely nélkül fejlődése leállna, hatékonysága lecsökkenne. Mindezen tevékenységeket ölelik fel a nem anyagi szolgáltatások, melyeknek folyamatosan növekvő részarányáról beszélünk.

Ez a folyamat Közép- és Kelet-Európában is zajlik, de torzulva. A térség ipari részaránya még nagyobb, mint amit gazdasági fejlettsége indokolna és ennek megfelelően a nem anyagi szolgáltatások részaránya kisebb annál, mint amit a gazdasági fejlettsége indokolna. A folyamat éllovasa Csehország. Szorosan követi őt Szlovákia és Magyarország.

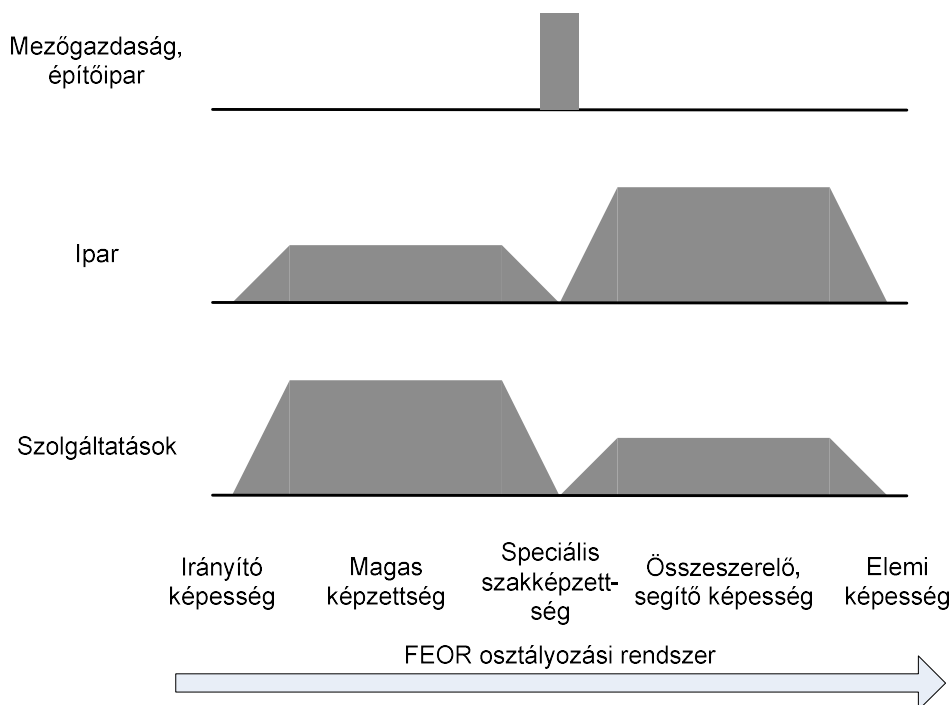
Mindenképpen szólni kell arról, hogy Magyarországon feléledt a termelő fogalomnak egy nagyon durva – sokak által ortodox marxistának bélyegzett értelmezése –, miszerint csak a mezőgazdaság és az ipar termelő. A magyar közgazdaságtudomány ezt a szintet már a 70-es években meghaladta, amikor Bertóti László (Bertóti, 1969) érveire Csernók Attila (Csernók, 1970) azzal válaszolt, hogy minden termelő, ami jövedelmet hoz. Valójában ezek a nézetek azért erősödtek fel, mert valamivel indokolni kellett az iparnak ezt a „*túlfejlesztését*”. Ez a szó – „*túlfejlesztés*” – a tanulmány fontos fogalma.

A társadalomban és a politikai vezetésben most tudatosul a digitális gazdaság, illetve az Industrie 4.0 folyamat, amely jelentősen átalakítja gazdaságunkat, mi több bizonyos modellváltásra is kényszeríti. Ennek helyes értelmezéséhez is elengedhetetlen, hogy helyesen lássuk az ipar és a szolgáltatások fejlődésének történelmi trendjeit (Szalavetz, 2017).

Nem arról van szó, hogy az ipart nem kell fejleszteni, hanem csak arról, hogy a túlfejlesztésen el kell gondolkodni. Jó-e a visegrádi országoknak az, ha az ipar részarányát jelentősen a gazdasági fejlettségük által indokolt szint fölé emelik, miközben a nem anyagi szféra fejlesztését lassítják? Miért lehet probléma a túlfejlesztés?



Az 2. számú ábra csak azt mutatja meg, hogy adott termelési szerkezetnek hogyan határozódik meg a tőkejavak iránti szükséglete. Azonban a termeléshez létszám és ennek megfelelő emberi beruházás is kell főleg az oktatásban és az egészségügyben. Bizonyítható, hogy ez az emberi beruházás annál kisebb, minél nagyobb az ipar részaránya. Ezt a 4. számú ábrával érzékeltetjük, ahol az emberi beruházások tudásigényét a FEOR kategóriák segítségével mérjük jobb felé csökkenő sorrendben.



4. ábra: Az egyes ágazatok emberi beruházás igénye

Forrás: Saját szerkesztés

Az EUROSTAAT FEOR alapú munkaügyi és az SNA alapú termelési statisztikái alapján az ágazatokat munkaigényeik szerint mind a fejlett, mind a visegrádi országokban három csoportra oszthatjuk.

- Az elsőbe a *specializálódott* ágazatokat soroljuk, mint pl. a mezőgazdaságot, az építőipart, illetve a kereskedelmet. Ezek nagyon ősi ágazatok és az emberi munkát fokozatosan tőkével helyettesítették és a döntő munkaigényük az adott ágazatra jellemző speciális elemeket hordozó munkavállalók iránt nyilvánul meg. Így a mezőgazdasági vállalatok döntően mezőgazdasági képzettségű dolgozókat igényelnek, a kereskedelmiek kereskedelmet, stb. Ezt illusztrálja a speciális szakképzettségnél kiemelkedő hisztogram. A lapos vízszintes vonal arra utal, hogy más képzettségű munkavállalók iránt nem jelentős az igény.
- A második csoport a tradicionális komplex ágazatokat tartalmazza. Ilyen például az ipar. Minden típusú szakképzettségre szüksége van, de a termelékenység növelése és a profitkényszer arra szorítja az ipari vállalatokat, hogy a drága, magas képzettségű munkát tőkével helyettesítsék és egyre inkább az olcsó, a gépeket működtető összeszerelő munkavállalókat alkalmazzák. Ez hosszú távon egy ipari, nem túl magas képzettségi igényű, speciális szakképzettséghez vezet. Egyelőre statisztikailag bizonyítható, hogy az ipari ágazatokban a foglalkoztatottak zöme az alacsonyabb képzettségű szakmunkásokból és összeszerelő munkásokból kerül ki és eközben a magas munkaigényű foglalkozásokat áttolja a nem anyagi szolgáltatások szektorába. Ezt illusztrálja, hogy az ipar ábráján a magas képzettségű munkavállalók rombusza

alacsonyabb, mint az alacsonyabb képzettségüké magasabb (a 2. számú ábrán a nyíl a csökkenő képzettségi igényt szimbolizálja).

- Végül a harmadik csoportba a feltörekvő, a megújulás alapjait jelentő ágazatokat soroltam. Itt a munkavállalóknak bonyolult problémákkal kell szembenézni, amit csak magasabb és főleg innovációs képességeket kibontakoztató általános tudással tudnak megoldani. Itt a rombuszok magassága épp fordított, függetlenül attól, hogy ezt Csehországban, vagy Németországban nézzük.

Logikus, hogy az új tevékenység mindig munka- és főleg tudásigényesebb. Ennek megfelelően a specializálódás az átlagos képességeket és tudást követeli meg.

Modellszámításokat végeztem azzal kapcsolatban, hogy az ipar összeszerelő típusú túlfejlesztésének mi a hatása a szükséges emberi beruházásokra (Augusztinovics, 1968). Ennek eredményeit foglalja össze a 6. számú ábra. (Ha valakit a módszertani levezetés nem érdekel, ugorjon a 6. számú ábra előtti bekezdéshez).

A modellszámításokat Leontieff típusú nyílt-statikus input output modellek (ÁKM-ek) segítségével végeztem. Ezekhez a számításokhoz igen nagy adatgyűjtés és adatfeldolgozás szükséges. Az OECD input-output adatbázisából vettem a peer országok ÁKM-eit és a „B” típusú domestic táblából öt szektorban kiszámítottam a hazai eredetű végsőfelhasználásukat a hozzá tartozó Leontieff inverzzel. Ez a

$$Q^i y^i = x^i$$

egyenlet számszerűsítését jelentette minden ipeer országra, ahol azia HU (Magyarország), SK (Szlovákia), CZ (Csehország), PL (Lengyelország), FR (Franciaország), GE (Németország), AU (Ausztria) és SE (Svédország) értékeket vehette fel. Az egyenletben a

$$Q^i = E - B^i \langle x^i \rangle^{-1}, \text{ ahol } B^i \text{ a hazai termelőfelhasználás mátrixa, } x^i \text{ a hazai termelés vektora, } y^i \text{ pedig a hazai végsőfelhasználás vektora.}$$

A  $Q^H y^H = x^H$  egyenlet az  $x^H$  magyar termelés meghatározását jelenti az  $y^H$  magyar hazai végsőfelhasználás függvényében.

Ezt követően minden peer ország saját hazai végsőfelhasználási vektorából meghatároztam egy olyan hazai végsőfelhasználási vektort, melynek szerkezete a peer országé, végösszege azonban megegyezik a magyar hazai végsőfelhasználás összegével:

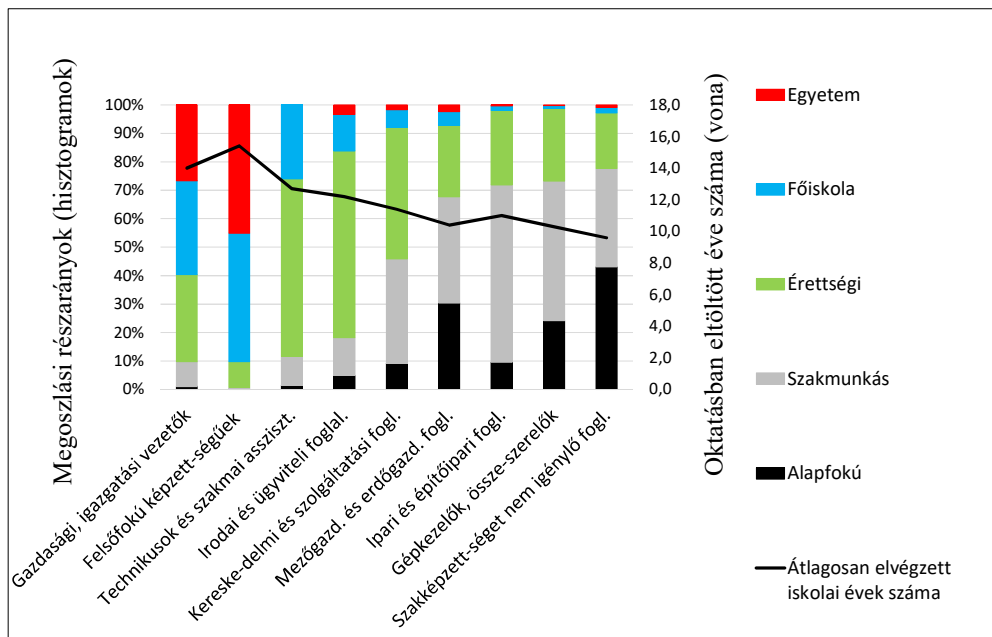
$$y^i = y^i \langle 1' y^H \rangle / \langle 1' y^i \rangle$$

Ezt követően meghatároztam a magyar Leontieff inverz és ezen peer hazai végsőfelhasználási vektorok termelési vonzatát a következő módon:

$$x^i = Q^H y^i$$

Itt  $x^i$  arra ad választ, hogy miként alakulna Magyarország termelése ágazonként, ha Magyarország felvonná az ipeer ország hazai végsőfelhasználási szerkezetét.

Ezt követően vettem a magyar foglalkoztatási FEOR x ÁGAZAT szerkezetű  $F^H$  mátrixát, amely azt mondta meg, hogy egy ágazat mennyi munkaerőt igényel a különböző foglalkoztatási főcsoportok szerinti képzettségekből. A beruházási igényeket azonban ez nem igazán jól tükrözi, mert mind a diplomás foglalkoztatottak igényét, mind az összeszerelő munkásokét főben adja meg. Márpedig egy diplomás átlagosan 15 és fél évet tanul, míg egy összeszerelő munkás pedig csak 10,3-at (lásd az 5. számú ábrát).



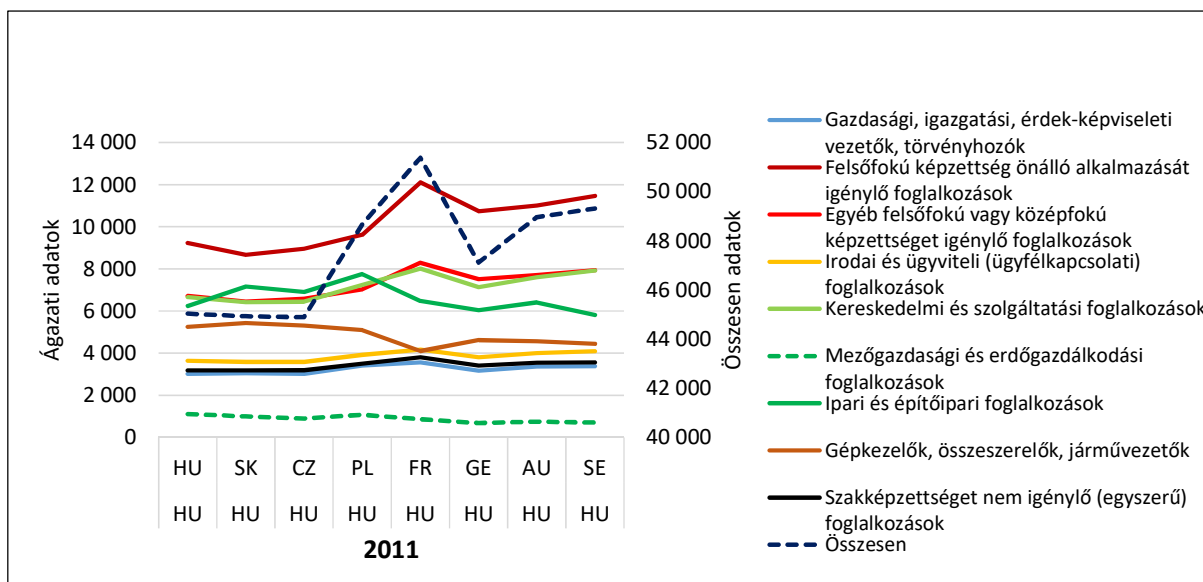
5. ábra: Az átlagosan elvégzett iskolai évek száma foglalkozási főcsoportonként – 2011,  
*Forrás: (Lakatos Miklós)*

Ezért az  $F^H$  foglalkoztatási mátrixból  $T^H$  tudásmátrixot képeztem azzal, hogy minden FEOR sort végigsoroztam az adott FEOR kategória szerinti képzettség általános tanulási idejével. A  $T^H$  tehát egy olyan FEOR x ÁGAZAT bontású mátrix, amelynek  $ij$ -edik eleme azt mutatja, hogy adott  $i$ -edik ágazat termeléséhez mennyi évet kell az embereknek tanulniuk a  $j$ -edik csoportba sorolt foglalkozások megszerzéséhez. A létszámgigény tehát módosult a szerint, hogy milyen minőségű létszámra van szükség.

Ez követően meghatároztam a

$T_{ij}^H$

szorzatokat, amelyek azt mutatják, hogy miként alakulna Magyarország tanulás  $\approx$  tudásigénye, ha az  $i$  ország hazai végsőfelhasználási szerkezetével rendelkezne. Az eredményeket a 6. számú ábrán láthatjuk.



6. ábra: Magyarország foglalkoztatottjainak tudásigénye néhány fejlett ország eltérő hazai végsőfelhasználási szerkezetének átvétele esetén

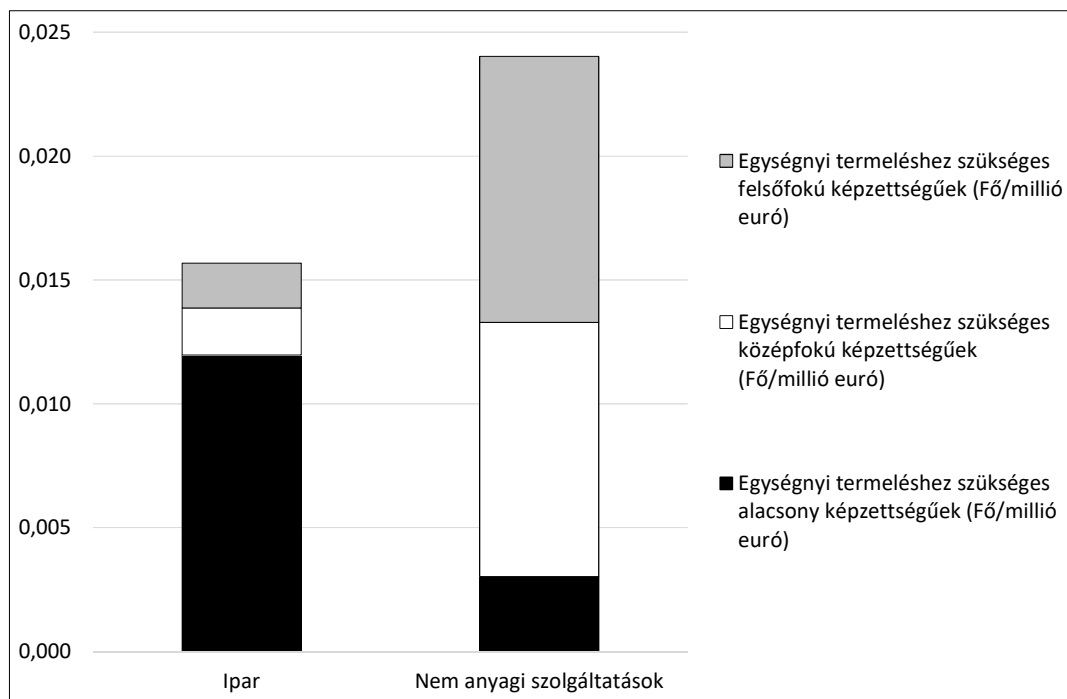
(A bal oldali tengelyen a folyamatos vonalak értékeit olvashatjuk le ezer évben.

A nemzetgazdaság összesen értékeit a jobb oldali tengelyen láthatjuk.)

*Forrás: OECD input-output database*

A HU-HU érték a magyar tény adatokat jelenti, a CZ HU érték azt mutatja, hogy ha Magyarország felvonná a cseh hazai végsőfelhasználási szerkezetet, akkor kevesebb tudással is boldogulna, ha viszont a fejlettebb országok hazai végsőfelhasználási szerkezetére irányba menne, akkor bajba kerülne, mert több tudásra lenne szüksége.

Az összeszerelők száma a szlovák és cseh úton nem csökkenne, azonban minden más esetben igen. Ugyancsak kevesebb diplomásra lenne szükség túliparosítás esetén, míg lényegesen többre a fejlett országok útján. A számítások egyébként az input output modellezés nélkül is beláthatók. Ha az ipar súlya a hazai végsőfelhasználásban csökken és a nem anyagi szolgáltatásoké nő, akkor nő azon foglalkozások iránt az igény, amelyek az új típusú tevékenységekhez szükségesek. Megfordítva: az ipar túlfejlesztése csökkentheti a magasan képzett, innovatív általános tudással rendelkező munkavállalók iránti igényt, ha ezek teljesítményét importáljuk és nem magunk akarjuk biztosítani. Ezt jól mutatja a 7. számú ábra.



7. ábra: Az egységnyi termelés eltérő létszám és képzettség igénye az iparban és a nem anyagi szolgáltatásokban a visegrádi országokban (2013. évi adatok)  
*Forrás: OECD input-output Database; EUROSTAAT labourstatistics*

Ha Magyarország átvinné a cseh termelési szerkezetet, azaz még jobban növelné az ipari termelés súlyát, akkor kevesebb embert kellene foglalkoztatnia kevesebb tudással. Ha viszont elindulnánk bármelyik fejlettebb ország termelési szerkezetének irányába, több és képzettebb munkaerőre lenne szükség, a munkaerő szerkezetében pedig megnőne a magasabb végzettségűek aránya és csökkenne az összeszerelőké. **A termelési struktúra korszerűsítése tehát a képzettségi követelményeket egyértelműen növeli.** Az nem csak több tudást, hanem egyben több tudás hordozót is igényel, azaz nagyobb foglalkoztatottságot is jelent.

Magyarország egy csapda helyzet felé sodródik. Ha továbbra is az ipari részarányt növeljük, akkor az oktatás visszafejlesztése egyelőre nem okoz különösebb gondot, hisz ez a növekedési cél kevesebb tudással is teljesíthető. Ha viszont napirendre tűzzük a struktúraváltást, akkor biztosra vehetjük, hogy az oktatás elégtelen fejlesztése azt lehetetlenné teszi!

Külön probléma, hogy ezzel a gyakorlattal az alaptudás és az alap innováció lehetőségét átengedjük más országoknak. Ugyanakkor dühösek vagyunk a fejlettebb országokra azért, mert az általuk kifejlesztett nagyobb tudás tőkehozamát felszámítják. Ez hosszú távon nem nyerő helyzet. Ebben csak alárendelődhetünk a világ fejlettebb centrumainak, mint ahogy az oly sokszor előfordult a történelmünk során.

Ebből a csapda helyzetből egy kiút van. Be kell ismerni: ha a tőke döntő formája a tudatban felhalmozódó immateriális tőke, a tudáshordozásra képes szürke állományt kell elsősorban fejleszteni. Ha ezt nem tesszük, a lemaradás leszakadássá nő. A kevésbé képzett munkaerő bérversenyt pedig amúgy is elveszíténénk az ázsiai gazdaságokkal folytatott versenyben.

## IRODALOMJEGYZÉK

AMECO database

Augusztinovics Mária: Az ÁKM általánosításáról, *Közgazdasági Szemle*, 1968/5

Augusztinovics Mária szerkesztésében: *Népgazdasági modellek a távlati tervezésben*; Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1979

Árvay János: Nemzeti termelés, nemzeti jövedelem, nemzeti vagyon, Magyarország népgazdasági mérlegrendszere, Budapest, KJK, 1973

Benedecki Jánosné: A nemzeti jövedelem és tényezői, Budapest, KJK, 1968

Bertóti László: A nemzeti jövedelem és értéktöbbletrata. Közgazdasági Szemle, 1969, 9. szám.

Boda György: Foglalkoztatási kilátások az Európai Unió perifériáján; előadás az AIB-CEE varsói konferenciáján, 2015, szeptember 18-19. (kézirat)

Country ReportCzechRepublic 2016; Brussels, 26.2.2016 SWD(2016) 73 final

Country Report Hungary 2016 Including an In-DepthReviewonthe prevention and correction of macroeconomic imbalances; Brussels, 26.2.2016 SWD(2016) 85 final

Country ReportPoland 2016, Brussels, 26.2.2016 SWD(2016) 89 final

Country ReportSlovakia 2016; Brussels, 26.2.2016 SWD(2016) 93 final

CSO labor survey data

CSO national account data (Magyarország nemzeti számlái, 2014)

Csernók Attila: A nemzeti jövedelem értelmezésének néhány elméleti és gyakorlati kérdése. Közgazdasági Szemle, 1965, 2. szám.

KSH (KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL) [2009]: GNI Inventory 2.1 Magyar nyelvű változat. Budapest. [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/modsz/gni\\_inventory\\_ver2.1hun.pdf](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/modsz/gni_inventory_ver2.1hun.pdf)

Lakatos Miklós: A képzettség és a foglalkozás megfelelésének (kongruenciájának) elemzése a 2011. évi népszámlálás adatainak felhasználásával; KSH, Budapest, 2015

Murai Bálint: Az éves GDP-számítások keretrendszere; Statisztikai Szemle, 89. évfolyam 6. szám

OECD input-output database

Plaschinsky, George: Why Poland Outperformed its Visegrad Counterparts in 2009-2012?; [https://www.academia.edu/7861471/Why\\_Poland\\_outperformed\\_its\\_Visegrad\\_counterparts\\_in\\_2009-2012?auto=download](https://www.academia.edu/7861471/Why_Poland_outperformed_its_Visegrad_counterparts_in_2009-2012?auto=download); downloaded at 9th of May, 2016

Szalavetz, Andrea: Industry 4.0 in 'factory economies'; Megjelenés alatt.

# A „KREATIVITÁS KOCKÁZATA” PARADOXON

## PARADOX OF „THE CREATIVITY’S RISK”

Dénes Tamás

Matematikus, Metropolitan Egyetem óraadó tanára, [tdenest@freemail.hu](mailto:tdenest@freemail.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*JELLEN DOLGOZATBAN A SZERZŐ RÁMUTAT A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A KREATÍV GONDOLKODÁS ALAPVETŐ ÖSSZEFÜGGÉSÉRE. MEGMUTATJA A KREATIVITÁS SZEREPÉT A GYAKORLATI DÖNTÉSEKBEN. MAJD RÁMUTAT AZ „ALKOTÓ VEZETÉS” KULCS SZEREPÉRE AZ INNOVÁCIÓBAN. VÉGÜL MEGFOGALMAZZA A KORLÁTOS KAPACITÁSÚ DÖNTÉSI HELYZETBEN KIALAKULÓ „KREATIVITÁS KOCKÁZATA” PARADOXONT.*

### **SUMMARY**

*IN THIS PAPER THE AUTHOR DRAWS ATTENTION TO ESSENTIAL CONNECTION BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE CREATIVE THINKING. IT SHOWS THE ROLE OF CREATIVITY IN PRACTICAL DECISIONS. THEN POINTS OUT THE KEY ROLE OF "CREATIVE LEADERSHIP" IN THE INNOVATION. FINALLY WE DESCRIBE THE PARADOX OF „CREATIVITY’S RISK” IN THE DECISION SETS OUT THE LIMITED CAPACITY SITUATION.*

## **1. A TUDÁSMENEDZSMENT ÉS A KREATIVITÁS KAPCSOLATA**

A „tudásmenedzsment” kifejezés az 1980-as évek közepén született, de csak akkor került be a köztudatba, amikor 1994-ben megjelent egy írás a Fortune magazinban. Számos szerző szerint a tudásmenedzsment *nem új*, mindig is jelen volt a szervezetek, sőt az egész társadalom életében, s mai formája pusztán a fejlődés természetes velejárója. Ami a tudásmenedzsmentet valóban megkülönbözteti az eredményes információkezeléstől, azaz az információmenedzsmenttől, az az *új tudás létrehozásának bátorítása és a meglévő tudás alkalmazásának ösztönzése*. Vagyis lehet az információfeldolgozás tökéletes, mégsem születik belőle innováció, míg a legkitűnőbb információforrások is kihasználatlanok maradnak, ha például nem jut idő az igénybe vételükre. Mindebből egyenesen következik, hogy a tudásmenedzsmentben *döntő szerepe van a kreatív embernek* (Davenport, 1999) és az „alkotó vezetésnek” (lásd a jelen dolgozat 5. részét).

A tudásmenedzsment definíciók talán legtömörebb eszenciája: *a tudásmenedzsment nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége*. A Knowledge Associates CE 2000 novemberi szemináriuma szerint: *a tudásmenedzsment a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának alapvetően új módja*. Geoff Smith szerint a „*nagy trükk, láthatóvá tenni a láthatatlant*” (Smith, 2000), ami világos utalás a tacit tudás explicit tudássá alakításának alapvető jelentőségére a tudásmenedzsmentben.

### **1.1. Tacit és explicit tudás**

A tudás menedzselésével foglalkozó, szinte valamennyi szerző egyetért a rejtett és a szavakba öntött tudás, azaz a *tacit* és az *explicit* tudás jelentős különbözőségében. E két tudástípust a

filozófus Polányi Mihály írta le először egy 1958-ban megjelent művében (Polányi, 1958). A kimondatlan, azaz rejtett tudás az egyének fejében, személyes tapasztalataikban rejtőzik. Döntő szerepe van a gyakorlati problémák megoldásában annak ellenére, hogy gyakran nemhogy másoknak, de tulajdonosának sincs tudomása a létezéséről, majd egyszer csak történik valami és a titok, a rejtett tudás felszínre kerül. Ez a fajta tudás, az ösztönös megérezés, a kreatív gondolkodással felszínre csalogatott intuíció. Egyes becslések szerint egy-egy vállalatban belül az összes tudás 80%-ban tacit tudás. A fent idézett Geoff Smith gondolatban („a nagy trükk, láthatóvá tenni a láthatatlant”) mindenki egyetért, tehát a tudásmenedzsment elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása.

Jelen szerző (Dénes, 2011) tanulmányában részletesen tárgyalta a tacit tudás és a strukturális gondolkodás kapcsolatát, amelyből levezethető, hogy a tacit tudás felszínre hozásának módja a kreatív gondolkodás. Ennek kifejtésére törekszem ebben a dolgozatban.

## 2. INFORMÁCIÓ→ISMERET→TUDÁS KÖRFOLYAMAT

*"Amióta információelmélettel foglalkozom, sokszor eltűnődtem azon, hogy fér el néhány verssorban összehasonlíthatatlanul több információ, mint egy ugyanolyan hosszúságú, maximális tömörségű táviratban."*  
(Rényi Alfréd, 1973)

Az információ Shannoni (Shannon, 1948) értelemben valamely jelkészletből előállítható jelsorozatok halmazán értelmezett függvény. Ugyanakkor tudjuk, hogy a jelek, jelsorozatok minden ember számára *érzékelhetők*, míg azok csak bizonyos vonatkoztatási rendszer (értelmezési rendszer, dekódoló rendszer) birtokában *értelmezhetők*. Ugyanazon információ tehát az egyik embercsoport számára jelentéssel bíró *ismeret*, míg mások számára értelmetlen jelsorozat. A következő példa szemléletessé teszi az *információ* és az *ismeret* közötti jelentős különbséget:

Gondoljunk egy *fényképre*, vagy *videofilmre*, amely valójában nem más, mint világos és sötétebb, vagy akár különböző színű pontok összessége. A pontsorozat (jelsorozat) az *információ*, a kép az ember számára jelentéssel bíró *ismeret*. Azaz *továbbítjuk és tároljuk a pontokat (információt), de a képet nézzük (ez az ismeret)!*

A megismerés problémája tehát a strukturált információ, azaz az *ismeret* leképezése a megismerő vonatkoztatási rendszerébe. Valószínűleg ez foglalkoztatta az információelmélet magyar úttörő gondolkodóját Rényi Alfrédot (1921-1970) is, amikor megfogalmazta a fenti mottóban idézett gondolatát az információról.

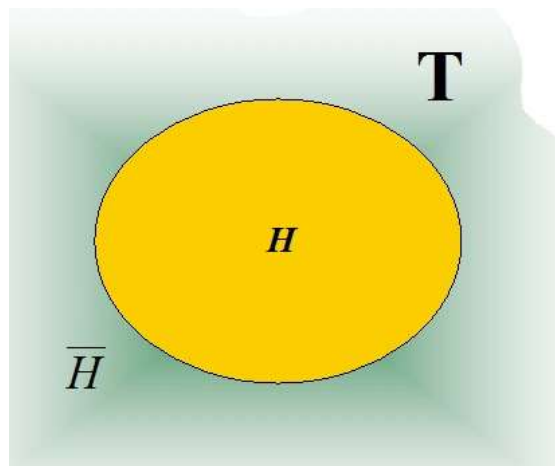
Mivel az emberiség számára évezredek óta az információk rögzítése, továbbítása technikai nehézségeket jelentett (szöveg nyomtatás, később hang-kép rögzítés, terjesztés, tárolás, stb.), így elődeink hozzászórtak ahhoz, hogy csupán az új ismeretek közvetítésére, átörökítésére korlátozták tevékenységüket. A tömegtermelés azonban megtette hatását és az információ ma már technikailag könnyen előállítható jel formáját alapvetően elválasztotta annak jelentés tartalmától. Azaz exponenciális sebességgel termeljük az információkat (jeleket), de nem áll ez az ismeretek gyarapodására. Ez a jelenség teszi az információrobbanást korszakhatárrá és az *információalapú társadalmat* egészen új társadalmi formává.

A „*hat vak és az elefánt*” ó-hindu bölcséletet felidézve, az információhalmaz önmagában olyan, mintha a hat vak megállapítja, hogy „*ez elefánt*”. Egy rendszer megismerésének (leírásának) következő lépései, hogy az információhalmaz struktúrájának feltárásával *ismeretté*, majd a megismerő vonatkoztatási rendszerébe való beágyazással *tudássá* tesszük.

A *megismerési folyamat* (kogníció) tehát magában foglalja az ismeretek és főképp a *tudás*



*relativitását*, vagy a megismerő felől közelítve, ezek egyediségét. Az egyediséget a megismerő által képviselt vonatkoztatási szempontok halmaza képviseli (pl. a hat vak ember szempontjai az elefánt megismerésénél), amelynek segítségével az  $S$  rendszer  $T$  (totalitás) környezetéből „kimetszi” a rendszert reprezentáló információkat, illetve az információhordozó  $H$  elemhalmazt (lásd 1. ábra).



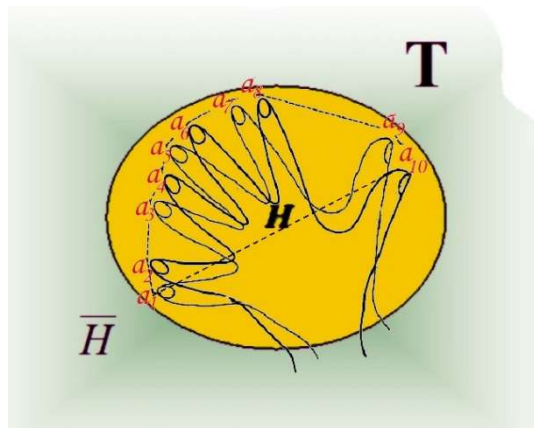
1. ábra: Az  $S=(H,R)$  rendszer elemhalmaza és környezete

Az információstruktúrák összessége az  $S$  rendszerre vonatkozó *teljes ismeret*. A rendszerleírás és a vonatkoztatási szempontok kapcsolatának szemléltetésére igazán „kézenfekvő” ábrázolás kínálkozik. Tekintsük ugyanis a kéznek azt a tulajdonságát, hogy az ujjak kinyújtásával és terpesztésével bizonyos terület lefedésére alkalmas.

Akik kosárlabda vagy kézilabda játékot játszottak valamikor, azok ismerik a labda megfogásának technikai problémáját, azaz hogy az ujjak bizonyos optimális állásánál sikerül a labdát a legnagyobb felületen megfogni, ekkor a legbiztonságosabb a labdafogás. Ez a fogási felület természetesen két dologtól is függ, egyrészt a kéz nagyságától, másrészt az ujjak nyílásszögétől. Ha tehát a kéz ujjai jelképezik az  $A = \{a_1, a_2, \dots, a_n\}$  vonatkoztatási szempontokat, akkor az ujjak által kijelölt sokszög a *rendszerleírás* és e sokszög területe a *rendszerleírás mértéke*.

E szemléltető modell segítségével jól demonstrálható, hogy a vonatkoztatási szempontok kétféle módon befolyásolják az általuk létrehozott rendszerleírást (ismeretet). Az egyik mód a rendszerleírás által tartalmazott elemi ismeretek mennyisége, míg a másik az ismeretek struktúráján keresztül történő hatás.

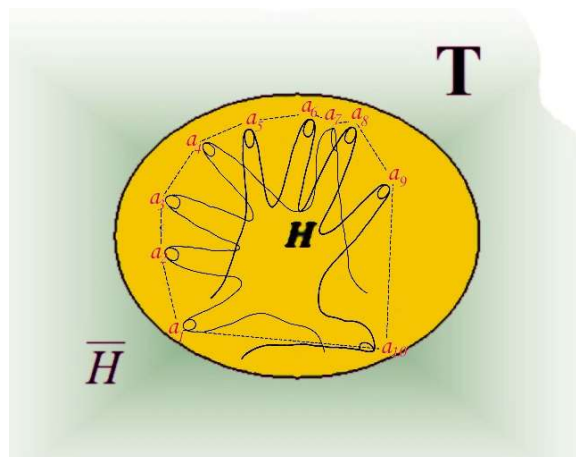
Bármely vonatkoztatási szempont „mentén” az  $S$  rendszer leírásának egy metszetét (vetületét) kapjuk, azaz a jelenség „egy nézőpontból való látszatát”. Ez pontosan egybevág azzal az intuitív elképzeléssel, hogy *az  $S$  rendszer teljes leírása az összes vonatkoztatási szempontok szerinti leírások szintézise*.



2. ábra: A vonatkoztatási szempontok és a rendszerleírás kvantitatív összefüggését szemléltető modell

A 2. ábra szemlélteti a kvantitatív összefüggést a vonatkoztatási szempontok mennyisége és a rendszerleírás mértéke között. Ez alapján könnyen belátható, hogy minél több kéz ujjával feszítjük ki a sokszöget, a sokszög által lefedett terület annál nagyobb lesz. Vagyis ha a vonatkoztatási szempontok számát (a kéz modellben a kéz ujjainak számát) növeljük, az elemi ismeretek mennyisége és így a rendszerről alkotott ismeret mértéke egyre nő.

Pontosan ez az alapja a *csapatmunkának* (teamnek), amelyre többnyire a kis lépésekben haladó szisztematikus projektek épülnek.



3. ábra: A vonatkoztatási szempontok és a rendszerleírás strukturális összefüggését szemléltető modell

A 3. ábra szemlélteti a strukturális összefüggést a „jó vonatkoztatási szempontok” felvétele és a rendszerleírás mértéke között. Az ábrából jól látható, hogy azonos számú, de jól megválasztott strukturában elhelyezkedő kezek (ujjak) által kifeszített sokszög területe jóval nagyobb lehet. Vagyis a mennyiségében kevesebb, de jól megválasztott vonatkoztatási szempontok jelentősen növelik a rendszerleírás mértékét. Azaz *minél eltérőbb vonatkoztatási szempontokkal ragadjuk meg a jelenséget (kreatív kutatók), annál nagyobb lesz a kapott rendszerleírás mértéke, más szóval annál teljesebb rendszerleírást kapunk.*

Pontosan ez az alapja a *kreatív csoportmunkának*, amelyben a kreatív személyiségek, azaz az intuíció kulcsszerepet kapnak, így a kitűzött cél (eredmény) nagyobb kockázattal érhető el, de a jelentős újdonságot képviselő felfedezés esélye jóval nagyobb.

### 3. A PROBLÉMAMEGOLDÓ GONDOLKODÁS PERIÓDUSOS RENDSZERE (PPR)

Érdekes analógiát fedezhetünk fel az evolúció és az emberi gondolkodás (problémamegoldás) között:

*A kiváltó struktúra (a faj fennmaradása, illetve a probléma megoldása) a befoglaló rendszerben, illetve a komplementerében asszociál (az általános értelemben vett asszociáció az ismeretstruktúrák differenciája szerint történik). Majd beépül a tudásstruktúrába (egyéni, illetve társadalmi tudat), és egyúttal alkalmazkodik a környezetéhez. Ha a komplementerben talál nagyobb izomorfiára, akkor mutáció keletkezik.*

Ezen modellanalógia eredményeként jutunk el az evolúció általános rendszerétől, a problémamegoldó gondolkodás 4. ábrabeli periódusos rendszeréhez (PPR), amelyben már jól értelmezhetők a  *kreativitás*  és  *intuíció*  különböző típusai (Dénes, 2014).

		ISMEREK (kognitív sémák)			
		Állandó	Növekedés	változás	Váltás
Ü J I S M E R E T E K  S T R U K T Ú R A - D I F F E R E N C I Á J A	1	2	3	4	
	<b>MINTA KÖVETÉS</b> (másolás)	<b>MODELL ANALÓGLA</b>	<i>részleges</i> <b>MODELL ANALÓGLA</b>	-	
	5	6	7	8	
	<b>KREATÍV MINTA KÖVETÉS</b> (másolás + szelekció)	<b>KREATÍV MODELL ANALÓGLA</b> ( <i>részleges másolás + szelekció</i> )	<i>részleges</i> <b>KREATÍVÍTÁS</b> ( <i>részleges másolás + szelekció</i> )	-	
	9	10	11	12	
	<i>részleges</i> <b>KREATÍVÍTÁS</b> ( <i>szelekció</i> )	<i>részleges</i> <b>KREATÍVÍTÁS</b> ( <i>szelekció</i> )	<b>KREATÍVÍTÁS</b> ( <i>szelekció</i> )	-	
	13	14	15	16	
	<i>részleges</i> <b>INTUÍCIÓ</b> ( <i>részleges mutáció</i> )	<i>részleges</i> <b>INTUÍCIÓ</b> ( <i>részleges mutáció</i> )	<i>részleges</i> <b>INTUÍCIÓ</b> ( <i>részleges mutáció</i> )	<b>INTUÍCIÓ</b> ( <i>teljes mutáció</i> )	

4. ábra: A Problémamegoldás Periódusos Rendszere (PPR)

*Forrás: (Dénes Tamás, 2014)*

#### 3.1. A *kreativitás* fogalma PPR-ben

A PPR periódusos rendszer főátlója (1., 6., 11., 16. cellák) képviselik a  *kreativitási*  skála fő fázisait. Tehát a  *kreativitás*   *egzakt*  fogalma éppen a 11. cellának megfelelő strukturális gondolkodási (problémamegoldási) állapotváltozás. Ennek alacsonyabb szintű strukturális megelőző fázisait tartalmazzák az 1.-10. cellák.

A  *kreativitás*  ezen strukturális értelmezése (definíciója) teljesíti a  *kreativitásra*  vonatkozó

definíciós kísérletek összes elvárásait. Hiszen *PPR* oszlopai a megismerés, azaz a problémamegoldó gondolkodás ismeret bővülését, míg a sorai ezen ismeretek strukturális különbözőségét mutatják.

*PPR* bal felső sarkától (1. cella) a jobb alsó sarok felé (16. cella) haladva, tehát az egyszerű *mintakövetéstől*, az alacsonyfokú kreativitást igénylő *modellanalógián* át, a magasabb szintű *kreatív szelekciókig*, majd a divergens gondolkodás által létrehozható, gondolati mutációt megtestesítő *intuícióig*, minden problémamegoldási fázis megjelenik.

A *PPR* periódusos rendszer további igen fontos tulajdonsága, hogy feloldja a kreativitás korábbi definícióinak azon problémáját, hogy konkrét személyiség, vagy csoport jellemzőkhöz kötődnek. A 4. ábra táblázatából világosan kitűnik, hogy *PPR* tetszőleges gondolkodási (tevékenységi) szintre érvényes. Ezzel megszüntethető a kreativitás (alkotás) „kiváltságos tulajdonságként” való értelmezése, hiszen bármely emberi tevékenység problémamegoldási folyamatként értelmezhető, amelynek kreativitási foka a *PPR* periódusos rendszer valamely cellájában elhelyezhető. Vagyis minden problémamegoldás KREATÍV.

Ebből a megállapításból következik, hogy egyetlen esetben mondható valakiről, vagy valamely csoportról, hogy NEM KREATÍV, ha meg sem próbálja az adott probléma megoldását. Ez a hétköznapi, de (sajnos) sokszor a döntési gyakorlatban is beazonosítható viselkedésforma, amelynek lényege, hogy már a *probléma megfogalmazására sem tesznek kísérletet*, inkább a gyorsabbnak tűnő ad hoc (hasra ütéses) döntést választják. Vagyis a *nem kreativitást*, a *nem gondolkodás* szinonímjaként értelmezhetjük.

### 3.2. Az *intuíció* a megismerés egy-egy „ősrobbanása”

„Ami igazán számít, az az *intuíció*.”  
(A.Einstein)

A Magyar Értelmező Szótár szerint az *intuíció*: *ösztönös megérzés, a lényeknek belső szemlélődésből fakadó hirtelen felismerése*.

A pszichológia szaknyelvén az *intuíció* alapja, a *divergens gondolkodás*, ami egyszerűen fogalmazva másként gondolkodást jelent. Az „egyszerű” szóhasználat azonban elrejtje a „mihez képest másként?” igen bonyolult kérdését. Be kell látni, hogy az ilyen gondolkodásmód mélyén a kreativitás alapját képező, világra nyitott, befogadó, ám a saját (hiányos) ismeretbázisán különösen asszociáló, vagyis *gyermeki gondolkodás lappang*.

*I*gazán új  
*N*ézet,  
*T*udásra  
*U*taló  
*Í*géret,  
*C*élzott  
*I*rányú  
*O*koskodás

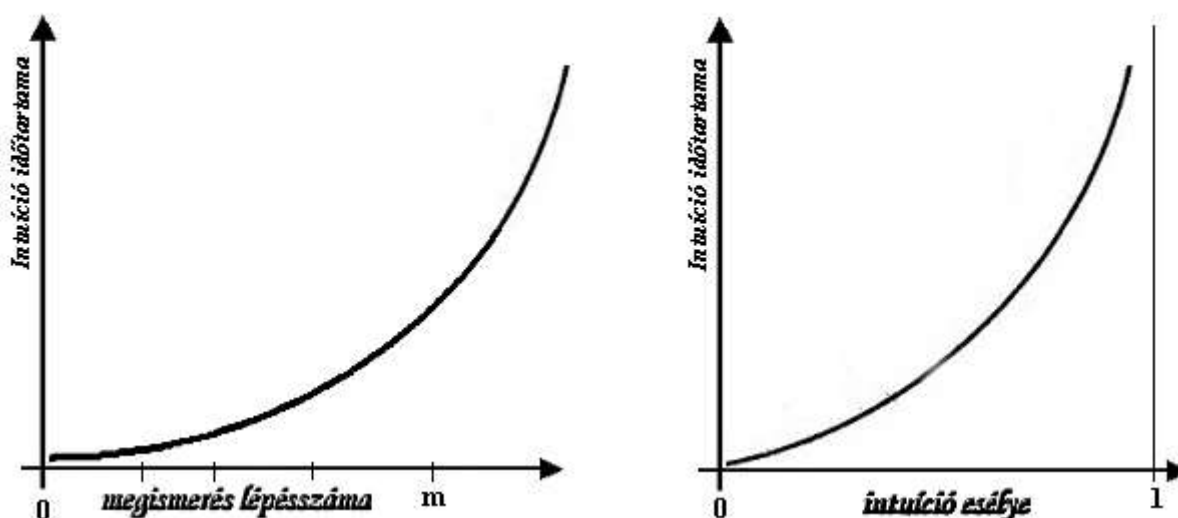
Az *intuíció* fokozatait, gondolkodási fázisait (részleges és teljes *intuíció*) tartalmazzák a *PPR* periódusos rendszer 13.-16. cellái. Ebből világosan látható, hogy az *intuíció* a kreatív problémamegoldó gondolkodás szélsőséges esete, amely a *gondolati mutációk létrejöttéhez vezet*.

Az evolúciós modellanalógiát alkalmazva, tudjuk, hogy a mutációk többsége nem tud a környezetébe beilleszkedni, életképtelenné válik, ezért elpusztul. Azonban az *életképes mutációk a populáció (esetünkben a gondolkodás) rendkívüli megújulását, a környezethez való alkalmazkodás (esetünkben a problémamegoldás) egészen új szintjét jelentik*. Az *intuíciót* a jelenségleírások (ismeretstruktúrák) struktúraterében úgy foghatjuk fel, mint a teljes jelenségleírásra vonatkozó *komplementer struktúrában való keresést*. Megfogalmazható a következő konvergencia tétel: *A problémamegoldó gondolkodási folyamat a jelenségleírások struktúraterében mindig konvergens*.

Vagyis minden problémának van megoldása, csak a megoldás időbeli lefolyását az 5. ábra

szerinti intuitív óra írja le, amelynek működése az aktuális jelenségleírás (ez az *aktuális időpontbeli tudás*) és komplementerének strukturális különbségétől függ.

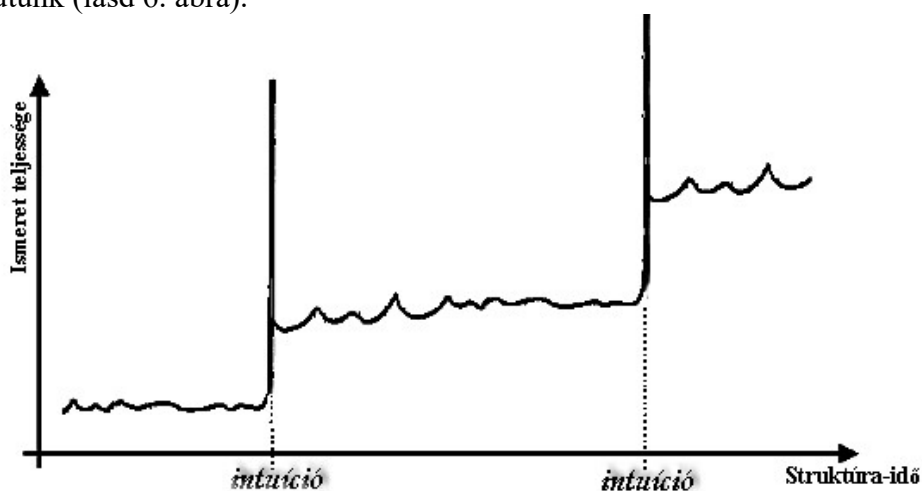
### Az intuitív óra működése



5. ábra

Forrás: saját szerkesztés

Az *intuicio* tehát a megismerés (problémamegoldás) különleges és igen rövid szakaszait, a hirtelen felismerést reprezentálja, amikor egy lépésben a teljes struktúra által képviselt ismerethez jutunk (lásd 6. ábra).



6. ábra: Megismerés, struktúra-idő és intuicio

Mindezek alapján a megismerési folyamatot (problémamegoldást) mérő órát nevezhetjük *intuitív órának*. Az 5. ábra jól illusztrálja, hogy a megismerést felfoghatjuk, mint két intuicio közötti lassú ismeretszerzési és rendszerezési folyamatot, amely a vonatkoztatási rendszerek változása miatt újra és újra ismétlődik.

A problémamegoldási folyamat tehát a kreativitás különböző fokozatain történhet. Ennek következtében lényegesen különbözik a megoldáshoz vezető út időszükséglete. Az *időtényezőnek* pedig az egyes döntési helyzetekben kulcsszerepe van. Az *intuiciót* tehát tekinthetjük a megismerés (problémamegoldás) egy-egy „*ősröbbanásának*”.

### 3.3. Példa a *mintakövetés és intuíció* alkalmazására a problémamegoldásban

A kreativitás legalacsonyabb szintje (a *PPR* 1. cellája szerinti *mintakövetés*) és a maximális kreativitást reprezentáló teljes intuíció (*PPR* 16.) közötti alapvető különbségre világít rá a következő gondolat kísérlet.

**Probléma:** Írja le a  $8 \times 8 = 64$  mezőből álló sakktáblát, ha (1)-szerint meg van adva a sötét mezők koordinátáinak  $S$  halmaza.

$$(1) \quad S = \{a1, c1, e1, g1, b2, d2, f2, h2, \\ a3, c3, e3, g3, b4, d4, f4, h4, \\ a5, c5, e5, g5, b6, d6, f6, h6, \\ a7, c7, e7, g7, b8, d8, f8, h8\}$$

#### I. megoldás

A minimális kreativitást igénylő problémamegoldás a *PPR* 1. cella szerinti *mintakövetés*. Ekkor a követendő minta az  $S$  halmaz (1)-szerinti megadása. Megszámoljuk az  $S$  halmaz elemeit (32 elem), így megtudjuk, hogy a sakktábla összes ( $8 \times 8 = 64$ ) mezőjének megadásához még pontosan 32 mező megadására van szükség. Tehát sorra vesszük az  $a, b, c, d, e, f, g, h$  koordinátákat és mindegyikhez (darabonként) meghatározzuk a *hiányzó szám-koordinátákat*, amelyeket a  $V$  halmazba írunk.

$$(2) \quad V = \{a2, c2, e2, g2, b1, d1, f1, h1, \\ a4, c4, e4, g4, b3, d3, f3, h3, \\ a6, c6, e6, g6, b5, d5, f5, h5, \\ a8, c8, e8, g8, b7, d7, f7, h7\}$$

Ekkor világos, hogy a sakktábla összes mezőinek  $T$  halmaza, az  $S$  és  $V$  halmazok egyesítése:

$$(3) \quad T = S \cup V$$

	x		x		x		x	8
x		x		x		x		7
	x		x		x		x	6
x		x		x		x		5
	x		x		x		x	4
x		x		x		x		3
	x		x		x		x	2
x		x		x		x		1
	a	b	c	d	e	f	g	h

7. ábra

#### II. megoldás

A maximális kreativitást, azaz a teljes intuíciót igénylő problémamegoldás (*PPR* 16. cella) egy lépésben vezet eredményre. Ekkor felrajzoljuk az  $S$  halmazbeli koordináták által meghatározott mezők 7. ábra szerinti hálózati struktúráját (jelöljük  $G_S$ -el), amelyen „x” jelöli a megadott koordináták mezőit. Ha a világos mezők struktúráját  $G_V$ -vel a sakktábla teljes struktúráját  $G_T$ -vel jelöljük, akkor azonnal adódik, hogy

$$(4) \quad G_T = G_S \cup G_V \Rightarrow \overline{G_S} = G_V$$

A (4) levezetés pontosan azt jelenti, hogy a világos mezők struktúrája azonos a sötét mezőkével, csak annak éppen a teljes sakktáblára vonatkozó komplementere. Azaz egy lépésben előállt a komplementer ismeret, ami megfelel a teljes jelenségleírásnak, vagyis a sakktábla teljes leírásának (a 7. ábrán „x”-el jelölt mezőket a 8. ábrán sötéttel színeztük ki), és ez volt a feladat.

								8
								7
								6
								5
								4
								3
								2
								1
	a	b	c	d	e	f	g	h

8. ábra

#### 4. A KREATIVITÁS LÉNYEGE

Nem véletlen, hogy a *kreativitás* szó a *kreálásból* (létrehozás) származtatható. Az ismeret 2. pontbeli értelmezését használva, a KREATIVITÁS legtömörebb definíciója:

***Kreativitás alatt értjük azt a folyamatot, hogy a gondolkodás különböző szintjein (egyén, csoport, társadalom), milyen módon tudunk ISMERETHIÁNYBÓL → ISMERETET kreálni?***

A létező ismereteinket *rendszerként* foghatjuk fel, így az ismerethiányunk éppen e rendszer aktuális *totalitásra* vonatkozó *komplementere* (lásd az 1.-3. ábrákon a  $H$ ,  $T$  és  $\bar{H}$  jelöléseket). Ezt az analógiát felhasználva kapjuk a 9. ábrát, amely tekinthető a kreativitás elvi modelljének.

*Keresd a  
Régi  
Emlékekéből  
Alkotott új  
Tudást!  
Ismerethiányból  
Valódi  
Ismeretre  
Találsz, ha  
Átlépsz a  
Sémákon!*



9. ábra: A kreativitás elvi modellje  
Forrás: Saját szerkesztés

Az ismerethiány aktuális vonatkoztatási szempontok által kimetszett része nem más, mint az *Aktuális PROBLÉMA*. A *problémamegoldás* pedig a tanulás különböző szintjeitől, azaz az *ismert és újonnan elsajátított sémák alkalmazásától, az intuícióig terjed*.

Amint az a 9. ábrából látható, a *Meglévő ismeretek* ( $H$ ) halmaza mindig véges, ennek komplementer halmaza ( $\bar{H}$ ), azaz az *ISMERETHIÁNY* végtelen. A problémamegoldás során a  $H$  halmazból meríthetjük a sémáinkat, a  $\bar{H}$  komplementer halmazból pedig az újszerű, azaz a *kreatív megoldásokat*.

Mindezt összevetve a *PPR* periódusos rendszerrel, világossá válik, hogy a *tanulás* nem más, mint a régi és újabb sémák alkalmazása, míg a *kreativitás* a komplementer ismeretstruktúrákban való keresés, amelynek szélső esete az *intuíció*.

#### 5. ALKOTÓ VEZETÉS

Közel sem véletlen egybeesés, inkább a 20. század utolsó harmadát meghatározó fejlődés korszakának tulajdonítható, hogy a német A. Kaufmann, a magyar Magyar Beck István és a lengyel Z. Pietrasinski, néhány év eltéréssel, szinte azonos időben dolgozta ki a *döntés*



*tudományát, a kreatológiát, illetve a vezetéstudományt megalapozó műveket (lásd az irodalomjegyzéket).*

A. Kaufmann a döntések egzakt tudományos megalapozásával, Magyar Beck István az alkotási folyamat interdiszciplináris megközelítésével hozott létre egészen új gondolkodásmódot a kutatásszervezés, vagy éppen a vezetési rendszerek működésének praxisában.

A vezetéstudomány nagy öregje, Z. Pietrasinski ugyanekkor fogalmazta meg (Pietrasinski, 1977) kötetében, az innovációs folyamat kulcsát, az *alkotó vezetést* és ennek kulcsszereplőjét, az *alkotó vezetőt*, melynek lényegét így írta le:

*„Az igazi vezetői tehetség abban áll, hogy felkutatja és hasznosítja más emberek tehetségét, a vezetett szervezet (vállalat) céljai érdekében. Hatékonyan alkotó az a vezető, aki kedvező légkört teremt a problémák, ötletek felvetéséhez, s a célszerű döntések megkeresésében való részvételre ösztönzi munkatársait.”* (Pietrasinski, 1977)

Vagyis Pietrasinski túllépett azon a lélektani megközelítésen, amely szerint csak azt a vezetést nevezték alkotónak, amelyben a vezető eredeti újító (innovatív) tulajdonságokkal rendelkezik. Nem egzakt, de szokatlanul pontos definíciója:

*„Alkotó vezetésen a kollektív tevékenység olyan irányítását értjük, amely jelentősen elősegíti az újítókat és előmozdítja a beosztottak fejlődését.”* (Pietrasinski 1977)

Ez a definíció tekinthető a tudásmenedzsment 1. pontban Geoff Smith-től idézett lényegének előfutáraként, mely szerint a *„nagy trükk, láthatóvá tenni a láthatatlant”*. Ebből egyértelműen kitűnik, hogy Pietrasinski már az 1970-es években az alkotó vezetés lényegét, az újításra, vagyis az innovációs folyamatra, illetve a folyamat hatékony támogatására helyezte. Ennek következménye, hogy a vezetés legfontosabb kritériumát, a hatékonyságot, összekapcsolta az alkotó vezetéssel, sőt ezek prioritását meg is fordította. Táblázatba foglalta az alkotó vezetés formáit (lásd az 1. táblázatot).



1. táblázat: Alkotó vezetői szerepek és kompetenciák

Vezetői szerep	A vezetői szereppel járó tevékenységek
<b>Szerző</b>	Eredeti újítási tervet vagy bevezetési módot dolgoz ki.
<b>Társszerző</b>	Kidolgozza a terv egy részét. Idegen tervet adaptál.
<b>Ösztönző</b>	A megoldás keresésére buzdít. Kijelöli a keresés témáját, irányát és a nem konkretizált megoldást (általános ötlet).
<b>A készletek fölött diszponáló (mecénás)</b>	Támogatja és finanszírozza a kutatásokat, köztük a terven kívülieket is. A haladás szükségleteinek helyes felismerésével osztja el az anyagi eszközöket.
<b>Elfogadó</b>	Értékeli a javaslatokat. Döntéseket hoz a bevezetés ügyében.
<b>Szervező</b>	Megtalálja és alkalmazza a haladást elősegíteni képes munkatársakat. Biztosítja az új gondolatok beáramlását. Irányítja a megoldások kollektív keresését. Megszerzi a szükséges anyagi eszközöket. Létrehozza az ösztönzők megfelelő komplexumát. Megszervezi a bevezetést.
<b>Irányító és nevelő</b>	A feladatok helyes elosztásával elősegíti a beosztottak fejlődését. Növeli a beosztottak újító hozzáértését. Megoldja a konfliktushelyzeteket.

*Forrás: Pietrasinski, 1977*

## 6. A KREATIVITÁS KOCKÁZATA (PARADOXON)

*„A cselekvés minden útja kockázatos.  
Az elővigyázatosság tehát nem a veszély elkerülésében rejlik -ami lehetetlen-,  
hanem a kockázat kiszámításában és a határozott cselekvésben.”*  
(Niccolo Machiavelli, reneszánsz író, filozófus, politikus)

Az intuitív óra működésének grafikonjai (lásd 5. ábra), azaz a kreativitás PPR-beli foka (az egyszerű mintakövetéstől az intuícióig) és a problémamegoldásra fordítandó idő közötti fordított arányosság összefüggése, felveti a kreativitás, azaz a *kreatív tevékenység*, illetve a *kreatív ember* kockázatának problémáját.

Számtalan definíció ismert a *kockázat fogalmára*. Az ezekbe foglalt alapvető értelmezési sémákat jól foglalja össze az általánosan használt (sajnos a vezetői praxisban is alkalmazott), illetve az informatikai biztonságban alkalmazott alábbi definíció.

*Kockázat (általános értelmezés): Valamely cselekvéssel járó veszély, veszteség lehetősége.*

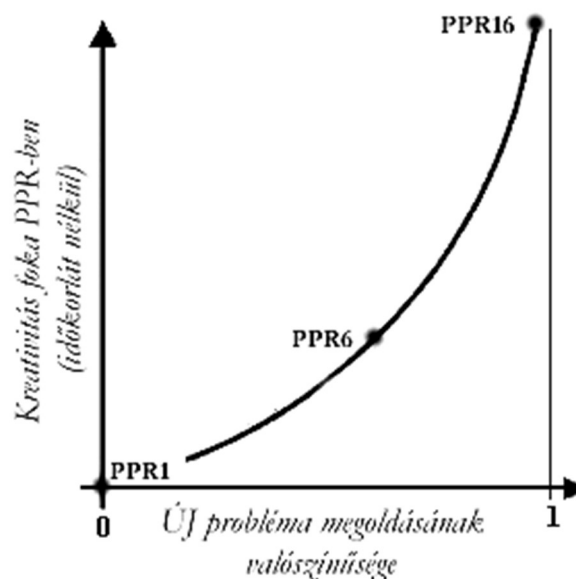
*Kockázat (informatikai biztonság): Olyan jellemző, amely leírja az informatikai rendszer fenyegetettségének nagyságát.*

A definíciók mindig különleges jelentőséggel bírnak, mivel elméletek, majd ezen elméletekre épülő gyakorlati módszerek, azaz például a vezetői praxis épül rájuk. A szervezeti, vállalati gyakorlatban a kockázatok vizsgálatával és kezelésével foglalkozik a *kockázatmenedzsment*, amelynek két fő ágazata, a *kockázatelemzés* és *kockázatkezelés*.

A *kockázatelemzés* során a fenyegető tényezők számbavételével és kiértékelésével a kockázat feltárható, a potenciális kár nagyságát a tényezők száma és azok bekövetkezési valószínűsége szorzataként definiálják. Mindebből egyértelműen következik, hogy a kockázatot a tudományos, illetve a közgondolkodás és ebből fakadóan a vezetői döntési praxis is *kifejezetten negatív fogalomként*, azaz jelenséggként kezeli.

Jelen esetben a kockázatot a kreativitás, illetve az innováció szemszögéből vizsgáljuk meg. Ebből a megközelítésből jól magyarázható az a sajnálatos tény, miszerint a kockázat egyértelműen negatív értelmezésének következtében, a döntéshozók, így a társadalom és gazdaság fejlődését meghatározó innovációért felelős vezetők is, ezzel a negatív attitűddel viszonyulnak a kockázathoz. Vagyis a kockázatkezelés alapvető irányelve a döntési alternatívákban, a kockázatpotenciál csökkentése, azaz a *biztonságos döntés*.

A *PPR*-beli kreativitás fogalom, illetve az intuitív óra működése alapján megmutatjuk, hogy a kockázat ilyenfajta értelmezése, a jelentős új problémák (döntési helyzetek) esetében, a kreativitás és így az *innováció megvalósulása ellen hat*. Az intuitív működésének grafikonjaiból ugyanis közvetlenül levezethető a *kreativitás* és a *kockázat* közötti összefüggés alábbi grafikonja (lásd 10. ábra).



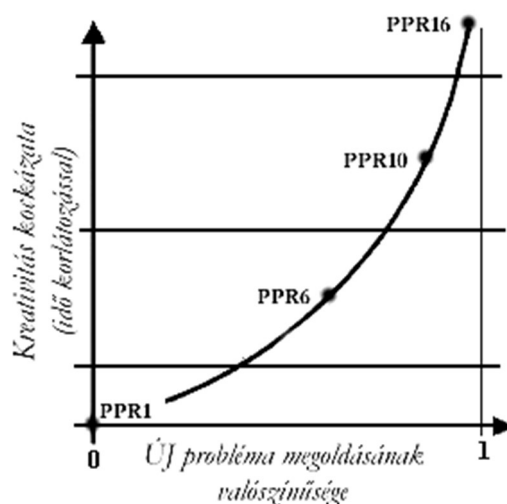
10. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

A 10. ábra grafikonja azt szemlélteti, hogy ha a kreativitás fokát a *PPR* rendszerben értelmezzük, akkor egy nem rutin, hanem jelentősen ÚJ probléma *elméleti megoldásának valószínűsége exponenciálisan növekszik* a megoldás (megoldók) kreativitásának fokával.

Az *elméleti megoldás* azt jelenti, hogy nem számolunk időkorlattal, vagyis a gondolkodó elméletet hagyjuk gondolkodni, illetve az alkotó vezetés legfontosabb kritériumát alkalmazzuk, vagyis megteremtjük számukra a gondolkodáshoz legmegfelelőbb körülményeket.

A döntési gyakorlatban azonban mindig valamilyen időkorlattal kell számolni, amit a 12. ábrán a valószínűségi tengellyel párhuzamos kockázat egyenesekkel ábrázoltunk.



11. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

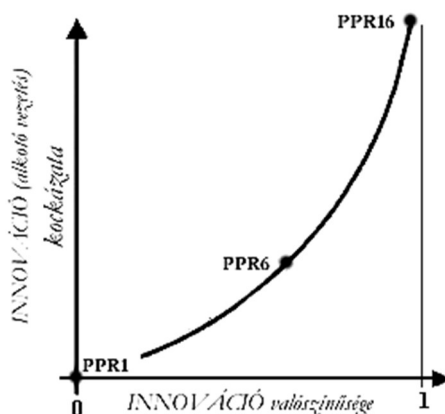
A 11. ábra grafikonja szemléletesen mutatja, hogy minél alacsonyabb az időkorlát, vagyis minél kevesebb időt adunk az ÚJ probléma megoldására, annál alacsonyabb fokú kreativitás alkalmazható. Tehát, amíg a rutin problémák a PPR1-PPR6 mintakövetéssel és modell analógiákkal nagy valószínűséggel megoldhatók, addig a jelentős ÚJ problémák megoldásának valószínűségét az alacsony kreativitási szint nagyon lecsökkenti. Vagyis az *idő, vagy egyéb kapacitás korlátok függvényében, a kreativitás fokával nő annak kockázata*. Ez a jelenség a „kreativitás kockázata” paradoxon.

Ebből adódik, hogy ha a döntés kimenetének (eredményének) hatékonyságát, vagyis a korlátozott kapacitások között megvalósuló projektet, csupán a kapacitásokhoz és nem az ÚJ probléma teljes megoldásához mérjük, akkor a jelentős kreativitás (intuíció) preferálása kockázatos, azaz bizonytalan vezetői döntés.

Így már jól demonstrálható korunk globalizált döntési stratégiája, amelyben „ellenség” az innováció „negatív” kockázata (bizonytalansága). Ezáltal érthetővé válik a kockázati tőke, azaz a befektetők befektetési kockázatának növekedésével járó csökkenő aktivitás, a jelentős újdonságot ígérő, de „kockázatos” projektek iránt (lásd 11. ábra).

A globalizáció által kikényszerített versenyben azonban ez a 21. század legtöbb vezetőjének döntési dilemmája, amikor jelentősen ÚJ problémákkal kerülnek szembe, mint amilyenek például a piaci, szervezeti, vagy éppen az egész gazdaságra (társadalomra) kiható válságok.

*A jó kockázatmenedzsment tehát megelőzheti a válságmenedzsment szükségességét. Ennek azonban alapvető feltétele az innováció és az alkotó vezetés összefüggésének felismerése és alkalmazása.*



12. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

Mindezek alapján világos, hogy a közgondolkodásban és vezetői gyakorlatban elterjedt gondolkodásmód, *a kockázat negativitása helyett, a kockázat relativitásáról érdemes beszélni.*

A kockázat ilyenfajta relatív megközelítésével, tökéletes modell analógia hozható létre a kreativitás PPR-ben bemutatott relativitásával. Így a 12. ábra grafikonja alapján feloldható a kockázat egyértelműen negatív értelmezése és a kreativitás, illetve innováció kockázata közötti látszólagos paradoxon. Ezzel a szemlélettel helyére kerülhet az innováció, mint kreatív folyamat értelmezése és Pietrasinski víziója után 40 évvel, újra előre léphet a praxisban az alkotó vezetés, amely a vállalati tudásmenedzsment alapja.

## IRODALOMJEGYZÉK

Davenport, T. H. et al. (1999): Is KM just good information management? In: Knowledge Management, Mastering Information Management Part Six [a Financial Times melléklete], March 8 1999, pp. 2-3.

Dénes Tamás (2011): *A tacit tudás strukturális definíciója* in: Tudásból várat ... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben, (Szerk.: Noszkay Erzsébet) MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottság II.számú gyűjteményes kötete 2009-2011, N&B Kiadó, Budapest, 2011., 271-284 old.

Dénes Tamás (2014): *Kreativitás Rendszertan (Strukturális gondolkodás a kognitív sémáktól az intuícióig)*, Magánkiadás, Budapest

Kaufmann, A. (1975): *A döntés tudománya*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Knowledge Management vezetői szeminárium. A Knowledge Associates Central Europe tanfolyama. Budapest, 2000. november 30.

Magyari Beck István (1976): *Kísérlet a tudományos alkotás produktumának interdiszciplináris meghatározására*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Magyari Beck István (1982): *Alkotáselméleti (kreatológiai) tanulmányok*, Akadémiai Kiadó, Budapest

Magyari Beck István, szerk. (1989): *A kreativitáskutatás új útjai* (Tanulmánykötet), Magyar Tudományos Akadémia Kutatás- és Szervezetelemző Intézet, Budapest

Pietrasinski, Zbigniew (1977): *Alkotó vezetés* Gondolat Kiadó, Budapest

Polányi M. (1966): *The Tacit Dimension*, London, Routledge. University of Chicago Press. ISBN 978-0-226-67298-4.

Rényi Alfréd (1973): *Ars mathematica*, Magvető Könyvkiadó, Budapest

Shannon, C. (1948): *The Mathematical Theory of Communication*, Bell System Technical Journal

Shannon, C. (1949): *Communication Theory of Secrecy Systems*, Bell System Technical Journal

Smith, G. (2000): Knowledge management - Pragmatism and measurement Part 1. Managing Information 7(9) pp. 65-66.

# A VISEGRÁDI NÉGYEK INNOVÁCIÓS EGYÜTTMŰKÖDÉSE

## INNOVATIVE COOPERATION AMONG VISEGRAD COUNTRIES

**Durgula Judit**

PhD-hallgató, Nyugat-magyarországi Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi  
Kar, durgula.judit@gmail.com

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A VISEGRÁDI ORSZÁGOK ÖSSZEFOGÁSA A SIKERES KÖZÉP-EURÓPAI EGYÜTTMŰKÖDÉS OKÁN A XIV. SZÁZADRA NYÚLIK VISSZA. 1991-BEN A NYUGATHOZ VALÓ INTEGRÁCIÓ ÖSSZEHANGOLÁSAKÉNT LÉTREJÖTT A VISEGRÁDI EGYÜTTMŰKÖDÉS FORMÁCIÓ. A VIHAROS ÉVEK UTÁN, A SZÉTHULLÁS HELYETT ERŐIKET ÖSSZEKOVÁCSOLVA KÖZÖS CÉLOKAT FOGALMAZTAK MEG. A NÉHÁNY ÉVE KEZDŐDŐ INNOVÁCIÓ ÉS A STARTUPLÁZ IDEJÉN AZ ÁLLAMI ÉS ÜZLETI SZFÉRA SZEREPLŐI FELISMERTÉK, HOGY VERSENYKÉPESSÉGÜK KULCSFAKTORAI AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS, A BIZALOM ÉS AZ INNOVÁCIÓ.*

*TANULMÁNYOMBAN ARRA KERESSEM A VÁLASZT, MILYEN FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI VANNAK A HASONLÓ TÖRTÉNELMI HÁTTÉRREL ÉS ADOTTSÁGOKKAL RENDELKEZŐ, HASONLÓ GONDOLKODÁSÚ ÉS ÉRDEKEKKEL BÍRÓ V4-ORSZÁGOKNAK, HOGY VERSENYKÉPES INNOVÁCIÓS PARTNEREKKÉ VÁLJANAK ÉS NE ELSZIGETELT TUDÁSVÁRAKAT HOZZANAK LÉTRE. AZ EGYENKÉNT CSEKÉLY GAZDASÁGI ERŐT KÉPVISELŐ NEMZETEK ÖSSZEFOGÁSA OLYAN MINI ÖKOSZISZTÉMÁT EREDMÉNYEZHET, AMELY EREDMÉNYESEN KAPCSOLÓDHAT BE A GAZDASÁG VÉRKERINGÉSÉBE, HISZEN A TUDÁS LÉTREJÖTTE, ALKALMAZÁSA ÉS TERJESZTÉSE A GAZDASÁGI HALADÁS EGYIK FŐ MOTORJA.*

### **SUMMARY**

*THE VISEGRAD COUNTRIES HAVE COMBINED TOGETHER SINCE XIV. CENTURY BECAUSE OF THE SUCCESSFUL CENTRAL EUROPEAN COOPERATION. A FORMATION OF THE VISEGRAD GROUP WAS ESTABLISHED AS INTEGRATION WITH THE WEST IN 1991. AFTER THE TURBULENT YEARS, INSTEAD OF THE DISINTEGRATION, THEY FORGED THEIR STRENGTHS AND FORMULATED COMMON GOALS. AT THE TIME OF INNOVATION AND STARTUP FEVER STARTED FEW YEARS AGO, THE GOVERNMENT AND BUSINESS STAKEHOLDERS HAVE RECOGNIZED THAT THE KEY FACTORS OF THEIR COMPETITIVENESS ARE COOPERATION, TRUST AND INNOVATION.*

*THIS STUDY IS LOOKING FOR THE ANSWER, WHAT ARE THE DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF V4 COUNTRIES – WHICH HAVE SIMILAR HISTORICAL BACKGROUNDS, ABILITIES, INTERESTS, AND LIKE-MINDED ATTITUDE – TO BECOME COMPETITIVE INNOVATION PARTNERS AND DO NOT ESTABLISH ISOLATED KNOWLEDGE CENTRES. IF THE MINOR NATIONS ONE BY ONE COULD COMBINED THEIR ECONOMIC POWER TOGETHER, THAT COULD RESULT A MINI-ECOSYSTEM, WHICH CAN CONNECT EFFECTIVELY INTO THE ECONOMY, AFTER ALL EXISTENCE, APPLICATION AND SPREADING OF KNOWLEDGE ARE ONE OF THE MAIN MOTORS OF THE ECONOMIC PROGRESS.*

## 1. BEVEZETÉS

Noszky (2007) megfogalmazása szerint a „*tudásmenedzsment célja a szervezet hozzáadott érték termelésének növelése, innovációs potenciáljának gyarapítása, kulcsfogalma a szinergia*”, ebből a definíciórészből kiviláglik a tudásmenedzsment és az innováció kölcsönös viszonya, melyek kiváló bázist biztosítanak az innovatív kisvállalatokra épülő startup ökoszisztéma számára. A tudásmenedzsment, innováció és startup-világ számos területen találkozik, átfedi, kiegészíti egymást. Jelen tanulmány e hármassal esetében a szinergiát hangsúlyozza a már sokszor bizonyított Visegrádi Négyekre vetítve.

Az egy régióba tartozó országok általában hasonló nehézségekkel küzdenek, hasonló kérdésekre keresik a válaszokat, így indokolt összefogniuk, hogy leküzdve a modernizációs nehézségeket, felzárkózhassanak, és erőiket egyesítve kapcsolódhassanak a gazdaság véráramába. Kutatásomban arra keresem a választ, hogy a hasonló múlttal, kulturális és szellemi örökséggel, földrajzi és gazdasági adottságokkal, valamint társadalmi viszonyokkal rendelkező Magyarország, Szlovákia, Csehország és Lengyelország, hogyan küzd le a startup-világ támasztotta kihívásokat. A vizsgálat során ismertetem a visegrádi országok közös múltját, jelenét és az innovációs területén való együttműködés lehetséges jövőjét. Ennek alátámasztásához a V4 országok innovációs teljesítményét vizsgálom a legfrissebb statisztikákat felhasználva, majd az empirikus kutatásom eredményeivel támasztom alá a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal kezdeményező lépéseinek relevanciáját.

## 2. A V4-ORSZÁGOK EGYÜTTMŰKÖDÉSE DIÓHÉJBAN

Károly Róbert már 1335-ben, a Visegrádi Királytalálkozón felismerte, hogy a közép-európai nemzetek felemelkedésének záloga az összefogásban rejlik. E gondolat évszázadokra feledésbe merült. A XX. század végén a modernkori utódokat megihlette a „visegrádi gondolat”, létrehozzák a Visegrádi Együttműködést tevékenységeik politikai, gazdasági és kulturális szinten való összehangolására. Az 1991-es Nyilatkozatot nem az Európai Unió alternatívájának, hanem annak kiegészítéseként szánták, melyben a bevont országok javíthatják Unión belüli pozícióikat is. Az EU-csatlakozáskor rivalizálás alakult ki a V4- országok között az előnyösebb csatlakozási feltételekért, világossá vált, hogy ez a szubregionális együttműködés nem segíti a feleket a nyugati világ integrálódásába. Az Európai Unió forrásokért, valamint a külföldi működőtőkért vívott harcban szövetséges helyett vetélytársként tekintettek egymásra a hasonló technológiai-műszaki színvonalú tagországok. A hatalmi harcok, érdekkonfliktusok, a szolidaritás hiánya végigkísérte a tagországok együttműködését, hol erősebb, hol gyengébb erővel (Bagó, 2006).

Az idő a Visegrádi Együttműködés létjogosultságát igazolja. A Visegrádi Együttműködés négy területen valósul meg: a Visegrádi Négyek közötti, az Európai Unión belüli, más partnerekkel, a NATO-val és más nemzetközi szervezetekkel. A visegrádi országok együttműködése több szinten zajlik: kormányzati, miniszterelnöki, külügyminiszteri, egyéb miniszteri, elnöki, és parlamenti. A kormányzati szintű együttműködésnél az elnökség egy éves rotációs rendszerű (Szilágyi, 2010).

A Visegrádi Együttműködés kulcsfaktorai közé sorolható, hogy a *közös célokkal való azonosulás* (a Benelux államok kiváló példáját mutatják az egységes Európában belüli regionális együttműködésnek) felül kell írja az egyéni érdekeket, így mérsékelhető a széthúzás. Emellett fontos, hogy a célok teljesülése után, a folyamatosan jelentkező kihívások közül újabakkal küzdjenek meg közös erővel a nemzetek, erősítve egységüket.

Mára elmondhatjuk, a viharok csendesültek, a tagországok új célokat keresnek. A tanulmány további részében ezen közös célok közül a K+F (Szépvölgyi-Farsang, 2013) területén megvalósuló együttműködés lehetőségeit, indikátorait vizsgálom.

### 3. AZ INNOVÁCIÓS ÖSSZEFOGÁS SZÜKSÉGESSÉGE

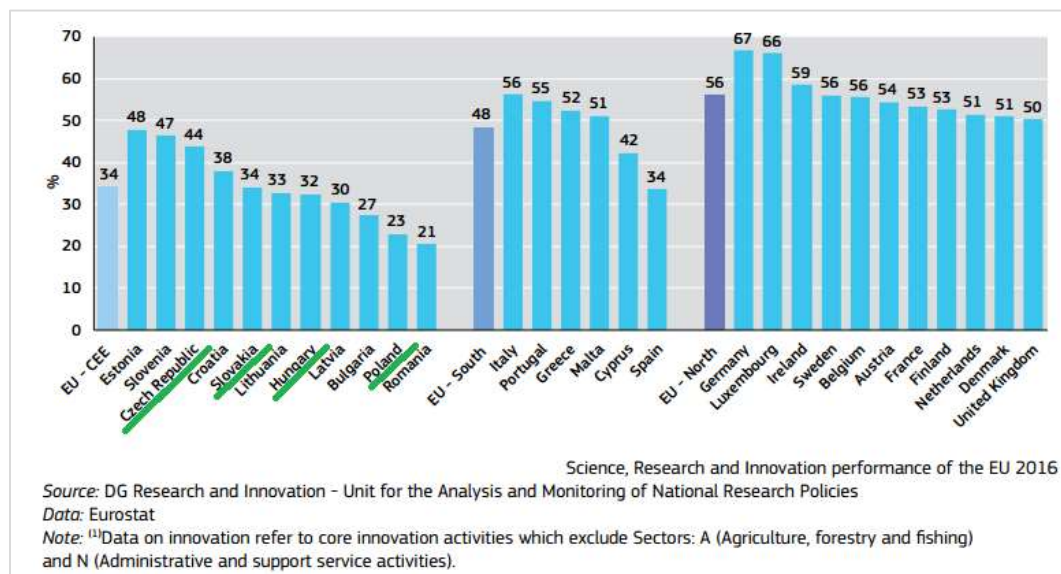
Az Európai Unió versenyképességét befolyásolja tagországainak versenyképessége és ez kölcsönösen igaz. Az Európai Unió a 2001-2010-es Lisszaboni Programban a versenyképesség javítását célzó innovációs erőfeszítésekről, a tudás-gazdaság intenzív fejlesztéséről határozott. A lisszaboni stratégia nem érte el kitűzött célját határidőre, így született meg a 2020-ig szóló folytatásáról szóló Európa 2020 stratégia. Az Innovatív Unió az Európa 2020 stratégia 7 zászlóshajójának, kiemelt kezdeményezésének egyike, melynek célja, hogy az EU leküzdje K+F+I-beli lemaradását, melynek hozadékaként, ha az EU 2020-ra a GDP-je 3%-át költené kutatás-fejlesztésre, akkor ez a legutóbbi becslések szerint 2025-re 3,7 millió munkahelyet teremtené, és az éves GDP-t közel 800 milliárd euróval növelné (EU COM, 2010).

A 2007-2013-as európai uniós programozási periódus tapasztalatai alapján nyilvánvalóvá vált, hogy *az uniós fejlesztési források csak akkor érhetők el, ha az adott országban létezik vagy létrejön a kutatás-fejlesztési kapacitásoknak az a kritikus tömege, amely esélyt ad sikeres pályázatokra.* Az EU-csatlakozást követő években a V4-országok mezőgazdasági vállalatainak fejlesztésére irányuló pályázatok nem hozták a várt eredményeket, sőt Magyarország sok tekintetben elvesztette korábbi versenyelőnyét a visegrádi országokkal szemben (Illés et al., 2012). A stratégiakészítők is tudatában voltak annak, hogy a Horizont 2020 program forrásaiból csakis azok az országok számíthatnak jelentős bevételekre, amelyek maguk is sokat költenek kutatás-fejlesztésre és innovációra, hiszen ez teremti meg a széles pályázói bázist (Gál, 2013). A magyar innovációs helyzet értékelése 2013-ban: a magyar nemzeti innovációs rendszer rosszabb teljesítményét és kevésbé összehangolt működését a hatáskörök folyamatos változása és a döntési rendszer anomáliái akadályozzák. A legfontosabb akadályozó tényezők többek között a makro- és mikrogazdasági keretfeltételekben keresendők: például az adórendszer a gazdasági versenyképesség gyorsítóhoz is tartozhat, ha kedvező befektetési környezettel párosul (Illés et al, 2011). A finanszírozás korlátai, vagyis, a vállalati életszakaszoknak megfelelő finanszírozási struktúrák elérhetővé tétele, mint kereslet és kínálat összepárosításának elcsúszásai, valamint, a vállalkozói kultúra fejletlensége és az együttműködés hiánya jellemzi a magyar innovációs környezetet (Gál, 2013). E tanulmány is jól tükrözi, hogy a magyar innovációs kultúra fejlődik, a támogató és szakmai közeg érdekei közelednek egymáshoz mind nemzetgazdasági, mind nemzetközi szinten.

Az innovációs fejlesztések célterülete napjainkban kibővült, s már nemcsak a vállalati szintű, de a helyi-regionális versenyképesség fokozása is célja és ezzel a társadalmi, gazdasági és környezeti szempontból egyaránt fenntartható fejlődés elősegítése. *Új, minőségi (tudás-intenzív, nagyobb hozzáadott értéket előállító) munkahelyek teremtésének, a lakosság életminőségének javításának, illetve a regionális fejlettségbeli különbségek kiegyenlítésének is fontos eszköze az innováció* (Landabaso, 1997 In Gál, 2013). Míg korábban a régiók társadalmi-gazdasági elmaradottságának megszüntetését, a regionális egyenlőtlenségek mérséklését jelentős állami támogatással próbálták elérni, addig újabban a régiók *versenyképességének javítása* került előtérbe *célzott uniós, illetve nemzeti-regionális fejlesztési forrásokkal.* A versenyképességet befolyásoló tényezők sorában meghatározó jelentősége van az egyes régiók innovációs potenciáljának és az innovációs kapacitásbővítést elősegítő szakpolitikáknak (Rechnitzer, 2002 in Gál, 2013).

Az 1. ábra jól szemlélteti, hogy a kelet-közép-európai régióban tevékenykedő innovatív vállalatok, vállalkozások száma jelentősen elmarad a déli vagy észak-európai régióban tevékenykedő innovatív vállalkozásoktól. A kelet-közép-európai régió átlaga 34%, ami megegyezik a spanyol teljesítménnyel, mely régiójában a legszerényebb innovatív vállalati potenciált mutatja fel a vizsgált időintervallumban. A magyar innovatív vállalatok aránya 32%, 2%-kal magasabb a szlovákok teljesítménye; a V4-ek közül innovatív vállalati teljesítményben éllovas Csehország, a sereghajtó pedig Lengyelország.

A fentiekből arra következtethetünk, hogy Magyarországnak választania kell, egyedül lemarad, vagy erőit másokkal egyesítve felzárkózik. És ugyan, kik lennének alkalmasabb stratégiai partnernek az innovációs összefogásra, mint a Visegrádi Négyek csoportja!



1. ábra: Az innovatív vállalatok aránya az összes vállalatokhoz képest EU-régióként, EU-tagországonként 2010-2012 között  
 Forrás: European Commission, 2016, p.131.

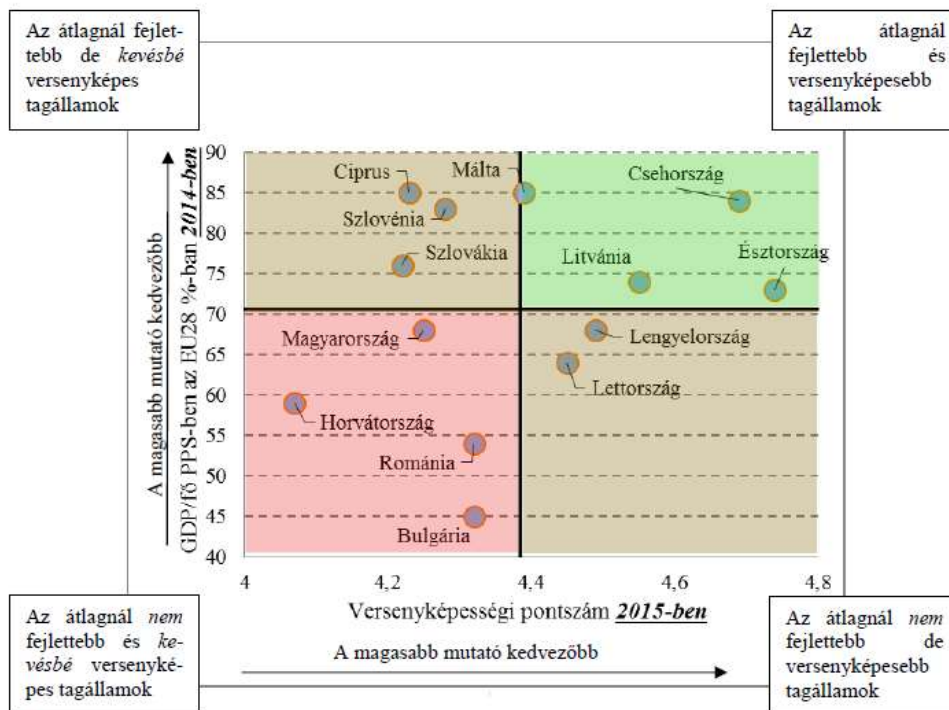
#### 4. A V4-ORSZÁGOK INNOVÁCIÓS TELJESÍTMÉNYE

Borsi Balázs (2006) 10 éve a visegrádi országok Európai Kutatási és Innovációs Térségbe való integrációját, távlatait vizsgálva alkotta meg a „visegrádi paradoxon” találó kifejezést az „európai paradoxon” mintájára. Ugyanis a sikeres innovációs teljesítmény feltételeinek megléte (összefüggő terület, számottevő kutató-fejlesztő létszám, magas K+F ráfordítások) ellenére szerény az innovációs hozzáadott érték. Borsi úgy találta 2006-ban, hogy a visegrádi országok gazdaságai többé-kevésbé integrálódtak az EU-ba, K+F szektoruk továbbra is a fejlődés átmeneti fázisában van; hiányoznak a kapcsolódási pontok és interakciók a gazdasággal (Borsi, 2006). A külső kényszer megsokszorozódott a 2010-es években az innovációs versenyelőnyök megszerzésére és megtartására, így a perspektíva adott, a fejlődést fel kell gyorsítani.

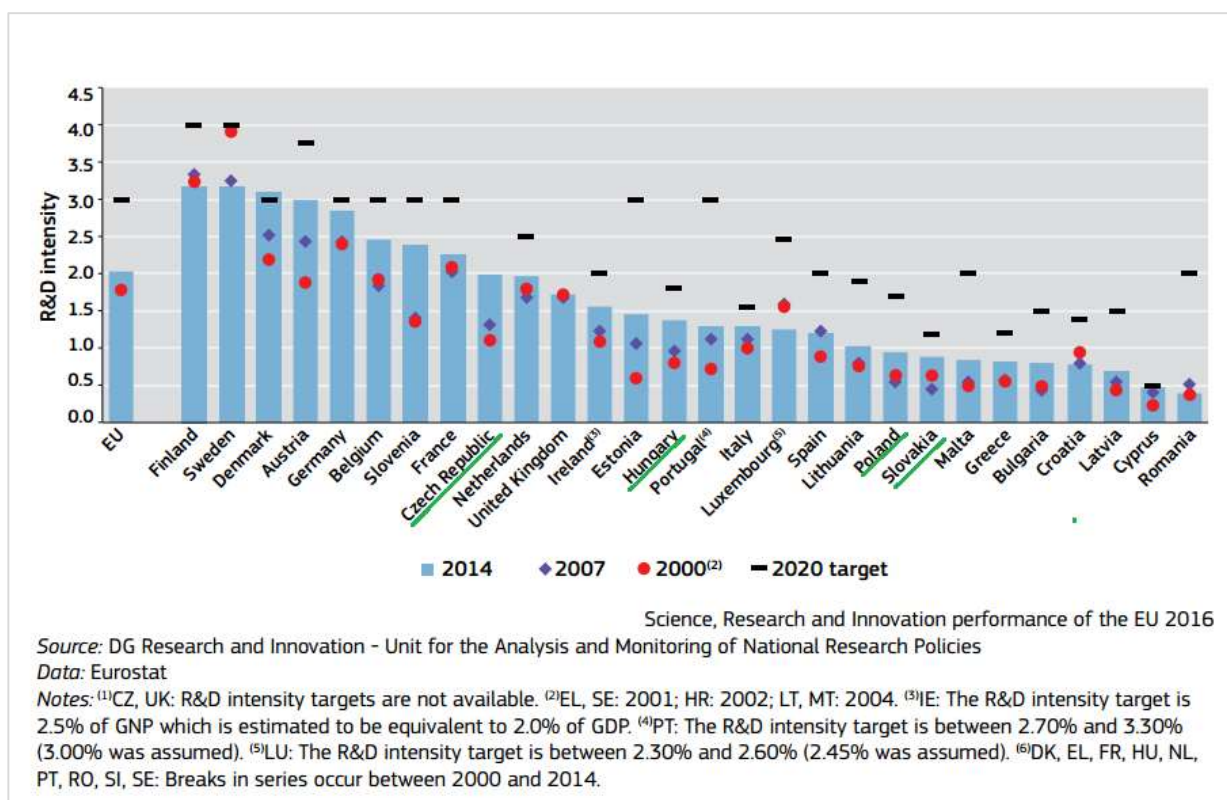
Az Európai Unió versenyképességnek eddig nem sikerült behoznia lemaradását a két legnagyobb vetélytárhoz, Japánhoz és az USA-hoz képest. A felzárkózást az újonnan csatlakozott tagországok sem könnyítik meg. A 2004-ben, illetve az utána csatlakozott tagállamok csak makrogazdasági mutatók terén érik el az EU28 átlagát (még akkor is, ha Görögországot kivesszük a mintából). A kelet-közép-európai országoknak még jelentős a lemaradása különösen az innovációs képesség, az üzleti komplexitás és az intézményi háttér terén. A V4-országok a „mérsékelt innovátorok” közé sorolhatók 2015-ös évi innovációs teljesítményük alapján.

A részletesebb elemzés (2. ábra) Magyarországot az átlagnál nem fejlettebb és kevésbé versenyképes tagállamok közé sorolja, Csehország az átlagnál fejlettebb és versenyképesebb új EU-tagállamnak számít, míg Szlovákiában a versenyképesség, Lengyelországban pedig a fejlettségi színvonal nem éri el az átlagos színvonalat (Vakhal, 2015).





2. ábra: Versenyképesség és reálfejlettség az új-EU tagállamokban  
 Forrás: WEF, Kopint-Tárki, 2015



3. ábra: GDP-arányos K+F kiadások 2000-2020 között  
 Forrás: European Commission, 2016, p.36.

A kutatási, kísérleti fejlesztési tevékenység ráfordításainak összege a GDP százalékában eltérő a vezető innovátorok (Dél-Korea, Japán, Svédország, Finnország), a követők és lemaradók esetében. Az innovációs nagyhatalmak GDP-jük 3–4,5%-át fordítják K+F tevékenységre, addig

az Európai Unió országai átlagosan alig több, mint 2%-át használják fel GDP-jüknek kutatás-fejlesztésre. A 3. ábra GDP-arányos K+F ráfordításokat szemlélteti 2000, 2007, 2014, valamint tervezetten 2020-ra. Az ábra jól mutatja, hogy a V4-országok nem tudják teljesíteni 2020-ra az GDP-arányos K+F kiadások 3%-ra való emelését (Csehország vállalása nem elérhető a magyarázat szerint). A visegrádi csoport országainak innovációs tevékenysége a vizsgált időszakban lassú ütemű növekedést mutat.

AV4-országok innovációs lemaradása jelentős. Az EU-átlagát egyedül Csehország közelíti meg a visegrádi országok közül. Magyarország GDP arányos K+F ráfordítása 1,4 százalék körül van, a többi tagország egy százalék alatt teljesít. Közös gyengeségként azonosítható a kis- és középvállalatok alacsony innovációs teljesítménye, Csehország azonban e szempontból is eléri az Európai Unió átlagát, az innovációs teljesítménnyel rendelkező kis-és középvállalatok aránya 30 és 50%. Magyarországon az innovatív kisvállalatok 12%-át, az innovatív középvállalatok 26%-át teszik ki a kkv-állománynak. E tekintetben Csehország és Szlovákia is hasonló arányszámokat tud felmutatni (Pálincás, 2016).

Abból kiindulva, hogy az új kutatási eredmény megszületése önmagában nem jelent innovációt, mivel a K+F az innovációs folyamat ráfordítása, nem pedig eredménye (Fagerberg, 2006 In Halpern–Muraközy, 2010), az 1. táblázatban feltérképezem a 2010–2012 között készült CIS felmérés eredményeit a vizsgált 4 országra. A Community Innovation Survey (CIS) az EU-tagállamokra rendszeresen készülő, harmonizált közösségi innovációs felmérés. A reprezentatív felmérés szerint a cseh vállalatok a leginnovatívabbak, a szlovák és magyar vállalatokat pedig a lengyel vállalatok követik innovatív vállalatok illetően. Az innováció négy fajtája tekintetében Magyarország a marketinginnovációban erős, és folyamatinnovációban a leggyengébb a V4-ek között.

1. táblázat: Az innovatív vállalkozások aránya az összes (vizsgált) vállalathoz képest a V4-országokban, az innováció típusa szerint, a 2010-2012-es CIS felmérés alapján

	Innovatív vállalkozások*	Termék-innováció	Folyamat-innováció	Szervezet-innováció	Marketing-innováció
<b>Csehország</b>	43,9	25,3	24,0	20,5	22,4
<b>Magyarország</b>	32,5	10,6	8,3	16,5	19,7
<b>Lengyelország</b>	23,0	9,4	11,0	10,4	10,6
<b>Szlovákia</b>	34,0	14,4	13,5	18,6	19,3

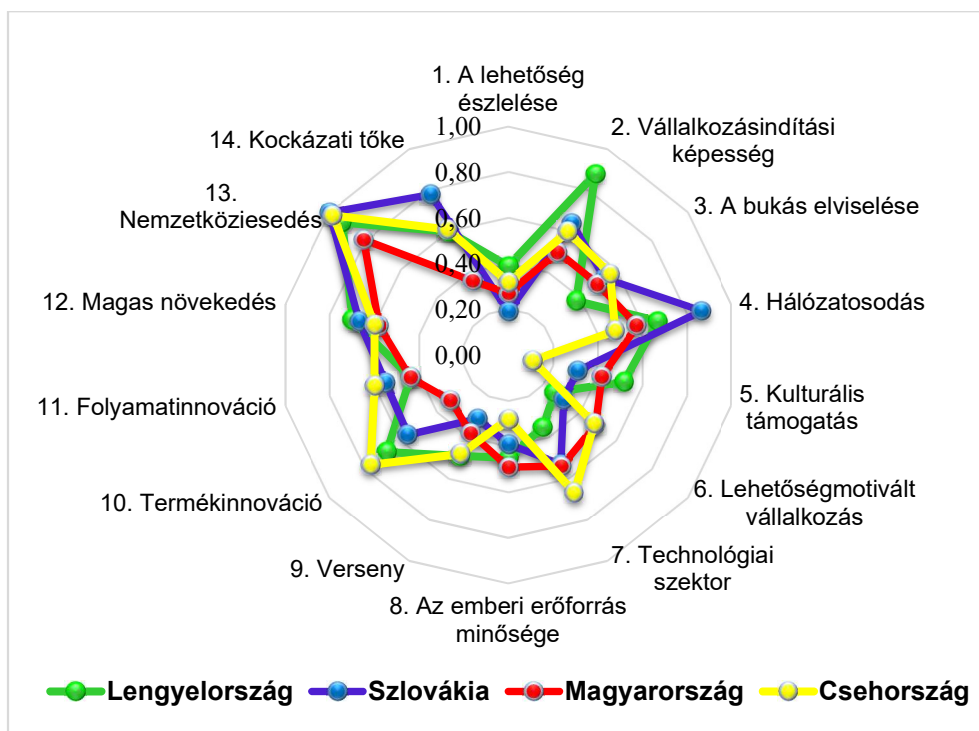
\*beleértve az „elárvult”, félbehagyott és folyamatban lévő innovációs tevékenységeket is

*Forrás: Innovation Statistics Yearbook, 2015 alapján saját szerkesztés*

A gyorsan növekvő kis- és középvállalatok jelentőségére már Penrose 1959-ben felhívta a figyelmet, majd 1991-ben Schumpeter nyomán vált elterjedté a felfogás, mely szerint a gazdaság motorjának tekintik őket. A Scherer–Ross (1990) szerzőpáros szerint alapvetően határozzák meg az innovációt a monopolhelyzetben lévő nagyvállalatok, mivel ezen szervezetek hajlandók és képesek is jelentős forrásokat áldozni K+F-re. Drucker (1993) és Baumol (2002) nézetei szerint nem a befektetések nagysága, hanem az innováció minősége az alapvető fontosságú, ugyanis a kis- és középvállalatok csekélyebb összegű K+F ráfordításokat valósítanak meg, mégis motiváltabbak a radikális innovációkra, mivel nincsenek kőbevetett szabályaik, óriási átláthatatlan szervezetük, így rugalmasabban tudnak illeszkedni a folyamatosan változó fogyasztói igényekhez. A kkv szektor változásai nyomon követhetők az új cégek létrejöttének sebességében, térbeli sűrűsödésében. A kkv szektor innovatív csúcstechnológiát használó vállalatai számbeli gyarapodásuknál jóval jelentősebb növekedési hatást generálnak, így méltán nevezhetőek a nemzetgazdaságok motorjának (Papanek, 2010). A versenyképesség vizsgálatára több mutatószám-rendszer, index is használatos (pl.: WEF Global Competitiveness Indexe vagy az OECD versenyképességet mérő indexe). A

következőkben a GEI-indexet (Komlósi et al., 2014) alkalmazom a négy vizsgált országra, hiszen az innovatív vállalatok tekinthetők az innováció közvetítőinek és a gazdaság motorjainak.

A 4. ábra szerint a lengyeleknek Vállalkozásindítási képesség terén, a szlovákoknak a Hálózatosodás, a Kockázati tőke rendelkezésre állása, a cseheknek a Termékinnováció, Technológiai szektor területén, valamint a magyaroknak a Termékinnovációban van komparatív előnyök a V4-ek között. A Nemzetköziesedés a legerősebb jellemzője a vizsgált országoknak, míg a Lehetőségek észlelésében és az Emberi erőforrás minőségében hiányosságok rejlenek. A szlovák vállalkozásoknak a közös hiányban, a Lehetőség észlelésében, a cseheknek és lengyeleknek a Lehetőségmotivált vállalkozásban és a magyaroknak a Termékinnováció terén a legnagyobb a lemaradása egymáshoz képest.



4. ábra: A visegrádi országok elemzése a GEI 14 pillére alapján (2016)

*Forrás: Acs – Szerb – Autio, 2016 alapján saját szerkesztés*

Mivel már nemcsak az állami, az üzleti, hanem a civil szféra szereplőiben is felmerült a kérdés: milyen stratégiával sikerülhet a világméretben csekély gazdasági erőt képviselő V4-országoknak együtt felzárkózó innovációs partnerekké válniuk? – elkezdődött az alulról felfelé való építkezés és már nemzetközi fórumokon, konferenciákon vitatják meg a visegrádi országok képviselői a régiós innovációs kitörési pontokat, térképezik fel a dinamikus együttműködés eszköztárát és hatékony ösztönzőit (Pálincás, 2016).

Pálincás József, az Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal elnöke a V4-ek intenzívebb együttműködésének elkötelezett híve. Elengedhetetlennek tartja a V4-tagországok közös fellépését az EU-s keretprogramok előkészítése során (is), hiszen így érvényesíthetik szándékaikat. Az egyeztetett álláspont megfogalmazására jó példaként szolgál Horizont 2020 projekt kutatói béreinek elszámolásához kapcsolódó igények közös képviselése. Pálincás szerint érdemes közös erősségeket, fejlesztési lehetőségeket feltárni a K+F+I területen, ilyen erősség lehet a feldolgozóipar, mely jellemzően erős ágazata a tagországok gazdaságainak.

Magyarország és Szlovákia között 2002 óta vált igazán intenzívvé a tudományos és technológiai együttműködés. Mindkét fél elsősorban az EU-s programokban való részvételt erősítené a jövőben, így a kétoldalú projektek közül is egyre inkább azok kapnak prioritást, amelyek uniós projektek előkészítésére irányulnak. Magyarország és Szlovákia K+F+I

partnerségének másik fontos fóruma a visegrádi országok (V4) együttműködése. Szlovákia példaértékűnek aposztrofálta és hangsúlyt fektetett a korábbimagyar elnökség alatt indított kezdeményezések folytatására. A magyar állami és üzleti szféra szereplői felismerték, hogy a startup ökoszisztéma egymásra épül, az egyes alkotóelemek csak akkor tölthetik be rendeltetési funkciójukat, ha együttműködnek. A Budapest HUB Munkacsoport 2013-ban fejlesztési javaslatokkal állt elő a magyar startup ökoszisztéma pilléreinek fejlesztését illetően. E hibrid kezdeményezés ihlette Szlovákia innovatív vállalkozói környezetének fejlesztését, melynek keretében 2014-ben a KPMG Slovakia elkészítette az ország komplex startup-környezeti helyzetértékelését, kitörési pontokat azonosítottak és a változások nyomán követésére 2016-ban is megismétlik felmérésüket. A Runway Budapest 2020 – Startup Credo kezdeményezés – mely Budapestet 2020-ra Közép-Kelet-Európa startup fellegvárává kívánta alakítani –, elhalt és minden szereplő, résztvevő a maga útját járja azóta. Ahhoz, hogy a Visegrádi Négyek együttműködése sikeres legyen az innováció eléréseért, fenntartásáért vívott globális harcban, *elengedhetetlen, hogy az egyes tagországok állami, üzleti és civil szereplői is képesek, hajlandóak legyenek a kooperációra* (NKFIH, 2015).

„A V4-ek összefogása a kutatási infrastruktúrák hatékonyabb kihasználása érdekében azt célozza, hogy az erőforrásokat valóban kutatásfejlesztésre és innovációs tevékenységre összpontosíthassuk” hangsúlyozta Pálincás József 2016 októberében Brnóban a Visegrádi Együttműködés tagállamainak innovációt és kutatásfejlesztést finanszírozó szervezeteinek tanácskozásán (NKFIH, 2016a). A pályázati források elbírálásánál fontos, hogy a projektjavaslatok szakértői szempontú értékelésen is átessenek, vizsgálják a projektek megvalósíthatóságának feltételeit, a programnak világos kutatásfejlesztési tartalommal kell rendelkeznie, és hosszú távon fenntartható, a későbbiekben is finanszírozható vállalatot kell tartalmaznia. A tagországok már a kutatásfejlesztési és innovációs pályázati felhívásaikban is törekednek arra, hogy olyan feltételeket fogalmazzanak meg, mely az infrastruktúrák hatékony, közös használatát ösztönzi. A V4 országok közös innovációs stratégiájának részét képezi egy a rendelkezésre álló kutatási infrastruktúrákat és kapacitásokat felmérő tanulmány elkészítése és hozzáférhetővé tétele. Ezek a lépések hozzájárulnak ahhoz, hogy a V4-országok együttese versenyképes partnerséget kínáljon a világ vezető innovatív gazdaságainak (NKFIH, 2016a).

Megnövekedett azon konferenciák, fórumok száma (gondolok itt 2016-ra), mely a visegrádi országok Európa vezető innovátoraivá válását, vagy kisebb léptékben gondolkodva, innovációs együttműködésének lehetőségeit taglalja.

A legígéretesebb ezen innovációs közül a Visegrádi Négyek 2016-ban életre hívott innovációs fóruma, a **think.BDPST** volt, ahol az előadók két napon keresztül folytathattak interaktív diskurzust a régiót érintő kihívásokról és kitörési lehetőségekről. A konferencia célja, hogy éves, európai szintű innovációs stratégiai fórumként fűzze szorosabbra a gazdasági, kormányzati és a civil szféra közötti régiós együttműködést az innováció és a kutatás-fejlesztés területén (NKFIH, 2016c).

A fórum résztvevői kiemelték, hogy annak érdekében, hogy a V4-ek minél jobban ki tudják használni az innováció nyújtotta előnyöket, *meg kell találnunk az egyensúlyt együttműködés és versengés között*. Az állami és üzleti szféra egyetért abban, hogy a jelenleginél sokkal erősebb együttműködés kell a tudományos, felsőoktatási intézmények és az üzleti élet között, ugyanis az egyetemek szerepe megkerülhetetlen ezen a területen. Magyarország három ponton, a politika, a finanszírozás, a szabályozás területén próbálja meg erősíteni a kutatás-fejlesztést (a legutóbbi téren épp a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal felállítása szolgált példaként). A visegrádi országokban már létrejött vagy kiépítendő, tudományos kiválóságot támogató rendszerekre fókuszálva megállapították a résztvevők a kiválóság feltételrendszerét: kiszámíthatóság, a megfelelő kutatási infrastruktúra, nyelvtudás, megfelelő személyek, bátor politika és támogató környezet, amely nyílt a versenyre. Összességében a kiválóság

támogatásához az alulról felfelé építkező rendszereket érdemes előnyben részesíteni, valamint hogy az ipari igények megváltozásával az akadémiai és ipari környezetnek közösen kell formálnia a kiváló tehetségek számára vonzó karrierterületeket. Cséfalvay Zoltán, az OECD magyar állandó képviselőjének vezetője szerint az a fő kérdés, miképp lehet teret engedni, támogató környezetet biztosítani az új ötletek megvalósításának. Robert-Jan Smits, az Európai Bizottság kutatásért és innovációért felelős főigazgatója előadásában kiemelte, míg régebben az európai strukturális alapokat szinte csak infrastruktúrafejlesztésre fordították, ma már a kutatás-fejlesztési és innovációs tevékenységek is jelentős lehetőségeket kapnak ezekből a forrásokból: *2020-ig bezáróan az összesen 320 milliárd eurós támogatásból közel 60 milliárd eurót fordítanak kutatásra és innovációra*. A főigazgató szerint az innováció ösztönzéséhez a pénz önmagában nem elegendő, elengedhetetlen az erőforrások megléte és a tehetségek felkarolása, valamint folyamatosan javítani szükséges a támogatási struktúrákat. Smits a visegrádi országok az innováció terén végrehajtott erőfeszítéseit ígéretesnek értékelte, szerinte az utóbbi években megfelelő irányba kezdtek el haladni, és ambíciójukat megtartva igazi vezetőkké válhatnak Európában (NKFIH, 2016b).

Az innovációs stratégiai partnerséggel a V4-együttműködés új dimenziói nyílnak meg, azonban a visegrádi országok K+F+I területen való összefogása még nem eredményez felzárkózást, innovációs versenyelőnyt. A felzárkózáshoz egészen kivételes lehetőség, hogy (K+F+I) ösztönzésére soha nem látott mértékű forrás áll rendelkezésre. Magyarországon a 2014-2020 közötti periódusban *uniós és hazai forrásokból összesen 1200 milliárd forint* várja a legkiválóbb projektötleket. Ezáltal elérhetővé válhat, hogy 2020-ra a GDP-arányos K+F ráfordítások elérjék az 1,8%-ot, igaz, ez az arány még mindig elmarad az uniós átlagtól. A sikeres innovációs partnerség egyik alapköve, hogy a V4-ek az Európai Unió forrásait kiegészítő fejlesztési forrásként, és ne a hazai dotáció helyett használják fel, ha nem így gondolkodnának, még távolabb kerülnének vetélytársainktól az innovációs versenyben. Közös kihívást ró a V4-ekre, hogy a K+F+I szempontjából leginkább fejlett régiók a 2014–2020-as tervezési időszakban csak rendkívül korlátozott mértékben férnek hozzá a támogatásokhoz. *Méretgazdaságossági szempontok* is indokolják a dinamikus együttműködést a K+F+I területén. A kitörési pontok azonosításához fel kell térképezni a kutatási projektek és a vállalati fejlesztések kapcsolódási pontjait, valamint az eredmények közös értékesíthetőségének lehetőségeit. Közös projektekbe ágyazva a *magyar feldolgozóipar* EU-régióin belüli kiemelkedő teljesítménye (Magyarország GDP 22–23%-a, EU GDP 15%-a) is érvényesíthető. A kiválóság kineveléséhez elengedhetetlen a legfejlettebb nemzetközi infrastruktúrákhoz való hozzáférés a kutatók számára. A tagsági és használati díjak irreálisan magas árainak megosztására a konzorciumok alakítása kiváló lehetőséget nyújt. A kutatók bérszínvonalának nyugati-európaihoz való közelítése megadályozhatja az agyelszívást. Konklúzióként megállapítható, hogy *a visegrádi négyek együttműködve sokkal hatékonyabban tudják kihasználni az erőforrásaikat, és ledolgozni lemaradásukat*. A V4-ek innovatív stratégiai partnersége lehet az EU legfejlettebb országaiból érkező projektek erős partnerei 2020 után, amikor az elérhető K+F-pályázati programok nagyobb arányáért nemzetközi mezőnyben kell versenyezniük (Pálinkás, 2016).

## 6. EMPIRIKUS KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Ahogy már többször is utaltam a vállalkozások innovációs tevékenységére, most szeretném e területet körbejárni a V4 országok szempontjából. Ebben a primer kutatásom keretében elkészített interjúkra és egy konferencia kerekasztalbeszélgetésére támaszkodom. Ahhoz, hogy megerősítsem a visegrádi országok innovatív stratégiai partnersége indokolt és szükséges (a fellelt szakirodalom elemzésén túl) két innovatív vállalatokat segítő mentorral készítettem interjút a startup-világ fejlődési lehetőségeiről, a V4-ek közti összefogásról. Megkérdezettjeim

voltak *Hild Imre* az iCatapult alapítója, üzleti angyal és mentor, valamint, *Galambos Zoltán*, a LeadUp startup-okat mentoráló csoport ötletgazdája.<sup>1</sup>

A megkérdezettek kiemelték, hogy „Budapest benne van a világtrendekben”, de nem az elsők között, így a befektetők nem Magyarországon, vagy a környező országokban képzelik kihelyezni forrásaikat<sup>2</sup>. A környező országok közül Varsó, Kolozsvár<sup>3</sup> és Bukarest vannak Budapestnél kedvezőbb helyzetben. Az említett országokhoz hasonlóan kitörési pontot kell találni, újat kell alkotni – amire szükség van, de más még nem csinálta meg –, ahelyett, hogy szimplán lemásolnák a már jól működő innovációs és startup fellegvárak életútját, működési mechanizmusát. Galambos Zoltán úgy véli, az eredeti startup ökoszisztéma csak Amerikában működik, máshol ugyanazok a rossz beidegződések vannak. *Új dolgokat régi megoldásokkal nem oldhatunk meg, vagyis a megváltozott feltételek, megváltoztatott gondolkodásmódot igényelnek.*

A startup-világ egyik mozgatórugója az *együttműködés: erre építve, a hasonló gondolkodású V4-ek együttműködése révén mini ökoszisztéma építhető ki*; a visegrádi országok egyenként nem versenyképesek, de összefogva erős CEE startup ökoszisztémát hozhatnak létre. A privát (versenyszféra) nyitott az együttműködésre és mióta az állam is felismerte, hogy kis nép lévén alkalmazkodnunk kell, valamint hogy „többségben az erő”, van relevanciája annak, hogy Budapest is aktívan bekapcsolódjon a startup-világ vérkeringésébe.

Megkérdezetteim rávilágítottak, arra, hogy egy életképes startup ökoszisztéma kialakításához elengedhetetlen a hibrid (állami és versenyszféra) sikeres együttműködése. Az elmúlt években több versenyszférából induló kezdeményezés is elbukott az állami szerepvállalás/támogatás hiánya miatt. Téves feltevés azt hinni, hogy pénzt pumpálva a vállalkozásokba, a gazdaság motorjaivá válhatnak a vállalkozások/vállalatok. Nem pénz, hanem kompetencia szükségeltetik arra vonatkozóan, hogyan kell megélni a 4. ipari forradalmat – hangsúlyozta Hild.

A Budapest HUB Munkacsoporttal megkérdezetteim is egyetértenek abban, hogy Budapestben több szempontból is nagy potenciál van, így nem lehetetlen régiós vezető szerepe az évtized végére, fontos kiemelni, hogy nem lehet egy újabb Szilikon-völgyet felépíteni, a világpiacot nem lehet idehozni, de Budapest egyfajta kapuként szolgálhat a régiós vállalatoknak a világpiacra-való nyitásban.

A vállalkozás lehetőséget teremt arra, hogy megváltoztassuk azt, ami ott és akkor probléma, vagy változtatást igényel. Hild Imre javaslata arra vonatkozóan, hogy Budapest előrébb kerüljön az innovativitás, a startup ökoszisztémák rangsorában, a *kísérletezés ösztönzése*. A siker kulcs lehet, ha olyan vállalkozói réteg nevelődik ki, akik folyamatosan megkérdőjelezzik önmagukat, nem félnek a kudarcoktól, olyan rutinszerűvé fejlesztett tényfeltárást végeznek, mikor nem ők irányítanak, nem ismerik a kimenetet; hogy az állandó felfedezés során csak arra

---

<sup>1</sup>Az interjúkat 2016 nyarán budapesti kávézókban irányított interjú guide alapján végeztem. A szakmai interjúk 1–1,5 órát vettek igénybe és nyitott kérdéseket tartalmaztak. A mélyinterjúk fókuszában a budapesti startup ökoszisztéma erősségei, gyengeségei, kitörési lehetőségei álltak; a startup világ kulcselemeit: finanszírozás, állami szerepvállalás, emberi erőforrás, egyetemekkel való együttműködés (spin-off) is érintettük az interjú során, melynek tetőpontja a V4-országok stratégiai együttműködésének vizsgálata volt. A megkérdezettekkel gyorsan sikerült megtalálni a közös hangot, így az interjú vezérfonala mellett számos mellékszál is beleszórtunk a diskuszióba. Az adatfeldolgozás módszerül a kvantitatív információk cél szerinti elemzését választottam, az interjúk kivonatait beépítettem a tanulmányomba.

<sup>2</sup> Egy amerikai befektető, ha Európában szeretne terjeszkedni Angliába, Londonba megy, Nagy-Britanniával azonosítja Európát. Csak ritkán gondolják, hogy egy közép vagy kelet-közép európai ország is megfelelő célpont lehet. Londonban adottak a feltételek: egy nyelvet beszélnek, befektetési kedvezményekhez juthatnak, fejlett a kockázati tőke és üzleti angyal-hálózatuk. Óriási szerepe van a kapcsolati tőkének; „ha nem vagy rajta a kontaktlistán, azt jelenti, hogy nem is létezel” – fogalmazott Hild.

<sup>3</sup> Kolozsvárt az elmúlt időkből több nemzetközi magazin is a „kelet Szilikon Völgyének” nevezte. A párhuzam nyilván túlzás, de figyelemreméltó, hogy Románia világszinten a top tízben van a népességárányosan számított IT-szakemberek számát nézve a kiváló oktatási struktúrájának, valamint az informatikusoknak nyújtott állami kedvezményeknek köszönhetően.

fókuszáljanak, amit meg akarnak tudni és felismerjék a lehetőségeket. Galambos Zoltán ezt úgy fogalmazta meg, hogy szükség van a merész, de elérhető célok megfogalmazására úgy, hogy az ötletgazda nem riad meg a cél elérése közben újtába álló akadályoktól, visszautasítástól. 2016 nyarán felpezsdült a főváros innovációs, startup ökoszisztémája. A think.BDPST konferencia mellett megrendezésre került a *Ford AppLinkMobilityOpportunity V4 RegionConference&Competition* is, ahol a V4-országok (kibővítve Kelet-Közép-Európára) startup ökoszisztémáját elemezték a tagországok képviselői. A konferencián én is részt vettem, a kerekasztalbeszélgetésen elhangzottakat foglalom össze. A négy nemzetiségi résztvevő között helyet kapott a spin-off cégeket képviselő tanár, akceleratorvezető, kockázati tőkés és ICT szakember. A beszélgetés központi kérdése a „mit tudnak kínálni egymásnak a V4-ek?” volt. Azonosították az együttműködés dimenzióit: innováció, klaszter, startup, ökoszisztéma és vállalkozói készségek. Kiemelték a bizalmat, mint legfőbb kulcstényezőt; emellett a pénz, az állam, az emberi erőforrás és az egyetemek kérdéskörét tárgyalták. A megkérdezettek egyetértettek abban, hogy Magyarországon rengeteg forrás áll rendelkezésre, de kevés a piacképes ötlet, ellenben Szlovákiával, ahol ötlet ötletet ér, de hiányzik a megvalósításhoz szükséges anyagi forrás. A cseh partner a legerősebb a vizsgált szempontokból. A szlovákok gyengeségként nevezték meg a startup-világ és az egyetemek közti kooperáció hiányát, a lengyel fél szerint pedig külön nyelvet beszélnek az egyetemek és a startupperek. A konferencián nem sikerült kapcsolódási pontokat találni (ami nem meglepő, hiszen a V4-ek közti kereskedelem is elenyésző). A kerekasztalbeszélgetés résztvevői összefoglalóan arra a megállapításra jutottak, hogy először a helyi ökoszisztémát kell erősíteni, utána lehet nemzetközi porondra lépni.

## 7. ÖSSZEGZÉS

A Visegrádi Négyek több ízben bizonyították, hogy közösen fellépve erős szövetséget alkotnak. A versenyképességért vívott harcban e már kipróbált együttműködés ismét szükségessé vált, hogy versenyhátrányukat csökkentsék. Az innovatív kis- és középvállalatok alkotják a gazdaság motorját, így kiemelt figyelmet érdemelnek az innovációs, startup ökoszisztéma fejlesztésében. Egy életképes innovációs ökoszisztéma nélkülözhetetlen feltétele a hibrid (állami és üzleti szféra) együttműködés. A sikeres innovatív vállalatok felvirágoztatásának legfőbb kelléke nem a finanszírozási forrásokban, hanem a kompetenciában leledzik. Az innovációs stratégiai partnerséggel új dimenzióbaléphet a V4-ek együttműködése, a kooperációs során a tagállamokban felhalmozott tudásbázist hatékonyan kapcsolhatják be az innovációs körforgásba, vagyis a találmányok, vívmányok, szellemi termékek a társadalom és a gazdaság számára hozzáadott értéket képviselő innovációvá válhatnak. Ehhez azonban első lépésként alokális ökoszisztémákat kell optimalizálni, majd ezt követheti a nemzetközi fellépés. Budapest egyfajta kapuként szolgálhat a régiós vállalatoknak a világpiacra-való nyitásban.

## IRODALOMJEGYZÉK

Ács J. Zoltán – Szerb László – ErkköAutio (2016): *Global Entrepreneurship Index 2016: Powered by GEDI*. The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington, D.C., USA, 2016

Bagó Balázs (2006): *A Visegrádi Együttműködés*. Szakdolgozat. BGF-KKK, Budapest

Borsi Balázs (2006): *A visegrádi országok perspektívája az Európai Kutatási és Innovációs Térségben*. Információs Társadalom, 6. évf. 3. sz.

Halpern László – Muraközy Balázs (2010): *Innováció és vállalati teljesítmény Magyarországon*. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. április pp.293-317.



Illés Bálint Csaba – Dunay Anna – Pataki László (2012): *The impact of EU-accession on the economic support level of farms in Visegrad countries*; Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists 14:(6)pp. 95-98.

Illés Bálint Csaba – Hustiné Béres Klára – Dunay Anna – Pataki László (2011): *Impacts of Taxation on Small and Medium Enterprises in Central Eastern Europe*. In: Bill Kondellas, Wojciech Wloch M A, Grzegorz Dworakowski B A (szerk.) Business in Central and Eastern Europe: Cross-Atlantic Perspectives. 299 p. Chicago: Northeastern Illinois University, 2011. pp. 77-91.

Komlósi Éva – Szerb László – Ács J. Zoltán – Raquel Ortega-Argilés (2014): *A vállalalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalalkozási és fejlődési index alapján*. Közgazdasági Szemle, LXI. évf., 2014. március pp. 233–261.

Noszky Erzsébet (2007): *Tudás és menedzsment* (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján) Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferenciakötet pp. 120 – 127., Miskolc – Lillafüred, 2007. október 10 – 11.

Papanek Gábor (2010): *A gyorsan növekvő magyar kis- és középvállalatok a gazdaság motorjai*. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., 2010. április, pp. 353-370.

Szépvolgyi Ákos – Farsang Zoltán (2013): *Regionális innovációs rendszerek*. A TÁMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0096 témájú, felsőfokú szakképzések fejlesztése az NYME-TTK-n projekt keretén belül.

Szilágyi Ilona Mária (2010): *A Visegrádi országok együttműködése*. Szolnoki Tudományos Közlemények XIV. szám, Szolnok

#### **Internetes hivatkozások:**

Budapest HUB Munkacsoport (2013): Runway Budapest 2.0.2.0. A Startup Credo. Nemzetgazdasági Minisztérium, Parlamenti és Gazdaságstratégiaért felelős Államtitkárság, letöltve 2016. július 28.: <http://penzstar.hu/2015/wp-content/uploads/runway2.0.2.0-hu.pdf>

EU COM (2010): A Bizottság közleménye az Európai Parlamentnek, a Tanácsnak, az Európai Gazdasági és Szociális Bizottságnak és a Régiók Bizottságának: Az Európa 2020 stratégia kiemelt kezdeményezése: Innovatív Unió SEC , COM (2010) 546, Brüsszel, 2010. 10. 06., letöltve 2016. november 20.:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/ALL/?uri=CELEX:52010DC0546>

European Commission (2016): Science, Research and Innovation performance of the EU – A contribution to the Open Innovation Open Science Open to the World agenda, Brüsszel, letöltve 2016. november 20.:

<http://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/fp/2016-Science-Research-Innovation-Performance-EU.pdf>

Gál Zoltán (2013): A régiók és az állam konfliktusai az innovációs kormányzásban – Az innováció központi és regionális irányítása Magyarországon. letöltve 2016. november 03.:

[http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/324/gal\\_regiok\\_2013.pdf?sequence=1](http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/324/gal_regiok_2013.pdf?sequence=1)

Innovation Statistics Yearbook (2015): Innovation statistics, Eurostat. letöltve 2016. november 23.: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Innovation_statistics)

KPMG Slovakia (2015): Startup Survey 2014. The Startup Studio Inspired by KPMG. letöltve 2016. július 28.: [http://www.kpmg-studio.sk/publications/KPMG\\_Startup\\_Survey\\_2014.pdf](http://www.kpmg-studio.sk/publications/KPMG_Startup_Survey_2014.pdf)

Landabaso, Mikel Alvarez (1997): The promotion of innovation in regional policy: proposals for a regional innovation strategy. – Entrepreneurship and Regional Development. 1.



pp. 1–24 In Gál Zoltán (2013: A régiók és az állam konfliktusai az innovációs kormányzásban – Az innováció központi és regionális irányítása Magyarországon. letöltve 2016. november 03.: [http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/324/gal\\_regiok\\_2013.pdf?sequence=1](http://www.regscience.hu:8080/xmlui/bitstream/handle/11155/324/gal_regiok_2013.pdf?sequence=1)

NKFIH (2016a): V4 együttműködés a kutatási infrastruktúrák közös hasznosításában és a programok szakértői szempontú értékelésben, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal nemzetközi híre, eseménye, 2016. október 19., letöltve 2016. november 03.: <http://nkfi.gov.hu/nemzetkozi-tevekenyseg/nemzetkozi-hirek/v4-egyuttmukodes>

NKFIH (2016b): Így lehetnek a visegrádi országok Európa vezetői innovátorai, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal híre, 2016. március 25., letöltve 2016. november 03.: <http://nkfi.gov.hu/hirek/hivatal-hirei/igy-lehetnek-visegrad>

NKFIH (2016c): think.BDPST: a V4-ek ígéretes innovációs fóruma, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal híre, 2016. március 09., letöltve 2016. november 03.: <http://nkfi.gov.hu/hirek/hivatal-hirei/think-bdpst-v4-ek>

NKFIH (2015): Szlovákia és Magyarország közös fellépése a visegrádi országok K+F+I partnerségének erősítéséért, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal híre, 2015. október 19., letöltve 2016. november 03.: <http://nkfi.gov.hu/hirek/hivatal-hirei/szlovakia-magyarorszag>

Pálincás József (2016): Egyenként lemaradunk, vagy együtt felzárkózunk? Világgazdaság online/Vélemény: Pálincás József, a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal elnöke, 2016. 01. 21. 14:36. letöltve 2016. november 03.: <http://www.vg.hu/velemeney/palincas-jozsef-egyenkent-lemaradunk-vagy-egyutt-felzarkozunk-464280>

Vakhal Péter (2015): Lecsúszott Magyarország a versenyképességi rangsorban. WEF-Kopint Tárki, VG online, 2015. 9. 30. 07:23, letöltve 2016. november 28.: <http://www.vg.hu/gazdasag/lecsuszott-magyarorszag-a-versenykepességi-rangsorban-458431>

# COACHING FOLYAMATMODELLEK HELYE ÉS SZEREPE A GYAKORLATBAN

## COACHING PROCESS MODELS PLACE AND ROLE IN PRACTICE

**Kunos István**

kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens  
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék, [szvkunos@uni-miskolc.hu](mailto:szvkunos@uni-miskolc.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A TUDÁSMENEDZSMENT A LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT DEFINÍCIÓK SZERINT A SZELLEMI TŐKE NÖVELÉSÉT CÉLZÓ TÖREKVÉSEK ÖSSZESSÉGE. A TUDÁSMENEDZSMENT A TUDÁSTŐKE LÉTREHOZÁSÁNAK, MEGTARTÁSÁNAK, MEGOSZTÁSÁNAK ÉS FELHASZNÁLÁSÁNAK ALAPVETŐ MÓDJA. ÁLTALÁBAN OLYAN TEVÉKENYSÉGRŐL BESZÉLÜNK, MELYEK CÉLJA, HOGY KERETET SZOLGÁLTASSON EGY KÖZÖSSÉG (VÁLLALAT, INTÉZMÉNY, SZERVEZET) SZELLEMI JAVAINAK MINÉL GAZDASÁGOSABBAN TÖRTÉNŐ KIAKNÁZÁSÁHOZ ÉS FELHASZNÁLÁSÁHOZ. CIKKEMBEN A COACHING FENTI ÉRTELEMBEN VETT HOZZÁJÁRULÁSÁT KÍVÁNOM REFLEKTORFÉNYBE HELYEZNI, MÉGPEDIG A COACHING FOLYAMATMODELLEK SOKRÉTŰSÉGE, ALKALMAZHATÓSÁGA ÁLTAL.*

### **SUMMARY**

*THE KNOWLEDGE MANAGEMENT BELIEVES THAT THE MOST COMMONLY USED DEFINITIONS OF INTELLECTUAL CAPITAL INCREASE TO PROMOTE ALL OF ATTEMPTS. KNOWLEDGE MANAGEMENT KNOWLEDGE CAPITAL FORMATION, MAINTENANCE, SHARING AND USE BASIC WAYS. ACTIVITY IN GENERAL ARE WE SPEAK, THE PURPOSE WAS TO FRAME PROVIDE A COMMUNITY (ENTERPRISE, INSTITUTION, ORGANISATION) ENFORCE ITS INTELLECTUAL PROPERTY ATTRACT MORE OF ECONOMY EXPLOITATION AND USE. MY ARTICLE IN THE ABOVE SENSE COACHING CONTRIBUTION IS TO SPOTLIGHT PLACED ON COACHING NAMELY PROCESS MODEL DIVERSITY, BY USE OF.*

## **1. COACHING FOLYAMATMODELLEK**

Már a coaching módszertanának formálódási szakaszában nyilvánvalóvá vált, hogy igény mutatkozik egy olyan „sorvezetőre”, mely logikusan, az időrendiséget is figyelembe véve írja le egy valós coaching folyamat azon főbb állomásait, melyek viszonylag univerzálisan meghatározhatók, többnyire attól függetlenül, hogy a coaching-nak éppen melyik fajtájáról legyen is szó.

Az ICA (International Coach Academy, <http://coachcampus.com/podcasts/the-coaching-panel/coaching-models/>) meghatározása szerint a coaching folyamatmodell egy olyan módszer vagy folyamat, mely segíti az ügyfelet azon szándéka megvalósításában, hogy eljusson jelenlegi állapotából az általa kívánt állapotba.

Tágabb értelmezésben a coaching folyamatmodellek inkább egyfajta keretként értelmezhetőek. Ezek a modellek elsősorban a coach-oknak nyújtanak hasznos segítséget munkájuk során, kevésbé azt a célt szolgálva, hogy megmondják, vagy előírják azt a módot, ahogyan coach-olni „kell”. Inkább a gyakorlatban is jól használható struktúraként szolgálnak, segítve az éppen zajló folyamat pozicionálását, a már megtett, és a még hátralévő „út” átláthatóságának biztosítását. Egyszerűen úgy is fogalmazhatnánk, hogy segítség a megfelelő helyen és időben történő

adekvát válaszadáshoz. Ismerve a coaching folyamatban testet öltő aktuális állapotot, a coach könnyebben fel tudja mérni az azonnali lehetőségeket, a módszertani repertoárból éppen ott és akkor szóba jöhető elemeket, át tudja tekinteni az addig történeteket, hidat képezve a múlt, és a tervezhető jövő konkrét lépéseinek körvonalazásához.

Napjainkra – főleg nemzetközi viszonylatban – viszonylag sok coaching folyamatmodell született. A már bizonyított, többek által is használt, népszerű modellek száma néhány tucat körülire tehető. Számosságuk ellenére vannak bennük közös vonások, szinte mindegyikükben kitapintható az a szervező erő, ami alapjaiban hatja át őket. Itt leginkább azokra a fundamentális értékekre gondolok, melyek a coaching alapfilozófiájának, küldetésének a bázisát jelentik. Példaként említhetem a folyamat elején az ügyfél és a coach között létrehozandó/elmélyítendő bizalom és nyitottság légköre, az őszinte, felszabadult kommunikáció fontosságának a hangsúlyozását. Az ügyfél célkitűzéseinek, valamint azok megvalósításának a prioritását, illetve azon módszertani és etikai szabályok szakmailag mindvégig korrekt betartását, melyek a teljes támogató folyamatot végigkísérik. Végül, de nem utolsó sorban az a tanulási folyamat, amely szerencsés esetben jóval túlmutat az adott, éppen zajló célkitűzés megvalósításán. Optimális esetben egy (vagy több) coaching folyamat aktív résztvevőjeként ügyfelünk képessé válhat a folyamat „önjáromá”-tételére, ami azt jelenti, hogy a coaching(ok) közben látott, megtapasztalt, befogadott, elsajátított, begyakorlott, tartósan beépített gondolkodásmódot és cselekvési mintákat sikerrel tudja majd később önállóan is alkalmazni az élet más területein is, legyen szó vezetési szemlélet, megközelítés és gyakorlat egységéről, vagy a családdal, barátokkal közösen végzett szabadidős tevékenységről.

Fontos kiemelni, hogy egyetlen coaching folyamatmodell sem merev, szigorúan előírt. Éppen a rugalmasságukban ered hatékonyságuk egyik fő oka. Részben ebből következik másik fő tulajdonságuk, hogy a – coaching egyik alapvető értékét is képviselő – testreszabottság jó esetben úgy az ügyfél, mint a coach részéről kölcsönösen megnyilvánulhat. Úgy gondolom, hogy az erre való odafigyelés leginkább a coach felelőssége, hisz szakmailag ő képes kontrollálni a teljes folyamatot. Annak, hogy ki melyik coaching folyamatmodellt használja mindennapi munkája során, van egy tudatos, és egy kevésbé tudatos összetevője. A korábban már említett coach és ügyfele között működő kémiahoz hasonlóan itt is kialakulhat egy természetes vonzódás a coach részéről az általa megismert, a személyiségéhez, stílusához esetleg közelebb álló egyik, vagy másik coaching folyamatmodell irányában, amire persze még rá „szuperonálódhat” a tudatosan feldolgozott, általa szakmailag bizonyos megfontolásokból előnyben részesített változat is. Jóllehet, a kellő tapasztalattal rendelkező coach saját modelljét is alkothat, mint ahogy azt én is tettem. Egy a személyiségünkhöz, stílusunkhoz leginkább passzoló „saját” coaching folyamatmodell megalkotása nem könnyű feladat. Mindez sok gyakorlati tapasztalatot, iterációs lépést igényel, melynek során a coach-nak „élesben” célszerű kipróbálnia a lépésenként formálódó, egyre cizelláltabb alkotás helytállóságát. Elképzelhető, hogy végül egy univerzális, a coaching szinte minden fajtájára sikerrel alkalmazható modell fog születni, de az sem kizárt, hogy egy több műfajban is praktizáló coach specifikus modelleket alkot mondjuk életvezetési, üzleti, vagy vezetői coaching-ra. Ráadásul ezek a modellek – a coach önismeretének és szakmai tudásának mélyülésével – folyamatosan változhatnak, érhetnek.

Véleményem szerint – legyen szó bármely coaching területről – a gyakorlati hatékonyság csakis úgy valósulhat meg a legmagasabb fokon, ha az alapos önismerettel rendelkező coach az általa tudatosan alkalmazott modellt – az előzőekben említett rugalmasságot kihasználva – mindig az aktuális körülményekhez, ügyfele személyiségéhez igazítja. Ez persze különleges képességeket igényel a coach-tól, hiszen egy ülés során nagyon sok mindenre kell egyszerre figyelnie. Mind aközben, hogy hallgatja ügyfele verbális kommunikációját, veszi annak non-verbális üzeneteit – esetleg jegyzetel is –, még a következő lépésen is törnie kell a fejét, például hogy a több száz módszertani elem közül melyik legyen majd a sorra kerülő, amely a fő célkitűzés, és a sok

egyéb szempont közül a leghatékonyabb továbblépést biztosítja. Az egyszerre, több irányba történő koncentráció bizony nagy előny ebben a szakmában.

## 2. NÉPSZERŰ COACHING FOLYAMATMODELLEK

Mint ahogy azt az előzőekben is említettem, mára már viszonylag sok coaching folyamatmodell látott napvilágot. A következőkben 6 db nemzetközileg is használt és elismert modellt (a tudatos választásomnak éppen ez volt az alapja) gyűjtöttem csokorba, melyek főbb jellemvonásait – a későbbi összehasonlításukat is lehetővé tevő struktúrában – igyekszem bemutatni. Ésszerű okokból ezt azzal a modellel kezdem, melyet a szakirodalom a legnépszerűbb coaching folyamatmodellként aposztrofál. A továbbiakban pedig – a modellek neveit alapul véve – ABC-sorrendben haladok.

### 2.1. A GROW modell

Erről a modelltől kicsit bővebben fogok írni, mert megérdemli. Nem csak azért, mert ez a legelterjedtebb, mondhatni esszenciális coaching folyamatmodell, hanem azért is, mert sokak számára ez jelenti „a modellt”-t, a legautentikusabb, első számú coaching folyamatmodellt, melyet ma is sikerrel alkalmaznak szerte a világon.

Pár szóval a modell történetéről. Minden Timothy Gallway-jel kezdődött. 1974-ben az USA-ban megjelent áttörést hozó műve, a „The Inner Game of Tennis”, mely John Whitmore és Alexander Graham révén Európába is átkerült. Részben a McKinsey-vel való együttműködés tapasztalataiból kiindulva ésszerűsítették, egyszerűsítették a már korábban ismertté vált 7S modellbe integrált tapasztalataikat, melynek eredményeként megszületett a GROW modell (<http://www.performanceconsultants.com/grow-model>).

A mindössze négy fő fázisból álló modell elsősorban egyszerűségének, logikus, életszerű megközelítésének, akció-, és eredményorientált mivoltának köszönheti népszerűségét. John Whitmore 1992-ben publikálta először a modellt „Coachingfor Performance” című könyvében (összesen 30 országban és 23 nyelven), mely hamarosan a menedzserek és felsővezetők bibliájává vált. A modell erejét jelzi, hogy nagy sebességgel volt képes egymástól eltérő kultúrák, tudományterületek, és személyiségek korlátait ledöntve terjedni. A GROW modell mára a nemzetközi coaching közösség egyik alappillérvé vált, amit elsősorban kimagasló teljesítményének köszönhet, hatékonyan segítve emberek millióit személyes, illetve szervezetben belüli céljaik elérésében.



1. ábra: Grow modell

*Forrás: Sir John Whitmore: Coachingfor Performance, N. Brealey Pub., 1996*

A modellt egyébként napjainkban már sokféleképpen, gyakran kissé eltérően ábrázolják, olykor még némi tartalombeli különbség is felfedezhető. A lényege azonban ugyanaz, módszertani „lelke” a szókratészi nyitott kérdésfeltevés, mellyel a coach céljai elérésében támogatja ügyfelét. Nevét az egyes fázisok tartalmát leginkább jellemző angol nyelvű szavak kezdőbetűinek összeillesztéséből kapta, mely növekedést, fejlődést jelent. Ez jól kifejezi a modell alkalmazásának legfőbb célját, az ügyfél fejlődését. A négy szakasz főbb jellemzőit a következők szerint határozhatjuk meg.

### **Goal**

Első lépésként a coaching folyamat célját határozzuk meg, ami a coaching jellegéből eredően lehet hosszú-, közép-, illetve rövidtávú. Cél lehet például valaminek a megvalósítása, de ugyanúgy lehet egy kulcs-eredmény, több apró cél, vagy teljesítmény-mutató elérése. Valahol mindig egyfajta sikerről beszélhetünk, ahol az ügyfél (és esetleg megbízója) vágyai teljesülnek. Ebben a szakaszban mindig ügyelni kell arra, hogy a kitűzött célok SMART-ok legyenek. Ez több szempontból is fontos, de nézzük mit is jelent. (Az újabb mozaikszó – angol eredetű eltekintve – a magyar nyelven beszélők számára azért öröm, mert ugyanez a mozaikszó a mi nyelvünkön is ugyanúgy visszaadja az egyes elemek jelentését.) Specific (specifikus), Measurable (mérhető), Attainable (attraktív – még ha nem is tükörfordításban (*a szerző megjegyzése*)), Realistic (reális), Timely (tervezhető).

Specifikusság alatt azt értjük, hogy a célnak konkrétnek, és ügyfelünkre vonatkozóknak kell lennie. Kerülendő minden általánosítás, személyre szabott, pontosan definiált cél(ok)ra van szükség.

Mérhető. Bizonyos esetekben ez nem okoz nehézséget, mondhatnánk magától értetődik (pl. öt tizedet szeretnék javítani a tanulmányi átlageredményemen, vagy az eddigi rekordomhoz képest 5 perccel hamarabb szeretném lefutni a maratoni távot). Előfordulhatnak azonban olyan helyzetek is, amikor ez nehezebbnek tűnik (pl. szeretnék jobb kapcsolatban lenni versenytársaimmal). Egy ilyen, vagy ehhez hasonló helyzetben első ránézésre nehéz mérőszámokban gondolkodni, ez mégis szinte minden esetben megteremthető. Ehhez először ki kell alakítani a megfelelő indikátorokat, mérőszámokat (pl. kommunikáció kezdeményezésének darabszáma a másik fél részéről, adott időszak alatt), s általuk – ha közvetetten is –, de a mérhetőség megvalósítható. Peter Drucker szavaival élve: „Amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni sem.” (<http://blogs.worldbank.org/education/you-cant-manage-what-you-don-t-measure>)

Attraktív. Igazi elköteleződést igénylő cél, olyan, amiért tenni is kell, ami nem hull csak úgy az ölünkbe. Ez biztosítja a motivációt, ami bizony gyakran a komfortzónánkból való kilépéssel jár. Ezzel szemben nem számít attraktívnak például az a cél, hogy ezután reggelente füttyülve húzom majd fel a zoknimat, hiszen ez könnyen kivitelezhető (persze itt is lehetnek kivételek).

Reális. Végrehajtható, megvalósítható célkitűzések. Olyan célok, melyek az ügyfél személyét, körülményeit figyelembe véve elérhetőek. Ellenpéldaként, hiába is akarnánk a világ első űrhajósai lenni, hiszen ezt az egy valakinek járó címet Gagarin már kiérdemelte. Másik példát említve, egy gyenge fizikumú hölgy számára, aki még sosem csinált fekvőtámaszokat, annak reálisabb célkitűzés napi 9 fekvőtámasz 3 napszakra felosztva, mint 9 fekvőtámasz esténként. (*Megjegyzem, az attraktív és a reális összetevők hivatottak biztosítani a kitűzött cél optimális kereten belül történő tartását – a szerző*)

Tervezhető. Egy feladat sem feladat határidő nélkül – szokták mondani. A cél – vagy a rész-célok – teljesüléséhez időkerete(ke)t kell szabnunk. Ez lehetővé teszi a számunkra, hogy még tisztábban lássuk a célt, pontosabban meg tudjuk ítélni, hogy eddig hová jutottunk a cél felé vezető úton, mennyi van még hátra, össze kell-e szedni magunkat, vagy esetleg még lazíthatunk is. A határidő kitűzésénél is jó, ha bölcsnek maradunk, hiszen egy „félre tűzött” határidő az egész coaching folyamat sikerére hatással lehet.

A cél meghatározását segítő, pár praktikus kérdés:

Mit szeretne elérni?

Konkrétan mivel lenne elégedett?

Miért fontos ez Önnek?

Mi lesz jó abban, ha eléri célját?

Ha sikerül, honnan fogja tudni, hogy elérte célját?

### **Reality**

Második lépés a jelenlegi, valós helyzet feltárása. Ebben a szakaszban igyekszünk tényszerűen, objektíven, lehetőleg minden torzító tényezőtől mentesen feltárni azt a szituációt és annak körülményeit, melyben ügyfelünk aktuálisan létezik. Ezt úgy is felfoghatjuk, mint azt a kiinduló állapotot, ahonnan a coaching folyamatot indítjuk. Ebben a fázisban a coach felelőssége, hogy önértékelésre buzdítsa, ösztönözze ügyfelét, valamint segítsen feltárni a cél elérését eddig gátló tényezőket. Nagyon fontos továbbá, hogy a coach értő figyelemmel hallgassa ügyfelét, és gyakori visszajelzésekkel biztosítsa azt, hogy közös hullámhosszon legyenek, szemantikailag a lehető legközelebb kerüljenek egymáshoz ügyfelével. Ez a szakasz számos esetben olyan, az ügyfélben élő félelmeket, illetve téves meggyőződéseket tár fel, melyek pusztán eliminálásával, olykor az egész coaching folyamat sikerre vihető.

Az aktuális helyzet feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

Mi a jelenlegi helyzet?

Miért jelent ez problémát?

Állandó, vagy időközönként jelentkező problémáról van szó?

Mit tett eddig a megoldás érdekében?

Van, ami gátolja Önt törekvéseiben?

### **Options**

Harmadik lépésként összegyűjtjük a megoldásként szóba jöhető alternatívákat. Egy valós, életbeli problémának mindig rengeteg megoldása van, még akkor is ha azt hisszük, hogy csak egy, vagy egy sem. (Ezt jó, ha egy életre az emlékezetünkbe vessük! - *a szerző megjegyzése.*) A tapasztalat azt mutatja, hogy többnyire hasznos, ha inkább több alternatívát gyűjtünk, még akkor is, ha azok első pillantásra irreálisnak tűnnek, ugyanis gyakran látni arra példát, hogy az ilyen ötletek egy kis módosítással, később életszerűvé, használhatóvá tehetők. Az ötletgenerálás során brain-storming-ot is alkalmazhatunk (*a gyakorlat már sokszorosan igazolta, hogy „csoportos ötletelési technika” elnevezésére rácsófolva, egyedül is kiválóan alkalmazható – a szerző megjegyzése*) Talán itt van az a kritikus pont, ahol többek szerint a coach is „besegíthet”, ötleteit megosztva támogatva, ha szükséges.

A lehetőségek feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

Milyen lehetőségeket lát a változásra?

Mit tudna tenni? És még?

Mik az adott alternatíva előnyei, és hátrányai?

Mit tenne, ha korlátok nélkül cselekedhetne?

Milyen segítségre, támogatásra van szüksége?

### **Way Forward**

Az előzőekben meghatározott, legvonzóbb alternatíva kiválasztása, a célhoz vezető út konkrét megtervezése. A feladat tehát egy konkrét akcióterv elkészítése, amely mellett az ügyfél maximálisan elköteleződik. Ennek biztosítására – különösen ebben a fázisban – a coach-nak nagyon oda kell figyelnie ügyfele motiválására, hiszen nem egy esetben éppen ez a végső siker kulcsa. Jó, ha több irányból is meggyőződünk arról, hogy ügyfelünk pontosan tudja mi a „dolga”, világosan átlátja a cél eléréséhez vezető utat, annak minden nehézségével, a most még akadályozó tényezőkkel. Azért is kényes ez a szakasz, mert ez után kell az ügyfélnek először

kilépnie a komfortzónájából, ami – azért valljuk be őszintén – nem csak pozitív élményeket hordoz.

A cselekvési terv kidolgozását segítő, pár praktikus kérdés:

Melyik lehetőséget választja?

Konkrétan mit fog tenni annak érdekében, hogy elérje a célját, és mikor?

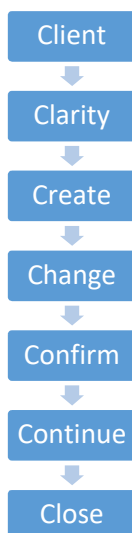
És azután mit fog tenni?

Hogyan értékelné elköteleződését egy 1-10-ig terjedő skálán?

Célja(i) elérésében hogyan tudja Önt a környezete támogatni?

## 2.2. 7C modell

MickCope nagy sikerű könyvében („The SevenCs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching”) részletezi az általa kidolgozott módszert, melyet a szerző több mint 15 éves üzleti életben szerzett tanácsadói, tréneri, vezető- és személyiségfejlesztési, valamint coach tapasztalata sző át. A változtatási folyamatokra koncentráló, érthetően bemutatott 7-lépéses folyamat egyszerűen ábrázolja a gyakorlatban is jól használható modellt. MickCope a coach és ügyfele között kialakuló együttműködés minőségét hangsúlyozza. A folyamat akkor tekinthető sikeresnek, ha hosszútávon képes biztosítani a megvalósított változtatások jövőbeni tartósságát, támogatva az ügyfeleket abban, hogy később már magukon is képesek legyenek segíteni.



2. ábra: 7C modell

*Forrás: Saját szerkesztés (MickCope: The SevenCs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching, Prentice Hall, 2004 alapján)*

A modell vázát – az alábbi sorrendben – a 7 db „c” betűvel kezdődő angol szó adja, melyek röviden a következő jelentéssel bírnak:

**Client** – Ügyfél

Az első fázisban az ügyfél és a probléma megismerésére, megértésére törekszünk. Feltérképezzük céljait, kiderítjük segítségkérésének okát.

**Clarity** – Tisztázás

Ebben a szakaszban tisztázzuk a probléma tüneteit és gyökereit. Választ keresünk arra, hogy eddig mi állt a kívánt állapot elérésének útjában.

**Create** – Létrehozás, alkotás

Megoldási javaslat(ok) kidolgozása a szóban forgó problémára. Elképzelt, illetve szóba jöhető megoldás(ok) keresése.

**Change** – Változtatás



A cél eléréséhez szükséges változtatások átgondolása, több szempontból való mérlegelése.

**Confirm – Megerősítés**

Külső visszajelzések keresése. Meggyőződés, hogy működőképes a kidolgozott terv.

**Continue – Folytatás**

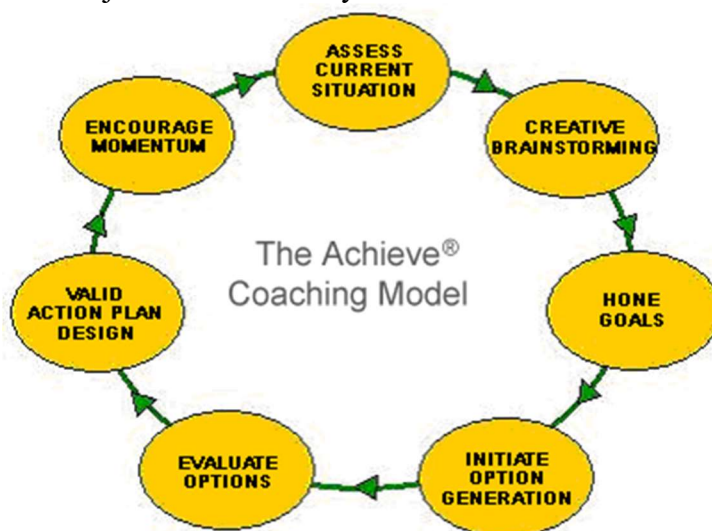
A hosszú távú fenntarthatóság biztosítása. A visszaalakulás kockázatának mérséklése.

**Close – Lezárás**

A siker megünneplése, a tanulságok, következtetések levonása. Annak átgondolása, hogy mit tanult az ügyfél a coaching folyamat során, képes lesz-e ezután önállóan boldogulni stb.. Végül elköszönés.

### 2.3. ACHIEVE modell

A Sabine Dembkowski és Fiona Eldridge által kidolgozott 7-lépéses modell elsősorban felsővezetői coaching-ok gyakorlati tapasztalataira támaszkodik, melyet a szerzők a világ számos országában, neves cégeknél szerzett tevékenységük során szereztek. Mindezen ismereteket azzal a céllal sűrítették modelljükbe, hogy végeredményként egy praktikus, sokak számára a gyakorlatban is jól használható folyamatára szülessen.



3. ábra: ACHIEVE modell

*Forrás: [http://www.wabccoaches.com/bcw/2006\\_v2\\_i1/feature.html](http://www.wabccoaches.com/bcw/2006_v2_i1/feature.html)*

A folyamat főbb lépéseit a következőképpen foglalhatjuk össze:

1. lépés: A jelenlegi helyzet értékelése

Az első lépésben teret adunk a vezetőnek, hogy részletesen leírja az aktuális helyzetet, kifejezze az azzal kapcsolatos érzéseit. A szituáció elmesélése fokozhatja a vezető tudatosságát az adott problémával kapcsolatban, reflektálhat a múltbeli eseményekre, elmondhatja, hogy mi vezetett a mostani helyzet kialakulásához, és hogy azok a történések milyen reakciókat válthattak ki másokban.

2. lépés: Alternatív megoldások generálása brainstorming segítségével

Ebben a fázisban a vezető rátekintésének a szélesítése a cél, amit addig esetleg beszűkült látásmód gátolt. Egy életképes megoldáshoz keresünk kreatív megoldásokat, és ahhoz szükséges viselkedésváltoztatásokat. A fő cél tulajdonképpen a szóba jöhető alternatív lehetőségek számának a növelése a kihívásokkal szembe néző ügyfél számára.



### 3. lépés: Konkrét célok

A harmadik lépésben az ügyfél konkrét célokat fogalmaz meg az addig csak lehetőségként, alternatívaként szóba jött változatokból. Ebben a szakaszban kerülhet sor a célok „SMART”-osítására, finomhangolására. Sok esetben ez nem is olyan egyszerű, hisz a vezetők gyakran félnek attól, amit nem szeretnének.

### 4. lépés: A cél elérését szolgáló változatok kidolgozása

A konkrét cél ismeretében kijelölhetővé válik a hozzá vezető módszertani elemek széles skálája. Ekkor még nem a lehető legjobb megoldás kiválasztása, megtalálása a cél, sokkal inkább egy lazább megközelítés, mely főképp a szóba jöhető változatok számának és spektrumának a bővítését szolgálja.

### 5. lépés: Az egyes változatok értékelése

A megoldást jelentő alternatívák listájának összeállítását követően jó, ha elvégezzük azok bizonyos szempontok szerinti rangsorolását. A végső siker nagymértékben a megfelelő fókuszpontok megtalálásán múlik.

### 6. lépés: Reális végrehajtási terv készítése

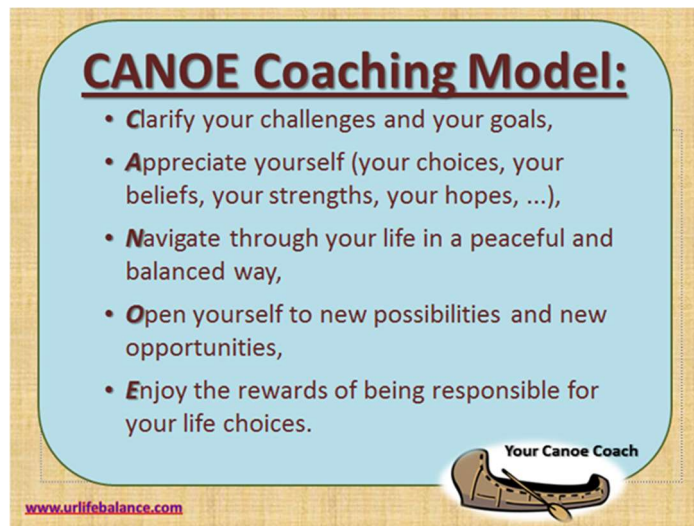
Konkrét, gyakorlatias, a megvalósíthatóságot is figyelembe vevő megvalósítási terv kidolgozása, melyet célszerű írásban rögzíteni. Mindez az ügyfél elhivatottságát növeli a kölcsönösen (coach és ügyfél által) elfogadott végrehajtási terv mellett.

### 7. lépés: Bátorítás, megerősítés

A gyakorlati tapasztalatok alapján rendkívüli fontossággal bír az ügyfél megfelelő viselkedésváltoztatásának coach általi bátorítása, majd megerősítése. Ez a kisebb volumenű, apróbb elemek esetére is igaz, hiszen ezek is jelentős mértékben képesek az ügyfél bizalmát erősíteni. Gyakran sok kis lépés vezethet a kívánt cél eléréséhez, melyet folyamatos bátorítással és megerősítéssel könnyebb elérni.

## 2.4. CANOE modell

Benedicte Rodier szerint az élet egy folyóhoz hasonló, mely a természete szerint dinamikus. A francia származású „Life Balance” coach által megalkotott 5 szakaszból álló modell egy kenu támaszát, kiegyensúlyozottságát kívánja biztosítani az ügyfeleknek az „élet-folyón” való haladás során.



4. ábra: CANOE modell

Forrás: <http://www.icoachacademy.com/blog/coaching-resources/coaching-models/benedicte-rodier-coaching-model/>

A meglehetősen egyszerű modell nevét alkotó mozaikszó lépései az ügyfél nézőpontjából a következők:

**Clarify**

Kihívások és célok tisztázása.

**Appreciate**

Az ügyfél saját maga felé irányuló tiszteletének, megbecsülésének erősítése. Választásai, hiedelmei, erősségei, reményei stb. háttérének felmérése, megismerése.

**Navigate**

Az eddigi életút békés, kiegyensúlyozott áttekintése.

**Open**

Nyitottabbá válás elősegítése az új lehetőségek irányában.

**Enjoy**

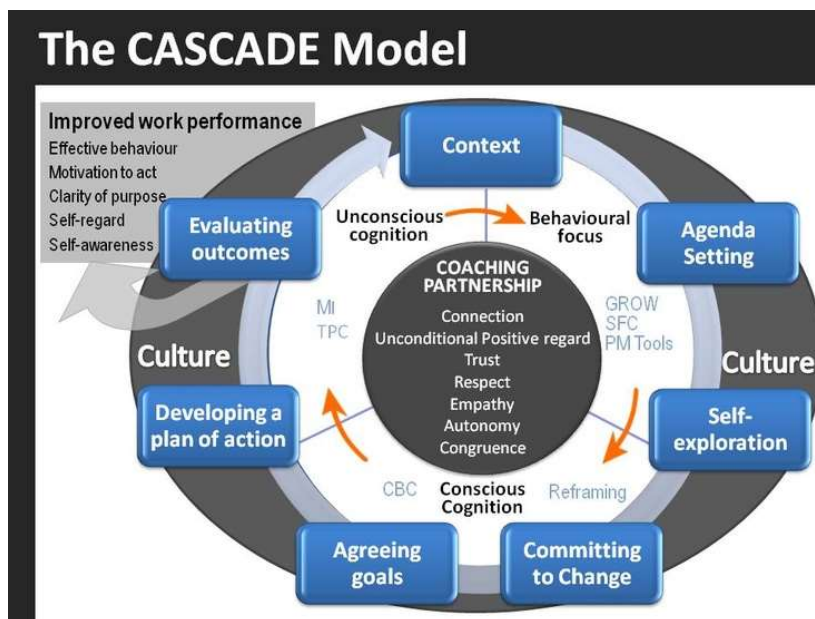
Ünneplés attól az örömtől kísérve, mely önálló döntéseink felelősségének megtapasztalásából ered.

A francia szerző mindehhez a folyamatot segítő viselkedésformákat, követendő coach-attitűdöket is javasol:

- Nyugodt, pozitív, bizalmas légkör kialakítása,
- Rugalmas, figyelmes hozzáállás,
- Teljes jelenlét, maximális odafigyeléssel,
- Életcélok tisztázásának, megoldások keresésének támogatása,
- Az észlelés „kihegyezése”,
- Széleskörű coaching-eszköztár használata,
- A legjobb támasszá válni az ügyfél életutazása során.

## 2.5. CASCADE modell

Glen Woods kulturális közegbe ágyazott környezet-orientált modellje 7 lépésből áll, mely – legalábbis az első részében – viszonylag részletes az egyes fázisok bemutatását illetően. A szerző fontosnak tartott hét – coach és ügyfele közötti kapcsolat szempontjából – fontos tényezőt (kapcsolat, feltétel nélküli pozitív hozzáállás, bizalom, tisztelet, empátia, autonómia, kongruencia) kiemelni, ezek a modell közepében kaptak helyet.



5. ábra: CASCADE modell

Forrás: <https://www.pinterest.com/pin/399553798161305016/>

### Context – Környezet

Megfelelő környezetben kialakulnak a coaching elkezdéséhez szükséges feltételek, a tudat alatti észlelések viselkedés-fókuszú együttműködéshez vezethetnek coach és ügyfele között.

### Agenda Setting – Ütemterv

Ebben a szakaszban a résztvevők megállapodnak a coaching folyamat hozzávetőleges ütemtervétől. Megjegyzem, hogy a gyakorlatban ez az esetek többségében előre pontosan nem látható. Ennek ellenére a tervezés indokolt, nagyjából tartható.

### Self-exploration – Személyiségleltár

Az ügyfél érdeklődési körének, képességeinek, készségeinek, kompetenciáinak, értékrendjének, személyiségének stb. a feltérképezése a folyamat sikeressége érdekében.

### Committing to Change – Változás melletti elköteleződés

Ahhoz, hogy az ügyfél elérje célját, fontos annak felismerése, tudatosítása, hogy az eddig miért nem sikerült. Ha ez sikerül, könnyebb lesz a változás melletti elköteleződés.

### Agreeing Goals – Kölsönösen elfogadható célok

Az ügyfél által körvonalazódó cél(ok)nak a coach, illetve a coaching folyamat szempontjából is megfelelőnek kell lennie/ük. Ennek az ellenőrzése a coach felelőssége, szakmai kompetenciája.

### Developing a plan of action – Akcióterv készítése

A kölcsönösen elfogadott célok ismeretében akcióterv készíthető, melyben coach és ügyfele közösen meghatározzák a jövőben – bizonyos ütemezés szerint – végrehajtandó lépéseket, a végső sikerhez szükséges viselkedésváltozásokat.

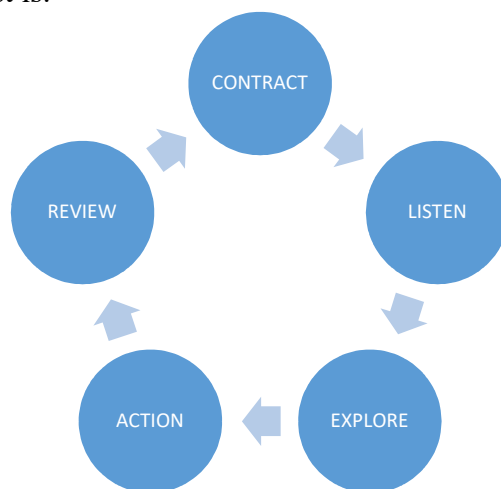
### Evaluating out comes – Eredmények értékelése

A megfelelő motivációval, világos célkitűzéssel, az önismeret folyamatos mélyítésével, és a hatékony viselkedésformák rögzülésével elért eredmények értékelése. Ez a modell szerint munkateljesítmény-növekedés, de a CASCADE modellt más téren alkalmazva (ez megtehető), lehet akár teljesen más jellegű eredmény is.

## 2.6. CLEAR modell

Az eredetileg a coach-ok támogatását, szupervízióját szolgáló modellt Peter Hawkins fejlesztette ki 1979-ben, melyet a 80-as évek elején tovább finomítottak, így alkalmassá vált

arra, hogy a „mindennapi” coaching-ban is felhasználják. A GROW modellhez képest új nézőpontot kínáló 5-lépéses modell kissé áthelyezte a korábbi fókuszpontokat. Leginkább abban különbözik az elődjeként színre lépő GROW modelltől, hogy a célelésen kívül az elköteleződésre, és a visszatekintő elemzésre is nagy hangsúlyt fektet. A nevében (CLEAR) szereplő tiszta, nyílt, világos szavak stílusértékítő erővel bírnak, mely egyben meghatározza a kívánatos coach-hozzáállást is.



6. ábra: CLEAR modell

*Forrás: Saját szerkesztés (Peter Hawkins: Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development, Open University Press, 2007 alapján)*

### **Contract – Megállapodás**

Az alapszabályok, keretek megbeszélése, írásba foglalása, ahol kitérünk a coaching céljára, megteremtjük az elszámolhatóság feltételeit (sikeresség mérése), megvitatjuk az elvárásokat, rögzítjük a végső értékelés módját.

A coach munkáját az alábbiakhoz hasonló kérdések segíthetik:

Hogyan lehetnék a legértékesebb az Ön számára?

Mit szeretne elérni?

Mire fókuszálna legszívesebben?

Mi jelentene sikert Önnek?

### **Listen – Meghallgatás**

Ezen szakasz célja a kérdésekre, majd az azokra adott válaszokra épülő informálódás, melynek fő eszköze az aktív hallgatás. Fontos, hogy a coach az ügyfél figyelmét a szóban forgó problémára irányítsa. Ideális esetben a hasznos információgyűjtés mellett az ügyfél hasznos visszajelzésekhez is jut. A tartalmi mondanivalón túl, a coach a non-verbális üzenetekre, az ügyfél által kifejezett érzésekre, apró jelekre is figyel. Fontos érzékelteni az ügyféllel, hogy nem csak meghallgattuk, hanem meg is értettük, felfogtuk amit közölt, úgy tartalmilag, mint érzelmi vonatkozásban.

Hasznos kérdések lehetnek a coach részéről:

Ha jól értem azt mondja, hogy ...

Nekem úgy tűnik, hogy ...

Mintha úgy érezném, hogy ...

### **Explore – Kifejtés**

A helyzet alapos megértése, valamint coach és ügyfele kapcsolata. Ez a két lényegi elem, mely magában foglalja a helyzet ügyfélre gyakorolt személyes hatásának tudatosítását, és tovább motiválja az ügyfelet, hogy megoldást találjon a problémájára, illetve lehetővé tegye a kívánt irányban történő elmozdulást.

Jellemző kérdések:

Ki birtokolja a szükséges információt?

Ki rendelkezik a hiányzó képességekkel?  
Ki segíthet Önnek, akivel még nem beszélt?  
Kinek áll módjában változtatni a jelenlegi helyzeten?

#### **Action – Cselekvés**

Ebben a szakaszban a coach növeli ügyfele elkötelezettségét az előrelépés felé, konkrét lépésekből álló akcióterv kidolgozását segítve, ahol a változási folyamatot az ügyfél vezeti.

A következőkhöz hasonló kérdésekkel segíthetünk:

Mi a hosszú távú célja?  
Reálisak a tervei?  
Melyek az egyes stratégiák előnyei, hátrányai?  
Melyik lépéssel kezdene?  
Kit kell bevonni, kivel kell beszélni, kit kell értesíteni?

#### **Review – Áttekintés**

Az utolsó részben lezárul a folyamat. Coach és ügyfele áttekintik az addig történeteket, vizsgálják a célelérést, és összegzik mindazt, amit megtanultak a jövőre nézve.

Kérdésként fogalmazódhat meg például:

Mit szándékozik tenni?  
Mit tanult ebből a coaching folyamatból? Hasznosnak találta? Miért?  
Mely kompetenciái fejlődtek?  
Lesz-e még közös coaching-unk?

## **ÖSSZEFOGLALÁS**

A cikket elolvasva bízom benne, hogy a kedves olvasó is „érzi” a coaching – és annak részeként a coaching folyamatmodellek – tudásmenedzsmentben betöltött szerepét. A cikkben ismertetett (és a következőkben még bemutatásra váró) coaching folyamatmodellek már a gyakorlatban is bizonyították alkalmazhatóságukat, hasznosságukat. Ugyanakkor láthattuk a köztük lévő különbségeket is, melyek jól példázzák a különféle szemléletmódok, megközelítések létjogosultságát, igazolva, hogy a coaching folyamatmodellek esetében komplex tényezők határozzák meg az alkalmazhatóság sikerét, és semmiképp nem beszélhetünk „csak egy jó” módszerről, és annak kaptafa-szerű alkalmazásáról. Előadásom, publikációm következő részében a bemutatásra kerülő coaching folyamatmodellek köre még tovább fog bővülni, megerősítve a sokféleségben rejlő, a tudásmenedzsmentet is hatékonyan támogató erőt.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

- Auerbach, J.E. (2006): Cognitivecoaching, in: D.R. Stober& A.M. Grant (Eds.), Evidencebasedcoachinghandbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley&Sons
- Cope, M. (2007): A coaching módszertana, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Cope, M. (2004): The SevenCs of Coaching: The Definitive Guideto Collaborative Coaching, Prentice Hall, London
- Cox, E.,Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010): The Complete Handbook of Coaching, Sage, London
- Hawkins, P. (2007): Coaching, Mentoring and OrganizationalConsultancy: Supervision and Development, Open University Press, Maidenhead
- Palmer, S.,Whybrow, A. (2008): Handbook of CoachingPsychology, Routledge, Hove
- Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, Kogan Page, London
- Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Whitmore, J. (1996): Coachingfor Performance, N. Brealey Pub., London

**Internetes források:**

<http://www.what-is-coaching.com/coaching-models.html> - .Vllg5L9pVyo

<http://www.icoachacademy.com/blog/coaching-resources/coaching-models/benedicte-rodier-coaching-model/>

**TUDÁS-VERSENYKÉPESSÉG.  
HIÁNYZÓ HATÉKONYSÁG A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOKNÁL –  
MI LEHET AZ ELLENSZER?**

**LACK OF EFFICIENCY AT SMALL AND MEDIUM SIZED  
ENTERPRICES.  
WHAT CAN BE DONE TO COUNTER THIS?**

**Krisztián Béla, c. egyetemi tanár**  
30/500 26 98, [krisztian.bela@feek.pte.hu](mailto:krisztian.bela@feek.pte.hu)

**ÖSSZEFOGLALÁS**

*A KISVÁLLALKOZÁSOK HATÉKONYSÁGA TÖREDÉKE - EGYHARMADA, 40 SZÁZALÉKA - A HOZZÁ HASONLÓ NYUGAT-EURÓPAI KISVÁLLALKOZÁSOKNAK, A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK TERMELÉKENYSÉGE NEM ELÉGSÉGES. A HELYZETEN A KORMÁNYTÁMOGATÁSOK EGYRE NAGYOBB MÉRTÉKE ALIG VÁLTOZTATOTT. A TALJESITMÉNYNÖVELÉSHEZ SZERVEZETI, VEZETÉSI FEJLESZTÉSEK MEG A HUMÁN ERŐFORRÁS KÉPZÉSEI VEZETNEK. A MAGYAR KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA A KKV-K KÉPZÉSI RENDSZERÉNEK ORSZÁGOS MEGERŐSÍTÉSÉVEL ALAPOZZA ÉS FEJLESZTI A TUDÁSTRANSZFERT, MINT A TERMELÉKENYSÉG FOKOZÁSÁNAK ESZKÖZÉT. A TELJESITMÉNYHIÁNY MINDENKÉPPEN CSÖKKENTENDŐ. A TANULMÁNY VÁZLATOSAN ÉRINTI A TELJESITMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐKET. SZÜKSÉGESNEK TARTJA A KKV-K SZÁMÁRA CÉLORIENTÁLT OKTATÁS/KÉPZÉST, MELLYEL A SZERVEZETI TUDÁSHÁLÓ MEGERŐSÍTÉSÉT, A TANULÓ SZERVEZET FENNTARTÁSÁT TESSZÜK LEHETŐVÉ.*

**SUMMARY**

*SMALL BUSINESSES PERFORMANCE TÖREDÉKE - ONE-THIRD, 40 PERCENT - LIKE YOU WESTERN EUROPEAN SMALL BUSINESSES, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES PRODUCTIVITY IS INSUFFICIENT. THE POSITION OF THE GOVERNMENT, SUPPORTED BY INCREASINGLY AGO CHANGED. THE TALJESITMÉNYNÖVELÉSHEZ ORGANIZATION, THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAINING MANAGER. THE HUNGARIAN CHAMBER OF COMMERCE IN SME NATIONAL EDUCATION SYSTEM BASES TO STRENGTHEN AND IMPROVE THE TRANSFER OF KNOWLEDGE THAN PRODUCTIVITY ENHANCEMENT TOOL. THE TELJESITMÉNYHIÁNY MUST BE REDUCED. A STUDY SCHEMATICALLY PERFORMANCE-RELATED INFLUENCING FACTORS. IT BELIEVES THAT GOAL-FOR SMES EDUCATION / TRAINING, ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE WHICH NET CONFIRMED, THE LEARNING ORGANIZATION ALLOWING MAINTENANCE.*

A gazdálkodás célja a szükséglet kielégítés, az ebben résztvevők mindig a legnagyobb hatékonyságra törnek. A megvalósítás módja, formái, helye mindenkor befolyásolt a korok, eszmék változó értékrendjében. „A sikeres magyar felzárkózáshoz saját modell kell. Ha Magyarországon a piacgazdasági átmenet végén kialakult gazdasági szerkezet főbb jellemzőit nézzük, akkor hazánk sajátos módon az amerikai és az európai modell között helyezkedik el, amiből logikusan következik, hogy Magyarország gazdasági felzárkózásához önmagában sem az angolszász, sem az európai szociális piacgazdasági modell nem adhat teljes egészében átvehető mintát. Ezért Magyarországon a köztes helyzetnek a tudatában kell megteremtteni a

felzárkózás hazai útját-módját (Modellek között). Csak utalunk arra, hogy 1949 és 1989 között a nagyvállalati túlsúly közepette 1953-tól megjelentek és erősödtek a kisebb gazdasági szervezetek, amelyek mára a kis- és középvállalatok (kkv-k) csoportosításban vannak jelen a gazdaságban. A kormányzat szerint „Magyarországon olyan növekedéspárti gazdaságpolitikára van szükség, amely a vállalkozót állítja a gazdaságpolitika középpontjába”, továbbá, „A kis- és középvállalati szektor a magyarországi gazdaság tartós bázisa. A kis- és középvállalkozások sajátos előnye – amellett, hogy több millió embernek adnak munkát – a rugalmasság, a generációról generációra hagyományozott munkakultúra, az innovációs képesség. Gyengeségük viszont, hogy – méretükből adódóan – gyakran nem rendelkeznek megfelelő nagyságú tőkével, korszerű technológiával és modern menedzsmenttudással. Ezért a növekedéspárti gazdaságpolitika feladata, hogy a kis- és középvállalkozásokat – fejlődési életciklusuknak megfelelően – tőkével, adókedvezménnyel, kedvezményes hitellel, technológiai és menedzsmentismeretekkel is segítse.” A kkv-k aránya jelentős, a globális kihívásoknak való megfelelés kényszerén felül az európai gazdaság egyik erejét adó kkv-szektor számos nehézséggel küzd (Vállalkozások regionális, 2013). Esetleges, hogy a vállalatok döntéshozói képesek megszerezni a megfelelő képzettségeket és új üzleti modellekre építkezve vegyenek részt a versenyben. Nagy szerepe van ezért a vállalkozói képzéseknek.

A vállalkozói attitűd és menedzsmentkapacitás területen vannak a legnagyobb lemaradások, de ebben rejlenek a legnagyobb lehetőségek is. Hosszú távon a vállalkozói képzés a kkv- szektor teljesítményének legfontosabb magyarázó tényezője. „A vállalkozói ismeretek oktatásának előnyei nem csak a vállalkozásindításban, az innovatív vállalkozásokban és a munkahelyteremtésben mutatkoznak meg. A „vállalkozói szellem” leegyszerűsítve az egyén azon képességére utal, hogy elképzeléseit meg tudja valósítani, képes erőforrásokat jól kombinálni, vagyis olyan kulcskompetencia ez mindenki számára, amely elősegíti, hogy hosszabb távon egy a kreatívabb és magabiztosabb társadalom épüljön” (kkv-k stratégiája, 2020).

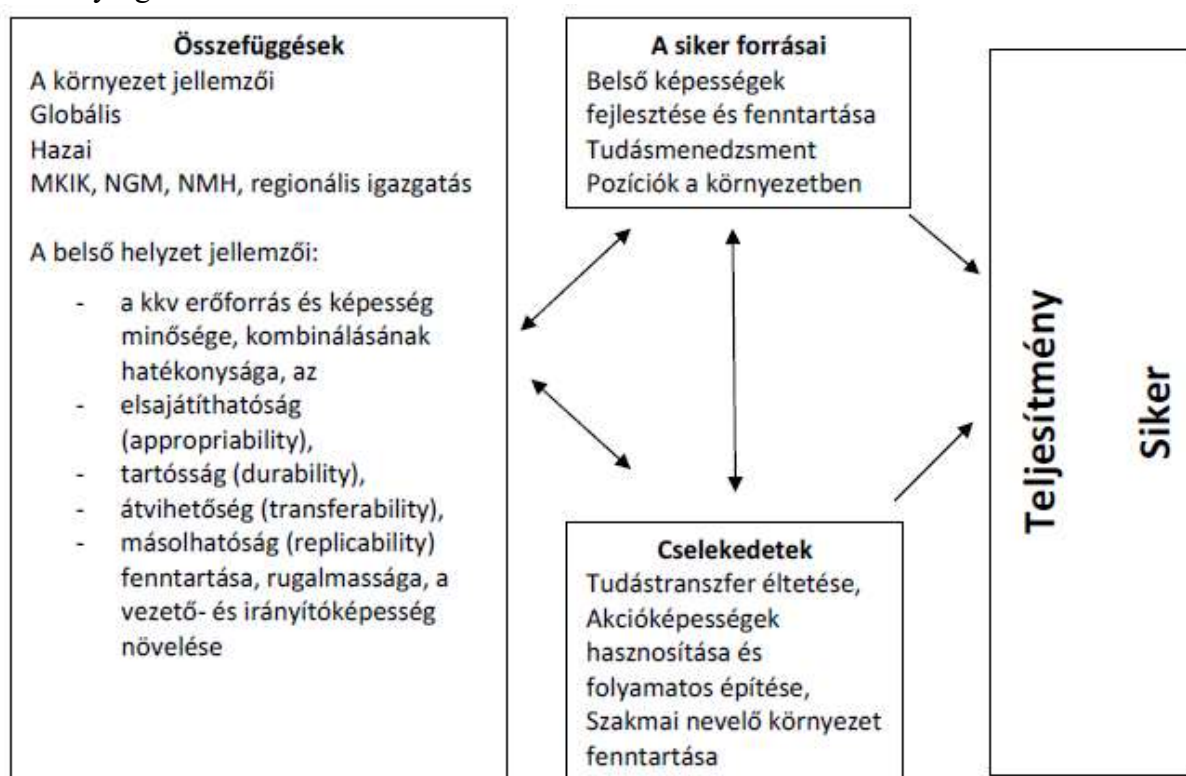
Kockázati tényező, hogy a kkv-szektor képzési prioritásai rendkívül alacsonyak az idő- és költségérzékenység miatt. Egyes vélemények szerint a formális képzési rendszerek nem a vállalatok igényeinek megfelelő minőségű, mennyiségű és képzettségű szakembert bocsátanak ki, bár ezt számos tényező cáfolja. Következésképpen a kis- és középvállalkozások piaci ismeretei és szervezeti erőforrásai kevéssé biztosítják talpon maradásukat (Global Report, 2012), kedvezőtlenül befolyásolva a foglalkoztatottsági szintet. Megjegyezzük, hogy 2014/15-ben a bruttó hazai termék növekménye teljes egészében a foglalkoztatás bővülésének volt köszönhető. A foglalkoztatás mesterséges felhígításának egyik következménye, hogy a termelékenység fokozatosan csökken. Ennek oka, hogy olyan munkaerő kerül a foglalkoztatásba, amelynek termelékenysége átlag alatti vagy olyan területen tudják alkalmazni, ahol a hozzáadott érték igen alacsony. Másképp fogalmazva, „ha volt valamilyen szerkezet átalakítás Magyarországon, az éppen a gyenge hatékonyságú, alacsony termelékenységű szektorokat bővítette”. A munkatermelékenység az előző évekhez hasonlóan csökkent. Bár az extenzív forrásokból eredő növekedés is növekedés, de a csökkenő vagy hiányzó termelékenység károsan befolyásolja a versenyképességet. A szolgáltató szektor magyar mikro- és kisvállalatok teljesítményalakulását az alkalmazotti létszám és annak képzettsége nagyobb mértékben befolyásolja, mint a középvállalatokét (Korom, 2008). A World Economic Forum versenyképesség összeállításában Magyarország 2001-ben a 28-ik volt, 2014-ben a hatvanadik (Chikán, 2014). Az elmúlt 8-10 év során Magyarország versenypozíciója mind régiós, mind európai kitekintésben romlott, akár a mutatók értékét, akár a rangsorokban elfoglalt helyezéseinket tekintjük. Az Európai Unió 28 ország közül a versenyképességi mutatók összehasonlításában 36 esetben állunk a 20. vagy annál rosszabb pozícióban, 23 esetben a 10-19. hely, míg 9 esetben az első 9 hely valamelyikén, mely alapján az átlagos helyezésünk 18,6. A rangsor utolsó helyén állunk ugyanakkor számos mutató tekintetében.



A munka termelékenységét illetően a 33 OECD ország rangsorában hátul, 2001 óta folyamatosan a leszálló ágba vagyunk. A vállalatok teljesítmény vizsgálata tág körű, a vizsgálatok többségében tényezőként szerepel a tudás, a tanulás.

A kkv-k instabilitására jellemző, hogy a kkv-k 98,5 %-át kitevő mikrovállalkozások túlélési rátája 40,1 % volt. A magas vállalkozói kedv kevésbé párosul a vállalkozások sikeres működtetéséhez szükséges ismeretekkel és készségekkel, ebből is eredően a vállalkozások túlélési rátája elmarad az EU-tól. Ma a munkamegosztásban nem az ipari és mezőgazdasági árupiac áll a gazdaság középpontjában, hanem az ipari és egyéb termékek különböző egységeinek cseréje, közös gyártási hálózatok és programrendszerek, melyek növelik a termelékenységet és a versenyképességet (Berend T. Iván, 2003). Ennek tényei a kormányzati politikát is befolyásolják, egyes eredmények is ezt tükrözik.

A kkv-k jövőjét tekintve jelentős források állnak rendelkezésre a következő évtizedekre, megteremtődik a kedvezőbb jogi környezet, a kamarai erőfeszítések egyik sikeréeként a piacra jutás támogatása meg a duális képzési forma bevezetése a képzés oldaláról is erősíti a kkv-k tevékenységét



1. ábra: A vállalkozás teljesítményének, sikerének, versenyképességének vázlatos forrásai)  
*Forrás: Csath Magdolna (2004) saját kiegészítésekkel*

A termelékenység egyik feltétele a humán erőforrások fejlettsége. A humán fejlettség indexét gyakran a bruttó hazai termék egyik alternatívájaként tartják számon, tekintetbe véve, hogy az emberi jólét fogalmát a GDP-nél szélesebb körben értelmezi. Az index három mutató egyszerű átlagolásával áll elő: a „hosszú és egészséges élet” célkitűzés a születéskor várható élettartamban kerül számszerűsítésre, az „iskolázottságot” olyan arányok képviselik, mint az írástudó felnőtt lakosság, valamint a különböző szintű iskolatípusokba történő beiskolázottak részesedése a népességből, végül az életszínvonalat” a vásárlóerő-paritáson számított egy főre jutó bruttó hazai termék reprezentálja. (Human Development Report, 2015). Magyarország HDI pozíciója a rangsorban elfoglalt helyezés alapján összességében egy hellyel romlott (2008-ban a világ 182 országa között a 43., 2014-ben 188 közül pedig a 44. volt.), míg a régiónk országaival összehasonlítva szintén egy hellyel állunk hátrébb. A HDI index - Romániát kivéve - minden vizsgált országban javult 2008 és 2014 között, leginkább Lengyelországban, mely 5

év alatt Magyarországot és Szlovákiát is megelőzte. Magyarország helyezése az EU-ban (2014): 24/28 (Versenyképesség Évkönyv, 2016).

### **A duális képzési forma**

A duális képzéssel a magyar oktatás mindenkor kapcsolatban volt és ismerte azt. Az Eötvösi oktatási rendszer szellemében az iparoktatásban is kötelező intellektuális elemek léteztek, ami sok ellentmondással járt, de a legutóbbi időszakig számos lehetőséget teremtett a személyiségfejlődésre. Minden korszak oktatásügye szükségszerűen szembesül az ipar- majd szakoktatással, megoldásaik is ennek megfelelően változtak, akár az ifjúsági, akár a felnőttképzést tekintjük (Farkas, Henczi, 2014). 1945 után intézmények sora foglalkozott az egységesen állami szakmafejlesztéssel, szakképzési módszertannal, kutatásokkal, tervezéssel. A Munkaerő Tartalékok Hivatala Módszertani Intézete majd az Országos Pedagógiai Intézet és utódai, a szakképzésre szerveződött további szervezetek, közte az idők során a bekapcsolódó vállalatok gondozták a szakképzés tartalmi és formai kérdéseit. A sokrétű tevékenység nem lebecsülendő adatbázist, szellemi és anyagi értéket hozott létre. Az elmúlt évtizedekben a gazdaság átszerveződése mentén a szakképzés fejlesztési törekvések, közte a duális képzés egyes elemeinek nagyobb mérvű beépítése az oktatási és gazdaság nehézkessége következtében kevésbé történt meg (Benedek, 1993). Ma erre dinamikus szervezések történnek, megalapozva a további fejlesztéseket. Ugyanakkor a duális képzés elemei – nem e fogalomba soroltan – a hazai szakképzésben is éltek (pl. üzemi gyakorlatok, komplex fejlesztés, kompetenciaelvűség, gyakornoki rendszer, stb.) (Krisztián, 2011). A gazdaságban megjelenő nemzetközi (globális) nagyvállalatok és szervezetek 1989 után – jellegükből adódóan – magukkal hozva képzési rendszereiket, egyszerűbb képzési formációkkal működnek. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara e trend ismeretében dinamikusan befolyásolta (MKIK szerepe) a duális képzés bevezetését – elkerülendő a hosszas átfutási időt. A MKIK stratégiai képzésrendszere a formai kereteken túl a tantárgyi struktúrákra és módszertanokra is figyelmet fordít. A gazdasági célok érdekében hasznosítandó duális képzésformára készüléssel mellett a gazdaság- és oktatásirányítás meg a célorientált kamarai intézkedések 2014-re (Megállapodás) érték el a duális képzés általános bevezetését, utat nyitva az eddigiektől eltérő képzési tevékenység termelésbe integrálódásának (MKIK javaslat, 2020).

### **A kkv-k képzési felkészítése**

A hatékonyság növelésének technikai és szervezeti oldala mellett a képzettségi színvonal is feltétel. A duális képzéssel megteremtett helyzet (iskola-vállalat szakmai nevelés) (Szilágyi, 2014) szükségszerűen befolyásolja a vállalati képzést, egyben megteremti a hálózatként kezelhető képzés rendszert. Nem kétséges, hogy a magyar kkv-k sikeréhez a duális képzés mai formája kevésbé lesz elegendő – pedagógiai és intellektuális tartalommal történő további „feltöltése” stratégiai érdek. Lényegében ez van az oktatás átalakítás államreform szándékaiban, az oktatást, képzést kísérő vitákban. A foglalkoztató szervezetek bizonyos mértékben „iskolaszerűen” működnek, ami a szervezetektől megújuló tevékenységet vár el, ami kedvezően befolyásolja a teljesítmények alakulását. Ennek felismerését és szükségességét jelentik azok a képzési programok, amelyek a szervezetek ilyen irányú felkészítését célozzák, az emberi erőforrás alapokat erősítve. A folyamat egyik eleme, hogy az ifjúsági és felnőttképzési feladatok integrálódnak, amit a kormányzati intézkedések foglalnak keretbe.

### **A munkaerő felkészültsége**

A kkv-k munkaerő bővítésük során szembesülnek a nem vagy alulképzettek munkába vonásához szükséges tanulási aktivitás megteremtésével és fenntartásával (Szerepvállalás, 2014), ami a felnőttképzési eszköztár igénybevételét kívánja. A közmunka során alkalmazott felnőttképzési módszerek, a korábbi programok nyomán kialakított képzési modellek (pl. a romák számára) (Magyar Miklós, 2002) alapot teremtenek az ilyen körből érkezők munkába

vonásába. Itt ismételten felmerül foglalkoztatás lehetőségét, a teljesítményt befolyásoló írásbeliség, olvasási-szövegértési képesség megléte, az informatikai tudás fejlesztésének lehetősége a kkv-n belül, ami a felnőttképzési tudást igényli (Auxné, 2002). A teljesítményekhez szükséges fent említett elvárások azonban ugyanazok, mint amelyeket a nagyvállalatok állítanak a megértéshez (próza szövegek, dokumentumok, kvantitatív típusú szövegek (Auxné, 2002))

1. táblázat: A próza- és dokumentumszövegek olvasásnehézségi szintjei vázlatosan SIALS

Nehézségi szint/pont	Szövegfajták		
	Próza	Dokumentum	Kvantitatív
I. 0-225	Szövegolvasásból információ visszakeresés, szinonimák.	A szövegben található információ szó szerinti visszakeresése, személyes adatok megadása, rendszer felismerése.	Rendszerint egy feladat, pl. összeadás. Szerepelnek a számok, megadva az elvégzendő művelet.
II. 226-275	Információk visszakeresése a szövegben. Félrevezető információk előfordulása, előírt az alacsonyabb szintű elvonatkoztatás. Elvárható az információk összekapcsolása, összehasonlítása, szembesítése.	Kijelölt tétel megkeresése, egy tétel megtalálása esetén következtetések levonása. Dokumentumkezelés, adatrendezés, hosszabb dokumentum kitöltése, adatok értelmezése.	Rendszerint egy matematikai feladat teljesítése (összeadás). A számokat könnyű megtalálni a dokumentumban. Az elvégzendő művelet kikövetkeztethető a kérdés megfogalmazásából, vagy a dokumentum formájából, tartalmából pl. bejelentőlap, csekk.
III. 276-325	Információk összekapcsolása, összehasonlítása, összehasonlítás megadott kritériumok szerint. Állítások szembesítése, áttételes állítások párosítása.	Az információk több helyről való gyűjtése, szelekciója. Dokumentum kitöltése összetettebb válaszadás követelménye.	Egyetlen számtani művelet (osztás vagy szorzás) elvégzése. Előfordul, hogy két vagy több számmal dolgoznak, megjelenik az utasítás, „számolja ki” vagy „mennyi” a különbség. Néhány feladatot az olvasó csak magasabb rendű következtetéssel képes megoldani.
IV. 326-375	Összetett, áttételes információ-párosításokat, vagy a található információk komplex összevetését végzik el. Áttételes információk összehasonlítása.	Több tétel összevetése, komplex összefüggések felismerése a valós információkért. Néha figyelembe veendő a szövegben elhelyezett feltételes információk.	Egyetlen számtani művelet megoldása, de a műveletet vagy a mennyiséget nem könnyű meghatározni. A szöveg egyetlen utalást sem tartalmaz arra, hogy „mennyi” vagy „számolja ki”
V. 376-500	Igen tartalmas, „sűrű” szöveg olvasása. Olyan információkat keres, melyek mellett számos félrevezető állítás van. Adódnak olyan feladatok, amelyek szakértelmet, illetve a szövegben lévő komplex kapcsolat felismerését igénylik.	Bonyolult szerkezetű szövegben megtevesztő információk kiválasztása, szűrése, bizonyos szakértelem felhasználása.	Több művelet végrehajtása egymás után, a probléma elemeit vagy a rendelkezésre álló szövegből választja ki vagy háttérismeretekre támaszkodik, hogy meghatározza a szükséges mennyiségeket vagy műveleteket.

*Forrás: Auxné Bánfi Ilona (2002) 107-109.*

Az új, képzett munkaerő igénye állandó – a kkv-nak szervezetenként szükséges a szakmai nevelőkörnyezetet állandósítani az alkalmazottak minőségi fejlesztése érdekében. Felvetődik a kkv-k HR tevékenységének és vezetési minőségének szükségessége (IBS HR műhely, 2014). , e téren változatos megítélések uralkodnak (Frajna, Piller, 2014).

### A kkv-k jelentősége

A vállalkozások mindenütt a figyelem előterében vannak, működésük, közte emberi erőforrás hátterük, képzésük sokoldalúan vizsgált (Nemzeti fejlesztés, 2030). A kis-és középvállalatok súlya jelentős, fejlesztésük kiemelt kormányzati feladat (Orbán Viktor, 2014)

2. táblázat: Regisztrált gazdasági szervezetek 2014 májusában létszám kategóriák szerint.

Évek	Vállalkozások a létszám kategóriák szerint - fő				
	0 és ismeretlen	1-9	10-19	20-49	50-249
	mikrovállalkozás		kisvállalkozás		középvállalkozás
2011	430 468	1 139 786	20 395	10 556	4 553
2012	469 397	1 145 072	21 328	10 252	4 603
2013	496 157	1 133 385	21 206	10 137	4 648
2014 május	520 161	1 139 286	20 711	10 238	4 533

*Forrás: KSH STADAT 3.2.6. GFO'11.*

A gazdaság teljesítőképességében meghatározó tényező a munka termelékenysége, ennek alakulása (Chikán Attila, 2011, Versenyképesség Kutató Központ, 2011). Hazánkban jelentős, a régió országai között a legnagyobb a külföldi és hazai tulajdonú vállalatok (zömmel a kkv-k)

termelékenységi szintje közti különbség (az átlagos munkatermelékenység romlása 2008 és 2014 között 4,5%-os és a felzárkózásnak sincsenek meg a jelei. A duális szerkezetű gazdaság egyik pólusán a nagy nemzetközi vállalatok helyezkednek el, relatív részesedésük a foglalkoztatásban alacsony, a GDP megtermelésében és az exportban pedig magas, a másik póluson lévő hazai kis- és középvállalatok pedig eddig fordított módon jellemezhetőek (Palócz, 2010). A kkv-k ilyen mérvű elmaradása súlyos teherterhelés, ami a régiós teljesítményeket is befolyásolja (kkv-k a régiókban, 2011). A gazdaság dualitása nem speciális magyar jelenség, a nagyvállalatokkal szemben a kis- és középvállalkozások természetükből adódóan eleve kevésbé hatékonyak és termelékenyek. Az kedvezőtlen, hogy Magyarországon kiugróan nagy a nagyvállalati szektor és a kisvállalkozói szektor termelékenysége közötti különbség.

3. táblázat: A vállalkozói szektor teljesítménye 2012-ben

Szervezetek létszám szerint (fő)	Cégek száma (db.) <sup>1</sup>	Alkalmazásban állók (ezer fő) <sup>2</sup>	Bruttó hozzáadott érték (Mrd Ft)	Bruttó hozzáadott érték arány (%)
1-4 <sup>3</sup>	575 476	1014	2856	7
5-9	37 765	na	na	na
10-19	17 312	230	990	12,5
20-49	8690	236	1185	16,5
50-249	4578	416	2551	19,2
250 felett	871	705	6417	44,8
Összesen	644 692	2602	13998	100,0

*Forrás: <sup>1</sup>KSHm STADAT, <sup>2</sup>Az adat 2012. évi, <sup>3</sup>Az első sor az 1-19 fős vállalkozásokra vonatkozik, 2011. évi adat*

4. táblázat: A feldolgozóipari normalizált munkatermelékenység az országos átlag %-ában, vállalati méretkategóriák (foglalkoztatottak száma) szerint, 2005-ben

Ország	1-9	10-19	20-49	50-249	250- felett
	foglalkoztatottak/fő				
Cseh Köztársaság	56,1	66,2	77,6	90,5	130,6
Magyarország	29,7	47,3	55,2	73,6	156,3
Lengyelország	35,0	58,2	60,6	75,9	162,1
Szlovákia	90,0	72,7	71,9	76,7	117,6
Írország	30,0	28,1	31,6	67,8	154,7
USA	54,1	46,8	53,8	68,3	129,8

*Forrás: OECD Factbook 2008: Economic, Environmental and Social Statistics – ISBN 92-64 04054-4 – © OECD 2008. Idézi: Jövőkép (2009) 22. táblázat, 106.*

A kkv-ékat csak létszámuk különbözteti meg a nagyvállalatoktól – egyebekben, pl. a minőség, vezetés, szervezetfejlesztés vagy a piacon maradás (verseny) érdekében ugyanazokat a követelményeket szükséges teljesíteniük, mint a „nagyoknak”. A piacon maradás és versenyképesség számos feltételhez kötött. Az egyik ilyen feltétel az emberi erőforrással való tudatos gazdálkodás, ebben az oktatás és képzés, a vezetés és szervezetfejlesztés. Ennek súlya a duális képzéssel a kkv-kban is megnő, mert az egyszerűsített elméleti képzést nem képes pótolni csak az alkalmazottak képessége – a fogadó szervezetnek vállalnia szükséges az igényes szakmai-nevelésfolyamat, környezet fenntartását, menedzselését. Ehhez szakértőkre és szakértő környezetre van szükség. Egyik feltétel pl. a szakoktató állomány vállalati körének

megteremtése (Parragh, 2014). A célorientált felkészítés egyik eszköze az innovatív a Dolgozva tanulj MKIK program, melyet a MKIK Oktatási és Képzési Igazgatóság koordinál, országos lebonyolítása a 23 területi kamara illetékességével történik (Dolgozva tanulj program, 2014.). A vállalati gyakorlati oktatókat két alprojektben képzik. Az A) alprojekt 700 külső képzőhelyen gyakorlati képzést folytató szakember számára biztosít 60 óras továbbképzést (a képzés jogi, oktatásméleti, pedagógiai és pszichológiai, ismereteket tartalmaz). A B) alprojektben háromezer gyakorlati oktatónak van lehetősége mesterképzésen és – vizsgán részt venni, mestercímet szerezni, mely 2015. szeptember 1-től képzési tevékenységének alapfeltétele (5. táblázat. MKIK TÁMOP). Feladat a duális képzés termeléssel való kapcsolat tudatosítása és módszertani megoldása, a felnőttképzési feladatok integrálása a kkv-kban (Rettegi, 2014). Ennek jegyében fogalmazódnak a kormányintézkedések, amely kiteljesedő mértékben, sokoldalú támogatásrendszerrel alakítja a patrióta gazdaságot (Nemzeti fejlesztés, 2030).

### **A kkv-k képzési helyzete**

Egy 2014. végi felmérés szerint a hazai kis- és középvállalkozások (kkv) fele a következő egy évben stabil működésre számít, egyharmaduk abban bíz, hogy növekedni is tud, minden ötödik cég pedig létszámbővülést is tervez (Budapest Bank, 2014). A vállalatvezetők szerint az üzleti kérdések mellett a szakképzett munkaerő megtalálása, a munkavállalók motiválása és a versenyképes bérek biztosítása jelenthetik a legnagyobb kihívást. Ez utóbbi körre, a versenyképes bérekre a kormányzat jelentős forrásokat mozgósított. A felmérés szerint a hazai kkv-k vezetői 80%-a véli, hogy cégükben komoly potenciál rejlik, és bíz, hogy tíz év múlva is sikeresen fognak működni. A következő egy évben a vállalkozások 30%-a vár árbevétel-növekedést, és közel 20%-a tervez létszámbővítést. Főképp a nagyobb árbevételű, közepes méretű cégek számítanak több munkatársra, a legmarkánsabb bővülés ezen belül is az iparban várható. A vállalkozások számára a legnagyobb kihívást a piacrészesedés növelése, az adózás, a jogszabályoknak való megfelelés, a pénzügyi kérdések, valamint a megfelelő szakemberek felkutatása jelentik. A képzett munkaerő kiválasztása és megtartása a siker egyik kulcsa, a vállalatvezetők szinte mindegyike egyetért azzal az állítással, hogy a sikeres céget a munkatársak szakértelme alapozza meg. A képzett munkaerő megtalálása a cégek közel 15%-ának okoz problémát, és 70%-uk véli úgy, hogy a jó szakembereket egyre nehezebb megtartani. Magyarországon ma a minden negyedik lakosnak van szakmunkás végzettsége, a Németországba kivándorlók körében 37, míg az Ausztriában elhelyezkedők között 41 %-os az arányuk. A megfelelő munkaerőt a vállalkozások elsősorban az online állásportálokon igyekeznek felkutatni (46%), komoly arányú a személyes ajánlás (35%), illetve a hagyományos újsághirdetések igénybevétele (32%). A tapasztalatot igénylő vagy vezető pozíciókat a cégek közel fele inkább „házon belül” igyekszik betölteni. Kulcskérdés a megfelelő motiváció, ez a vállalatok mintegy 20%-a számára jelent problémát, csak úgy, mint a versenyképes bérek biztosítása. A cégvezetők 90%-a egyetért azzal, hogy a munkatársak elégedettsége és a cég sikere szoros összefüggésben áll, azonban a vállalatok 50%-a egyáltalán nem költ a személyügyekre (pl. toborzásra, csapatépítésre vagy képzésre), humán erőforrás vezetője pedig mindössze a cégek 16%-ának van (Szegedi, 2014). A cégek fele a jól teljesítő kollégák megtartása érdekében bónuszt vagy jutalmat alkalmaz, egyharmaduk viszont semmilyen hasonló megoldásban nem gondolkodik. Eközben az országon belül sok szakterület van, ahol egyes szakmákban munkaerőhiány alakult ki. A kkv-k képzéseivel különböző indíttatással sokan foglalkoznak, részben hazai részben külföldi képző szervezet ajánlatában. Állami, központi kezdeményezések is történtek - ilyen volt – önkényesen válogatva a sok közül – a 2008-ban indult Képzés evolúciója – a képzés minőségének és tartalmának fejlesztése Program (A képzés evolúciója, 2009), vagy 2009-ben egy HR- megközelítésű felkészítés (NSZFI, 2009). Ezek a képzések csak a kkv-k egy részét érintették, a tudástranszfer ennek arányában valósulhatott meg (NSZFI Projekt, 2009). A képzés evolúciója program után követésében

megállapítható, hogy a résztvevők igénylik a központilag szervezett célorientált képzést. A kkv-k képzése szakmai-pedagógiai megalapozottságát szolgálja az említett, 2014 szeptemberétől indított MKIK Dolgozva tanulj! program.

Európai összehasonlításban a hazai vállalatok képzéshez való viszonya – a nagyvállalatok kivételével - nem különösebben szívderítő. Egy felmérés szerint ahhoz, hogy egy szervezetben valós és hosszú távú eredményeket érjünk el, a munkavállalói állomány kritikus tömegét (legalább 30%) szükséges bevonni a képzésekbe. A nagyvállalatok anyavállalataik vagy vezetőik által ismert képzési formuláit folytatják, a hiányzó vagy a helyi munkaerővel kapcsolatos feltételeket erőteljes belső képzéssel elégítik ki. A kkv-k tulajdonosai, vezetői saját ismeretkörükre (Babos, 2103), tanácsadói/képzésügynöki véleményekre, más kkv-k mintájára hagyatkozva követik (vagy nem) a képzéseket. A kkv-k vezetői általában a szóbeli deklaráción kívül nem igen szorgalmazzák a képzéseket, ebben maguk és alkalmazottaik többségben tartózkodást mutatnak.

A képzéssel kapcsolatos néhány jellemző: nem kielégítő a képzéselérési arány, változatos a képzés igénybevétele és a támogatottság.

5. táblázat: A MKIK oktatóképzés- programja

Megye/megyei jogú város	A	B1	B2	C1	C2
Bács-Kiskun megye	45	185	157	33	635
Baranya megye	35	145	123	28	480
Békés megye	25	100	85	23	335
Borsod megye	50	230	195	38	770
Csongrád megye	25	100	85	24	345
Fejér megye	20	95	81	18	320
Győr-Moson-Sopron megye	50	200	170	33	655
Hajdú-Bihar megye	30	140	119	28	465
Heves megye	20	85	72	18	290
Komárom-Esztergom megye	35	150	127	38	500
Nógrád megye	15	55	47	13	180
Pest megye	45	190	161	0	625
Somogy megye	30	120	102	23	395
Szabolcs-Szatmár-Bereg megye	40	180	153	33	590
Szolnok megye	30	140	119	23	470
Tolna megye	20	90	77	20	290
Vas megye	20	90	77	20	290
Veszprém megye	40	170	145	28	560
Zala megye	25	100	85	20	330
Budapest	60	270	230	0	925
Sopron	15	65	55	13	210
Dunaújváros	15	55	47	13	180
Nagykanizsa	10	45	38	13	160
<b>Összesen/országos</b>	<b>700</b>	<b>3000</b>	<b>2550</b>	<b>500</b>	<b>10000</b>

*Magyarázat: A) A mestervizsga felkészítésben részt vett szakoktatói feladatokat végző szakemberek száma, B1) A módszertani felkészítésben részt vett szakoktatói feladatokat végző szakemberek száma, B2) A mestervizsgát eredményesen teljesítő szakoktatói feladatokat végző szakemberek száma (A mestervizsga felkészítésben részt vett szakoktatói feladatokat végző szakemberek legalább 85%-nak sikeres vizsgát kell tennie), C1) Olyan gyakornokokat fogadó szakemberek száma, akik szakmai támogatásban részesültek a C (TÁMOP-2.3.4.) alprojektben, C)2 Azon személyek száma, akik dokumentált módon igénybe vették a segítségnyújtás, szakmai szolgáltatás és rendszeres tájékoztatás projektgazda által kínált eszközeit. Forrás: MKIK*



A szelektív felmérésekben nehezen elkülöníthetőek a kkv-k vezetőinek vagy alkalmazottainak szóló képzések - a továbbiakban az egész vállalkozásra értjük a képzést.

2014-ben a kkv-k emberi erőforrás, vezetési-szervezési, oktatási és képzési feladatai tovább bővültek. A duális képzéssel a tényleges hatékonyságforrás, az emberi tényező felelős, célorientált felhasználása minden kkv-érdeke, ebben megfelelő szakértelemmel szükséges eljárniuk. A duális képzés bevezetésével a kkv-ban a hatékonyság érdekében a minőségi szakmai nevelés követelmény. Míg azonban az iskolarendszerben a képzést irányítók képzettsége ismert (Adatok, 2009), addig a kkv-k fogadókészsége ellenére egyetlen szakmai-pedagógiai felkészültség, feltételezhető az oktatóhiány. A pedagógiai/ andragógiai, pszichológiai, foglalkoztatás jogi, a tanulóképzés tervezési és szervezési és a munkakompetenciák követelményeinek folyamatos érvényesítése a szervezetben csak megfelelő tájékozottság birtokában lehetséges. Ez komplex feladat, melynek viszonylag állandó és általánosan használható elemei a szakmai nevelés rendszerében találhatóak. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kkv-ban kiemelt szerepe van az emberi erőforrásokon alapuló tudásmenedzsmentnek, a tacit tudásnak, az emberi tényező gyakran kevésbé tudatos, érzelmi alapú, szubjektív és értékhordozó jellegével együtt. A teljesítményhiányt a szervezet tudatos szakmai-andragógiai felkészítésével részben csökkenthetjük. A MKIK erőteljes gazdaság- és képzésfejlesztő tevékenységének is köszönhetően a kis- és középvállalatokra irányuló eddig is kiemelt fejlesztéspolitika folytatódik: 2020-ig terv szerint több mint 4200 milliárd Ft jut a versenyképességet szolgáló fejlesztésekre (Komoróczy, 2014). A MKIK szükségesnek tartja, hogy minél többen vegyék igénybe a lehetőséget, mert így tudnának javítani hatékonyságukon, ami most elmarad az európai átlagtól.

„A kisvállalkozások hatékonysága töredéke - egyharmada, 40 százaléka - a hozzá hasonló nyugat-európai kisvállalkozásnak” – közölte Parragh László, a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnöke (Parragh, 2014). Ez érzékeny hiány a hazai gazdaságban, mert 2012 végén csaknem 960 ezer vállalkozás számított kkv-nak, közülük 955 ezer vállalkozás létszáma 49 fő alatt volt. Az összes magyar vállalkozás által realizált árbevétel mintegy 58 százaléka kötődik ehhez a vállalati körhöz. Bár csak formálisan vethetjük összehasonlításul a nyugat-európai kisvállalkozásokat, elgondolkodtató, hogy az immár három évtizedes hazai vállalkozási kör – eseti kivételektől eltekintve – állandó elmaradásban van és a jelentős forrásjuttatások sem csökkentették ezt az állapotot (Csubák és tsai, 2014). Ezt a helyzetet hosszú távon sem lehet feloldani, legfeljebb az elmaradás mértékét csökkenteni. Véleményünk szerint nem elégséges csak az anyagi forrásjuttatás rendszere, szükséges a komplex szervezeti felkészítés (Czinkóczy, 2014).

### **A felnőtt lakosság képzése**

A felnőtt lakosság oktatásban, képzésben való részvételének mérésére az Európai Unió egyes tagállamai és tagjelölt országai egységes módszertanra épülő felnőttképzési felvételt (Adult Educational Survey, AES) hajtottak végre 2005 és 2007 között. A felvétel során figyelembe vették mind az iskolarendszerű, mind az iskolarendszeren kívüli oktatásokon, képzéseken való részvételt. A felvétel eredménye szerint akkor hazánk felnőtt lakosságának mindössze 9%-a vett részt a felvételt megelőző egy évben oktatásban és képzésben, ezzel Magyarország utolsó lett az uniós tagállamok között, ahol a képzésben résztvevők aránya átlagosan 36% volt. Az oktatásban, képzésben, való részvételben a magyar felnőtt lakosság mind a nemek, mind az iskolai végzettség, a gazdasági aktivitás, mind az életkor szerinti csoportokban jelentős lemaradásban volt az EU átlagától (OECD, 2014). De nem csupán ettől, illetve a fejlett országoktól, hanem a térségben lévő tagállamoktól is (Statisztikai tükör, 2010). Eddig a szakpolitikai döntésekben nem irányadó a kkv-k innovációs képességeinek és készségeinek kormányzati ciklusokon átívelő erősítése, a belföldi tulajdonú kkv-k szinte permanens módon a rövid távú kényszeralkalmazkodás nehézségeivel terheltek. Erre elsősorban nem is a piac, hanem a kormányzati magatartás kiszámíthatatlansága, az ebből fakadó bizonytalanság és



bizalomvesztés kényszeríti a kkv-k világát. Ilyen környezetben a vállalkozó személyisége, szemlélete és várakozásai is torzulnak (Varga, 2013). Nem könnyíti meg a helyzetet a kkv-k gyakori jogilag értelmezett kezelése, amelyben a gazdasági és szakmai szempontok egyenetlenül érvényesülhetnek. Ennek feloldására több kormányzati intézkedés születik, itt van szükség véleményünk a szerint a képzés átfogó érvényesítésére. Ennek egyik útja a vállalkozói attitűd megváltoztatása a képzéssel szemben, ami több síkon lehetséges (Bogáth, 2012). A sok vélekedés egyike, hogy a kisvállalkozásokat tovább kell erősíteni. „Részben technológiai eszközökkel, új berendezések beszerzésével, információkkal, hogy hol tart ma a világ. Ez a dolog technikai része. A másik: az úgynevezett vezetési ismeretek, ahol is egy kisvállalkozásnak tisztában kell lennie azzal, hogy partnere adott esetben egy nagy mult cég, milyen szempontok alapján, hogyan dönt, és e szempontokra fel kell készülnie” (Ábrahám, 2014). Nem véletlen, hogy a képzés innovációja a duális képzéssel felerősödik és hasonlóan lendül előre a közgazdasági szemlélet átrendeződése, mint ezt a Pallas Athéné program tükrözi (PADA, 2015). Nem új a kkv-k szükséges felkészültségének, a piaci versenyképesség érdekében teendők hangsúlyozása, amelyekben zömmel Porter Versenystratégia könyve köszön vissza (Porter, 2006). A porteri megközelítésen túl a kkv-k versenyképességét az erőforrás-alapú elemzéssel tárhatjuk fel.

### **Az erőforrás alapú elemzés**

Vizsgálva a létező erőforrásokat és alapkompenciákat, a piaci lehetőségeket mérlegelve becsüljük a haszonszerző képességet (Faulkner, 1999). Ennek ismeretében választunk üzleti stratégiát. Csak a meglévő képességek birtokában lehet hatékony üzletmenetet fenntartani, tehát bármilyen erőforrás- vagy kompetenciahiányt találunk, azok feltöltéséről gondoskodni szükséges. Az erőforrás alapú megközelítés figyelembe veszi a szervezeti különbségeket, mert a kkv-k lényegesen eltérő tulajdonságokkal rendelkeznek. Eltérőek a vagyontárgyak és az emberi erőforrást illetően, eltérő kompetenciákat fejlesztettek ki és tartanak meg, azokat szükség szerint változtatják. A kkv-k nagyobb mérvű bekapcsolódása (pl. a beszállítói rendszer) a gazdaságba akkor lehetséges, ha kompetenciái minél közelebb állnak a célterület, a kulcsiparágak vagy a nagy hatékonyságú szervezetek kulcsfontosságú tényezőihez és ezeket változó helyzetekben rugalmasan képesek adaptálni. A szóban forgó tényezők a szervezetek stratégiai vagyontárgyát képezik. Ezt a kkv-knak is szükséges birtokolniuk, ami a vezetés és a tulajdonos(ok) meg alkalmazottaik felkészültségétől befolyásolt. A turbulens gazdasági környezetben a vezetők korlátozott racionalitás alapján döntenek, a leghatékonyabb stratégia vagy üzletmenet kiválasztása és fenntartása is erős kockázatokkal terhelt. A sikeres kimenetel még azon szervezetek számára is kockázatos, melyek rendelkeznek az iparágak kulcskövetelményeinek megfelelő alapkompenciákkal.

### **Az alapkompenciák**

Az alapkompenciák működési és rendszerkompetenciák (Ádler, Stocker, 2010)

6. táblázat: Készség és kompetenciaigény általában a 0-49 fős vállalatoknál Magyarországon 2010-ben

A vállalatok létszáma 0-49 fő	Igény %-ékosan
Műszaki, munkahely specifikus, gyakorlati készségek	21
Csapatmunka	13
Ügyfelek kezelése	13
Problémamegoldó készség	10
Speciális, szakmai informatikai készség	7

*Forrás: Adler Judit, Stocker Miklós (2010) 16.*

7. táblázat: A képzést nem támogató magyarországi vállalatok indokai 2010-ben az összes vállalat %-ékában

A képzési elképzeléseit a korábbi években teljesítette	1,2
A képzési szükségletek nehezen felmérhetőek	2,8
A bevezető képzés elegendő	3,6
Hiányzanak a megfelelő képzési programok	3,7
Az alkalmazottak túlságosan elfoglaltak	8,8
Egyéb okok	10,8
Túl magasak a képzési költségek	15,0
Új felvételnél meglévő képesítésűek előnyben	29,1
A jelenlegi képzettség elegendő a munkavégzéshez	73,3

*Forrás: Adler Judit, Stocker Miklós (2010) 20.*

A működési kompetenciák azok a meghatározó technikai kompetenciák, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a szervezet adott piaci kapcsolatrendszerben működhessen (pl. gépgyártó ipari jellemzők). A rendszerkompetenciák a szervezet által végzett alaptervekenységet fogják át (pl. gépgyártás általános és/vagy speciális feladatai). A szervezet rendszerkompetenciái közé tartoznak az értékszavatolás/minőség, az értéknövelés és a kreativitás/, az innováció, melyben minden szervezethez tartozó érdekelt. Az értékszavatolás a hibamentességet, állandó minőséget és a kockázatsökkentő magatartás jelenti. Az ilyen magatartás nem csak a termékekre korlátozódik, hanem a szervezet egész tevékenységére érvényes. Az értéknövelés (pl. a hozzáadott érték) minden szervezeti tevékenységre kiterjed. A kreativitás az a képesség, illetve folyamat (ok) amelyek új megoldásokhoz vezetnek. Az innováció az új ötletek, megoldások megvalósulását jelenti a szervezet bármely területén. Mondhatjuk, az innováció a megvalósuló kreativitás (Csath, 2004). A szervezet érdeke, hogy tudásalapon szerveződve, munkavállalói kreatívak legyenek (ebben a magas szakmai, emberi felkészültség, felelős önállóság is beleértendő, ami a személyi kompetenciák teljessége felé mutat). E tekintetben a kkv-k körében tartható fenn legjobban a hatékonysághoz szükséges nyitottság, összetartozás, hasonlóság és bizalom, ami összefügg a nemzeti és szervezeti kultúrával. A szervezeti innováció és hatékonyság szoros kapcsolatban van a tanulással, a tudásmenedzsmenttel, feltételezik egymást. Megjegyezzük, hogy a magas innovációs aktivitás egyben magas kockázattal jár, aminek elkerülésére a tudásmenedzsmentnek felkészülni szükséges. Ehhez folyamatosan négy szervezeti kompetenciaterületen szükséges intézkedéseket fogantatosítani. Ezek: a reális és folyamatos költségkarbantartás, a volumengazdaságosság és a tevékenységi kör gazdaságossága (economies of scale and scope), irányítás és koordináció meg a tényezőköltéség.

### **A kkv-k képzésekkel kapcsolatos viszonya**

A kedvező tényezők felismerésére és kihasználására a kkv-k csak megfelelő ismeretek birtokában képesek, a kkv-k tanulással, képzésekkel való viszonyában azonban sajátos állapottal találkozunk. A kkv-k képzéseit az OECD illetve más EU-s szervezetek rendszeresen követik. A felmérésre 5 évente kerül sor, az EUROSTAT 2010-ben adott ki összefoglalót. Az Eurostat szerint 2010-ben az EU 27 tagállamában a vállalkozások kétharmada nyújtott alkalmazottainak szakmai képzést/továbbképzést. Az oktatással kapcsolatos eredmények elsősorban a kkv-k intelligens növekedési stratégiájában és a szervezeti kultúrában jelenhetnek meg. Az oktatás, képzés és egész életen át tartó tanulás területén Euró pának a tanulási készségen (Európában a fiatalok negyede gyenge olvasási készséggel rendelkeznek), a korai iskolaelhagyók arányán (hétből egy fiatal korán kimarad az oktatásból és a képzésből) kell javítania. A képzések szerkezete nem minden esetben megfelelő, ezt jelzi, hogy „mintegy 50% végez középfokon, ez azonban gyakran nem egyezik a munkaerőpiac szükségleteivel”(Felnötktatás, 2014). Magyarországon a formális képzések az iskolarendszer államilag elismert képesítést adó képzéseit valamint az iskolarendszeren kívüli OKJ-képzéseket

is tartalmazzák. Minden más iskolarendszeren kívüli képzést a nem formális képzések között tartunk számon.

Bármennyire is a jelent tekintjük, a jövő érdekében szükséges kiemelten kezelni az individuális mozgatóerők meghatározó voltát a gazdaság dinamizálásában (Csikós-Nagy, 2004). A kiemelkedő magyar sikerek erős individuális töltetűek (pl. a Kürt Zrt., a PREZI) (Index, 2014). A mozgatóerők az oktatással, képzéssel tarthatóak fenn, melyek az iskolarendszerben és a vállalatoknál testesülnek meg. A felnőttek oktatásával, képzésével foglalkozó európai szintű adatgyűjtést, amely a vállalkozások szakmai képzési tevékenységét vizsgálta (Continuing vocational training of enterprises, CVTS) követte az AES-adatfelvétel (Felnőttoktatási felvétel). Ez kizárólag a vállalkozások által valamilyen formában támogatott szakmai képzésekre terjed ki, és a legalább 10 főt foglalkoztató szervezetektől gyűjt információkat – meghatározott nemzetgazdasági ágakban. Ezek elsősorban a vállalatok képzéssel kapcsolatos attitűdjeire, a képzésben részt vevő munkavállalókra, a képzés módjaira, típusaira és a képzés költségeire vonatkoznak. Az első, még önkéntes alapon szervezett európai szintű felvételekre 1994-ben és 1999-ben került sor. A kötelező adatgyűjtés jogszabálya csak 2005-ben született meg. Az Unió 2005-től részletesen publikálja az adatokat, a legutóbbi a 2010. évre vonatkozik. A felvétel csak azokat a szakmai képzéseket vizsgálja, amelyeket a vállalkozás alkalmazottai részére valamilyen formában (pl. közvetlen anyagi juttatással vagy munkaidő-kedvezményel) támogatott. Az adatgyűjtés nem foglalkozik azokkal a képzésekkel, amelyek ugyan elősegítik a munkavállaló színvonalasabb munkavégzését, de ezekkel kapcsolatosan a foglalkoztató számára sem közvetlen, sem közvetett költség nem merült fel.

Magyarországon a felmérés szerint 2010-ben a 10 főnél többet foglalkoztató vállalkozások 49 %-a biztosított szakmai képzést alkalmazottainak. Ezen belül a 10–49 fős szervezetek 43%-a, a középvállalkozások közel háromnegyede, míg a legalább 250 fős szervezetek csaknem mindegyike (92 %) támogatta alkalmazottai szakmai képzését. A magyar vállalkozások 38%-a támogatott hagyományos szakmai képzéseket, 36%-uk a szakmai képzés egyéb formáit. Ez utóbbiak közül a legnépszerűbb a konferencia és a szeminárium volt mind Magyarországon, mind pedig az Európai Unióban. A második helyen, a közvetlen munkahelyen, a munkafolyamatokban zajló képzés állt. A szakmai képzés egyéb formáit nyújtó vállalkozások aránya Magyarországon összességében elmarad az EU átlagától. A hazai vállalkozások több mint 40%-a jelölte meg a csapatmunkát fontos készségként, a nagyobb vállalkozások pedig ennél magasabb arányban (szalagmunkák). Szintén több mint 40%-uk tartotta lényegesnek az önálló problémamegoldást, valamint a műszaki, a gyakorlati meg a munka specifikus készségeket. Az idegen nyelvek használata és az informatikai készségek a gyakrabban igényelt kompetenciák közé tartoznak, a vezetői készségeket azonban általában csak a nagyvállalkozások ítélték helyenként szükségesnek (Felnőttoktatás, 2014).

A felnőttek oktatásban, képzésben való részvételét több tényező hátráltatja. 2010-ben a hazai vállalkozások 51 %-éka nem támogatta munkavállalói képzésben való részvételét. Indokként a válaszolók 75%-a azt említette, hogy alkalmazottai már rendelkeznek a munkájukhoz szükséges ismeretekkel, képességekkel és készségekkel. A második legtöbbször említett ok, hogy a vállalkozások (a képzést megelőzendő) a már megfelelő képzettségű munkaerő felvételére törekednek. Jelentős akadályozó tényezőnek tartják a képzések magas költségét is, amely valamennyi vállalatméret esetén gondot okozott, a kkv-nál az átlagosnál nagyobbat. Az akadályok egymással összefüggésben állnak, ezért a képzési költségek miatt a vállalkozások inkább olyan munkavállalókat vesznek fel, akik már rendelkeznek megfelelő képzettségekkel. Európai összehasonlításban elmaradunk a képzést igénylő vállalkozások terén. Míg a nagyvállalatok képzései folyamatosak, ezek a kkv-knál esetlegesek, hiányosak vagy nincsenek. A tíz vagy annál több munkavállalót foglalkoztató cégek 66%-a részesítette alkalmazottait

szakmai oktatásban 2010-ben (ez 2005-ben még 60% volt, így javulást látunk). A vállalatok legnagyobb arányban Ausztriában és Svédországban (87%), az Egyesült Királyságban (80%), Hollandiában (79%), Belgiumban (78%) és Franciaországban képezték alkalmazottaikat. Legkevesbé Lengyelországban (23%), Romániában (24%), Bulgáriában (31%) és Litvániában (40%) éltek ezzel a lehetőséggel. A munkavállalók számát tekintve a képzéseket a nagyobb vállalkozások veszik igénybe. A vállalkozások alkalmazottai közel fele (48%) vett részt valamilyen szakmai képzésben/továbbképzésben. Ebben az élen Csehország állt, ahol a szakmai képzést biztosító vállalatoknál a dolgozók 72%-a vett részt ilyen programban. Őt követi Szlovénia (62%), Luxemburg (60%) és Szlovákia (58%), Ausztria és az Egyesült Királyság (37%), Litvánia (31%), Magyarország 27%-al a sereghajtó. Összességében a nagyvállalati dolgozók 49%-a, a közepes vállalkozások dolgozóinak 45%-a, a kicsiknél pedig a munkavállalók 46%-a vett részt valamilyen képzésben, amelyek értékét feltételeesen kezelhetjük. A felmérés szerint a résztvevők 2010-ben átlagosan 25 órát töltöttek képzésen/továbbképzésen. A tagországok között jelentős eltérések vannak, amíg Csehországban átlagosan 15 órá, addig Litvániában 42, Portugáliában és Máltán pedig átlagosan 40 órá képzésekről volt szó. Az EU 27 tagállamában a vállalkozások összes munkavállalókkal kapcsolatos költségeinek a szakmai képzések átlagosan csupán 0,8%-át tették ki. A tagállamokban: Olaszországban, Litvániában és Romániában 0,4%, Máltán 1,4%, Franciaországban 1,5%-ot jelentett a továbbképzések költsége a vállalkozásoknak (Felmérés). Hazánkban a képzéseket érintő változtatások egyik következménye az állami források folyamatos csökkenése, illetve stagnálása. 2012-ig a felnőttképzésben résztvevők felének a munkáltató fizette a képzés költségeit. 2013-ban az arány 31%-ra csökkent. Az állam több országban ösztönzi és támogatja a munkáltató kezdeményezésére indított továbbképzéseket (a munkahelyi képzéseket, mint a felnőttképzés egyik legfontosabb összetevőjét). A hazai munkáltatók elsősorban saját bevételeik terhére képzik munkavállalóikat (2011-ben 33%, 2012-ben 43%, 2013-ban 30%), másodsorban pedig a szakképzési hozzájárulási kötelezettség saját munkavállalók részére felhasználható hányadát fordították képzésre. Ez 2010-ben és 2011-ben még jelentős forrása volt a munkavállalók képzésének. 2013-ban, a jogszabályi változások következtében a képzésben résztvevők kevesebb, mint 1%-éka (5256 fő) tanult a szakképzési hozzájárulás terhére (Farkas, Henczi, 2014, 112-113).

### **A képzések hatékonysága**

A statisztikai felvételek általánossága mellett csak egyes kkv-k részletes elemzése adhatna felvilágosítást arról, mennyiben szolgálta a szervezetek teljesítményét a választott képzés. A képzéstervezés és hatékonyságvizsgálat rendkívül szerteágazó módszerei között még kevés helyen szerepel az előzetes tudásbirtoklás elemzése (Farkas, Leszko, 2011), holott ez alapfeltétele a képzési hatékonyságnak. A megítélések is végletesek, egy megközelítés mód a Checkland-féle elemzés (Krisztián, 1993).

A vállalati képzések Magyarország tekintetében középmezőnyben van. Ez nem adhat okot elégedettségre, mert a folyamatosan változó környezet, a technológiai változások, a munkaerő-piac igényli, hogy minél szélesebb körben teremtődjen meg megfelelően képzett munkaerő. A különböző szempontok alapján keletkező vállalati képzés-számbavételek megbízhatósága kétséges, de a magyar kkv-k teljesítmény hiánya részben összefügg a nem célorientált képzésekkel. A (szak)képzés súlya a vállalkozásokra kerül, az itt felkészített állomány (vezetők és alkalmazottak) képesek a teljesítményképes tudás feltárására, alkalmazására, fejlesztésére. Ennek érdekében születnek a szakiskolai meg a képzés felsőfokot is érintő vitákat generáló rendelkezések a kormányprogram céljai és feltételei figyelembevételével. A kkv-kra szabott felkészítés integrált, a vezető és alkalmazott egyaránt érintett. Ezek túlmutatnak a személyiségformáló, identitásnövelő, szervezeterősítő belső képzéseken és a fennmaradáshoz szükséges stratégiai cél irányába mutatnak, amelyek egységes szemléleti keretben és képzési

formációkban érhetnek el tényleges befolyást a teljesítményhiány leküzdéséhez versenyhelyzetben.

### **Helytállás a versenyben – stratégia**

Számos megközelítés nyomán a kkv-k teljesítményhiányát ellensúlyozandó, néhány versenyelőnyt befolyásoló tényezőt választottunk (Grant, 1991), melyeket a célérés, a teljesítményhiány leküzdése érdekében fontosnak tartunk. Ezek: a/ az átvehetőség (appropriability), b/ a folyamatosság (durability), c/ a transzferálhatóság (transferability), d/ a másolhatóság (replicability), ezek kedvezően befolyásolják az alkalmazkodást (Szalavetz, 2012) további modulként pedig a vezetési eljárások (Ten Have, 2009). Az átvehetőségen (appropriability), az értendő, hogy az eredményességet/hasznot termelő valamely tudásvagyonból a kkv-k honnan és mit tudnak átvenni? Minél inkább beágyazódott tényezőről van szó, annál nehezebb azt átvenni (technológia, szellemi vagyon). Amikor az eredményesség a vezetők és alkalmazottak tudásának, gyakorlatának és minőségének tulajdonítható, ezek kevésbé átvehetőek, ezeket tehát a kkv-knál szükséges megteremteni vagy a meglévőket fejleszteni.

A folyamatos (durability) eredményesség esetén az egyéni és csoportkompetenciák – a szervezeti tanulás útján – a szervezet kompetenciái. A folyamatosság ebben a vonatkozásban nem igazán a fizikai folyamatosságra/tartósságra vonatkozik, hanem az eredményforrások (pl. a tudás) tartósságára. A stratégiai szervezeti javak az eredményesség forrásai. A termék- és életciklus rövidülése a legtöbb vagyontárgyat kevésbé tartóssá teszi. De míg a materiális javak az eredményesség szempontjából változóan tartósak, addig a szervezet kevésbé kézzelfogható javai annál inkább állják az időt. A szervezet tudása, vezetése, rutinja, alapkompenciái és csoportmódszere, a tacit tudás túléljük a termékciklusokat. A szervezetek eredményessége mindaddig nem romlik, amíg a ténylegesen innovatív, korszerű, minőségi termékek nem gyengülnek észrevehetően. Minél tartósabbak az alapkompenciák, annál nagyobb a fenntartható eredményesség.

A transzferlehetőség (transferability). A tudás egyik jellemzője az átvihetőség, más helyzetekben való alkalmazhatóság, amelyet a sokféle összefüggésben vizsgált transzfer fogalmával lehet minősíteni. Minél inkább transzferálhatók az alapkompenciák és az erőforrások, annál kevésbé tartható fenn a belőlük eredő versenyelőny. Az erőforrások egy része könnyen transzferálható (technológiai rendszerek, berendezések, képzettséggel rendelkező alkalmazottak, képzési formák, stb.). Ebben az értelemben ezek nem stratégiai vagyontárgyak, mivel ezek piaci forgalomban vehetnek részt. A stratégiai vagyon, kompetencia lényeges vonása a szervezet specifikus jelleg, ami nehezen transzferálható. A másolhatóság (replicability) abban nyilvánul meg, hogy ha a kompetencia vagy erőforrás nehezen vihető át, akkor megfelelő beruházással vagy egyszerűen vásárlással közel azonosra méltatható szervezet, kompetencia együttes hozható létre. Minél könnyebb a másolhatóság, stratégiaileg annál kevésbé értékesek a szervezet ilyen erőforrásai.

A szervezetek (szak)képzési kompetenciájának fenntartása mellett feladat a vezetési kompetencia fejlesztése. A megnövelt támogatások a kkv tulajdonosok, a menedzsment, az emberi tényező felelősségét magasabb szintre emelik. Ennek megfelelni, a lehetséges legjobb megoldásokat megtalálni a külső környezet és a belső adottságok – a tulajdonos, a vezető, a menedzsment, általában az alkalmazottak - ismeretében lehet csak. A nagy-vállalatok eredményei a vezetés, a menedzsment minőségétől is meghatározottak. Mérettől függetlenül, ezek a követelmények a kkv-kal szemben is fennállnak. Pontos minta erre nincs, de vannak olyan általános elemek, amelyek sikeresen alkalmazhatóak bármilyen típusú szervezet irányításában, de ezeket ismerni szükséges (Ten Have, 2009). A Római Egyezmény 1967-ben

nemzeti hatáskörben említi az oktatást, a Maastrichi Egyezmény (1992) már az európai ügyek közé emeli. Az európai teljesítményekhez szükséges oktatás, képzés ezért hazánkban is a folyamatos fejlesztést kívánja (Román, 2006). A kkv-k képzésszükséglete, a sokféleképp körülírt tudás, tanulás, szervezetfejlesztés - bármennyire szükségesek is a fejlesztésekhez - önmagukban aligha sikeresek. Érdemben akkor hatékony a kkv-k tanulások szervezett együttese, ha van aki, és ami folyamatosan szervezi. A MKIK oktatói keretprogramja megerősíti a kkv-k tudáspotenciálját, innoválja a kkv-k szervezeti tanulását. Tudás nélkül a kedvező feltételek, a helyi erőforrásokra is alapozó fejlesztések nem lehetnek sikeresek. Működő kkv közösségek, hálózatok, kapcsolatok nélkül pedig nincs tudástranszfer és nincs esély a teljesítményhiány csökkentésére meg a versenyképesség növelésére.

## IRODALOMJEGYZÉK

A vállalkozások regionális sajátosságai. KSH. Budapest. 2013.október, <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/vallalkregkul11.pdf>

Adatok a szakképzésről és a szakképzettek foglalkoztatásáról. Tények & Következtetések. MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. Budapest, 2014. június. N.1.5. táblázat Oktatók végzettsége iskolatípus szerint (2009). Forrás: Oktatási Jogok Biztosának hivatala. [http://www.oktbiztos.hu/ugyek/iskolai\\_agresszio\\_jelentes.pdf](http://www.oktbiztos.hu/ugyek/iskolai_agresszio_jelentes.pdf)

Adler Judit, Stocker Miklós (2010) Kompetencia alapú, output orientált oktatás az ideális foglalkoztathatóság érdekében. TM 60. sz. műhelytanulmány. CE Vállalatgazdaságtan Intezet. Versenyképesség Kutató Központ. [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/781/1/TM60\\_Adler-Stocker.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/781/1/TM60_Adler-Stocker.pdf).

Auxné Bánfi Ilona (2002) Tájékoztató anyag az OECD SIALS vizsgálatáról. In: Az európai modernizációs folyamatok a magyar felnőttoktatásban. IIZ-DVV-Német Népfőiskolai Szövetség Nemzetközi Együttműködési Intézete. Budapest. 2002.105-116.

Auxné Bánfi Ilona (2002) OECD SIALS – Second International Adult Literacy Survey 105.

Ábrahám László, a National Instruments Hungary Kft. ügyvezető igazgatója. <http://www.hirado.hu/2014/05/27/tobb-ezermilliardos-unios-forrasbol-segitene-a-kkv-kat-a-kormany/>

Babos Éva (2013) Contact Points Kft. a Piac&Profit HR szakértője. [http://www.piacprofit.hu/kkv\\_cegblog/a-legfontosabb-hr-feladatok-minden-ceghelyzetre](http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/a-legfontosabb-hr-feladatok-minden-ceghelyzetre)

Benedek, A. Szerkezetváltás a szakképzésben. A budapesti Goethe Intézet, a berlini Bundesinstitut für Berufsbildung, a Munkaügyi és a Művelődési és Közoktatási Minisztérium közös rendezvénye. Budapest. Nemzeti Szakképzési Intézet. 1993.

Berend T. Iván (2003) Az Európai Unió a globalizált világ gazdaságában. Ezredforduló. Stratégiai tanulmányok a Magyar Tudományos Akadémián 1. 3-8. A História melléklete.

Bogáth Ágnes (2012) A vállalkozói attitűd szerepe a vállalkozásfejlesztésben. In: vállalkozásfejlesztés a XXI. században. Doktori értekezés, Óbudai Egyetem. Budapest, 2012.216.

Budapest Bank kutatása 2014. november

[http://www.budapestbank.hu/info/sajtoszoba/images/attach/20141014145843\\_att\\_861.pdf](http://www.budapestbank.hu/info/sajtoszoba/images/attach/20141014145843_att_861.pdf)

Chikán Attila (2011). A multinacionális vállalatok hatása a hazai versenyre és a versenyképességre. Szerkesztette: Chikán Attila. Corvinus egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központja. Budapest, 2011.

Chikán Attila (2014) A magyar társadalom fejlődési esélyei a gazdasági versenyképesség tükrében. In: TÁRKI. Társadalmi Riport 2014. szerkesztette: Kolosi Tamás. 590-591.

Csath Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 248-252.

- Csikós-Nagy Béla (2004) Adalék a gazdaságnövekedés elméletéhez. Fejlesztés és Finanszírozás. 2004.2.161-170.
- Csubák Tibor Krisztián, Fejes József (2014) A magyar kkv-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiütkeresés a hitelválság csapdájából. Hitelintézeti Szemle. 2. 174-194.
- Czinkóczi Sándor (2014) A dinamikus szervezeti képességek evolúciója. Munkaügyi Szemle. 2014. 6.
- „Dolgozva tanulj!” Gyakorlati oktatók továbbképzése a szakképzésben c. kiemelt projekt TÁMOP-2.3.4.B-13/1-2013-0001
- Farkas Éva, Leszko Hajnalka (2011): Módszertani útmutató az előzetes tudás felméréséhez. In: Henczi Lajos (szerk.): A szak- és felnőttképzés-szervezés gyakorlata. Budapest, Raabe Tanácsadó és Kiadó K Ft. III/13. fejezet 1-24.
- Farkas Éva, Henczi Lajos (2014) A felnőttképzés új szabályozása. Felnőttképzési Kézikönyv. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara. Budapest.
- Felmérés <http://www.pbkik.hu/hu/szakkepzes-mesterkepzes/cikkek/mi-a-helyzet-az-eu-ban-felmeres-a-vallalati-szakmai-kepzesekrol-63033>
- Felnőttoktatás, felnőttképzés. KSH. Budapest. 2014 március <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf>. 20
- Faulkner, David, Bowman, Cliff (1999) Versenysztratégia. Panem-Prentice Hall. Budapest.3.
- Felnőttoktatás, felnőttképzés. KSH. Budapest. 2014 március. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/felnottoktatas13.pdf>. 4
- Frajna Piller Annamária, Illés Logistics Zrt. - HR vezető (2014) „A KKV-s HR-es egy személyben minden?” Personal Hungary 2014. Meeting Point. 2014.december 11.
- Grant, R.M. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. California Management Review. 33. évf.3. 114-135. Idézi Faulkner, David, Bowman, Cliff (1999) Versenysztratégia. Panem-Prentice Hall. Budapest. 40.
- Human Development Report 2015: Work for Human Development. UN.
- IBS HR műhely által szervezett beszélgetés. 2014. december 19. [http://www.piacessprofit.hu/kkv\\_cegblog/a-kaosz-biztos-jele-ha-a-hr-es-egyben-mindenes/](http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/a-kaosz-biztos-jele-ha-a-hr-es-egyben-mindenes/)
- OECD: Tovább romlott a magyar helyzet. Index. 2014 január 27. <http://index.hu/gazdasag/2014/01/27/oecd/>
- Javaslat az MKIK stratégiájára a felnőttképzés területén 2010 – 2020. <http://www.mkik.hu/hu/magyar-kereskedelmi-es-iparkamara/szakkepzesrel-kapcsolatos-dokumentumok-2024>.
- Képzés evolúciója – a képzés minőségének és tartalmának fejlesztése. TÁMOP 2.2.1-08/1-2008-002. Nemzeti Fejlesztési Ügynökség. Budapest. 2009
- Kis- és középvállalkozások helyzete a régiókban. KSH. Budapest. 2011 szeptember <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/gyorkkv.pdf>
- Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020. Társadalmi egyeztetésre készített tervezet. Budapest, 2013. május.
- Komoróczki István tervezéskoordinációért felelős államtitkár, Duna TV. 2014 május 5. <http://www.hirado.hu/2014/05/27/tobb-ezermilliardos-unios-forrasbol-segitene-a-kkv-kat-a-kormany/>
- Korom Erik (2008) Vállalati teljesítményt befolyásoló tényezők modellezése hazai empirikus vizsgálat alapján. Budapest. Doktori értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar 15-16.
- Krisztián Béla (1993) Tanfolyami tananyagelemzés Checkland módszerrel. Szakképzési

Szemle.3. 15-25.

Krisztián Béla (2011) Felkészülés a duális képzésre – az emberi erőforrás a kis- és középvállalatokban. Humánpolitikai Szemle. 2011.1.15-28.

Magyar Miklós (2002) A megjelenésre váró alfabetizációs tankönyv. In: Az európai modernizációs folyamatok a magyar felnőttoktatásban. IIZ-DVV-Német Népfőiskolai Szövetség Nemzetközi Együttműködési Intézete. Budapest. 2002. 127 és köv. / képes táblák, Tóth Istvánné – Magyar Miklós – Krisztián Béla (2014) Elemi megértési képességek fejlesztése a digitalizáció idején. Tudásmenedzsment. [ISSN 1586-0698]. XV. évfolyam 1. 2014. március. 66-92.

Modellek között – Gazdaságelméleti alapvetés I: Jövőkép. Megújított szabadelvű és szociális piacgazdaság Magyarországon. Jövőkép sorozat 1., A 75-ök Vitairata”A Tanulmányt szerkesztette: Cséfalvay Zoltán, Matolcsy György. Budapest. 2009. 57 és köv.

Nemzeti Fejlesztés 2030. Országos Fejlesztési és Területfejlesztési Konceptió. [http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001\\_0.htm](http://www.complex.hu/kzldat/o14h0001.htm/o14h0001_0.htm)

NSZFI (2009) A Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet (NSZFI) és a Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciós Központ (BMIT) képzése az 50 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikro- és kisvállalkozások vezetői részére. Projekt Összefoglaló Kiadvány. Budapest. 2009.11.30.

NSZFI Projekt ( 2009) A képzés evolúciója. Alapozó tanulmányok a „Munkahelyi képzés ösztönzés alprojekt keretében megvalósítandó fejlesztésekhez. NSZI. Budapest. 2009.

OECD Factbook (2008) Economic, Environmental and Social Statistics – ISBN 92-64 04054-4 – ©

OECD (2008) Idézi: a Jövőkép (2009) 22. táblázat 106.

OECD (2014) Education at a Glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing.

<http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>, Revised version, October 2014. Details of revisions available at:

<http://www.oecd.org/about/publishing/Corrigendum-EAG2014.pdf>

<http://mno.hu/gazdasag/orban-viktor-meg-kell-erositeni-a-hazai-kkv-szekort-1250034>

Pallas Athéné Domus Animae Alapítvány (PADA)  
[Http://Www.Mnb.Hu/Mnb\\_Alapitvanyok/Pallas\\_Athene\\_Alapitvanyok/Pallas\\_Athene\\_Domus\\_Animae\\_Alapitvany\\_Pada](http://www.Mnb.Hu/Mnb_Alapitvanyok/Pallas_Athene_Alapitvanyok/Pallas_Athene_Domus_Animae_Alapitvany_Pada)

Palócz (2010) Jelentés a magyar gazdaságról 2010. Kopint-Tárki Zrt, Budapest, 2010.

Parragh László a MKIK elnöke, <http://www.hirado.hu/2014/05/27/tobb-ezermilliardos-unios-forrasbol-segitene-a-kkv-kat-a-kormany/>.

Porter Michael,E. (2006) Versenysztratégia. Akadémiai. Budapest.

Rettegi Zsolt (2014): Változások és értékek. Budapest, Genius Szakkiadó K Ft.

Román Zoltán (2006): A kis- és középvállalatok és a lisszaboni célok. Fejlesztés és

Finanszírozás, 3. 20-29. uő: (2007): A vállalkozás a magyar gazdaságban – nemzetközi tükröben. Köz-Gazdaság, 2,

Statisztikai tükör KSH. Budapest. 2010.87. 2010 augusztus 5.

Steve Ten Have, Wouter Ten Have, Frans Stevens, Marcel van der Elst, Fiona Pol-Coyne: (2009). Legsikeresebb vezetési modellek. Manager. Budapest.

Szalavetz A. (2012): A „feljebb lépési” teljesítmény mérése a globális értékláncokon belül. Budapest

Szegedi Juli (2014) HR a kkv-knál - kell vagy nem? JAM 2014.07.08.<http://www.hrportal.hu/hr/hr-a-kkv-knal-kell-vagy-nem-20140707.html>



A gazdaság és a köztestületi gazdasági kamarai rendszer megnövekedett szerepvállalásának lehetőségei egy munkaerő-piaci irányultságú szakképzés rendszer kialakításában Magyarországon. <http://www.mkik.hu/hu/magyar-kereskedelmi-es-iparkamara/szakkepzesel-kapcsolatos-dokumentumok-2014>.

Szilágyi János (2014) Duális képzéssel a munka világába. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara szerepvállalása a duális képzés kialakításában. Szak- és felnőttképzés.2014. III. évf. Tanévnitó 2014/15. 14-16.

Varga György (2013) Csak a Times Square hiányzik? ÉS. 2013. június 7.10.

Versenyképességi évkönyv 2016. Magyarország helyzetének változása a régiós versenyben. Molnár László, Udvardi Attila. Budapest. 2016 . Friedrich-Ebert-Stiftung és GKI Gazdaságkutató Zrt. <http://www.gki.hu/wp-content/uploads/2016/03/Versenyk%C3%A9pess%C3%A9gi-%C3%A9vk%C3%B6nyv-2016.pdf>

# HOGYAN KÉSZÍTSÜNK TM STRATÉGIÁT

## HOW TO PLAN YOUR KM STRATEGY

**Noszkay Erzsébet**

Professzor emerita, központvezető, Budapesti Metropolitan Egyetem, Vezetés-  
Szervezéstudományi Üzletviteli Tanácsadó Központ 1148. Bp. Nagy Lajos kir. útja 1-9.

[enoszkay@metropolitan.hu](mailto:enoszkay@metropolitan.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A TM STRATÉGIA CÉLSZERŰEN A VÁLLALATI STRATÉGIÁBÓL VEZETHETŐ LE, HISZ A TUDÁSKÖVETELMÉNYEKNEK ÉS FELADATOKNAK A STRATÉGIÁT KELL, HOGY SZOLGÁLJÁK. A TANULMÁNY RENDSZERSZEMLÉLETET ÉS RENDSZERKÉNT TÖRTÉNŐ TM MŰKÖDÉST FELTÉTELEZ. LÉNYEGES MÓDSZERTANI MEGGYŐZŐDÉSEM HOGY, A VÁLLALATI STRATÉGIÁHOZ ILLESZKEDŐ TM RENDSZERHEZ NÉLKÜLÖZHETETLEN A KÜLÖNBÖZŐ DIMENZIÓK MENTÉN TÖRTÉNŐ HARMONIZÁLÁS, AZ, ÚJ KOMPETENCIÁK ÉS TUDÁSELEMEK MEGHATÁROZÁSA. EZT KÖVETI A TM STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA, AMELYNEK FŐBB DIMENZIÓI: A HUMÁN - ERŐFORRÁS HOZZÁRENDELÉSE (PEOPLE DIMENZIÓ); A SZÜKSÉGES MÉRTÉKIG ÁTALAKÍTOTT, ÚJ VÁLLALATMŰKÖDÉSI FOLYAMATOKBA A TM BEÉPÍTÉSE (PROCESS DIMENZIÓ); A FOLYAMATOKKAL ÉS VÉGÜL A MEGHATÁROZOTT TUDÁSIGÉNNYEL ADEKVÁT AZ INFORMÁCIÓ- TECHNOLOGIÁK HOZZÁRENDELÉSE (TECHNOLOGY DIMENZIÓ).*

### **SUMMARY**

*THE KM STRATEGY IS PREFERABLY DEDUCTED FROM THE CORPORATE STRATEGY, AS THE KNOWLEDGE REQUIREMENTS AND TASKS HAVE TO SERVE THE STRATEGY. THIS PAPER CONTEMPLATES SYSTEM APPROACH AND KM OPERATING AS A SYSTEM. MY FUNDAMENTAL METHODOLOGICAL BELIEF IS THAT A KM SYSTEM ADAPTED TO A CORPORATE STRATEGY NECESSITATES HARMONIZING ALONG VARIOUS DIMENSIONS, DETERMINING NEW COMPETENCIES AND KNOWLEDGE ELEMENTS. THIS COULD BE FOLLOWED BY THE ELABORATION OF A KM STRATEGY, WHOSE MAIN DIMENSIONS ARE: HUMAN RESOURCE ALLOCATION (PEOPLE DIMENSION); INCLUSION OF KM INTO THE EXPEDIENTLY REENGINEERED NEW CORPORATE PROCESSES (PROCESS DIMENSION); AND THE DEPLOYMENT OF INFORMATION TECHNOLOGIES THAT ARE ADEQUATE FOR THE PROCESSES AND ULTIMATELY WITH THE SPECIFIC KNOWLEDGE DEMAND (TECHNOLOGY DIMENSION).*

### **1. BEVEZETÉS**

Az utóbbi 15 – 18 évben egyre gyakrabban jelennek meg a tudásmenedzsment különböző vonatkozásaival kapcsolatos kiadványok, tudományos folyóirat cikkek és szakmai kötetek egyaránt. A vágató informatikai fejlődés állandó fejlesztési „kényszert” gyakorol az innováció valamennyi területére, így a tudáskezelés intézményesítésére, menedzsment szintre emelésre, vállalati méret nagyságtól függetlenül. A gyakorlatban az intézményesülés jelentékeny módszertani fejlesztéseket igényel, hiszen a sikeres menedzsment, így a sikeres tudásmenedzsment egyik „titka” magában a módszerességben rejlik.

Ennek az innovatív fejlesztésnek első stációja, amely az ezredfordulóra tehető, amikor is a tudás, mint erőforrás felhasználásának jelentősége már beépült ugyan az üzleti gondolkodásba,

de a vállalati stratégiai tervezéssel való összefüggése és kapcsolódása még hiányzott. A szervezetek ekkor még nem rendelkeztek tudásmenedzsment stratégiával és még kevésbé voltak kidolgozottak a szervezeti tudás kezelésének kifinomultabb módszerei és elvei. Az ezredforduló utáni években azonban mindinkább formálódott a tudásmenedzselés funkciójának differenciálódása is. A szervezeti tudás kezelésének, menedzselésének, kiforrottságának jelentős stációja a tudásmenedzsmentben a folyamatelv megjelenése, amit hamarosan a tudás és menedzsmentjének stratégiai elfogadottsága, majd azt követően a vállalati stratégiával való összekötése követett. Bár még mindig viszonylag kevés a módszer és megoldási kísérlet, de a vállalati stratégia és a TM stratégia szerves kapcsolata vitathatatlan. A TM vállalati stratégiából való „levezetését” tekintve, szemlátomást egyre gyakoribb és erősebb a két stratégia közötti együttműködésre való törekvés. A jelen tanulmányban ennek a problémának egy lehetséges elvi - módszertani megoldására tesz kísérletet a szerző. A TM intézményesítése, önálló menedzsment funkcióvá válása kapcsán szükségszerűen előtérbe kerül a TM-re vonatkozóan a stratégiai szemlélet. Hiszen mind lényegesebbé vált, hogyan kell ezt a kényes, nehezen megfogható, erőforrást a menedzsment számára stratégiai szempontból is tervezhetővé és kezelhetővé tenni. Hiszen minél többet tud a szervezet, annál nagyobb lehetőség nyílik a különböző tudáselemek új tudásokká formáló kombinálására, ezáltal még újabb lehetőségek nyílnak meg, pl. új termékek, szolgáltatások válnak kifejleszhetővé. Azonban nem mindegy, hogy miről mennyit tud a szervezet. A külső (partnerek, szállítók, egyéb külső érintettek, versenytársak, stb.) tudások és a belső (munkatársak explicit - és tacit tudása, a különféle dokumentumokban rejtő tudások, a szervezet egészének tudása, - persze nem csak a szervezeti memóriában rejtő tudás, hanem az, az egyéni és csoporttudásokkal összeálló szinergikus képesség, amely a résztudásokból kombinatív tudásokat alkot és ezt a termékeibe építve, hozzáadott értéket képes előállítani. Ehhez kell egyfajta előrelátás, stratégiai szemlélet, hisz sokszor a szervezet azt sem képes jól átlátni, hogy mit tud, vagy mit nem. Hiszen pl. a belső tudások legértékesebb részét képező tacit tudás, ami a szervezeti résztvevők fejében van, nem szükségszerűen azonos, nem esik egybe a munkaköri leírás által megkövetelt kompetenciákat lefedő tudással. Így azután jó eséllyel – egyébként azonos kondíciókkal bíró cégek versenyéből – az kerül ki győztesen, aki a verseny szempontjából kritikus tudás-tényezőit minél jobban és gyorsabban tudja aktivizálni és a vállalati célok érdekében felhasználni. (Davenport, T.H., 1997).

A kutatások, szükségszerűen terminológiai kérdéseket is felvetettek, amelyek arra készítetnek, hogy – mielőtt továbblépnénk – tisztázzuk, mi a különbség – Zack alapján (Zack, M.H., 2000) a tudás stratégia, a stratégiai tudásmenedzsment, valamint a TM stratégia között. A tudásstratégia a tudás, mint stratégiai erőforrás elismerésével, annak középpontba helyezése érdekében, készül. A stratégiai tudásmenedzsment fogalma a stratégiaalkotás szempontjából fontos és/vagy kulcstudások összegyűjtését és kezelését jelenti, míg a tudásmenedzsment stratégia a tudás kezelésének célterületeit, módját, azaz céljait és eszközeit határozza meg.

Az első időkben a tudásstratégia volt inkább a középpontban, mivel az első feladat, az volt, hogyan lehet megoldani, azt, hogy a TM a vállalati működésben polgárjogot nyerhessen, sőt jelentőségének megfelelő hangsúllyal szerepeljen a menedzsment funkciók között.

Később sokan eleinte inkább a tudásmenedzselésre vonatkozó felkészültséget tekintették meghatározónak. Ebből a szempontból megközelítve strukturálták a stratégiákat. Így pl. Zack osztályozása (Zack, M.H., 1999) szerint, a különféle tudás felkészültsége alapján egy adott cég másfajta stratégiákra képes. Ennek érdekében három féle tudásfajtát különböztetett meg:

Az un. alaptudást, vagyis azt a minimális tudástartalmat, mely szükséges, hogy a cég az adott iparágban egyáltalán a tevékenysége végzésére alkalmas legyen.

Az un. fejlett tudás, az a tudástartalom, amivel már a szervezet életképes versenyt tud folytatni, egy adott iparágon belül. A szervezet ez esetben hasonló minőségű tudásszinttel rendelkezik, mint a versenytársai. A versenyképes előnye általában a tudás eltérő tartalmával függ össze, amely adott helyzetben jól megkülönböztetheti másoktól.

S végül a legmagasabb szintű, az un. innovatív tudás, aminek köszönhetően az adott cég piacvezető szerepet tölthet be egy iparágban, ami jó lehetőség, hogy minőségében jól különbözzön versenytársaitól. Az ilyen jellegű tudással rendelkező cégek még hatást gyakorolni is képesek az adott iparágra, azáltal, hogy a verseny olyan tényezőivel operálnak, amelyek kifejezetten ő előnyeikre épülnek.

Léteznek a stratégia kapcsán olyan megközelítések, amelyek a tudás megszerzésének forrásaiból kiindulva strukturálják az alkalmazott TM stratégiát (így pl. Zack, M.H., 1999, Krogh, G. – Roos J. – Slocum, K., 1994, stb.). A tudás forrásai alapvetően külső vagy belső tudások lehetnek, s nyilván a kettő kombinációja is elképzelhető. Nem véletlen, hogy nagyon gyakran – épp a külső tudások megszerzése céljából – különféle stratégiai szövetségek jönnek létre, sokszor épp a kölcsönös előnyök, tudáscserék megszerzése érdekében.

Persze vannak olyan helyzetek, amikor a szervezet, rendelkezésre álló tudása megfelelő (sőt bizonyos esetben több is), mint, ami a versenyhelyzetben való helytállásban előnyhöz juttathatja. Nagyon gyakori az ilyen cégek esetében, hogy a közvetlenül nem a saját versenyhelyzetét tápláló, plusztudást, vagy annak termékét más, tudáshiányos cégek számára értékesíti, amivel persze újabb versenyképes előnyre tehet szert. A belső, meglévő tudások kiaknázása és/vagy bővítése nem zárják ki egymást. Sőt az un. innovátorok ideális esetben a szervezetek a két megközelítést egyensúlyban tudják tartani, aminek egyik fő forrása épp a szervezeti tanulás. (Lam, A., 2004, Schienstock, G., 2009 stb.) Az un. innovátor vállalkozások a tudásukat minden lehetséges forrásból bővítik, un. agresszív stratégiát valósítanak meg. Velük szemben állnak azok a cégek, amelyek inkább konzervatív stratégiát folytatnak, vagyis meglévő tudástartalmaikra támaszkodnak és igyekeznek azt mind jobban kihasználni.

## 2. TM STRATÉGIÁK TOVÁBBFEJLŐDÉSE

A fenti stratégiák a két végletét képezik, az ismert TM stratégiák jellegének.

Jóval megfoghatóbb, s a TM stratégiák természetéhez közelebb vivő osztályozást alkalmaz Hansen, M. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999), amikor is két markánsan elkülöníthető stratégiát különböztet meg. Az egyik jobbra a szakértők tudására építő tacit tudásra, míg a másik az explicit, s ez által az információtechnológiákkal megfelelően támogatható és könnyen hozzáférhető tudásokra alapoz.

1. táblázat: A TM stratégiák két eltérő típusa

Perszonalizációs stratégia		Kodifikációs stratégia	
Kreatív, precíz szakértelem, egyéni tapasztalatok megjelentetése szakértők által	<b>Versenysztratégia</b>	Kodifikált ismeretek újrafelhasználása, megbízható, minőségi információrendszerek segítségével	
Szakértők	<b>Gazdasági modell</b>	Újrafelhasználhatóság	
Szemtől-szembe kapcsolat	<b>TM stratégia</b>	Ember-dokumentum kapcsolat	
Szerény befektetések Személyes információcsere	<b>IT szerepe</b>	Jelentős befektetések Könnyű elérhetőség	
Tapasztalt szakemberek Személyre szabott oktatás Jutalom a személyes tudásátadásért	<b>Humán erőforrások</b>	Friss diplomások Jutalom a tudástárak használatáért	

*Forrás: Hansen, M. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999)*

Miután a gyakorlat hamar bebizonyította, hogy a mindennapokban „kristálytisztán” egyik sem igazán jelenik meg, alapvetően az. un. kevert stratégiák a célravezetők (ld. pl. Aidemark, J. (2009).

A következő felismerés az volt, amikor rájöttek, hogy a TM stratégia sikerében meghatározó, ha a „közelít” a vállalati stratégiához. Először ez a felismerés úgy jelent meg, hogy filozófiáikban az ismert vállalatstratégiai megközelítésekhez hasonlítottak. Az egyik figyelemre méltó rendszerezés Truch, E. és Bridger, D. (2002) munkájában jelenik meg, ahol is Miles, R.E – Snow, Ch. C. (1978) a szervezeti stratégiák kapcsán a következő cég- típusokat különböztették meg:

- **vegetálók (repetitive):** nem változnak;
- **lassan növekedők (expanding):** lassú inkrementális változásokat végrehajtok;
- **változtatók (changing):** gyors inkrementális változtatásokat végzők;
- **egyenletesen fejlődők (discontinuous):** kiszámító változtatási szakaszokat produkálók;
- **kiszámíthatatlanok (surpriseful):** meglepő változási fordulatokkal operálók.

Truch, E. és Bridger, D. (2002) az előbbi struktúrát párhuzamba állítva, gyakorlatilag analóg TM stratégiát követő cégtípusokat határozott meg, amelynek beválását egy kutatás kapcsán is megerősítették. Így:

- **Élenjárók, kutatók (Prospectors):** a szervezeti résztvevők lehetőségeket kapnak, hogy a szervezet számára új ötleteket, újdonságokat tárjanak fel. Ezt támogatják a szakértői hálózatok (esetleg tudásközösségek, ill. szakértői csoportok) és a jól elérhető szakértői tudástárak. A TM stratégia szoros kapcsolatban áll a vállalati stratégiával.
- **Elemzők (Analysers):** A tacit és az explicit tudás megszerzésére és kihasználására megfelelő erőket fordítanak. A szervezeti kultúra támogatja a tanulást (az akciótanulást is) és az információk elérését is. A TM stratégia vállalati stratégiával igyekszik harmonizálni.
- **Védekezők (Defenders):** Igyekeznek minél több információt és tudást beszerezni, begyűjteni. A tudásmenedzsment tevékenység alapjának a tudásgyűjtést tekintik, de nem tudják igazán jól kihasználni, dacára, hogy támaszkodnak a szakértői hálózatokra és a tudástárakra is.
- **Reagálók (Reactors):** A munkatársak kapcsán a meglévő tudásaikra és képességeikre koncentrálnak és az információellátást tartják alapvetőnek. Kevésbé jellemzi őket az együttműködés, inkább direktívákkal dolgoznak, ugyanakkor viszonylag képesek a gyorsan reagálni a környezeti változásokra, de nem tartoznak az igazán sikeres cégek körébe.

Még említhetnénk néhány, a fentiekhez hasonló TM osztályozást, de mindegyik lényege nem annyira a TM stratégiák módszertani kérdéseiről, sokkal inkább annak jellegéről és abban a tudásfajták (tacit és explicit) szerepéről, különféle hangsúlyairól szól.

Napjainkban a kutatások, de főképp a tanácsadói megközelítések a TM stratégia módszertani vonatkozásaira fókuszál. Ebben az összefüggésrendszerben kitüntetett jelentősége van két tényezőnek:

- az egyik, hogy miképp, milyen módszertani lépésekkel oldható meg, vagyis válthatók át megvalósítható feladatokká (projektlépésekké) TM stratégiába a vállalati stratégia – TM-el összefüggő – igényei;
- a másik, hogy a TM stratégia kidolgozása utáni megvalósítás az egy folyamat, amit, változásmenedzsment projektként célszerű felfogni, amit tervszerűen, lépésről – lépésre lehet csak sikeresen megvalósítani. Kérdés, miképp szervezhető megfelelő ütemezésű változásmenedzsment projektté.

Ennek az újfajta megközelítésnek az utóbbi idők talán legsikeresebb rendszerezett teljességét Barnes, S. - Milton, N. (2015) adta.

A továbbiakban, mint a legmodernebb, rendszerszemléletű módszertani iskolának főbb mozzanatait helyezük fókuszba. (Meghatározó szempontként kezelve a saját tanácsadói tapasztalatokból is leszűrhető megfigyeléseket és tapasztalatokat, amelyek ennek a bonyolult kérdéskörnek a több nézőpontból történő gazdagítását szolgálhatják.)

### **3. A VÁLLALATI STRATÉGIA ÉS A TM STRATÉGIA ÖSSZEFÜGGÉSE**

#### **3.1. A TM stratégia alapozása**

Vonatkozó vizsgálataink szerint sokáig a cégek, a vállalati stratégia és a TM stratégia között, kevésbé érzékelték azt a kapaszkodót, ami az elvi síkon túl, módszertanilag is kezelhetővé tette a problémát. Úgy tűnt, mivel a tudás viszonylag nehezen megfogható dolog, az adott szervezettől viszonylag függetlenül zajló növekedése és fejlesztése, akár viszonylag „függetlenül” is (mivel nem „törvényszerűen” kizárólag csak a szervezet keretein belül zajlik) az adott cég javára fordítható. Majd – miután a tudás erőforrás jellege előtérbe került – egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a tudás termelése és újratermelése, ill. megtérülése sem azonosan működik a többi vállalati erőforrással. Következésképp gazdálkodni is másképp kell vele, ha azt szeretnénk, hogy adekvátan tudja szolgálni a vállalati célokat. Ehhez hidakat kellett találni, amely egyfelől utat nyitnak a vállalati stratégiai célokból fakadó tudásigények feltérképezéshez, másfelől segítenek feltárni nem csak a szervezet számára „nyilvánvalóan” (explicit) létező, de a gyakran „rejtelkedő”(tacit) tudásokat is.

A fenti problémával – sok egyéb, más TM-et érintő kérdéssel együtt - a Magyar Tudományos Akadémia TM Munkabizottságában több mint 11 éve foglalkozunk. Egyfelől a saját vállalati TM stratégiákkal kapcsolatos megfigyelések feldolgozásával, illetve több fejlesztő – tanácsadó tapasztalatainak, illetve kutatási projektek tanulságainak feldolgozásával, különféle kutatási megállapítások és megfigyeléseinek integrálásával.

Legutóbb (2012-2015 között) közel 40 tudásigényes céget mértünk fel, félig strukturált interjú módszerrel az alábbi szempontok szerint (részleteiben ld. Noszkay, E. – Balogh, A. 2015):

1. Milyen a szervezet stratégiája és az ahhoz hogyan illeszkedik a TM stratégia;
2. Van-e, s ha igen milyen módon kidolgozott és karbantartott tudástérkép;
3. Hogyan épülnek be az üzleti folyamatokba a támogató TM folyamatok;
4. Miképp működnek az üzleti folyamatok és a szervezeti memória;
5. Miképp kapcsolódik a humántényező és a szervezeti kultúra a TM stratégiához;
6. Miképp méri a tudáshatékonyságot és az eredményeket (tudásmenedzsment „hőmérő”).

Azt tapasztaltuk, hogy ezek - a tudásra erősen építő szervezetek – ma már jelentékeny részben a szerint a modell szerint dolgoznak, amelyet néhány évvel a vizsgálatunkat megelőzően már az akadémiai TM Munkabizottság, országos és nemzetközi, lehetőségeit felhasználva, igyekezett népszerűsíteni.

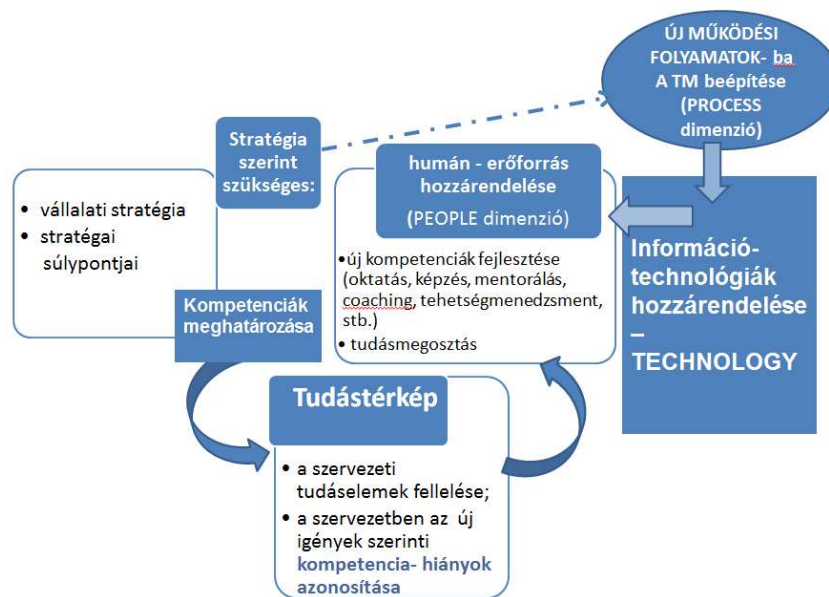
A továbbiakban, a több éves munka eredményeképp összeálló modellünket és módszertani fejlesztéseinket mutatjuk be, párhuzamba állítva más, hasonló tapasztalatokkal és módszertani eredményekkel való összevetésben.

#### **3.2. A vállalati stratégia és a TM stratégia kölcsönhatás – modellje**

A TM stratégia készítés alapvető kritériuma, hogy illeszkedjék a vállalati stratégiához, de az is fontos, hogy a végrehajtás feltételei is majd biztosítottak legyenek. Ehhez nélkülözhetetlen lépések az alábbiak:

1. mindenképp szükséges egy tervező csapat, akik a TM stratégiai kidolgozását, majd, azt követően a változáskezelés folyamatát (TM fejlesztési projektet) véghezviszi;

2. ez a team a vállalati stratégia tervét lebontó BSC (Balanced ScoreCard) eredménymutatókban kidolgozza és érvényesíti a vállalati stratégia végrehajtásához szükséges kompetenciák megteremtéséhez, a szükséges tudás, a tanulási és fejlődési nézőpont stratégiai céljait, s azok majdani megvalósíthatóságának főbb és nélkülözhetetlen feltételeit és akcióit;
  3. irányítja, és monitoringgal segíti a végrehajtást (így: projekt terv készítése, a végrehajtói csapatok szervezése, stb.)
  4. megtervezi a rövidtávon elérendő célokat és mérni az elért eredményeket;
  5. sikeres kommunikációt folytat a célok elérésben (pl. az elért részcélok kommunikációja, stb.)
  6. a stratégia végrehajtása által megkövetelt változtatások intézményesítéséhez hozzájárul.
- A vállalati stratégia és a TM stratégia összefüggéseit az alábbi ábra foglalja össze.



1. ábra: A vállalati stratégia és a TM stratégia összefüggései (Noszkay, 2013)  
*Forrás: saját szerkesztés*

A TM stratégia kidolgozása az előbbi modell szerint, célszerűen a vállalati stratégiából indul ki. Főbb lépések az alábbiak:

1. a vállalati stratégia súlypontjaira támaszkodva meg kell határozni azokat a kompetenciákat, amelyekre a sikeres TM stratégia megvalósulásához nélkülözhetetlenek;
2. ezt követően vetik össze a szervezeti tudástérképpel, hogy beazonosíthatóak azokat a kompetenciahiányokat, amelyeket a jövőben a stratégia megvalósulásához nélkülözhetetlenek;
3. ez után kerülnek kidolgozásra a TM stratégia azon dimenziói (people, process, technology), amelyek a TM stratégia megvalósítását célzó változásmenedzsment projekt alapjait képezik. Így:
  - a szükséges kompetenciák mentén célszerű a PEOPLE dimenzió, vagyis a humán erőforrással kapcsolatos fejlesztés (oktatás, képzés, mentorálás, coaching, tehetséggondozás, stb.). Amennyiben ez belső emberi erőforrás - fejlesztés útján nem megoldható, akkor új munkatársak felvétele. Részben még a mind magasabb szinten történő tudástámogatás és megosztás, sőt a tudással, mint tőketényezővel való gazdálkodás, mind fejlettebb megoldásainak módosításai;

- a PEOPLE dimenzióval párhuzamosan szükséges fejleszteni a TM un. PROCESS dimenzióját, vagyis a stratégiai követelményekhez illeszkedő, új (vagy újratervezett) folyamatokba beépíteni a TM rendszer – az adott folyamattal adekvát – működési elemeit;
- majd ezt követően határozzák meg a TECHNOLOGY dimenziót, vagyis a folyamatokat és az emberi erőforrás tudástámogatását szolgáló, szükséges információtechnológiákat, továbbá szerzik be azokat és gondoskodnak célszerű felhasználásukról.

Vonatkozó vállalati megfigyelésünk az, hogy napjainkra a cégek többsége már megtapasztalta, hogy „öncélúan” nem érdemes a TM rendszer kialakításába fogni, inkább a stratégiai elképzelésekbe beleilleszkedőn. Ez a mindennapok gyakorlatában azt jelenti, hogy bármely TM alrendszerrel is kezdenek hozzá a fejlesztéshez, abban mindig megtalálható a koncepció és – a többségükénél – a rendszerszemléletre való törekvés. A legutóbbi – tudásigényes szolgáltató cégek körében végzett – kutatásunk ezt a megállapítást egyértelműen visszatükrözte. A továbbiakban a stratégiai tervezés dimenzióinak tartalmi tényezőit (alrendszereit) vesszük sorra.

Ezt megelőzően azonban izgalmas megfigyelni, hogy bizonyos TM tanácsadást végző tanácsadó cégek is hasonló összefüggésábrákat alkalmaznak, sokszor a tágabb összefüggésrendszerbe is beleágyazva. A magam részéről talán leginkább a GREENES Consulting (<http://www.greenesconsulting.com/services/list-services/km-assessment-strategy-development>) által közreadottakkal tudok egyetérteni. Elsősorban azért, mivel ők a TM stratégia főbb tényezői között a struktúrát és a kultúrát is azonos súllyal meghatározónak tekintik. (A legutóbbi kutatásunk, de a tanácsadói munkáink során is egyértelműen tapasztjuk, hogy nélkülözhetetlen, hogy a struktúrára és a kultúrára is kiterjedő hatásokkal, kölcsönhatásokkal is szükséges számolni, éppen a TM stratégia sikeressége érdekében.)

A GREENES Consulting modellje még egy szempontból rendkívül figyelemre méltó. Azáltal, hogy magát a TM stratégia készítését és végrehajtását a vállalati stratégiához kötve és azzal összehangolva – modell szinten is – ciklusba szervezik, megteremtik ezzel a vállalati tudásmenedzsment fejlődésének, tervidőszakhoz kötött (így más Balanced ScoreCard mutatókkal együtt mért) időbeli folytonosságát.

A továbbiakban kissé részletesebben is tekintjük át a TM stratégia tervezésének főbb tényezőit.

## **4. A TM STRATÉGIA TERVEZÉSÉNEK FŐBB TÉNYEZŐI, MÓDSZERTANI FELADATAI**

### **4.1. A szervezeti tudás feltérképezése és az újabb kompetencia igények felmérése**

Az első feladat a vállalati stratégia tudásmenedzsmenttel szemben támasztott igényei alapján feltérképezni, hogy a vállalati stratégia milyen TM változásokat, igényeket támaszt.

Ebben alapfeladat a stratégiai igény, a kompetenciák és a meglévő cégen belüli kompetenciák közötti rés felmérése munkakörönként, illetve pozícióként külön a kulcs munkavállalókra, illetve az őket támogató munkatársakra. (Majd ezt fogja követni az üzleti folyamatokba beépítendő TM igények, s végül az információtechnológiákkal szembeni fejlesztési igények meghatározása.)

A stratégiához szükséges, új kompetenciák fejlesztési igényei célszerűen a meglévő kompetenciákkal való összevetésben határozható meg. Így az, az ésszerű és járható út, hogy – ha a vállalatnak még nincs – el kell készítenie a tudástérképét, amelynek aktualizálásáról megfelelő rendszerességgel gondoskodni kell.



## 4.2. A tudástérkép és elkészítése

Az információk tárolására sokféle megoldást használnak a szervezetek, viszont ahhoz, hogy némely információ, tudássá alakulhasson, szükség van a tudást birtokló emberek megfelelő ismeretére. A tudás hasznosítása szempontjából nagy jelentősége van annak, hogy megtalálják a megfelelő személyt egy adott probléma megoldására. Többek közt erre szolgál a vállalati tudástérkép, amelynek használata megkönnyítheti a keresést.

A tudástérkép a tudáskatalógus hatékonyságának növelését szolgálja. Lehetőséget teremt a tudástartalom vizuális megjelenítésére, az ismeretek grafikus ábrázolására, azaz a tudástérkép egy fogalmi hálózat leképezése az azt felépítő fogalmak, köztük fennálló kapcsolatok rögzítésével. Feltérképezi a szervezeten belül felhalmozott szakértelmet, tapasztalatot. „Megjeleníti” a szaktudás szerinti szakembereket is, azaz segít eligazodni, hogy ki mit tud a vállalatban belül, és hogyan teremthető meg vele a kapcsolat házon belül. Ismeretekre, sőt különféle tudásokra mutat rá, azok tartalmának közlése nélkül és lista vagy ábra formájában meghatározza az ismeretek vállalatban belüli helyét, valamint az elérési utat, az elérés módját is megadja. A tudástérkép tulajdonképp a tudáskatalógus egyes helyeinek leírása meta adatok által. Rögzíti az egyes információforrások jellemzőit (például a lelőhely, szerző, keletkezés időpontja, stb.).

A tudástérkép azonban vállalati politikai feszültségekhez is vezethet, mivel előfordulhat az is, hogy a dolgozók rangja, munkaköri leírása nem tükrözi a szaktudást. A tudástérképpel ellentétben a szervezeti térkép a formális, beszámolási kötelezettségek struktúráját mutatja be. A tudástérkép elkészítésének több módja létezik.

1. Az első és egyben legegyszerűbb tudástérkép az emberek felől közelít. Minden egyes ember tudását, kompetenciáit felméri és ezeket egy kereshető adatbázisba illesztik. A módszertan lehet kérdőíves megkérdezés vagy interjúztatás. Népszerű elnevezése a „vállalati arany oldalak”.
2. A másik módszer figyelembe veszi a vállalatban belüli tudásáramlást, és a szociometria területével mutat rokonságot. Alapelve az, hogy meg kell keresni azokat a tudásbirtokosokat (a kulcstudásokkal rendelkezőket), akikhez a vállalati célok teljesítése szempontjából meghatározók, és ezért a legtöbben fordulnak hozzájuk segítségért. Ha ezt a megoldást választjuk, nem kell minden egyes ember tudását felmérni, ami igen időigényes feladat, hanem elég csak a „kulcsemberek” megkeresése. A térkép elkészítése során megkérdezzük néhány embert, hogy ők kiktől szoktak segítséget kérni, majd megkeressük ezeket a személyeket és nekik is feltesszük ugyanezt a kérdést, így „vízesés”- szerűen feltárjuk a vállalatban behálózó tudásáramlást. A módszer egyik hátránya, hogy elképzelhető, hogy olyanok maradnak ki a térképről, akik, bár releváns tudással rendelkeznek, de nem, vagy csak ritkán vesznek részt a tudásáramlásban (pl. túlságosan szerények, stb.). A módszer előnye viszont az, hogy csak olyan tudásbirtokosokat ábrázol, akik meg is osztják tudásukat, és az általuk megosztott tudásnak egyfajta értékelését is megkapjuk.
3. A harmadik módszer a legbonyolultabb, viszont igen hasznos lehet. A folyamatok és tevékenységek felől közelítve határozzuk meg a tudás birtokosait. Első feladatként kiválasztunk egy fogalmat vagy folyamatot, amihez a szükséges tudást modellezni szeretnénk. Ezután a fogalomhoz szükséges vagy meglévő tudást egyre mélyebb szintre lebontjuk addig, amíg el nem érünk a tudáselemek szintjére, ami tovább már nem bontható. A tudástérkép útjainak végén, azaz a tudáselemeknél találjuk meg a tudásbirtokosokat. A térkép használhatóságát nagyban segíti a vizualizáció. Ennek érdekében „tudásgalaxisokat” hozhatunk létre, amit gráfként jelenít meg a tudástérképet. Végül a „tudásgalaxis” tartalmazni fogja a kiinduló fogalomhoz tartozó összes tudáselemet, és az azokhoz rendelhető személyeket. A módszer előnye, hogy

ábrázolni és azonosítani tudjuk a tudáshiányt is, valamint a gráfban nemcsak a tudásbirtokosok helyét tudjuk megjelölni, hanem egyes szoftverek egy személyi profilt is tartalmaznak, ahol bővebb információk és kép is található, ami segíti a személyes kapcsolatfelvételt a kereső és a keresett személy között. (Részleteiben pl. ld. Velencei, 2007.)

A tudástérkép előnyei közé tartozik:

1. a keresési idő csökkenése,
2. a szervezet tudásában lévő hiányok azonosítása;
3. a jövőbeli lehetőségek kihasználásához a szervezeti tudáselemek fellelése és felhasználása;

összességében a tudásmegosztási folyamat támogatása a tudáselemek könnyű kereshetősége által.

A tárgyszó, a kulcsszó, vagy kulcsszótól elválaszthatatlan tulajdonság, a taxonómia függvénye. A tudástérképen lépésről lépésre haladva nyilvánvalóvá válik az egyes taxonómiákkal kapcsolatos tudáshiány, mely a tudástérkép további alakítását, finomítását illetve módosítását szolgálja. Elképzelhető tudáshiányok többfélék lehetnek (Szeghegyi, 2010), így: a fogalomhiány, a kapcsolat hiánya és az alkalmazhatósági hiány. A tudástérkép elkészítésének több módja is van, a nehézségei viszont szinte minden esetben ugyanazok. A tudástérkép a tudás feltérképezésének módszertanával szoros összefüggésben van, ami eleve megszabhatja a térkép „minőségét” és megbízhatóságát. Szervezeti kultúrától és a tudásmegosztáshoz való viszonyulástól is sok függ.

Gyakran a térkép készítése a hatalmi viszonyokkal ütközik, hiszen készítésekor egykönnyen kiderülhet, hogy az egyes alkalmazottak tudása meghaladja a vezetőkéét. Meg kell tehát, hogy állapítsuk, a meglévő tudás felmérése, a tudástérkép elkészítése igen hasznos tudásmenedzsment funkció, hiszen – megfelelő kereső motorok segítségével – a szervezeten belül aktuálisan szükséges tudás gyorsan fellelhető, az ismeretek elérhetőek, másrészt a szervezeti résztvevők megélik, hogy milyen is az, amikor az ún. szervezeti tudás (szervezeti szinten, intézményesített, elérhető tudás) ő értük is van, az ő munkájukat is szolgálja.

Fontos – a legtökéletesebbnek hitt térkép esetében is – tudni, hogy azt soha ne tekintsük „lezártnak”. Állandó építése, fejlesztése, egyfajta „aktualizálása” megéri, mert megtérül, így hozzá tartozik a stratégiai- és az operatív TM mindennapjaihoz.

Összegezve az előbbieket, tehát a tudástérkép létrehozása során a következő lépések alapvetők: melyek az elérhető tudásforrások, hol vannak a csomópontok, közösségek, kik a felhasználók, melyek a tudáscsere útvonalak, ciklusok, továbbá milyen tudásbeli hiányosságok vannak a szervezetben. Alapvető felmérni a tacit tudás elhelyezkedését a következő dimenziók mentén: szakértelem, képesség, tapasztalat. S végül, fel kell tárni, hogy az explicit tudás hol és milyen formában lelhető fel. (Dokumentumok, szabályzatok, módszertanok, esettanulmányok, műszaki leírások, stb. tehát mindazt fel kell térképezni, feltárni azokat a folyamatokat – amelyeken keresztül az implicit tudás „rarakódik” a termékre és hozzáadott értéket – termékeket, technológiákat, szolgáltatásokat, stb. – termel.)

Ezt követik a stratégia szerint kívánatos, további dimenzióinak, részletekbe menő, kidolgozása.

## 5. A PEOPLE DIMENZIÓ

A tudásmenedzsment rendszer kiépítésben való gondolkodás középpontjában a stratégiához illeszkedő kompetenciák fejlesztése, ill. legjobb munkatársak megszerzésének és/vagy megtartásának igénye áll (a hosszútávon történő foglalkoztatásának elvének érvényesítésével). Valamennyi lépés esetén az ennek megfelelő eszközök, módszerek, technikák alkalmazása egyfajta, speciális logikával párosulva érvényesülnek. A legfontosabb teendők meghatározása hasonlatos Bencsik, A. (2015) munkájában foglaltakkal, aki viszont a Probst modell (1998) lépéseit tartotta szem előtt. Így:

1. Tudásprioritások (szükséges kompetenciák) meghatározása és beépítése a HR stratégiába, valamint összehangolása annak teendőivel (információ, kommunikációs utak, meggyőzés, stb.);
2. Meglévő és hiányzó tudások, kompetenciák beazonosítása tudástérkép segítségével, kompetencia mátrix, mind mapping, best practice, benchmarking, stb.
3. A szervezetben nem található tudások megszerzése és lehetőségeinek felkutatása, támogatás biztosítása, (toborzás – kiválasztás), szervezettefejlesztés,
4. A meglévő, de hiányos tudások és kompetenciák fejlesztése képzési rendszer kidolgozása, karriertervek, talent menedzsment, szervezeti „vákuum”, stb.
5. Tudás megosztási megoldások variábilis beindítása és a tudáskultúra építése (eszközök: mester-tanítvány, mentoring, minőségi körök, tudáscsere, knowledge – cafe, egyéb kötetlen technikák, tudásközösségek, szakértői csoportok, stb.)
6. Tudás hasznosítás emberi problémáinak- és konfliktusainak kezelése, tanulószervezeti működés karbantartása, AAR, retrospekt, storytelling stb.
7. Tudás rögzítése, IT rendszerek működtetése (folyamatában), LLL, szervezeti memória kialakítása, működtetése, stb.
8. Tudás ellenőrzése minden munkakörben, folyamatosan, beépülés a termékbe, szolgáltatásba, költség/haszonelemzések, stb.

A tudásprioritások, tudáscélok megfogalmazása, a vállalati stratégiából, majd a TM stratégiából történő levezetése már előre jelzi a HR dimenzió számára a szükséges teendőket. Amennyiben a stratégiában helyet kap az emberközpontú közelítésmód és a tudás stratégiák preferenciája, akkor a legfontosabb HR stratégiai célok között is ezen elvárásoknak való megfelelés kell, hogy érvényesüljön. Ehhez a kommunikációs csatornákat és módszereket megfelelő módon kell kiválasztani és alkalmazni.

A tudás azonosítása feltételezi a belső és külső tudáshelyzet ismeretét. Mindehhez elengedhetetlen tudástérképek, kompetencia mátrixok, mind map kidolgozása, míg a külső helyzet, a best practice, amelyek adott esetben a benchmark eszközeivel is támogathatók.

A tudás megszerzése, mint alkotóelem, a hiányzó ismeretek megszerzését jelenti. Ennek lehetséges módjai mindenekelőtt a belső munkatársak tudás- és kompetenciafejlesztése. Általában egy jól működő cég elsőként erre helyezi hangsúlyt. Csupán az esetben - amennyiben minden kétséget kizáróan jelenik meg a tudásazonosítás eredményeként az igény külső munkatárs tudására - fordulnak a kulcs embereiket megbecsülő cégek a munkaerő piac felé. Az esetleges munkaerő igény során a kívánatos elvárásoknak célirányosan kell, hogy megfeleljenek a toborzás és kiválasztás eszközei. Hiszen a külső munkatárs által behozott tudás kevéssé szolgálja a céljainkat, ha nem adekvát a kiválasztás, s ha nem gondoskodunk arról, hogy az új munkatárs tudása a vállalatnál a már meglévő tudás ötvöződjék. Ennek az eszközeiről ugyancsak a PEOPLE dimenzió feladata gondoskodni.

Ahhoz, hogy a vállalat sikeres legyen, stratégiájának végrehajtásában a tudást állandóan fejleszteni kell, mind egyéni, mind szervezeti szinten. Ehhez a megfelelő módszerek, eszközök alkalmazása válik szükségessé, a képzési rendszer egészének tudatos megformálása a TM stratégiához illeszkedően, Továbbá tudásközösségek és szakmai közösségek folytonos megújulása, a karrier menedzsment rendszerek, valamint a tehetség menedzsment programok harmonizálása a stratégiai- és az aktuális célokhoz. Hiszen mind újabb, és más lehetőségek és feladatok kerülnek középpontba, mint a tudás kiaknázása, mind az elköteleződést, bizalom építését segítő kapcsolatépítés tekintetében.

A tudás fejlesztése igényli a csapatmunkát, közös gondolkodást, a tudásközösségek, ill. szakmai közösségek, szakértői teamek kialakítását és működtetését, az oktatási programok, képzési lehetőségek, tréningek megszervezését, és azok szükséges tartalommal való feltöltését. Gondoskodni kell a karriertervekről is, egyfelől, hogy a munkatársak, különösképp a kulcsemberek, megfelelő fejlődési és/vagy előrelépési lehetőséget lássanak maguk előtt. Sőt a kulcsemberek, a kiemelkedő képességű, tudású munkatársak a talent menedzsment eszközeivel

speciális támogatást is élvezzenek. A tudásfejlesztés, s kompetenciabővítés további eszközei is lehetnek még pl. a munkakör gazdagítás vagy rotáció lehetőségeinek átgondolása és alkalmazása, az utánpótlási-, vagy a fiatal tehetségek mentori támogatása, a felsőoktatási intézményekkel, tudományos szervezetekkel történő kapcsolatok kialakítása és fenntartása. A tudásmegosztás és a rejtett vagy tacit tudás átadása legkritikusabb mozzanata a POEPLÉ dimenzióknak. Ahhoz, hogy a megoldások a gyakorlatba is beültethetők legyenek, a mindennapi kultúra részévé váljanak, szakmailag felkészültnak lenni a szükséges módszerek és technikák alkalmazásában. Így –többek közt - a mentor lehetséges személyének megfelelő eszközökkel történő kiválasztása, a munkarend kialakítása, a tudásmegosztásához szükséges körülmények biztosítása, a motivációs rendszerek kiépítése, stb. A tudás- és szakmai közösségek (erről részleteiben ld. pl. Noszkay, 2013) ill. szakértői csoportok létrehozása és célirányos működtetése mind szakmailag, mind a kultúra alakítása szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. Hangsúlyt kap a megtörtént dolgokból való tanulás szükségessége, pl. egy –egy projekt tanulságainak feldolgozása, más szervezeti résztvevők számára biztosított elérhetősége.

## **6. A TUDÁS BEÉPÍTÉSE A SZERVEZETI FOLYAMATOKBA: PROCESS DIMENZIÓ**

A folyamat dimenzió a tudásmenedzsment alkalmazásfejlesztések, alkalmazások (részalkalmazási fázisok) egymás utáni teendőiről szól. Így:

1. Tudás piac: meg kell határozni kinek, mire van szüksége, mit tud nyújtani és összekötni a megfelelő együttműködő párokat/csoportokat.
2. Tudás-brókerek: szükség van olyan személyekre is, akik összehozzák a tudás „birtokosait” a tudást igénylő folyamatok gazdáival;
3. Peer Assist: mielőtt egy csapat belekezdené a feladatba, célszerű, ha előtte „meglátogat” egy másik, tapasztalt csapatot, s megvizsgálja a módszereit. Ezzel elkerülhetővé válik, hogy szervezeten belül, de akár szervezeten kívülről megismerhető módszereket újra kifejlesszenek, amelyek már léteznek, vagy ugyanazokba a hibákba esnek, amikbe mások már beleestek. Mind emellé az ilyen együttműködésekkel növelhető a cég (ill. az egyes emberek) kapcsolati tőkéje is.
4. AAR = akció utáni tanulás: egy feladat/ projekt befejeztével gyors, informális tapasztalatgyűjtés lehetőségének kihasználása. A tapasztalatok rögzítése – különösen, ha azok a szervezeti résztvevők számára könnyen elérhetők – hasznos lehet, pl. a hasonló helyzetek és/vagy projektek kezelésére, a már egyszer lekövetett hibák elkerülésére, a sikertényezők ismétlésére, stb. (Hasznosak lehetnek még: az esettanulmányok, projektet lezáró tanulságok; tudásmegosztás erkölcsi jutalmazása; a projektek közötti tanulás és Best Practice; az exit - interjú: a kilépők, vagy nyugállományba vonulók tudásának megőrzése, benntartása, de legalább elemi szinten történő megmentése; stb.)
5. Tudás - audit: a szervezet tudásmenedzsment érettségének megállapítása, a meglévő és a hiányzó tudás beazonosítása, a tudásáramlás (és a gátak) formáinak feltárása – átfogó szervezetfejlesztési projektek esetén ez az első lépés. Gyakran már magába foglal fejlesztési akciókat is, mivel egy összetett folyamat része.
6. Kapcsolódás egyéb HR alrendszerhez: az előző pontban megfogalmazottak szellemében, valamennyi alrendszerben meg kell jelenni a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos céloknak, szándékoknak. Abszolút lényeges és kezelendő a tudástőkével való gazdálkodás, de lényeges és meghatározó a teljesítménymenedzsment, 360°-os értékelés, kiválasztás, ”kulcsemberek” (knowledge worker) kitüntetett módon történő kezelése, karriermenedzsment, tehetséggondozás, kompenzáció, stb. kérésköre.
7. Kapcsolódás külső tudásmegosztó rendszerekhez: bizonyos témakörökben nem biztos, hogy érdemes „teljesen” elzárt, saját tudásmenedzsment rendszer létrehozására. Meg

lehet keresni a környezetben található lehetőségeket, s a szervezet céljai szerint „szervesíteni” azokat.

8. Külső tudások bevonása: különböző eszközökkel elérhető a szervezeten kívül található, de a „cég” céljai szempontjából releváns tudás is (pl. kritikák, újságcikkek, nézők véleménye). Érdeemes elgondolkodni ezek kinyerési lehetőségein: adatbányászati módszerek, lakossági fórumok, innovációs törekvések kapcsán a Crowdsourcing lehetőségek hasznosítása, stb.
9. Tudás- és Képzési Központ – a tudásátadás "kultikus" helye. Ez a központ kulcsszerepet tölthet be a tudásgazdálkodás kultúrájának a megváltoztatásában. A Tudás- és Képzési Központ helyet ad: a kompetencia alapú képzéseknek (tréningek, workshopok); tudásátadó rendezvényeknek (szervezett, spontán); hagyományos tudástárnak (pl. könyvtár, dokumentumtár); hozzáférést a web2 fórumokhoz, stb.).

## **7. TECHNOLOGY DIMENZIÓ – A FOLYAMATOK IGÉNYEI SZERINT SZÜKSÉGES INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIÁK**

A technológiai dimenzióba a tudás gyűjtését, továbbítását, megosztását, felhasználását támogató információtechnológiák tartoznak. Mégpedig azzal a tervezési elvvel, hogy az előző dimenziók igényeihez az információtechnológiák illeszkedjenek. A különféle technológiai megoldások segítségével előállított szervezeti tudásvagyon a használat során eredményez a szervezet számára hozzáadott értéket. Ezért van nagy szerepük a tudás és az információ felhasználását, hasznosulását megkönnyítő rendszereknek (pl.: szakmai tudástárak, adatbázisok: dokumentummenedzsment, jól kereshető, automatizált rendszerek). A tudásmegosztás sok esetben megkerülhetetlen eszközei a csoportmunka rendszereknek, az intranet és a vállalati portálok használatának, melyek egy-egy csoport számára a feladataik elvégzéséhez szükséges eredményeket teszik elérhetővé (ilyen eredmény pl. az elemző rendszerek által szolgáltatott riport). A folyamatmenedzsment rendszerek biztosítják a tudásintenzív tevékenységek ütemezett kiszolgálását, miközben kezelik a tudás kontextus függőségét is, így hatékonyan elősegítik a döntéshozatalt. De meghatározó lehet az e-learning rendszereknek is, különösen, ami a szervezeti tanulást illeti. Az információtechnológia többnyire közvetítő, segítő szerepet tölthet be a tudás feltárásában, megosztásában, terjesztésében és alkalmazásában, de néhány esetben kulcsszerephez is juthat. Számos tudásmenedzsmentet támogató informatikai technológia közül válogathatunk. (Erről bővebben: ld. Bencsik, A.- Boda, Gy. – Klimkó, G. – Kő, A. – Noszkay, E., 2010)

## **8. ÖSSZEFOGLALÁS**

Fontos szempontnak tartható, hogy a TM stratégiaalkotás inkrementalista logikai felfogásban készüljön, azért mivel a TM stratégia készítésének egyik jellemzője, hogy lépésenként formálódik, folyamatos visszacsatolásból épül fel, finomodik. A visszacsatolásos, egyre finomodó megközelítés módszerét, azért is célszerű választanunk, mivel jobban kezelhető az időzítés és a priorizálás annak érdekében, hogy:

1. megismertessük a szervezeti tagokkal a változtatási szándékainkat;
2. a komfortérzetet növeljük;
3. támogatást és egyetértést szerezzünk;
4. embereket toborozzunk, válogassunk és képezzünk;
5. a viselkedési és hatalmi ellenállásokat legyűrjük;
6. a környezeti változásokra reagáljunk;
7. a technológiai és információs szükségleteket kielégítsük;
8. az intelligens ellenállásokat meggyőzzük;

9. az egyes stratégiaalkotási alrendszerekbe bevonjuk a megfelelő szakembereket, ötleteiket, kezdeményezéseiket begyűjtjük és felhasználjuk, akik így aztán a megvalósításban is támogatói lesznek az ügyünknek.

Ez a módszertani út az alulról jövő ötleteknek is tág teret ad, az érintetteket inkább csak terelgeti a megfelelő irányba, s „a lehető legkésőbb” válasszák ki a „végső” megoldást. Teszik ezt azért is, hogy a nem megfelelő alternatívákat időben és különösebb kockázat nélkül el tudják vetni. Nem a jövő pontos „kiszámítása” a lényeg, hanem a legvalószínűbb események mentén esélyes és reális lépések kezdeményezése. Aztán sorban intézik a legsürgősebb teendőket, s közben megpróbálnak egy-egy hosszú távú irányvonalat beindítani, s reagálni folyamatosan az eseményekre, eredményekre: megragadva a sikeres változatokat, s kiküszöbölve a kudarctényezőket. Valójában tehát egy olyan dinamikus folyamatról van szó, amely megerősíti, megteremti a stratégiai szemlélet és tervezés kultúráját, s biztos alapokat épít a TM menedzsment funkció vállalat rendszerébe és folyamataiba integrálódása számára.

Összefüggésben megszívlelendő, hogy a TM stratégia sikerére csak akkor van esély (s ez bármely cégméret esetében sincs másképp!), ha a szervezet céljait szolgálja. Mégpedig úgy, hogy TM stratégia és dimenziói, tehát a people, a process, s a technology harmonizáljanak, összhangba kerüljenek, és azonos szinten legyenek egymással. S ekkor van tartós esély, arra is, hogy a tudásmenedzsment élő, és szerves funkciójává váljon a vállalat rendszerében.

## **SZAKIRODALOM**

Aidemark, J. E (2009): Knowledge Management Paradoxes Electronic Journal of Knowledge Management Volume 7 Issue 1 pp1-10

Barnes, S. - Milton, N. (2015): Designing a Successful KM Strategy: A Guide for the Knowledge Management Professional Information Today Inc. Medford, New Jersey ISBN 978-1-57387-510-3

Bencsik, A. (2015): A tudásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Akadémiai Kiadó Budapest

Bencsik, A. , – Boda Gy. – Klimkó – Kő – Noszkay, (2010): 18. fejezet Tudásmenedzsment pp. 476 - 498 (megjelent: Menedzsment tanácsadási kézikönyv, szerk. Poór, J. Akadémiai Kiadó ISBN 978 963 05 8944 4, HU ISSN 2010 – 6430)

Chesbroug H., Vanhaverbeke W.- West J. eds. (2014) New frontiers in Open Innovation Oxford University Press

Cser L. és Fajszi B.(2004): Üzleti tudás az adatok mélyén – Adatbányászat alkalmazói szemmel, BMGE GTK Információ- és Tudásmenedzsment Tanszék, Budapest

Davenport, T.H. (1997) „If only HP knew what HP knows...”, in: Perspectives on Business Innovation, Issue 1, pp. 20-25.

Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), “What’s your strategy for managing knowledge”, Harvard Business Review, Vol. 77, No.2, March - April, pp. 109-122.

Kő A. (2007): Üzleti intelligencia, in Döntéstámogató rendszerek (Decision Support Systems), (szerk. Sántáné-Tóth, E.), Panem Gazdaságinformatika sorozat, Panem Kiadó, Budapest

Krogh, G. – Roos J. – Slocum, K. (1994) An essay on Corporate Empistomology, in: Strategic Management Journal, Vol. 15. Summer Special Issue, pp. 53-72.

Lam, A. (2004) Organizational innovation. In Fagerberg, J – Mowery,D. – Nelson, R. R.. (eds) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press

Miles, Raymond. E – Snow, Charles C. (1978) Organisational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, New York

- Noszkay, E. (2013): A rendszerszemléletű tudásmenedzsment Pearson Kiadó ISBN 978 1 78365 277 8 Edinburgh Gate, Harlow
- Noszkay, E. (2013): Tudásmenedzsment - módszertani megközelítésben Vezetéstudományi Konferencia „Vezetés és szervezetek Taylor után 102 évvel” Szeged
- Noszkay, E. – Balogh, A. (2015): Tudásigényes vállalatok és tudásigényes szolgáltatások működési jellegzetességeik tükrében Buzás Norbert – Prónay Szabolcs (szerk.): „Tudásteremtés és - alkalmazás a modern társadalomban” Tanulmánykötet, pp 146 -157 Szegedi Tudományegyetem
- Schienstock, G. (2009) Organisational Innovations: Some Reflections on the Concept. Research Unit for Technology, Science and Innovation Studies (TaSTI)University of Tampere IAREG Working Paper 1.2.
- Szeghegyi, Á. (2010): Tudásmenedzsment, egyetemi jegyzet, Óbudai Egyetem
- Truch, E. and Bridger, D. (2002) “The importance of strategic fit in Knowledge Management”, in Wrycza, S, (Editor), The Proceedings of the 10th European Conference on Information Systems: Information Systems and the Future of the Digital Economy, Gdansk, Poland, June, pp. 905-918
- Zack, M.H. (1999) Developing a Knowledge Strategy, in: California Management Review, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.
- Zack, M.H. (1999) Developing a Knowledge Strategy, in: California Management Review, Vol. 41, No. 3, pp. 125-145.
- Zack, M.H. (2000) Developing a Knowledge Strategy: Epilogue, in: The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings (Bontis, N. and Choo, C.W., eds), Oxford University Press

# KÖZÖSSÉGI MÉDIA ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSA A SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁSBAN

## USE OF SOCIAL MEDIA TOOLS IN ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING

Obermayer Nóra

Egyetemi docens, Pannon Egyetem, 8200 Veszprém, Egyetem u. 10., 06/88/624-941,  
obermayer@gtk.uni-pannon.hu

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A SZERVEZETEK SIKERESSÉGÉNEK EGYIK KULCSTÉNYEZŐJE A FOLYAMATOSAN MEGÚJULÓ TUDÁS HATÉKONY KEZELÉSÉNEK KÉPESSÉGÉBEN REJLIK. A FELHALMOZÓDOTT TUDÁS MEGTARTÁSÁHOZ ÉS BŐVÍTÉSÉHEZ ELENEDHETETLEN A TUDÁSMENEDZSMENT TEVÉKENYSÉG INTEGRÁLÁSA A NAPI MUNKÁBA VALAMINT A MUNKATÁRSAK MOTIVÁLÁSA TUDÁSUK MEGOSZTÁSÁRA. EBBEN NYÚJTHAT SEGÍTSÉGET A HÉTKÖZNAPOKBAN MÁR BEVÁLT KÖZÖSSÉGI MÉDIA ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSÁBAN REJLŐ LEHETŐSÉGEK KIAKNÁZÁSA A SZERVEZETEN BELÜL. A PANNON EGYETEM ÉS A KPMG AKADÉMIA EGYÜTTMŰKÖDÉSÉBEN MEGVALÓSÍTOTT „SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁS MAGYARORSZÁGON 2013/2014” KUTATÁS AZT VIZSGÁLTA, HOGY A HAZAI SZERVEZETEKNEEL VAJON TÁMOGATOTT-E A KÖZÖSSÉGI MÉDIA ESZKÖZÖK HASZNÁLATA ÉS A MUNKAVÁLLALÓK ALKALMAZZÁK-E TUDÁSUK MEGOSZTÁSÁRA. AZ EREDMÉNYEKBŐL KIDERÜL, HOGY A SZERVEZETEK TÖBBSÉGE NEM TESZI LEHETŐVÉ, HOGY A MUNKAVÁLLALÓK KÖZÖSSÉGI MÉDIA TECHNOLÓGIÁKAT ÉRJENEK EL A MUNKAHELYÜKÖN, UGYANAKKOR AHOL HOZZÁFÉRÉST ENGEDNEK EZEN ESZKÖZÖK HASZNÁLATÁHOZ, OTT NAGYARÁNYÚ AZ ALKALMAZÁS.*

### **SUMMARY**

*ONE OF THE KEY FACTORS IN THE SUCCESS OF THE ORGANIZATIONS LIES IN THE ABILITY TO MANAGE NEW KNOWLEDGE EFFECTIVELY. FOR THE RETENTION AND EXPANSION OF THE ACCUMULATED KNOWLEDGE, IT IS ESSENTIAL TO INTEGRATE KNOWLEDGE MANAGEMENT ACTIVITIES IN THE DAILY WORK AND MOTIVATE THE EMPLOYEES TO SHARE THEIR KNOWLEDGE. IN ORDER TO SUPPORT THIS, ORGANIZATIONS CAN UTILIZE THE OPPORTUNITIES OF THE OFTEN USED (IN EVERYDAY LIFE) SOCIAL MEDIA TOOLS. “ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE SHARING IN HUNGARY 2013/2014” EXPLORATORY SURVEY WAS EXECUTED WITH THE COLLABORATION OF UNIVERSITY OF PANNONIA AND KPMG ACADEMY IN ORDER TO INVESTIGATE HOW SOCIAL MEDIA TOOLS ARE BEING USED FOR KNOWLEDGE SHARING DURING WORK OR FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT. THE RESULTS HAVE SHOWN THAT HUNGARIAN ORGANIZATIONS PREFER NOT TO ALLOW THE USAGE OF SOCIAL MEDIA TOOLS; BUT WHERE THE EMPLOYEES ARE SUPPORTED TO REACH THESE TOOLS, HIGH PROPORTION OF THE PEOPLE UTILIZE THEM.*

### **1. BEVEZETÉS**

Napjainkban a szervezetek jelentős része tudásszervezetnek tekinthető, abban az értelemben, hogy termékeik és/vagy szolgáltatásaik összekapcsolódnak az alkalmazottaik fejében lévő



tudással. A szervezeten belül fellelhető tudás megtartásához és bővítéséhez azonban szükség van a tudásmenedzsment tevékenység integrálására a mindennapi munkába, új tudás létrehozására, valamint a munkatársak motiválására a tudás megosztására. A hétköznapiak során alkalmazott közösségi média eszközök szervezeti alkalmazásában nagy lehetőségek rejlenek. A közösségi média eszközök alkalmazása iránti érdeklődés folyamatosan nő. Az emberek azonban kétkedve tekintenek a hálózatos együttműködés világához (pl. FaceBook), mert nincsenek tisztában az alkalmazások munkahelyen történő használatából eredő előnyökkel.

A szervezetek látszólag inkább nem támogatják ezen eszközök használatát, mert adatvédelmi okokból kockázatosnak vélik és tartanak a visszaélésektől. Ezen témakör magyarországi gyakorlatának feltérképezése érdekében a Pannon Egyetem a KPMG Akadémiával együttműködve egy kutatást valósított meg (Obermayer-Kovács, 2015).

Jelen tanulmányban a tudásmegosztás, a közösségi média eszközök és a generációk elméleti háttérének összefoglalása után bemutatásra kerül a fent említett kutatás módszertana és eredménye, összegzésként pedig olyan gyakorlati javaslatok, amelyekeken keresztül a szervezetek betekintést nyerhetnek a közösségi média eszközök tudásmegosztásra történő használatára.

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Peter Drucker (1993), a modern menedzsment alapítója már több évtizede megjósolta azokat a változásokat, amelyek alapjaiban változtatták meg a gazdaságot, társadalmat és a szervezeteik működését. A tudásgazdaság, a tudástársadalom, a tudásmenedzsment vagy épp az általa megalkotott tudásmunkás fogalmak napjaink gyakran használatos kifejezései közé tartoznak. A tudás azonban nem csupán egy input a szervezetek számára, hanem output és cél is egyben. Új termékek és szolgáltatások kifejlesztéséhez és előállításához, a piaci pozíció megszerzéséhez és fenntartásához előtérbe került a tudás megosztása által a szervezeten belüli összefogás fontossága. Ennek következtében a korábban elterjedt nézet, amely szerint a „tudás hatalom”, már nem tartható fent. Ezt támasztja alá az is, hogy egyrészt nem birtokolható minden létező tudás, másrészt a tudás nem halmozható fel úgy, mint az arany, amely annál értékesebb, minél tovább birtokolják. A megosztott tudásra jellemző, hogy a szervezetenél marad a tudást megosztó munkatárs távozását követően is, így a szervezetek jövője, üzleti sikere nagy mértékben függhet attól, hogy az alkalmazottak tudását milyen módon sikerül hasznosítani (Obermayer-Kovács, 2015).

### **2.1. Tudásmegosztás**

A tudástársadalomban a tudás nem egyszerűen az információ- és tudásátadás eredménye, nem egy egyoldalú folyamat, hanem kétoldalú, egy társas folyamat terméke (Yuen, 2004; Mohannak és Hutchings, 2007). A tudásmegosztás nemcsak az egyének között jön létre, hanem különböző szervezeti egységek és azok tagjai között is megvalósul. Matzler et al. (2008) felfogásában a szervezeti egységek között létrejövő tudásmegosztás során egy szervezeti egység tapasztalata, szakértelme stb. hatással van más szervezeti egységekre is. Ezen szervezeti egységek között megvalósuló tudásmegosztás szereplőit a jelenlegi és jövőbeli haszon reménye is befolyásolja (Lin, 2008). A tudásmegosztás következtében felmerülő ráfordításokat és hasznokat a tudásmegosztásban résztvevők különböző módon értékelhetik, hiszen a célorientációjuk nemcsak a tudásmegosztásban résztvevő partnereik személyét, hanem a megosztandó tudás típusát is befolyásolják (Swift et al., 2010). A szervezetek egyre több tudatos tudásmenedzsment tevékenységet folytatnak, egyre több erőforrást áldoznak a „tudásmunkásaik” személyes tudásának kiaknázására (Obermayer-Kovács, 2007).

Az Internet térhódítása következtében, az információtechnológia megjelenése a tudás megszerzésének és megosztásának új formáihoz vezet, és egyúttal kihívás elé is állítja a

szervezeteket. A közösségi média eszközök a tudás megszerzésének és átadásának egyszerűbb és gyorsabb módját teszik lehetővé, segítségével a különböző tartalmak könnyen létrehozhatók és nyilvánossá, elérhetővé tehetők.

## 2.2. Közösségi média eszközök

A nemzetközi szakirodalomban a „social media” kifejezés terjedt el, míg Magyarországon a „közösségi média” kifejezést is gyakran alkalmazzák. A közösségi média Kaplan és Haenlein (2010) megfogalmazásában olyan Internet-alapú alkalmazások egy csoportját jelenti, amelyek a Web 2.0 technológiai alapjaira épülnek, és amelyek lehetővé teszik a felhasználók által létrehozott tartalom egymás közötti megosztását.

A közösségi média eszközök hat kiemelkedő tulajdonsággal rendelkeznek (Postman, 2009).

1. Hitelesség: valódi emberek, valódi gondolatai kerülnek közvetítésre
2. Átláthatóság: egyszerű információ megosztás nagyobb közösségek számára
3. Közvetlenség: online, azonnali kommunikáció lehetősége a szervezet tagjai számára
4. Részvétel: lehetőség a szervezeten belüli kommunikációban való részvételre
5. Kapcsolódás: lehetőség bárhol, bármikor kapcsolatfelvételre és megosztásra
6. Elszámoltathatóság: lehetőség a felhasználók azonosítására

A közösségi média különböző eszközeinek csoportosítására több kutató és gyakorló szakember vállalkozott (Anderson, 2007; Mangold és Faulds, 2009; Botha et al., 2010; Kaplan és Haenlein, 2010). A „Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014” kutatás az Anderson-féle csoportok jelenlétét és alkalmazását vizsgálta a hazai szervezetek körében, amely egy további gyakorlattal, a szakmai közösségekben való részvétel lehetőségével került kiegészítésre. Anderson (2007) szerint a közösségi média technológiák közé tartoznak:

- Blog (pl. Blogger): online napló, amelyhez a blog tulajdonosa és olvasója is hozzászólhat.
- Prezentációmegosztó (pl. SlideShare): különféle tartalmak, prezentációk megosztása.
- Videómegosztó (pl. YouTube): a felhasználók különféle tartalmat, videót osztanak meg.
- Ismeretségi hálózat (pl. Facebook, LinkedIn): a felhasználók személyes profilok létrehozásával tudják fenntartani a kapcsolatot.
- Üzenetküldő hálózat (pl. Skype): ingyenes hang-adat kommunikációs szolgáltatások.
- Groupware (pl. Google Docs): csapatmunkát segítő technológiák, ahol a tartalmak előállítására akár több felhasználó által közösen és időben akár párhuzamosan is történhet.

Az online szakmai közösségek olyan portálok, ahol egy közösség a cybertérben dolgozik, munkáját az infokommunikációs eszközök teszik lehetővé, a témákat a résztvevők határozzák meg és a résztvevők közötti kapcsolat a kommunikáción és interakciókon keresztül épül ki, pl. Meetup.

A közösségi média eszközök és az Internet felhasználás szempontjából fontos vizsgálati szempont, hogy a felhasználó mikor született, mely korszakban nevelkedett, vagyis melyik generációnak a tagja. Egyes generációs elméletek szerint (Howe és Strauss, 2000; McCrindle és Wolfinger, 2009) születési idejük alapján generációkba lehet csoportosítani az embereket, és ezek a generációk alapvető tulajdonságokban térnek el egymástól.

## 2.3. Generációk

Egy generáció olyan személyek csoportja, akik azon a történelmi időn és téren osztoznak, amely kollektív személyiséget biztosít nekik (Howe és Strauss, 2000); akik ugyanabban a korszakban születtek, azonos életkorban és életszakaszban vannak, és ebből adódóan azonos technológia és tapasztalatok hatottak rájuk (Mannheim, 1928; McCrindle és Wolfinger, 2009).

A Nagygeneráció (baby-boomerek) (1946-1964) a második Világháború után egy növekedően optimista, financiálisan stabil világba született (USA) és szemtanúi voltak számos fontos társadalmi változásnak. Alapvetően idealisztikus és kompetitív csoportnak tekinthetők.

Az X generáció (1965–1979) tagjai olyan világba születtek, amelyben meghatározó a gazdasági stabilitás hiánya, valamint a magas válásszám (USA). Számukra a Disco kultúra, videojátékok és televízió fontos szerepet tölt be. Jellemzően individualisták és szkeptikusak a hatalommal szemben. A legjobban iskolázott generáció. Olyan családokba születtek, ahol általános jelenség volt, hogy mindkét szülő dolgozik. Mivel gyermekorukban nem voltak a felnőttek figyelmének központjában, az X generáció találékony, kreatív és önálló felnőtté vált. Az X generációból kerülnek ki elsőként azok az emberek, akik már kamaszkorukban is találkoztak az információtechnológia eszközeivel, használatukat pedig elsajátították.

Az Y generáció (1980-1995) interkulturális konfliktusokba született, a fejlődő digitális technológiák szemtanúja (email, sms stb.). Optimista, technológiákkal komfortban lévő, stílustudatos és márkahű. A gyerekként magára hagyott - ezáltal szorgalmas és találékony X generációs szülők a lehető legtöbb lehetőséget adják Y gyermekük számára megteremteni, hogy minél többre vigyék. Ez a hozzáállás segítette az Y generációt ahhoz, hogy azt gondolják ők bármire képesek, nekik alanyi jogon járnak a legjobb lehetőségek. Az Y generáció jártasabb a technika terén, mint szülei (Grail Research, 2011).

A „Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014” kutatás szempontjából 1946 előtt születettek (Veterán generáció) valamint 1995 után születettek (Z generáció) nem képezte a célcsoportot, hiszen a felmérés időpontjában előbbi már nem, míg utóbbi még nem volt jelen a munkaerőpiacon.

## 3. SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁS KUTATÁS

A „Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014” kutatás, a Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és a KPMG Akadémia együttműködésében valósult meg. A kutatás középpontjában a szervezetek által működtetett tudásmenedzsment gyakorlatok állnak, legyenek azok a korábban alkalmazott technológiákhoz (tudásbázisok) vagy az új média nyújtotta lehetőségekhez köthetők (vállalati blog), valamint a közösségépítéshez (Facebook) kapcsolódóak. A kutatás célja, hogy feltárja, melyeket alkalmazzák a szervezetek, és melyeket használják a dolgozók a mindennapi munkában, információszerzésben, tudásmegosztásban (KPMG Akadémia, 2014).

### 3.1. Módszertan

A kutatási munka középpontjában a leíró jellegű felmérés, a megkérdezéses vizsgálat áll, amelynek sajátossága, hogy a minta nagyságából és a mintavétel módszeréből adódóan alkalmas az eredmények statisztikai módszerekkel való mérésére. Az adatfelvétel során a megkérdezést kérdőív használatával történt, amelynek segítségével meghatározhatjuk az alapsokaság bizonyos csoportjellemezők szerinti behatárolását és a különböző csoportok meghatározott ismérvek szerinti jellemzését és összehasonlítását, összefüggések feltárását. A kérdőív fő témaköre a tudásmenedzsment, amelynek egyes témái logikai sorrendben kapcsolódnak egymáshoz. A résztémák tartalmilag egymásra épülnek, továbbá egy-egy kérdéskörrel, és a konkrét kérdések keretében minden lényeges információt begyűjtene.

A felmérés online, Internetes kutatás formájában valósult meg, LimeSurvey program alkalmazásával. A kérdőív elkészítése során szempont volt a korábbi hazai felmérésekkel való összehasonlíthatóság. A kérdőív egyes alapkérdésekben megegyezik a korábbi kérdőívekkel, ugyanakkor új, eddig még nem szereplő kérdések is beépítésre kerültek. A kérdőív 4 fő fejezetet - Tudásmenedzsment, Tudásmegosztás, Vezetői gyakorlat, Általános információk -, és összesen 47 kérdést tartalmaz.

A korábbi hazai tudásmenedzsment kutatások után, az újabb kérdőíves felmérés elvégzését és eredményeinek elemzését az alábbi szempontok indokolták:

- A legutóbbi (KPMG-BME Akadémia - Pannon Egyetem, 2006) magyar felmérés óta bekövetkezett gazdasági változás (gazdasági világválság)
- A korábbi magyar felmérés kiterjesztése egy nagyobb vizsgálati körre, új szempontokra vonatkozóan.
- Az információtechnológia fejlődése, és alkalmazásának elterjedése rohamos változáson ment keresztül. Az új eszközök, új lehetőségeket teremtenek a szervezetek számára, ezáltal jelentős változások diagnosztizálhatók.

A kérdőívszerkesztés megfelelőségének alapja a kérdőív validálása, vagyis a próbalekérdezés volt, amely egy visszacsatolási folyamat a teljes mintás kérdőíves lekérdezés lebonyolítását megelőzően. A kérdőív ellenőrzése két lépésben történt. Az első lépésben több konzultáció és egyeztetés következett, majd ezután készült el a végleges változat. Az ellenőrzésnél az volt a cél, hogy a kérdéses technikai részletei is átvizsgálásra kerüljenek. A próbalekérdezés során eldől, hogy a vizsgálathoz megfelelő kérdezési mód, kérdésformák, válaszvariációk és helyes sorrend került alkalmazásra. A próbalekérdezés lebonyolításának feltételei azonosak voltak, vagyis megfeleltek a teljes mintás lekérdezés körülményeinek. A próbalekérdezés során ugyanaz a kérdőív került alkalmazásra, a nagy mintához hasonló kismintán (kb. 10 szervezet) elvégezve a megkérdezést.

### **3.2. Adatgyűjtés- és elemzés**

A megkérdezettek köre főként profit-orientált vállalatok tudásmunkásai, középvezetői és a top menedzsment tagjai voltak, az ország egész területéről. A potenciális válaszadók elérhetőségeinek összegyűjtése több csatornán keresztül történt:

- KPMG és a KPMG Akadémia ügyfélköre, partnerei
- Pannon Egyetem hálózata (pl. Alumni, MBA, Felnőttképzési Intézet)
- Korábbi felmérések résztvevői
- Magyar Tudományos Akadémia, Gazdálkodástudományi Bizottság
- Cégszolgálatok
- Szövetségek adatbázisai (pl. IVSZ – Informatikai Vállalkozások Szövetsége)
- Személyes kapcsolatrendszer

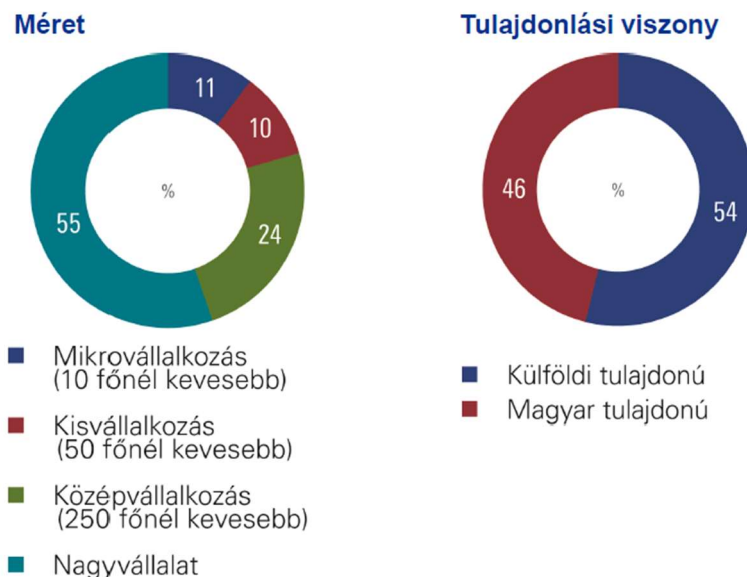
A felmérésben való részvételre történő felhívás és megkeresés elektronikus úton, e-mail formájában történt. Az e-mail tartalmazott egy rövid leírást a kérdőíves felméréssel kapcsolatban, valamint egy hivatkozást, amely átvezetést biztosított arra a honlapra, amelyen a kérdőívet ki lehetett tölteni. Az elektronikus kérdőív egy algoritmust tartalmazott, amely ellenőrzi a név, vállalatnév és néhány további mezőn kívül valamennyi kérdés esetén a válasz meglétét. Ellenkező esetben egy üzenet hívta fel a kitöltő személy figyelmét az adott kérdés megválaszolására. A kérdések egy részénél lehetőség volt az „Egyéb” kategória megjelölésére, illetve akár annak kifejtésére és pontosítására. A kitöltött kérdőív adatai ezt követően Interneten keresztül kerültek elküldésre, egy központi e-mail címre.

Az adatok összegyűjtésére 2013 tavaszán került sor. A mintavétel módszeréből adódóan nem ismert azok száma, akikhez végül elért a meghívó, így a pontos válaszadási arány sem ismert. Összesen 299-en töltötték ki hiánytalanul a kérdőívet. A kérdőívek statisztikai kiértékelésére a

LimeSurvey, SPSS és Microsoft Office Excel szoftverek segítségével került sor. A kiértékelés a szervezet megnevezése nélkül történt, biztosítva az anonimitást.

A kutatási munka első elemzése során leíró statisztikák (Általános tudnivalók), korrelációanalízis (Tudásmenedzsment, Vezetési gyakorlat), és kontingencia táblázat/keresztábra elemzés (Tudásmegosztás - közösségi média eszközök alkalmazására vonatkozó gyakorlat) készült.

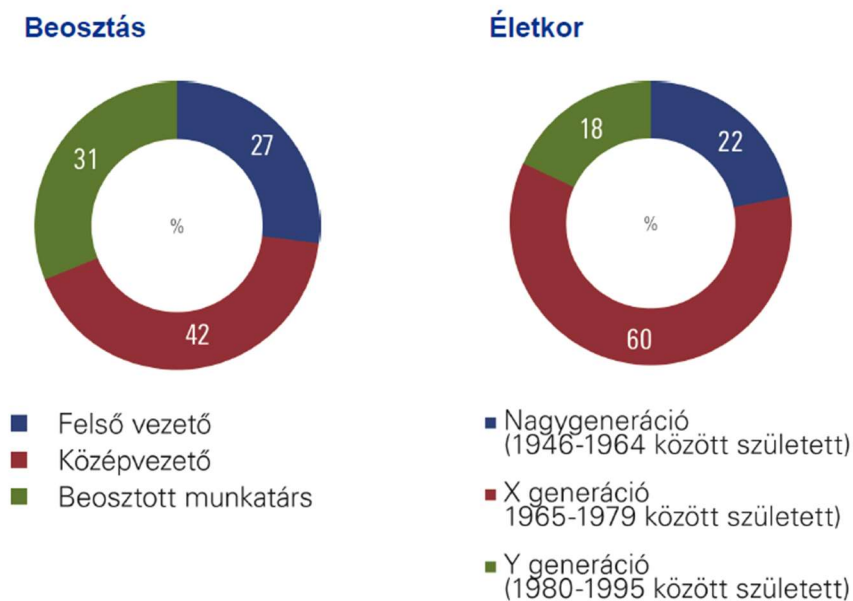
### 3.3. Kutatás résztvevői



1. ábra: A felmérésben résztvevők megoszlása a foglalkoztatotti létszám és tulajdonlás szerint  
*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

A válaszadók 54%-a külföldi cég hazai leányvállalatánál, 46%-a magyar tulajdonban levő szervezetnél dolgozik. A foglalkoztatotti létszám alapján munkáltatóik 55%-a nagyvállalat, 24%-a közép-, 10%-a kis-, és 11%-a mikrovállalkozás (1. ábra).

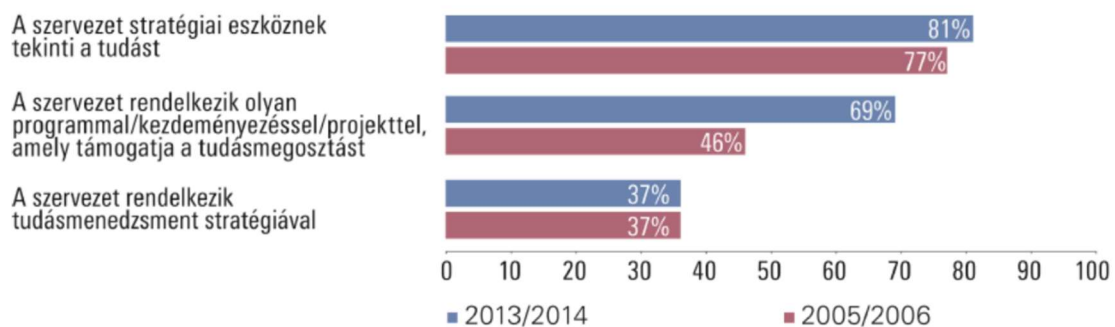
A résztvevők 27%-a felső vezetőként tevékenykedik, 42%-a középvezető, míg 31% beosztott munkatársként dolgozik. 60%-uk az X generáció képviselője, azaz 1965 és 1979 között született, 22% a nagygenerációhoz tartozik (1946-1964), a fennmaradó 18% pedig Y generációs, 1980-at követően született (2. ábra).



2. ábra: A felmérésben résztvevők megoszlása beosztás és életkor (generáció) szerint  
*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

#### 4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

2013/2014-es adatgyűjtés egyes kérdései megegyeztek a 2005/2006-os felmérésével (KPMG-BME Akadémia, 2006). A kapott eredményekből bár a minta összetételére vonatkozóan nem jelenthető ki a teljes mértékű egyezőség (a korábbi kutatásban résztvevő szervezetek mindegyike meghívást kapott a 2013/14-es felmérésben való részvételre) mégis következtetni lehet arra, miként alakult a szervezeti tudás menedzselésének helyzete a gazdasági és technológiai környezet változásainak következtében.



3. ábra: A vizsgált szervezeteknél a tudás, mint stratégiai eszköz; a fellelhető tudásmegosztást támogató programok, és a tudásmenedzsment stratégia aránya  
*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

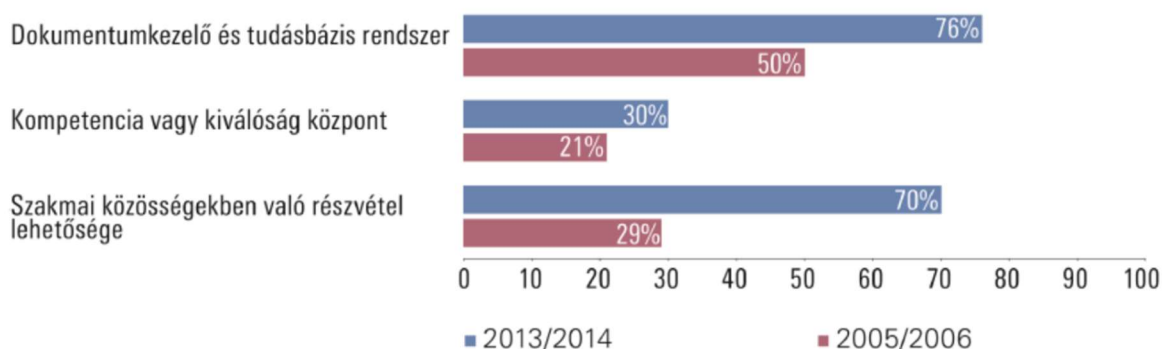
A szervezetek négyötöde továbbra is stratégiai eszköznek tekinti a tudást, sőt, a korábban mért 77%-hoz képest 4% emelkedés is tapasztalható. Az előző felméréssel megegyezően, csupán 37% rendelkezik tudásmenedzsment stratégiával, azonban előrelépést jelent, hogy 46%-ról jelentősen, 69%-ra növekedett azoknak a szervezeteknek az aránya, ahol a tudásmegosztást elősegítő programokról, kezdeményezésekről vagy projektekről tudtak beszámolni a felmérés kitöltői (3. ábra). Tudásmenedzsment stratégiaalkotás továbbra sem jellemző, de ez nem jelenti,

hogyan a szervezetek ne próbálnák valamilyen módon támogatni a tudás terjesztését. Az ellentmondásos eredmények hátterében például a formalizáltság hiánya található. Sok esetben írott, formális szervezeti stratégiával sem rendelkeznek, így nem meglepő, ha tudásmenedzsment stratégia létrehozására sem törekednek még.

Kérdésként merült fel, hogy a szervezetek mérete és magyar/külföldi tulajdonlása vajon befolyásolja-e a tudásmenedzsment stratégia alkotásának gyakorlatát, a tudás stratégiai eszköznek tekintését, valamint a tudásmegosztást elősegítő programokat, kezdeményezéseket. A vizsgálatok azt mutatták, hogy a formális stratégiaalkotás a nagyvállalatokra (45%) jellemzőbb, mint a mikro, kis- és középvállalatokra (29%) valamint ugyanez az összefüggés bizonyult igaznak a külföldi tulajdonú szervezetekre (47%) a magyarokkal összehasonlítva (27%).

#### 4.1. Tudásmegosztás gyakorlatai

A kutatásban a tudásmegosztás számos különböző eszközének alkalmazása került megvizsgálásra, amelyek közül több még nem is létezett, vagy nem terjedt el széles körben a korábbi kutatás idején, 2005/2006-ban. Volt azonban három gyakorlat, amelynek alkalmazását akkor is és most is mérni lehetett. Mindegyik esetében markáns bővülést tapasztalható a használat mértékére vonatkozóan (4. ábra). A dokumentumkezelő és tudásbázis rendszerek alkalmazása másfélszeresére nőtt (50%-ról 76%-ra), valamint a válaszadók növekvő hányada fordul kompetencia vagy kiválósági központokhoz (21%-ról 30%-ra). A szakmai közösségekben való részvétel lehetősége pedig több mint duplájára nőtt (29% helyett 70%).



4. ábra: A vizsgált szervezeteknél fellelhető technológiák/gyakorlatok aránya

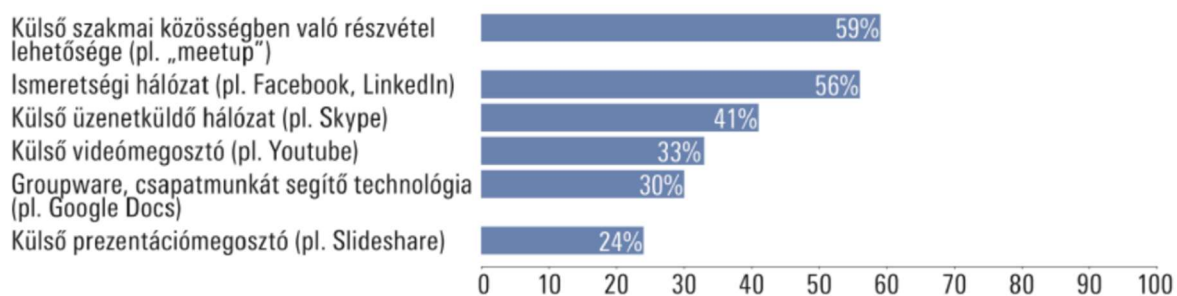
*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

#### 4.2. Közösségi média eszközökhöz való hozzáférés és alkalmazás

A kutatás először azt vizsgálta, hogy a résztvevők a munkahelyükön mely közösségi média eszközöket tudják elérni (5. ábra). Érdekes tapasztalat, hogy egyes ismert külső szolgáltatások igénybevitelét inkább engedik a szervezetek, míg másokat kevésbé.

A legelterjedtebb, amelyet a szervezetek lehetővé tesznek, a külső szakmai közösségekben való részvétel (pl. „Meetup”) (59%). Az ismeretségi hálózatok, mint pl. Facebook-hoz vagy LinkedIn-hez való hozzáféréshez a szervezetek kicsivel több, mint a fele járul hozzá (56%). Az azonnali üzenetküldést (pl. Skype) a szervezetek kevesebb, mint fele, 41%-a támogatja. A külső szakmai jellegű blogok a szervezetek harmadánál olvashatók, és a videómegosztót, mint például a YouTube-ot is a válaszadók harmada (33%) éri el a munkahelyéről. Külső groupware (pl. Google Docs) 30% vagy külső prezentációmegosztó (pl. Slideshare) használatának lehetősége pedig mindösszesen 24%. A csekély mértékű hozzáférés oka a nagyvállalatok

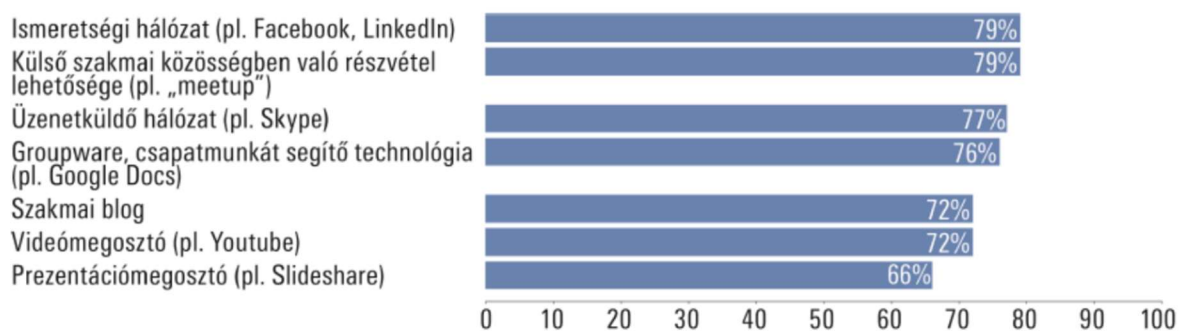
estében a különböző adatvédelmi, adatkezelési szabályzatok előírásaiban, a dokumentumok és a prezentációk bizalmas voltában kereshető (KPMG Akadémia, 2014).



5. ábra: Közösségi média eszközökhöz való hozzáférés a vizsgált szervezeteknél

*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

A következő kérdés az volt, hogy azon esetekben, ahol a közösségi média eszközök elérése engedélyezett, alkalmazzák-e azokat munkájuk során tudásmegosztás céljából (6. ábra).



6. ábra: Közösségi média eszközök alkalmazása a vizsgált szervezeteknél

*Forrás: KPMG Akadémia, 2014*

Az eredményekből látható, hogy amennyiben a szervezet hozzáférhetővé teszi a külső tudásmegosztó eszközöket, a munkatársak nagy arányban használják azokat (KPMG Akadémia, 2014).

### 4.3. Vezetői gyakorlat és tudásmegosztás kapcsolata

A felmérésben külön témakörben került megkérdezésre a közép- és felső vezetőként dolgozó résztvevők, a felmérés időszakát megelőző 12 hónapra jellemző vezetési gyakorlat. Kérdésként merült fel, hogy vajon van-e bármilyen kapcsolat a vezetői és a tudásmegosztási gyakorlat között. A korrelációanalízis vizsgálatok során, a várakozások ellenére szignifikáns összefüggés nem volt kimutatható. A kívánatos vezetési gyakorlatokat alkalmazó vezetők tudásmegosztási tevékenysége a kérdőívre adott válaszok alapján nem tér el a többi vezetőétől (KPMG Akadémia, 2014).

### 4.4. Egyéni jellemzők vizsgálata a közösségi média eszközök alkalmazásában

Kontingencia táblázat, keresztábra elemzések segítségével lehetőség nyílt összefüggések vizsgálatára az egyes technológiák alkalmazása és a válaszadók személyes jellemzői, vagyis életkoruk és a szervezetben betöltött pozíciójuk között (Gaál et al., 2014):



- **Ismeretségi hálózat (79%):** az életkor és a beosztás emelkedésével megnő az ismeretségi hálózat munkavégzés során, tudás megosztására történő alkalmazásának aránya: az Y generációnál 25%, az X generáció körében 41%, míg a nagygeneráció esetében már több, mint a megkérdezettek fele (55%) használja. A felsővezetők 68%-a, a középvezetőknek már csak az 59%-a, míg a beosztottaknak alig fele, 49 %-a alkalmazza. Itt felmerül a Facebook és a LinkedIn megkülönböztetésének kérdése, hiszen amíg a Facebook-on kevesebb vezető beosztású munkatárs van jelen, addig a LinkedIn-en egyre több felső vezető és szakértő jelenik meg, mert köztudott, hogy fejedelmek sok esetben onnan szereznek be információkat a vezető beosztásban levő személyekről. Minél alacsonyabb a pozíció, a külső ismeretség jellemzően kevésbé szakmai, mint inkább privát. Ebből adódóan nincs is ok, hogy ezt az eszközt munka céljára alkalmazza. Az lenne várható, hogy a fiatalabbak és az alacsonyabb beosztásúak használják szélesebb körben, csakúgy, mint a magánéletben használt hálózatokat, azonban, úgy tűnik, minél magasabb pozícióban van valaki, annál nagyobb az igénye egy ilyen alkalmazásra, ami megkönnyíti egy nemzetközi szervezetben a más szakterületeken vagy országokban dolgozó munkatársakkal a kapcsolatfelvételt.
- **Szakmai közösségben való részvétel (79%):** a szakmai közösségben való részvétel a beosztottak kisebb arányára, csupán felére jellemző, míg a vezetők 72%-a vallja, hogy tagja valamilyen közösségnek. A magasabb döntéshozatali szinten levő vezetőknek nagyobb igényük van szakmai közösségekben részt venni, mert visszacsatolást, támogatást és új ötleteket kaphatnak, valamint a hasonló területen jelentkező problémákat tudják megvitatni. Az alacsonyabb szinteken a beosztottak sokszor a saját kollégáik között már megtalálják választ kérdéseikre.
- **Üzenetküldő hálózat (77%):** az üzenetküldő hálózat tudásmegosztásra történő alkalmazása során a felső vezetők jóval nagyobb arányú részvétele állapítható meg (58%) míg a középvezetők és a beosztottak kevesebb, mint harmadára jellemző csupán (38%). A nemzetközi szervezeteknél, felső vezetői szinten számos tárgyalás zajlik az országhatáron túl, így az Internet-alapú üzenetküldő alkalmazások használata költségmegtakarítást eredményez.
- **Groupware (76%):** a szervezeten kívüli csapatmunkát támogató eszközök használata a mikro vállalkozásoknál kiemelkedően magas. A groupware olyan modern, böngésző alapú irodai alkalmazás csomag, amely tartalmaz szövegszerkesztőt, táblázatkezelőt és prezentáció készítő. Csak egy böngészőre van szükség, és kezdődhet a csoportmunka akár szervezeten belül vagy a külső partnerekkel együtt.
- **Szakmai blog (72%):** a szakmai jellegű blogok a szervezetek csupán harmadánál olvashatók. A blog kitűnő eszköz lehet arra, hogy növeljék termékeik vagy márkáik ismertségét, elnyerjék a meglévő és leendő vevők bizalmát, valamint, hogy közösségi érzést alakítsanak ki azokban, akik számára rendkívül fontos a márka sikere.
- **Videómegosztó (72%):** a válaszadók mindössze harmada ér el külső videómegosztó alkalmazást, ugyanakkor az alkalmazása ezen belül magas. Az eredmény utalhat arra, hogy eleve nem készülnek megosztásra alkalmas videók a vállalatok részéről, hiszen az mindenképpen speciális technológiai tudást és eszközparkot is feltételezne.
- **Prezentációmegosztó (66%):** minél idősebb generáció tagja valaki, annál nagyobb arányban alkalmazza; a nagygeneráció esetében ez még 60%, míg az X generációnak 39%, az Y-nak pedig csupán 35% ez az arány. Felmerül a kérdés, vajon egyáltalán ma mennyien készítenek prezentációt. Például a TED előadások jellemzően mind prezentáció nélkül kerülnek megtartásra, esetleg alkalmaznak néhány képet illusztrációként. Látható, hogy minél fiatalabb valaki, annál kevesebb esetben használ prezentációt. A fiatalok Prezi használatának megfigyelése is érdekes lehet, hiszen ott automatikus a megosztás. A fiatalabb generáció már nem tervez egy vállalatnál hosszú

távra, így nem is törődnek a belső rendszerek használatával, míg az idősebb generáció a tradíciók miatt inkább hagyományos módon menti el a prezentációt.

#### 4.5. Gyakorlatban történő alkalmazás

A szervezeten belüli, valamint közösségek és egyének közötti kommunikációban a közösségi média jelentős változásokat okozott. Egy teljesen új kihívással szembesülnek a szervezetek és munkavállalók, ahol a személyiségi jogok és a vállalati érdekek sokszor összeütközésbe kerülnek egymással. Ha a szervezet szigorú, akkor különböző informatikai eszközök segítségével blokkolhatja a vállalat eszközeiről munkaidőben a hozzáférést a közösségi médiához. A jogosultságkezelés megoldást nyújthat annak szabályozására, hogy a szervezet eszközeiről ki mihez férhet hozzá, az viszont nehezebben szabályozható, hogy a munkatárs milyen tartalmat közzétehet magáról vagy a szervezetről egy közösségi oldalon. Egy szervezeten belül például a marketing területen dolgozó munkatársak számára a közösségi média eszközök használata elengedhetetlen, így meg kell engedni, hogy munkaidőben is elérjék a közösségi portálokat. Számos üzleti kockázatot is rejthetnek a közösségi oldalak. Könnyen kerülhetnek ki olyan információk, amelyek akarva vagy akaratlanul is jogosulatlan előnyök megszerzéséhez vagy illetéktelen kezekbe kerülve visszaélésekhez is vezethetnek. A szervezet feladata, hogy olyan szabályrendszert alkosson meg, amely arra vonatkozik, hogy a munkatársak mikor, milyen formában közzétehetnek személyes, ugyanakkor a szervezetet akár áttételesen is érintő adatokat a közösségi oldalakon. Számos előnye is van annak, ha egy szervezet ezen eszközöket a mindennapi működése során alkalmazza. Egyrészt, interaktív kommunikációra van lehetőség a szervezet és a felhasználók (partnerek, fogyasztók, ügyfelek) között. A felhasználók megbízható eszköznek tekintik a közösségi médiát, így egyre gyakrabban használják, mint információforrást, egyéb más médiafelületekkel szemben. A közösségi média eszközökkel a szervezeteknek lehetősége nyílik arra, hogy belső működésüket fejlesszék, ezáltal új értéket teremtsenek, figyelembe véve az újabb generációk (Y, Z generáció) szokásait.

Az online szakmai közösségben való részvétellel a munkavállalók szakmai problémáikat vitathatnak meg, „jó gyakorlatokat” oszthatnak meg, kritikai szellemben reflektálhatnak és együttműködhetnek (pl. Tanulás és tudásmegosztás a nyilvános és vállalati közösségi hálózatokban Meetup–<https://onlinetanulni.wordpress.com/meetup-ok>) A GoogleDocs alkalmazás segítségével táblázatokat, dokumentumokat és bemutatókat lehet létrehozni és szerkeszteni online, egyszerre akár többen is, valós időben. A szervezetek kívüli csapatmunkát támogató eszközök használata a mikrovállalkozásoknál kiemelkedően magas, számukra amiatt is előnyös, mert az alkalmazás használatáért nem kell fizetni. A Facebook lehetővé teszi egy szervezet számára, hogy létrehozzon egy profilt (tematikus csoportot vagy eseményt) azzal a céllal, hogy információt/tudást osszon meg az oldal követőivel (partnerekkel, ügyfelekkel) (pl. KKV Marketing csoport–[www.facebook.com/groups/kkvmarketing](http://www.facebook.com/groups/kkvmarketing)). A LinkedIn megfelelő eszköz lehet, ha egy szervezeti probléma megoldásához speciális szakértő megtalálása szükséges. Egy Skype vagy ahhoz hasonló program segítségével online konferenciabeszélgetés, csevegő üzenetek, hang- és video hívások használatával könnyen megosztható az információ földrajzi elhelyezkedéstől függetlenül, tárgyalások bonyolíthatóak le költséghatékonyan. A szervezeti blog kitűnő eszköz lehet arra, hogy egy szervezet a terméke/szolgáltatása/márkanéve ismertségét népszerűsítse, új ügyfeleket szerezzen, erősítse a kapcsolatot és a bizalmat (pl. Tudatos vezetés blog – <https://tudatosvezetes.blogspot.hu>). Videómegosztó használatával lehetőség van a személyes tudás szervezeti tudássá alakítására: egy konferencián való részvétel során adott szervezetet népszerűsítő interjú megosztása az ügyfelekkel, partnerekkel, érdeklődőkkel (pl. Marketing Commando–[www.youtube.com/user/MarketingCommando](http://www.youtube.com/user/MarketingCommando)). A SlideShare prezentációmegosztó oldalra, ingyenes regisztráció után egy szervezet feltöltheti és megoszthatja prezentációját, amelyhez az érdeklődők megjegyzéseket fűzhetnek, továbbíthatják az oldalhoz vezető linket vagy megoszthatják, letölthetik az anyagot (pl.

Tudásmenedzsment eszköztár a kkv szektorban–[www.slideshare.net/artudasmenedzsment](http://www.slideshare.net/artudasmenedzsment)) (Obermayer et al., 2017).

## ÖSSZEGZÉS

A tudásalapú tevékenységek folyamatos térhódításának köszönhetően joggal feltételezhető, hogy az előző évek tendenciájának megfelelően a jövő szervezetei továbbra is növekvő arányban fogják stratégiai eszköznek tekinteni a tudást. Nem látható annak jele azonban, hogy szélesebb körben alkotnának a szervezetek formális stratégiát a tudásmenedzsmentre. Ezzel együtt várhatóan a tudásmegosztásra vonatkozó projektek és kezdeményezések tovább fognak gyarapodni. Külön tudásmenedzsment szervezeti egység az utóbbi években is legfeljebb nagyvállalatoknál volt, és ott sem tűnik úgy, hogy sikerült volna megtalálni a szerepüket és gyökeret eresztettek volna a szervezetben. Arra is van közelmúltbeli nagyvállalati példa, hogy az éveken át működtetett tudásmenedzsment-csoportot felszámolták. A meglévő tudás feltárása, strukturálása, rendezése és megosztása ma is és a jövőben is sokszereplős feladat marad. A szervezetben meglévő tudás feltárása, strukturálása, rendezése és megosztása ma is és a jövőben is sokszereplős feladat marad. A kereteket és az eszközöket a belső kommunikációért és a munkatársak fejlesztéséért felelős területek, vagy a felső vezetők biztosítják. A középvezetői rétegnek és a beosztott szellemi dolgozóknak is elemi érdeke és alapvető feladata, hogy a munkavégzéshez és a folyamatos fejlődéshez szükséges információ és tudás rendelkezésre álljon, így a mindennapi munkát kell úgy megszervezniük, hogy az oda-vissza történő információcsere és tudásmegosztás annak része legyen. A közösségi technológiák gyors térnyerésével a tartalommegosztás az emberek jelentős részénél teljesen természetes napi rutinná vált. A közösségi média eszközök használatának fontossága fokozatosan egyre nyilvánvalóbbá válik a szervezetek számára.

Jelen kutatás rávilágított arra, hogy hazai munkáltatók inkább nem teszik lehetővé a közösségi média eszközök elérését és használatát a munkahelyen. Azon szervezeteknél azonban, ahol a technológiákat elérhetővé teszik és a munkavállalók rendelkezésére bocsátják, ott nagy arányban használják is munka céljából. A közösségi média technológiák támogatása, alkalmazásuk feltételeinek biztosítása, előnyeik kommunikálása, tréningek szervezése és ösztönző rendszer kiépítése segítséget nyújthat abban, hogy a szervezetek megértsék a közösségi média valós párbeszédet tudatosan felépített kommunikációt takar, amelyet menedzselni kell.

## IRODALOMJEGYZÉK

Anderson, P. (2007): What is Web 2.0? Ideas, technologies and implications for education, *JISC reports*, <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/techwatch/tsw0701b.pdf>

Botha, E., Farshid, M. és Pitt, L. (2011): „How Sociable? An Exploratory Study of University Brand Visibility in Social Media”, *South African Journal of Business Management*, 42 (2), pp. 43-51.

Drucker, P. (1993): *Post-capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Gaál Z., Szabó, L. és Obermayer-Kovács, N. (2014): Personal knowledge sharing: Web 2.0 role through the lens of Generations, in *Proceedings of 15th European Conference on Knowledge Management (ECKM 2014)*, pp. 362-370.

Grail Research (2011): *Consumers of Tomorrow: Insights and Observations About Generation Z*, [www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers\\_of\\_Tomorrow\\_Insights\\_and\\_Observations\\_About\\_Generation\\_Z.pdf](http://www.grailresearch.com/pdf/ContentPodsPdf/Consumers_of_Tomorrow_Insights_and_Observations_About_Generation_Z.pdf)

- Howe, N. és Strauss, W. (1991): *Millennials Rising: The Next Great Generation*, New York: Vintage Books.
- Kaplan, A.M. és Haenlein, M. (2010): „Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media”, *Business Horizons*, 53 (1), pp. 59-68.
- KPMG Akadémia (2014): “Szervezeti Tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014”, *KPMG Akadémia – Pannon Egyetem Kutatási Riport*, KPMG Akadémia Kft, Budapest
- KPMG-BME Akadémia (2006): “Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006”, *KPMG-BME Akadémia – Pannon Egyetem Kutatási Riport*, KBA Oktatási Kft, Budapest
- Lin, W. B. (2008): The Effect of Knowledge Sharing Model, in *Expert Systems with Applications*, 34 (2), pp. 1508–1521.
- Mangold, W.G. és Faulds, D.J. (2009): „Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix”, *Business Horizons*, 52 (1), pp. 357-365.
- Matzler, K., Renzl, B., Müller, J., Herting, S. és Mooradian, T. A. (2008): Personality Traits and Knowledge Sharing, *Journal of Economic Psychology*, 29 (3), pp. 301-313.
- McCrandle, M. és Wolfinger, E. (2009): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*, UNSW Press
- Mohannak, K. és Hutchings, K. (2007): Knowledge Management: Towards a Cross-Cultural and Institutional Framework, in *Proceedings of 2007 International Conference on Knowledge Management. Knowledge Management: Innovation, Technology and Cultures*, pp. 37-53.
- Obermayer, N., Gaál, Z., Szabó, L. és Csepregi, A. (2017): Leveraging Knowledge Sharing over Social Media Tools, in R. Chugh (Ed.), *Harnessing Social Media as a Knowledge Management Tool*, Hershey, PA, IGI Global, pp. 1-24.
- Obermayer-Kovács, N (2007): Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban, A tudásmenedzsment sajátosságainak vizsgálata a magyar szervezeteknél, Ph.D. értekezés, Pannon Egyetem, Veszprém. [http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Obermayer\\_Kovacs\\_Noradissertation.pdf](http://konyvtar.uni-pannon.hu/doktori/2007/Obermayer_Kovacs_Noradissertation.pdf)
- Obermayer-Kovács, N (2015): A social media szerepe a hazai szervezetek tudásmegosztási gyakorlatában, in Buzás Norbert - Prónay Szabolcs (szerk.): *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban*, Szegedi Tudományegyetem, Szeged, pp. 82-93.
- Postman, J. (2009): *SocialCorp: social media goes corporate*, Berkeley, CA: New Riders
- Stockburger, W. D. (1998): Introductory statistics: concepts, models, and applications: Chi-square and tests of contingency tables, Missouri State University, <http://www.psychstat.missouristate.edu/introbook/sbk28.htm>
- Swift, M., Balkin, D. B. és Matusik, S. F. (2010): Goal Orientations and the Motivation to Share Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 14 (3), pp. 378-393.
- Yuen, A. J. és Ma, W. W. (2004): Knowledge sharing and teacher acceptance of web-based learning system, in R. Atkinson, C. McBeath, D. Jonas-Dwyer és R. Phillips (Eds), *Beyond the comfort zone: Proceedings of the 21st ASCILITE Conference*, pp. 975-983.

# A FOGALOM-ALKOTÁS EMBERI KÉPESSÉGE AZ AUTOMATIZÁLT TUDÁSMENEDZSMENT ALAPJA

## THE HUMAN CAPABILITY OF TERM-CREATION IS THE CORE OF THE AUTOMATED KNOWLEDGE MANAGEMENT

Pitlik László<sup>1</sup> – Horváth Mónika Kitti<sup>2</sup> – Pitlik László (jun)<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D., SZIE MY-X kutatócsoport-vezető, Gödöllő, Páter. K. u. 1., +36309816001,  
[pitlik@miau.gau.hu](mailto:pitlik@miau.gau.hu)

<sup>2</sup>vendégkutató, SZIE MY-X kutatócsoport, Gödöllő, Páter. K. u. 1., +36204562202,  
[horvathmonikakitti@gmail.com](mailto:horvathmonikakitti@gmail.com)

<sup>3</sup>osztatlan tanárképzés IV. évf. hallgató, ELTE, Budapest, Pázmány Péter stny. 1/A.,  
+36304856487, [ptlkszl@caesar.elte.hu](mailto:ptlkszl@caesar.elte.hu)

### ÖSSZEFOGLALÁS

AZ INTUITÍV FOGALOMALKOTÁS AZ EMBERI AGY BIOKÉMIAI KÉPESSÉGE. A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA-ALAPÚ FOGALOMALKOTÁSRA A KONZISZTENCIA-VEZÉRELT, ANTI-DISZKRIMINATÍV HASONLÓSÁGELEMZÉSEK ADNAK LEHETŐSÉGET. A TURING-TEST (NAIV) LOGIKÁJA SZERINT INTELLIGENS AZ, AMIT AZ EMBER ANNAK ÍTÉL. DE EZ AZ ÉRTÉKÍTÉLET MÉG SEM LEHET CSAK BINÁRIS. MATEMATIKAI ÉRTELEMBEN KÉT JELENSÉG ANNÁL INKÁBB HASONLÓ, MINÉL MAGASABB A KORRELÁCIÓ KÖZÖTTÜK. ENNEK ÉRTELMEBEN A MOZGÁS-TUDATOSSÁG QUASI VÉLETLENSZERŰEN KIVÁLASZTOTT FOGALMA KAPCSÁN BEMUTATÁSRA KERÜL A BIG-DATA-ALAPÚ FOGALOMALKOTÁS EGYMÁSTÓL FÜGGETLEN JELENSÉGGKÖRÖKRE, VAGYIS A GOOGLE TRENDS ADATAIRA, ÉS A KLASSZIKUS ÉLETFORMA-STATISZTIKÁK ALAPJÁN AZ USA TAGÁLLAMAIRA MINT OBJEKTUMOKRA VONATKOZTATVA. A FOGALOMALKOTÁS ALAPJA A JELENSÉGEK FOGALOMFÜGGŐ IRÁNYA. EZ LEHET EMBERI DEKLARÁCIÓ ÉS/VAGY LOGIKAI LEVEZETÉS EREDMÉNYE. A KÉT ADATFORRÁSBÓL KÜLÖN-KÜLÖN LEVEZETETT FOGALMAK ÉS A FORRÁSOK FOGALOM-REPRODUKCIÓS SZINTJE MAGAS (0.50-0.96) KORRELÁCIÓKAT MUTAT, VAGYIS A FOGALOM-ALAPÚ TUDÁSMENEDZSMENT AUTOMATIZÁLÁSA LEHETSÉGES A NAIVITÁSHOZ KÉPEST IS.

### SUMMARY

THE HUMAN TERM-CREATION IS A PRODUCT OF THE BIOCHEMICAL PROCESSES IN THE BRAIN. THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED TERM-CREATION CAN BE EXECUTED BASED ON SIMILARITY ANALYSES BEING ANTI-DISCRIMINATIVE AND CONSISTENCE-DRIVEN. THE (NAÏVE) LOGIC OF THE TURING TESTS SAID: INTELLIGENT IS WHAT SEEMS TO BE INTELLIGENT EVALUATED BY HUMANS. THIS EVALUATION – HOWEVER – SHOULD NOT BE BINARY. THE HIGHER IS THE CORRELATION BETWEEN TWO PHENOMENA IS, THE MORE SIMILAR ARE THEY. IN CASE OF THE QUASI RANDOMLY CHOSEN PHENOMENON “MOVEMENT- AND BODY-AWARENESS”, ARTIFICIAL TERMS GOT CREATED BASED ON THE BIG-DATA SOURCES: GOOGLE TRENDS AND CLASSIC STATISTICS ABOUT THE STATES IN THE USA. THE CORE OF THE TERM-CREATION IS THE DIRECTION BETWEEN PHENOMENA. DIRECTIONS CAN BE DERIVED IN A STATISTICAL WAY OR BASED ON HUMAN ASSOCIATIONS. THE CORRELATIONS BETWEEN ARTIFICIAL TERMS PRODUCED FROM DIFFERENT SOURCES AND THROUGH DIVERSE PROCESSES ARE

*HIGH (0.5-0.96). THEREFORE THE KNOWLEDGE MANAGEMENT BASED ON ARTIFICIAL TERMS CAN BE AUTOMATED EVEN COMPARED TO NAÏVE HUMAN APPROACHES.*

## **1. HELYZETÉRTÉKELÉS**

A tudásmenedzsment az intézményi/szervezeti szellemi tőkével folytatandó gazdálkodás keretében a tudástőke növelésére törekszik. Az emberi tudás egyik alapja a fogalomalkotás képessége. A fogalmakkal való gazdálkodás hatékonyságát ennek robotizálása garantálja. A mesterséges intelligencia-alapú fogalomalkotás például hasonlóságelemzésekre alapozva lehetséges. A mesterséges intelligencia-alapú fogalomalkotás logikai rendszere a mozgástudatosság fogalma kapcsán kerül bemutatásra, s ezen példa-alapú értelmezést a tudásmenedzsment általános megközelítései vezetik be, segítik elhelyezni a tudásmenedzsment szakértők gondolattérképein:

A „mozgástudatosság” példaként választott, (ember-alkotta) fogalma vélelmezhetően közismertnek tekinthető. Definíciót/érdemi utalásokat azonban nem egyszerű találni még az Interneten sem (vö. Csépe-Györi-Ragó, 2008, ill. Beke, 2010, valamint Lévai, 2009, emellett: Wikipédia: Nyolcfajta tudatosság, 2016).

Itt és most a mozgástudatosság/testtudatosság fogalma kapcsán a szerzők értelmezése szerint mindazon észleléseket és az ezekre vonatkozó hermeneutikákat értjük, melyek az emberi testre, mint objektumra vonatkoznak és a fizikai test, mint olyan ideális „menedzsmentje” irányába mutatnak. A mozgástudatosság tehát az egészséges életmód egy rétege (vö. egészséges táplálkozás, környezet-tudatosság, lelki egészség, stb.)

A mozgástudatosság fogalmának értelmezése kapcsán több részeredmény is publikálásra került már (Horváth-Pitlik, 2016a,b,c). A mozgástudatosság fogalma eddig két önálló adatforrásra: a Google Trends által nyújtott keresési kifejezés-statisztikákra és a klasszikus életforma-statisztikákra alapozva került modellezésre az USA tagállamai, mint vizsgált objektumok esetében. A két önálló adathalmaz irányított, láncszerű értelmezésének eredményeként a két mesterséges fogalom közötti konszolidációra vonatkozó korreláció 0.92 volt. Vagyis a Google Trends alapján alkotott első mesterséges fogalom a klasszikus statisztikai adatok alapján quasi reprodukálhatónak minősíthető. Ahol az irányítottság jelensége egy anti-diszkriminatív alapmodellben arra utal, hogy a tagállami többdimenziós hasonlóságok elemzésekor minden egyes attribútumra vonatkozóan előzetesen deklarációra került, hogy annál inkább tekinthető-e egy tagállami állapot mozgástudatosnak, minél kisebb vagy nagyobb az adott attribútum értéke? Itt kell megjegyezni, hogy olyan attribútumok esetén, ahol optimum-jellegű kapcsolat van két jelenség között (pl. vitamin-fogyasztás és az optimum ismert, akkor az optimumtól való lefelé és felfelé való eltérések önálló attribútummá válnak, melyekre triviálisan igaz, hogy az optimumtól való távolság minél kisebb, annál inkább igaz – a fenti példát követve – az egészséges életmód, mint fogalom kimondhatósága).

Az irányítás lehet önkényesnek tűnő, azaz intuitív és lehet tény-alapú (mint például a fogalmak egymáshoz való konszolidációját lehetővé tevő termelési függvényekben), amikor is a két jelenség közötti korrelációs érték előjele a mérvadó, ahol is az egyik jelenség ebben az esetben egy, már valamilyen mesterséges intelligencia-alapú, ill. naiv módszertan keretében megalkotott fogalom, míg a másik egy statisztikailag értelmezett „nyers” jelenség. Ha a korreláció értéke a mesterséges aggregátum és a nyers jelenség között pozitív előjelű, akkor annál kifejezettebb a mesterséges fogalom kimondhatóságának esélye, minél nagyobb a nyers jelenség értéke.

A mesterséges fogalom-alkotás első lépése kapcsán, vagyis az anti-diszkriminatív modellekben csak az emberi intuíció lehet az irányok meghatározásának forrása. A szómágia, vagyis a szavakba kényszerített hermeneutika azonban itt is segítséget kaphat a hasonlóságelemzési modell-láncok kapcsán rendszerszerűen használt szimmetria/inverzitás jelenségek köreitől: az

intuitív képességeit használó modellezőnek fel kell ugyanis tennie magának a kérdést: melyik megfogalmazás tűnik racionálisabbnak? Melyik megfogalmazás igazabb: pl.

- minél többen érdeklődnek a fitness szó iránt a Google Trends adatai szerint, annál mozgástudatosabbnak vélhető-e a keresést végző populáció, vagy
- akkor mozgástudatosabbak-e az emberek egy adott USA tagállamban, ha senki nem érdeklődik a fitness szó iránt, ill. ha a fitness szó quasi meg sem született?

Mint érezhető, az elköteleződés nem is olyan kilátástalan, vagyis a szómágia, azaz a fogalmakból kialakított logikai láncok belső kohéziója ténylegesen irányt mutat az irányok irányítását illetően (vö. Pitlik, 2016a).

Olyan esetekben, amikor a két létezőnek elfogadott jelenség között a korreláció kicsi, vagyis az előjel lényegében instabilnak vélhető, előállhat az a kihívás, amikor is az ember holisztikus tudásába kell kapaszkodni: pl. adott mennyiségű táblatorzskönyvi adat alapján a nitrogén és a terméseredmény között lehet bizonytalan a korreláció (vö. homoktalaj, csernozjom, tőzegtalaj). Rendszerelméleti szinten mégis tudni véljük: ha nincs nitrogén, nincs termés sem. Így a minél nagyobb, annál jobb elv melletti voks nem irracionális.

## 2. FELADATOK, CÉLOK, ALAPVETÉSEK

A tudásmenedzsment keretében a fogalomalkotás robotizálás akkor tekinthető sikeresnek, ha – hasonlóan az emberi agy plaszticitásához – a mesterséges fogalomalkotási folyamat is képes eltérő adatmintákból ugyanazon fogalom minél pontosabb/konzisztensebb levezetésére. A mesterséges fogalomvariánsok egyik létformája az őket létrehozó algoritmus, a másik a megalkotásuk utáni alkalmazás során adott objektumok esetében keletkező indexértékek. Ezen indexértékek speciális skálán (hasonlósági skálán) értelmezett folytonos számok, mely között azonban például a korreláció fogalma értelmezhető. A mesterséges fogalmak közötti korrelációs értékek minél magasabbak azonos fogalom eltérő tényekből való levezetésekor, annál stabilabb az emberi fogalom maga és egyben a mesterséges fogalomalkotás logikája is. Az emberi fogalomalkotásnak nincs érdemi, objektív kontrollmechanizmusa. A szómágiának ez a fajta kontúrtalanság egyszerre előnye és hátránya: azért hátránya, mert a kommunikáció során tömegesen okoz félreértéseket, s azért előnye, mert ezen félreértések egy része megfelel az Einstein-i gondolatnak, miszerint a problémákat abból a nézőpontból, mely keretében felmerültek, nem lehet megoldani.

Jelen tanulmányban a helyzetértékelésből kiindulva a szerzők a lehetséges összes korrelációs alakzatot be kívánják mutatni a mozgástudatosság fogalmát két adatforrás (Google Trends és klasszikus statisztikák) és két módszertani megközelítés (naiv átlagolás, ill. anti-diszkriminatív modellezés) tekintetében annak érdekében, hogy a tudásmérnöki munka mérnöki részletei reprodukálhatóan legyenek követhetők.

Vagyis jelen tanulmány felvállalt kutatási feladatoként levezetésre kerülnek egyik módszerként naiv mozgástudatossági indexek (az iskolai jegyátlag képzésének logikáját követve) mindkét adatforrás kapcsán, ill. létrehozásra kerül csak a klasszikus statisztikai adatok alapján is egy önálló, anti-diszkriminatív mozgástudatossági index, ahogy az a korábbi tanulmányokban már a Google Trends adatok alapján kialakításra került hasonlóságelemzés keretében.

Emellett nem csak a Google Trends adataira alapozó index kerül visszaellenőrzésre a klasszikus életforma-statisztikák alapján, hanem fordítva is (vö. Horváth-Pitlik, 2016a,b,c): a klasszikus statisztikák alapján kreált mesterséges mozgás-tudatossági index is levezetésre kerül a Google Trends adatok alapján, mint egy fajta fogalom-konzolidációs potenciál-becslés.

S végül létrehozásra kerül egy meta-modell (vö. meta-vallás): az eleve mesterséges intelligencia-alapú részeredmények egyetlen anti-diszkriminatív indexbe sűrítése alapján, ahol a minél magasabb a korábbi indexek értéke, annál nagyobb az aggregált index elve érvényesül. A fenti modellezési lépések célja, hogy deklarálja a korrelációk számszerű értékein keresztül azt, hogy az irányított, mesterséges intelligencia alapú fogalom-alkotás, vagyis az emberi

intuíció gépi leképezése képes az emberi fogalomalkotással analóg (a Turing-teszten sikeresen átmenni képes) mesterséges fogalmak alkotására. Ahol a Turing-teszt szubjektív és egyben bináris megközelítését az objektívizálásra alkalmas naiv alakzatokkal számszerű viszonyai képviselik.

A mesterséges fogalomalkotás tehát nem öncél. A tudásmenedzsment operacionálizálásának lényege a tudás fogalmának operacionálizálása. Vagyis a tudás mérhetővé tétele. Mérés csak az, ami objektív eredményre vezet, vagyis nem függ a mérést végző személytől. Az emberi fogalmak egyszer talán majd, mint az agy biokémiai folyamatai lesznek mérhetővé téve. Az emberi érzékelések mellett egyre inkább létező big-data-alapú adatvalóság a mérések univerzuma. Ebben az univerzumban az emberi fogalmak mesterséges vetületei képesek előállni és ezekre a mesterséges objektumokra a minőségbiztosítás minden eszköze alkalmazható. Az emberi fogalmak és a mesterséges fogalmak közötti átjárást a Turing-teszt teremti meg: vagyis az a mesterséges fogalom a „jó” fogalom, mely kapcsán az emberekben nem vetődik fel, hogy ezek gépi jelenségek, hanem olyanok, mintha egy másik emberhez kapcsolódó jelenségek lennének.

Az emberi tudás tehát jelenség-alapú, azaz fogalom-alapú (vö. lexikonok létezése), ill: *„A világ, amely az embert és tudatát is magában foglalja, eredetileg nem a dolgok, hanem a szavak világa: alapjában véve szövegstruktúrája van, és ezért lehetőségünkben áll, hogy úgy olvassuk, mint egy szöveget. A figyelmes szemlélő számára a világ a megismerés minden fázisában a szó, a logosz által struktúrált lényiségként jelenik meg.”* (Kühlewind, 2010)

Következésképpen a tudásmenedzsment mérnöki lényege is a mesterséges intelligencia-alapú fogalom-alkotás maga. Tudás ugyanis csak az, ami forráskódba átírható – minden más emberi képesség művészet, ahol a tudás/tudomány és a művészet között nincs hierarchikus kapcsolat. Az emberi (spontán, kulturális sodródás keretében keletkező) fogalmak egy része (vö. fizikai jelenségek: pl. hőmérséklet, nyomás, idő, gyorsulás, távolság, stb.) olyan jelenségek, melyek a maguk visszamérhető objektívizáló erején keresztül váltak a történelem során a közösségi tudás szerves részévé. A fizika megmondja, hogy egy adott fizikai rendszertől milyen keretfeltételek között milyen jelenség (fogalom) kapcsán mi várható és mivel az következik be méréssel igazolhatóan, ami elvárásra került előre deklaráltan, így a fizikai fogalmak kapcsán fel sem merül ezek esetleges instabilitása (vö. szómágia).

Nem ilyen triviálisan egyszerű a helyzet minden egyéb (absztraktabb) fogalom esetén, mely pontosan ugyanazon emberi (intuitív, asszociatív) úton-módon jöttek létre, mint a fizika fogalmak – csak ezek „sajnos” méréssel nem (egyszerűen) legitimálhatók: vö. szeretet, szerelem, öröm, hazafiság, egészség, fenntarthatóság, ..., tudatosság, „mozgástudatosság, ill. testtudatosság”.

A fizika visszamérhető trivialisitása helyett a mesterséges intelligencia-alapú fogalomalkotás lehet az a bizonyítási keretrendszer a tudásmenedzsmenten belül, mely a fogalmak értetségének, stabilitásának, kockázatainak megállapítását képes biztosítani a nem mérhető, kísérletileg nem kezelhető, komplex jelenségek esetén. Ismét le kell szögezni ennek kapcsán, hogy nincs benchmark, ahogy az emberi fogalomalkotás számára is csak a Turing-teszt az egyetlen benchmark arra vonatkozóan, mikor tekinti az emberiség, mint rendszer a bárki által elsőként megálmodott és mások felé kommunikált fogalmat hasznosnak/problematikusnak (vö. pl. Szentháromság fogalma). Vagyis nincs olyan gondolkísérleti keret, mely alapján levezethető lenne, hogy az alábbiakban bemutatott korrelációk értékét milyen szintek esetén kell már elfogadni az ember számára bizonyítékként. A fogalmak konszolidáltságának nincs szignifikancia-vizsgálati módszere egyelőre. Csak annyi deklaráltan, hogy minden korrelációs alakzat minél nagyobb, annál jobb, vagyis az egyes fogalmak egymáshoz képesti kiérleltége normázható egyelőre még csak. De már a mesterséges fogalmak megjelenése és ezek egymással való interakciója is jelentősen magasabb objektívítási szintet jelent a tudásmenedzsmentben, mint az előtte valaha is rendelkezésre állt a klasszikus szómágikus kommunikációkban.



Mindemellett kijelenthető, hogy a fogalmak a velük bármilyen asszociatív kapcsolatba kerülő mérhető jelenségek mindegyikétől függenek, mindegyik hatással van rájuk. Így egyetlen egy attribútumból egy fogalom vélhetően éppúgy ködösen tárható csak fel, mint ahogy egyetlen egy diák valódi tudását/képességeit felismerni egyetlen egy tantárgyi teljesítmény alapján sem reális. Ha azonban az ismert jelenségeket véletlenszerűen két reálisan nagy halmazra osztjuk, akkor ezen komplex erőterpár esetére már elvárható ezek együttmozgása – különösen azért, mert a fogalom-alkotó mesterséges intelligenciák jelenséget csak a „minden helyzet másként egyforma” (vagyis fogalom-alkotásra alkalmatlan) anti-diszkriminatív alaptétel bizonyításának hiányában tesz lehetővé. Ez a normázás pedig nagyon erős matematikai fundamentumot hoz létre, s csak valódi, rendszerszintűnek vélhető eltérések képesek a semleges bázist formálni a szélsőségek, vagyis a fogalmak megjelenése irányába. A fogalom ugyanis olyan állapothasonlósági szélsőség, mely éppen azért jön létre, hogy ennek a másságnak a létre rámutasson.

A nem fizikai jelenségek, mint már kiemelésre került ugyanazon emberi intuíciós folyamatok eredményei, mint az időközben mérhetővé tett (pl. fizikai) jelenségek, hiszen ezek is az emberre ható érzékelések együttállásainak szómágikus kifejeződései. Minél kevésbé mérhető valami, annál nagyobb a helyzet- és/vagy érdeklődő átértelmezési potenciálja ezen szavaknak (fogalmaknak) és az ezekből álló gondolatsoroknak. Ez a határvonal más szavakkal a természet- és a társadalomtudományok határvonalaként is felfogható. Itt és most a két tudományterület egységesítése a cél! (vö. Pitlik, 2016b)

Egy fajta melléktermékként arra is fény derül a korrelációk egymással alkotott viszonyai kapcsán, hogy a fogalmak az adatvagyonok (attribútumok és tapasztalások) egyre nagyobb mennyiségének feldolgozása révén konszolidálhatók, vagyis pl. a demagógia alapja a tények tiszteletének hiánya, a következetesség hiánya, vagyis a nem kazohin gondolkodásmód (vö. Szathmári, 1941). Ez a melléktermék a konszenzusra törekvő emberi gondolkodás mesterséges intelligencia-alapú leképeződése. Míg az ember, mint olyan bár tudja és érti a konszenzus lényegét, de a történelmi tapasztalatok alapján energetikai és/vagy érdeklődő okból ettől hajlandó nagy rendszerességgel eltérni. A robotok gondolkodásmódja, a robot tudásmenedzsménteje természetesen képes az emberi célvezéreltséget is szimulálni, de alapvetően mégis konszenzus-vezérelt, mert a fogalom-alkotás maga konszenzusvezérelt. Tipikus példa a konszenzuskeresés anomáliáira a Wikipedia szerkesztők és adminisztrátorok kommunikációja (vö. Pitlik, 2017). A tudományos kánonban és a joggyakorlatban a szómágikus alapon szerveződő érvelés mind a mai napig nem került matematizálásra, vagyis nincsenek például olyan robot-lektorok, melyek egy hivatkozás (ideális esetben egy idézet) kapcsán objektíven vizsgálni tudnák, vajon az átvett szöveg szervesen (sorosan kapcsolva) illeszkedik-e az átvevő gondolatmenetébe, vagy csak egy fajta párhuzamosan kapcsolt asszociációról van-e szó?

1. táblázat: Korrelációk az egyes fogalom-variánsok között

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1			státusz1	naiv		anti-diszkriminatív		standard		anti-diszkriminatív
2			státusz2	primer				konszolidált		
3	státusz1	státusz2	korrelációk	naiv_google	naiv_stat	index_google	index_stat	X_google_Y_stat	Y_google_X_stat	(F;G;H;I)
4	naiv	primer	naiv_google	1.00	0.58	0.97	0.54	0.86	0.89	0.88
5			naiv_stat	0.58	1.00	0.54	0.88	0.73	0.68	0.77
6	anti-diszkriminatív		index_google	0.97	0.54	1.00	0.50	0.85	0.92	0.89
7			index_stat	0.54	0.88	0.50	1.00	0.71	0.69	0.76
8	standard	konszolidált	X_google_Y_stat	0.86	0.73	0.85	0.71	1.00	0.88	0.93
9			Y_google_X_stat	0.89	0.68	0.92	0.69	0.88	1.00	0.94
10	anti-diszkriminatív		meta-modell	0.88	0.77	0.89	0.76	0.93	0.94	1.00
11			max	0.97	0.88	0.97	0.88	0.93	0.94	0.94
12		min	0.54	0.54	0.50	0.50	0.71	0.68	0.76	

Forrás: Saját szerkesztés

### 3. A PÁRHZAMOS FOGALOMALKOTÁS EREDMÉNYEI

Ahogy az a feladatkijelölésben már megadásra került, fogalom-variánsok lettek levezetve és az egyes fogalmakhoz tartozó mozgás-tudatossági indexértékek 51 USA-tagállamra vonatkozó számsorai közötti korrelációk kifejezve az alábbi (alapvetően a jelölések által is felerősítetten) trianguláris mátrixban, (ahol a sötétszürke átló kapcsán szimmetrikus cellák tartalma kényszerűen azonos, hiszen a korreláció két jelenség között csak egyféle értéket vehet fel, akár melyiket hasonlítjuk akármelyik jelenséghez a kettő közül):

#### 3.1. Az 1. számú táblázat értelmezése (jelmagyarázata)

Összesen 7 fogalomvariáns került kidolgozásra:

- naiv\_google (vagyis a 6 Google Trends lekérdezés alapján létrehozott rangsorok átlagolásával),
- naiv\_stat (vagyis a 17 életforma-statisztika alapján létrehozott rangsorok átlagolásával)
- index\_google (vagyis a 6 Google Trends lekérdezés alapján létrehozott rangsorok)
- index\_stat (vagyis a 17 életforma-statisztika alapján létrehozott rangsorok)
- x\_google\_y\_stat (vagyis az index\_stat (Y) reprodukálása az index\_google létrehozásához használt Google Trends adatok (Xi) alapján)
- y\_google\_x\_stat (vagyis az index\_google (Y) reprodukálása az index\_stat létrehozásához használt életformaadatokat (Xi) alapján)
- meta-modell (vagyis az előző 4 – vö. F;G;H;I fogalom-variánsok) alapján létrehozott konszolidált anti-diszkriminatív modell)

A fogalom-variánsokhoz kétféle státusz is rendelhető:

- státusz1 (vagyis a modellezés módszertana)
  - naiv, ha az iskolai jegyátlagolás logikáját követi a statisztikai jelenségek 51 államra vonatkoztatott jelenségenkénti rangsorainak átlagolása,
  - anti-diszkriminatív, ha hasonlóságelemzés (COCO Y0) keretében jön létre a minden állam másként egyforma elv bizonyíthatatlansága mentén a mozgástudatosság

- irányított fogalma, mely nem is létezne, ha minden USA tagállam lehetne másként egyforma az optimalizálás keretében,
  - standard, ha hasonlóságelemzés (COCO STD) keretében egy fajta termelési függvény alakul ki, mely a mindenkor  $X_i$  alapján a mindenkor  $Y$ -t becsli.
- státusz2 (vagyis a fogalom-alkotás célja)
  - primer, ha nyers statisztikák irányított feldolgozása alapján új, mesterséges fogalmak jönnek létre,
  - konszolidált, ha már létező indexek (mesterséges fogalmak) szerepelnek az input vagy output oldalon.

Háttérszínek:

- sötétszürke a táblázat átlójában, vagyis a korreláció bármely jelenség esetén önmagára vonatkozóan kényszerűen 1.00,
- középszürke a sor/oszlop-fejléc
- világosszürke az átlón (aláhúzott betűket tartalmazó, sötétszürke cellákon) kívüli korrelációk maximuma, minimuma
- sárga a primer indexek egymáshoz képest értelmezett kapcsolata, vagyis
  - citromsárga az azonos módszerrel létrejött, de eltérő adatforrásra támaszkodó, vagyis a naiv-naiv és az index-index kapcsolatok értéke (a Google Trends, ill. az életforma statisztikák összevetésében)
  - okkersárga a módszertani és adatforrás szempontjából is eltérő indexek kapcsolata
- piros a korábbi tanulmányokban már publikált konszolidációs számítások értéke
- barack színű a piros színű konszolidációs modell inverze

Betűszínek (fekete kivételével):

- piros: azonos adatforrásból (Google Trends) eltérő módszerrel létrejött fogalmak kapcsolata
- zöld: azonos adatforrásból (életforma-statisztikákból) eltérő módszerrel létrejött fogalmak

### 3.2. További értelmezések:

Módszerek hatása:

- A korrelációk maximuma 0.97 (piros számjegyek), ami azt mutatja, hogy két egymástól teljesen eltérő filozófiájú módszer azonos adatforrás (Google Trends) esetén is vezethet (közel) azonos eredményre, vagyis az adatok erőtere meghaladhatja a módszerek erőterét.
- Ha az adatok forrása változik (életforma-statisztikák), akkor a módszerek eredményekre gyakorolt hatása felerősödhet (vö. korreláció = 0.88 – zöld számjegyek).
- A módszerek hatásának intervalluma (0.88-0.97) arra mutat rá, hogy az adatok, az irányított jelenségek aggregált hatása lényegesen erősebb, mint a módszerek hatása. Így kijelenthető, hogy a fogalmak, ahogy azt az intuíció működése kapcsán vélelmezzük, adatvezérelten keletkeznek, hiszen az irányok „csak” a jelenségek közötti konzisztencia megteremtéséért felelnek.

Adatforrások hatása:

- A korrelációs értékek minimuma 0.50 (citromsárga cella). Ennek jelentése: a két eltérő adatforrás azonos (anti-diszkriminatív) módszerrel történő feldolgozása után a két fogalomvariáns ennyire hasonlít egymáshoz. Az érték lényegesen alacsonyabb, mint a módszerek hatására kialakult korrelációs szint, de a véletlen hatástól (korreláció = 0) azonban lényegesen eltér.
- A másik módszer (naiv átlagolás) esetében a két adatforrás korrelációja: 0.58 (citromsárga cella).
- A 0.50-0.58-as intervallum arra mutat rá, hogy két eltérő tapasztalati tőke kapcsán a célját tekintve azonos asszociációs tér (vagyis a mozgástudatosság fogalmának felismerése, adott

helyzetre való alkalmazása) jelentősen eltérhet egymástól módszerektől függetlenül is. Ez az eltérés-potenciál a fogalom instabilitásának/alkalmazási kockázatának mértéke, mely más szavakkal a szubjektivitás, s ezen belül is a demagógia mozgásteréje.

- Az okkersárga cellák 0.54-es korrelációs értéke, ahol egyszerre tér el egymástól az adatforrás és a fogalom-alkotás módszertana egymást felerősítő és kioltó mechanizmusok elegye – mely itt és most egy semleges hatásmechanizmust mutatnak, mivel a 0.50-0.58-as intervallumot nem sérti.

Fogalom-konzolidációs, ill. demagógia-potenciálok:

- A piros háttérű cella (0.92) azt adja meg, hogy a Google Trends adatokból levezetett anti-diszkriminatív fogalom mennyire reprodukálható az életforma-statisztikák alapján (vö. Horváth-Pitlik, 2016a,b,c).
- A barack színű cella (0.71) azt mutatja meg, hogy az életforma-statisztikák alapján kreált anti-diszkriminatív index mennyire reprodukálható a Google Trends adatok alapján.
- A 0.71-0.92-es intervallum arra mutat rá, hogy egyes tapasztalati tőkék felől nézve egy másik nézőpont heurisztikus/intuitív felismeréseit, milyen mértékben lehet konzolidálni.
- Adott tapasztalati tőkék szempontjából egy másik tapasztalati tőke értelmezhetősége lehet korlátozottabb, mint fordítva: ez a feszültség az alapja a racionálisnak induló emberi viták irracionális következményekbe torkollásának.
- A fenti (piros és barack színű cellák) párpai (0.69 ← életforma-statisztika és 0.85 ← Google Trends adatok) azok a cellák, melyek a standard modellezés tanulási folyamatainak torzulásait mutatja ki eltérő adatforrások kapcsán. Vagyis ugyanazon inputokból más-más tanulási célokra (reprodukciós, ill. anti-diszkriminatív) kényszerítve a modellezést az eredmények együttmozgása csökken, de még mindig meghaladni képes a 0.50-0.58-as intervallumot, mely az adatforrások torzító hatásait írta le fentebb.

A meta-modell értelmezései:

- A táblázat jobb szélső oszlopa a meta-modellhez mért korrelációkat tartalmazza, ahol a meta-modell az összes nem naiv indexet (F;G;H;I-oszlopok) egységesítő modell, mely célja, hogy ehhez képest lehessen a kompromisszum-keresés és –találás potenciálját vélelmezni:
- Még a meta-modellhez képest mért korrelációk 0.76 és 0.94 között ingadoznak (vö. maximum, ill. minimum táblázati sorok alul).
- A minimum (0.76) és a hozzá legközelebb álló érték (0.77) az életforma-statisztikákhoz kötődik, ahogy az alkalmazkodási potenciál korlátozottsága kapcsán a 0.71-es érték ezt már korábban is jelezte. Azok tehát, akik az életforma-statisztikákon szocializálódnak, kevésbé képesek megérteni (akarni?) itt és most azok heurisztikáit, akik a Google Trends adatokból vezetnek le intuitív világerőtelmezéseiket. Ez annak ellenére igaz, hogy az életforma-statisztikák attribútumainak száma 17, míg a Google Trends attribútumok száma csak 6. Következésképpen az adatmennyiség nem automatikusan csap át minőségbe...
- A meta-modellhez képest a legkonformabb korrelációkat a standard modellek által produkált közelítő megoldások adják, hiszen ezek már átestek egy konzolidációs kényszeren, vagyis ezeknek a modelleknek volt „gyerekszobájuk és nevelőnőjük”.
- A maximum és a minimum között helyezkednek el értelemszerűen a Google Trends adataira alapozó fogalom-variánsok – a forrás plasztikus információtartalma okán.

Egyéb cellák:

- A naiv indexek és a standard modellek közötti kapcsolatokban ismét az adat források közötti különbség érhető tetten (0.86-0.89 vs. 0.73-0.68). Az értékpárok mögötti számítások logikáját demonstrálja, hogy a 0.89-es (0.86-nál nagyobb) érték ott van, ahol a források

azonossága tetten érhető (Google Trends), ill. a  $0.73 > 0.68$  viszony ugyanezt írja le az életforma-statisztikákra vonatkozóan. Hiszen a standard modellek következményváltozója (Y) határozza meg a tanulási célt. Vagyis ha a standard modellek tanulási folyamata teljesen sikeres lenne, akkor a standard modellek fogalmai azonossá válnának az anti-diszkriminatív modellek fogalmaival, ill. az ezeket az USA tagállamai kapcsán leíró mozgás-tudatossági indexértékekkel.

- S végül a két standard modell kapcsolata ( $0.88$ ) azt mutatja be, hogy a számítások és a táblázati vizualizáció korrekt, hiszen a piros és a barack háttérszínű cellák által kijelölt intervallumba esik a vizsgált érték.

#### 4. VITA

A fenti értelmezések elemi szálai és belső összefüggései az alábbi problémákra mutatnak rá:

- Módszerek (naiv és anti-diszkriminatív) közötti különbségek (vö. táblázat jobb felső sarka: 3 oszlop, 4 sor méretben) azt jelzik, hogy a naiv módszer forrásfüggő érzékenysége ( $0.86 - 0.73 = 0.13$ , ill.  $0.89 - 0.68 = 0.21$ , valamint  $0.88 - 0.77 = 0.11$ ) szisztematikusan kisebb, mint az anti-diszkriminatív módszer esetén (vö.  $0.85 - 0.71 = 0.14 > 0.13$ , ill.  $0.92 - 0.69 = 0.23 > 0.21$ , valamint  $0.89 - 0.76 = 0.13 > 0.11$ ). Vagyis az anti-diszkriminatív módszerrel gondolkodók adaptívabbak a nagyobb mozgástér okán. Mivel a naiv (iskolai jegyekre vonatkozó átlagszámítás) az oktatási rendszer öntudatlan üzenete évtizedek/évszázadok óta, így felvetődik a paradigmaváltás szükségszerűsége. Ez nem csak egy látszólag értéksemleges rendszerelméleti kérdés, hanem egyben értékrendi kérdés is, lévén a fogalom-alkotás, mint olyan is értékrendi kérdés az irányítottsága és különösen az anti-diszkriminatívítás révén. Ezzel el is jutott a gondolatkör a tudásmenedzsment lényegéhez, vagyis a robotok gondolkodásához automatikus célokat rendelni képes GPS-elvhez (general problem solving), mely a fenntarthatóság fogalmának matematizálása révén a robot-gondolkodás középpontjába rendszer szinten az egyensúlytalanság iteratív kezelését állítva állandó célokat képes garantálni a robotok számára anélkül, hogy külön célkereső algoritmusokat kellene felismerni statikusan vagy dinamikusan (vö. Pitlik-Varga, 2015).
- A gondolkodás-módszertani paradigmaváltás speciális esetét mutatja be az egyetem, mint tanműhely gondolatmenet (vö. Pitlik 2015, Pitlik (jun.), 2016). Az intuícóra alapozó heurisztikus folyamatok egyik triviális közege maga az oktatási intézmény kellene, hogy legyen, ahol a tanult/tanított deklarációk és ezek bizonyítására tett, a mindennapi életet kulisszaként felhasználó humán-etológiai valódi és/vagy virtuális kísérletek hatásai lehetnek képesek arra, hogy a tanulók gondolkodási adaptivitását növeljék a robotoknak szánt hasonlóság-elemzés matematikai apparátusának rutinszerű használata nélkül is.
- A fogalom-alkotás kapcsán vélelmezhető, hogy egyes fogalmak univerzálisabbak, mint mások (pl. kockázat, gyanú, stressz, minőség, jó, szép vs. asztal, futás, kék, stb.), mert ugyan a platói idea alapján a tárgyak, mozgásformák, színek értelmezése önmagában is végtelen helyzetet támogat. De a cseppben a tenger effektus végtelensége mégis azoknál a fogalmaknál jelenik meg valójában, melyek bármilyen észlelhető jelenség kapcsán érvényesek, hiszen ezek nem tárgyasulnak semmilyen formában (vö. Pitlik, 2013).
- A fogalom-alkotás speciális felelősséget elváró területe a tanfelügyelet, a tanár-minősítés esete, amikor is intuitív fogalmak szakértői rendszerei sem pótolhatják azt az objektivitást, amit a végső soron szubjektíven észlelő és értelmező ellenőr önkénye helyett elvárnak az érintettek (vö. Pitlik-Monori-Gerő, 2015). A mesterséges intelligencia-alapú fogalom-alkotás ugyanis egy fajta operacionalizált válasz az érték-orientált társadalom alapkérdésére: a ki vigyázzon az őrzőkre – kérdésre!
- Az MTA szakmódszertani pályázatai feltehetik a jövőben az intézményesülés koronáját arra a folyamatra, mely a gyógyszerkísérletekhez hasonlóan elvárja, hogy minden

oktatásmódszertani alternatíva kapcsán ennek univerzális és/vagy célcsoport-specifikus hasznossága minél inkább bizonyítást nyerjen (vö. Pitlik et al. 2016 és 2015).

## 5. KONKLÚZIÓK

A mesterséges intelligencia-alapú fogalom-alkotás az adat-információ-tudás háromszögéből kitörve rendezni látszik a tudás fogalom-alapú definícióját és a fogalom-alapú tudásmenedzsment automatizálhatóságát. Jelenségenkénti (fogalmankénti) adatokból és (a fogalmi rend konzisztenciáját elősegítő) irányokból minden fogalom megalkotható (vö. Pitlik, 2011), vagyis minden fogalom a többi fogalom ellenőrzésének erőterét hozza létre. Emellett a fogalmak, mint minőségi kategóriák mennyiségi elven kerülnek reprezentálásra, így a mennyiség átcsap minőségbe elv is hasznosítható. S végül a mennyiségi aspektusok léte a világ fekete-fehér igazságai helyett, a leegyszerűsítéseket feloldva képes a szürke tetszőleges mennyiségű árnyalatát értelmezni, ahol a szürkeség, mint olyan az egyensúlytalanság, a fenntarthatatlanság szimbóluma. A robotok, mint optimum-kereső lények számára a szürkeség teremti meg a valódi létezés terét, ahol is a hatalmas számítási kapacitások és az egymással versengő fogalmakra épülő értékelések az anti-diszkriminatív és standard modellezés keretében teszik lehetővé az egyensúlyvesztések iteratív detektálására alapozó cél-definíciót – automatikusan.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Beke, A. (2010): *Újszülöttek neurológiai kórképei. A rehabilitáció-rehabilitáció lehetőségei (előadás)*, SE ÁOK, Budapest
- Csépe, V., Györi, M., Ragó, A. (2008): *Általános pszichológia I.*, Osiris, Budapest
- Horváth, M. K., Pitlik, L. (2016a): Mozgástudatosság fogalmának dinamikus modellezése az USA lakosságának tükrében, *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.210
- Horváth, M. K., Pitlik, L. (2016b): Milyen kulturális tényezők lehetnek hatással az USA tagállamainak mozgástudatosságára?, In: *A magyar gazdaság és társadalom a 21. század globalizálódó világában*, pp. 113-118.
- Horváth, M. K., Pitlik, L. (2016c): Milyen kulturális tényezők lehetnek hatással az USA tagállamainak mozgástudatosságára? (2. rész), *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.214
- Kühlewind, G. (2010): A világ logosz - struktúrája, Kláris Kiadó
- Lévai, P. (2009): Paradigmaváltás lehetőségei a (nép)táncpedagógia oktatásában, *Tánc tudományi Közlemények*, 1. évf. (1. sz.) pp. 25-29.
- Pitlik, L. (2011): Hazudj, ha tudsz, avagy a gyanúgenerálás robotizálása, *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.158 (vezércikk)
- Pitlik, L. (2013): Gyanúgenerálás a HR-kockázatok minimalizálása érdekében – hasonlóságelemzéssel, *Tudásmenedzsment*, XIV. évf. (1. különszám) pp. 171-178.
- Pitlik, L. (2015): Az egyetem, mint tanműhely, *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.200
- Pitlik, L., Monoriné Papp, S., Gerő, P. (2015): Integrált rendszerek a tanítás-tanulás szolgálatában, In: *Tudásteremtés és -alkalmazás a modern társadalomban*, pp. 228-236.
- Pitlik, L., Varga, Z. (2015): The operationalism of sustainability is a mathematical issue, *Research & Development – Mechanical Engineering Letters*, Vol.13, pp. 122-129.
- Pitlik, L. et al. (2015): Oktatásdidaktikai paradigmaváltás lehetőségei és szükségszerűsége I., *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.197

- Pitlik, L. (2016a): A multikulturalitás matematikája, avagy a „szómágiától” a robot-szakértőig, *Studia Mundi – Economica*, 3. évf. (1. sz.) pp. 118-130.
- Pitlik, L. (2016b): *Új üzleti modellek, új generációk viselkedésmintáinak értelmezése újszerű adatvagyonok és módszertanok alapján (előadás)*, MTA Tudásmenedzsment Munkabizottság Sharing Economy konferencia, Budapest
- Pitlik, L. et al. (2016): Oktatásdidaktikai paradigmaváltás lehetőségei és szükségszerűsége II., *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.212
- Pitlik, L. jun. (2016): Fenntartható fejlődés – esszesorozat, *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.210
- Pitlik, L. (2017): Wikipedia – avagy egy szerkesztés tapasztalatai, *Magyar Internetes Agrár/Alkalmazott Informatikai Újság*, No.221
- Szathmári, S. (1972): *Kazohinia*, Magvető, Budapest
- Nyolcfajta tudatosság, [https://hu.wikipedia.org/wiki/Nyolcfajta\\_tudatoss%C3%A1g](https://hu.wikipedia.org/wiki/Nyolcfajta_tudatoss%C3%A1g), hozzáférés dátuma: 2016.12.31.

# CROWDSOURCING INFORMATIKAI ÜZLETI TANÁCSADÓI SZEMMEL

## CROWDSOURCING IN TERMS OF IT BUSINESS CONSULTING

**Podolcsák Ádám - Katona Orsolya**

Compet-Terra Szervező és Tanácsadó Kft., [adam.podolcsak@gmail.com](mailto:adam.podolcsak@gmail.com),  
[orsolya.katona@competterra.com](mailto:orsolya.katona@competterra.com)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A CROWDSOURCING, BELEÉRTVE A CROWDFUNDING IS KIALAKULÓFÉLBE LÉVŐ ÜZLETI MODELL, AMIKNEK MÁR JELENTŐS ÜZLETI SIKERT BIZTOSÍTÓ ALKALMAZÁSAI VANNAK. A CROWDSOURCING ELŐZMÉNYEI AZ EMBERI TÁRSADALOMBAN GYÖKEREZNEK, MINT PÉLDÁUL A TÁRSASMUNKA, ÖNKÉNTESÉG, FELHASZNÁLÓI-, NYÍLT INNOVÁCIÓ, DE KIALAKULÁSÁT AZ INTERNETRE ÉPÜLŐ VIRTUÁLIS TÉR TETTE LEHETŐVÉ. A MEGLÉVŐ IGÉNYEK, AMBÍCIÓK, KÉSZTETÉSEK A XX. SZÁZAD VÉGÉN LEZAJLÓTT INFORMÁCIÓS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS FORRADALOM RÉVÉN KIALAKULT ÚJ TÉRBEN, AZ INTERNETEN TELJESEDTEK KI. A CROWDSOURCING NAGY LEHETŐSÉGGEL BÍR TUDÁSMENEDZSMENT VONATKOZÁSÁBAN A KÖZÖS ALKOTÁS, A KÖZÖSSÉGI INNOVÁCIÓ RÉVÉN. A CROWDFUNDING JELENTŐSÉGE, HOGY AZ INNOVATÍV, DE KOCKÁZATOS FEJLESZTÉSEK PÉNZÜGYI ALAPJAIT A KÖZÖSSÉGEK INTERNETEN KERESZTÜLI BEVONÁSÁVAL TEREMTI MEG. A TANULMÁNY SZÁMOS MEGHATÁROZÓ SZAKIRODALOMRA ÉS TÖBB MINT NEGYVEN PROJEKT ÁTTEKINTÉSÉRE ALAPOZVA A CROWDFUNDINGRA KONCENTRÁL, ÉS EGYBEN CÉLJA, HOGY AZ ÜZLETI TANÁCSADÓK SZÁMÁRA ELŐSEGÍTSE A VONATKOZÓ TUDÁSANYAG KODIFIKÁCIÓJÁT.*

### **SUMMARY**

*CROWDSOURCING, INCLUDING A CROWDFUNDING TOO, IS AN EVOLVING BUSINESS MODEL WHICH HAS ALREADY GOT SEVERAL SUCCESSFUL APPLICATIONS. BACKGROUNDS OF THE CROWDSOURCING E.G. SOCIAL WORK, VOLUNTEERING, USER INNOVATION, OPEN INNOVATION ARE ROOTED IN HUMAN SOCIETY BUT THE CROWDSOURCING WAS GENERATED BY THE VIRTUAL SPACE OF THE INTERNET BY THE END OF 20<sup>TH</sup>. THE INHERENT NEEDS, AMBITIONS OF THE HUMAN SOCIETY COULD EXPAND DUE TO THE INTERNET, A NEW SORT OF SPACE RESULTED BY INFO COMMUNICATION REVOLUTION BY THE END OF THE TWENTIETH CENTURY. CROWDSOURCING HAS HIGH POTENTIALS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT BY COLLECTIVE CREATIONS AND COMMUNITY INNOVATIONS. THE IMPORTANCE OF CROWDFUNDING IS FUNDING HIGH RISK INVESTMENTS BY INVOLVING COMMUNITIES VIA INTERNET. THE PRESENT STUDY PRESENTS THE CROWDFUNDING BASED ON THE NUMEROUS DEFINING PROFESSIONAL LITERATURE, AND ON THE MORE THAN FORTY PROJECTS, FURTHERMORE THE AIM OF THE PAPER IS TO EXPLORE THE ISSUES OF CROWDFUNDING IN TERMS OF BUSINESS CONSULTING.*



## 1. BEVEZETÉS

Crowdsourcing és benne a crowdfunding tudásanyagának formalizálása folyamatban van. A hazai vállalatok túlnyomó többsége nem rendelkezik tapasztalattal ezen a téren, rendezett és átfogó ismeretanyag sem jelent meg az oktatásban. Jelen tanulmány a crowdsourcing alapfogalmainak ismertetését követően a crowdfunding ismertetésére helyezi a hangsúlyt.

A crowdsourcing kifejezés az angol crowd - tömeg és outsourcing - kihelyezés, kiszervezés szavakból ered, magyarra fordítva közösség ereje, közösség bölcsessége, közösségi közreműködés, közösségi fejlesztés, stb.. A köztudatban azonban az angol megfelelője, a „crowdsourcing” kifejezés maradt meg, nem véletlenül, hiszen a fent említett kifejezések egyike sem takarja teljes mértékben a fogalmat. A vállalkozások ismeretlen emberek munkájának hasznosítására, vagyis a munka kiszervezésére figyelt fel Jeff Howe a Wired magazin munkatársa (Howe 2006), aki a crowdsourcingot a következőképpen definiálta: „Crowdsourcing a hagyományosan az erre szakosodottak (alkalmazott vagy vállalkozó) által végzett feladat kiszervezése nyilvános felhívással emberek meghatározatlan, de nagy csoportjának. A crowdsourcing lehetővé teszi, hogy a korábban kevés szakember kizárólagos feladatát a tömeg ereje teljesítse. Másképp fogalmazva „a nyílt forráskódú szoftverprojektekben működő elveknek az üzleti világ teljes palettáján való alkalmazása” (Howe, 2008). Estelles Arolas és González-Ladrón-De-Guevara (2012) a crowdsourcing definíciókat elemezve a következő összegzésre jutottak: „A crowdsourcing közvetlen részvételen alapuló tevékenység, amiben egy személy vagy intézmény, non-profit szervezet vagy vállalat, különböző/különböző tudású egyének csoportjának nyílt felhívásban indítványozza egy feladat önkéntes elvégzését. A tömegnek munkával, pénzzel, tudással, és/vagy tapasztalattal változó bonyolultságú feladathoz kell csatlakoznia, aminek a felvállalása mindig kölcsönös előnyökkel jár. A felhasználó hozzájut egy adott típusú szükséglet kielégítéséhez: gazdasági, társadalmi elismertség, önbecsülés, egyéni képességek fejlesztése, míg a crowdsourcingra felhívó saját hasznára hozzájut, hasznosítja azt, amit a felhasználó a vállalkozásba hozott, és aminek a formája a felvállalandó tevékenység típusától függ.”

Howe 2008-as tanulmányában kitér a crowdsourcing hátterére és múltjára is, mely alapján négy alapvető fejlesztést/előrelépést nevez meg, melyek olyan környezetet teremtettek, ahol a crowdsourcing kialakulása nem csak lehetséges, hanem egyben elkerülhetetlen volt, ezek:

- (1) az amatőrizmus reneszánsza,
- (2) a nyílt forráskódú szoftverek megjelenése,
- (3) az eszközök egyre könnyebb hozzáférése,
- (4) az önszerveződő közösségek felemelkedése.

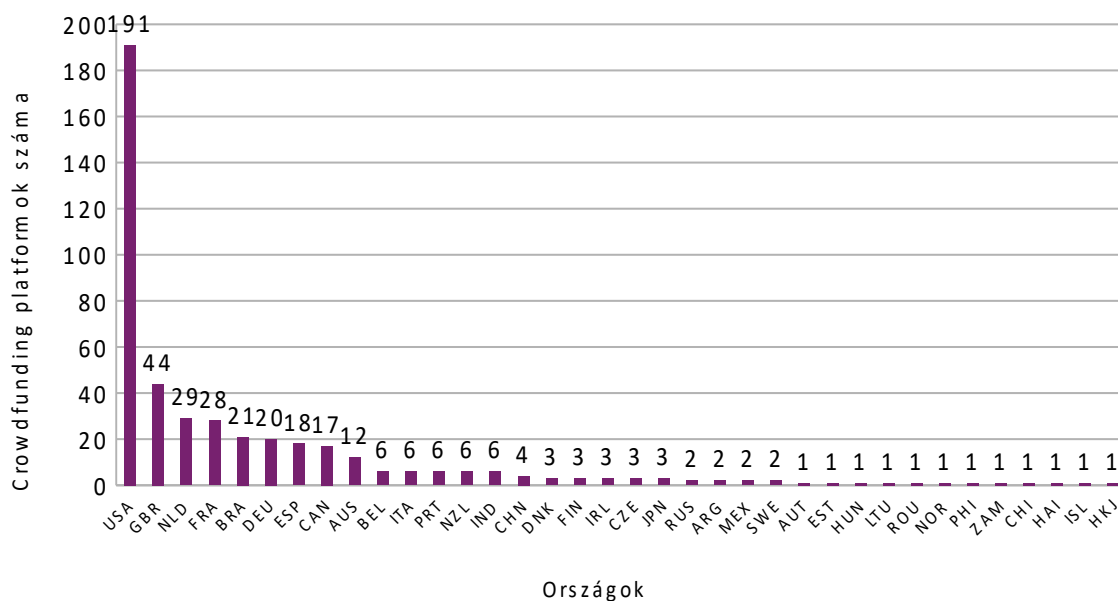
A crowdfunding egyik fontos előzménye a felhasználói innováció. Hippel(1988) munkatársaival több, mint 200 újítást megvizsgálva arra jutottak, hogy szakterületenként változóan, de jelentős számban 6-90% közé tehető a funkcionális felhasználóktól eredő innovációk aránya. Arra a felismerésre jutott, hogy az úttörő felhasználók egyedi igényeik kielégítése érdekében, hajlandók felvállalni kockázatot és a költségeket. A felhasználók a náluk felhalmozódott tudásra alapozva mertek forradalmian új igényeket megfogalmazni, néhány vizsgált esetben a felhasználók prototípusokon keresztül egészen a sorozatgyártásra kész termékek elkészítéséig eljutottak. Későbbi művében (Hippel 2005) a felhasználói közösségeket és az internetet, mint a demokratikus innovációt biztosító lehetőségeket jellemzi.

A crowdfunding egy adott projekt támogatására széles körben és jellemzően az interneten, meghirdetett nyílt felhívást jelent. A felhívás általában meghatározza a finanszírozási igényeket, a projekt céljait és a pénzügyi támogatás korlátozott időtartamát. Crowdfunding kampányok zömében nagyszámú, de kis összegű személyes hozzájárulást gyűjtenek össze. A crowdsourcing, beleértve változatos típusait a fejlődés korai szakaszában van, így az előnyök és kockázatok még változóban vannak (EC 2013).

## 2. A CROWDFUNDING – KÖZÖSSÉGI FINANSZÍROZÁS

A crowdfunding az egyik leggyorsabban fejlődő üzleti modell, ami idővel Európában várhatóan még nagyobb jelentőségre tesz szert. Az Európai Fejlesztési Ügynökségek Szövetségének 2011. november 11-i Bielsko-Biala-i találkozáján a crowdfunding kezdeményezésekben rejlő lehetőségek kiaknázása címmel nyilatkozatot (EFÜ 2011) adtak ki, amely kifejezésre juttatta az európai adminisztráció érdeklődését a crowdfunding fejlesztése iránt.

A The Statistic Portál (<http://www.statista.com>) adatait tekintve 2012-ben a legtöbb crowdfunding platform az Amerikai Egyesült Államokban és Európában működött (1. ábra). A 2010-2012 között a platformok számát tekintve a növekedés szignifikáns volt (2010-283, 2011-434, 2012-536 crowdfunding platform), már 2014-ben, két évre rá 1250 platformról beszélhetünk. 2016-ban a trendek alapján pedig már több mint 2000 platform üzemel a The Huffington Post szerint (HP 2016).



1. ábra: Crowdfunding platformok száma (2012)

Forrás: Number of crowdfunding platforms worldwide in 2012, by country, <http://www.statista.com/statistics/251573/number-of-crowdfunding-platforms-worldwide-by-country/>

## 3. A CROWDFUNDING PROJEKTEK OSZTÁLYOZÁSA

A korábban hivatkozott tanulmány (EC, 2013) hat crowdfunding projekt típust ír le, aszerint, hogy a támogató mit kap a pénzéért. Az alábbiakban ezt ismertetjük (a tanulmány a piacok nagyságát jellemző statisztikai adatai 2012-re vonatkoznak);

- Adomány alapú

A közreműködők adományokat tesznek, és ezért semmilyen anyagi juttatást nem várnak. Legtöbb ilyen kampány kisebb összegű, Európában az átlagot 500 euróra becsülik. Az egyes projektek kis mérete ellenére összességükben ezek a projektek adják ki a világ crowdfunding projektjeinek 62%-át, 723 millió euró összértékkel. Ez a modell közel áll a hagyományos adakozáshoz, a támogatók alapvetően érzelmi, identitási alapon csatlakoznak a pl. gyógykezelési, politikai vagy vallási célú és vonatkozású költségek támogatásához.

- Ellenszolgáltatásos

Az ellenszolgáltatásos kampányok termékeket, szolgáltatásokat ígérnek, amelyek a támogatásnál jellemzően alacsonyabb értéket képviselnek. Világszerte 285 millió eurót gyűjtöttek, az átlagos projektméret 3000 euró.

- Előzetes értékesítés

A kampány meghirdetői előzetesen értékesítésre kínálják a kifejlesztendő terméket. A közreműködők előre fizetnek, így gyűlik össze a termékfejlesztéshez még szükséges pénzalap. Az elkészült terméket leszállítják. Mivel a termék is ellenszolgáltatás, ez a modell nem mindig válik élesen el az ellenszolgáltatásos modelltől.

- Nyereségrészesedés

Egyes crowdfunding projektek a jövőben keletkező nyereség vagy jogdíjak megosztását ajánlják. Ezek a projektek pontosan rögzítik a nyereségmegosztás szabályait, és ésszerű mechanizmust biztosítanak (általában a crowdfunding platformon) a nyereség nyomon követésére.

- Kölcsönzés

A kampány célja, hogy a közreműködők egy előre meghatározott összeget kölcsönözzenek a kampány meghirdetőjének. A közvetlen és egyenrangú kölcsönügylet non-profit vagy for-profit projektet, vagy akár személyes fogyasztást finanszíroz. Az átlagosan kölcsönzött összeg 5500 euró. Társadalmi célú projektek esetében a kölcsön általában kamatmentes. A becslések szerint az így kölcsönzött összeg 55%-a üzleti célú, vállalkozói kölcsön. Ezek a kölcsönügyletek kockázattal járnak, mivel a kölcsönvevő hitelképességéről nem lehet meggyőződni, és nincs betétbiztosítás sem. Az erre szakosodott platformok a kockázat csökkentése érdekében megoldást kínálnak befektetési portfólió kialakítására. Kiemelik, hogy a kölcsönzés tisztességes alternatív befektetést kínál, miközben lehetőséget teremt egyszerű, gyors és potenciálisan olcsó hitelek nyújtására, akkor, amikor a gazdasági válság miatt megcsappantak a banki hitelezések.

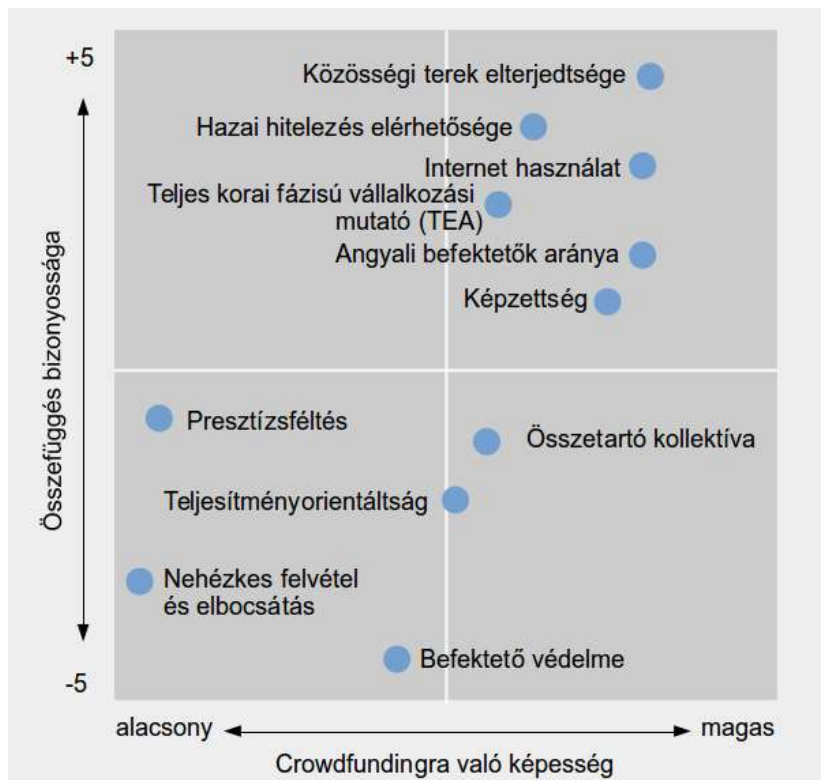
- Értékpapírok (részvények, kötvények)

A crowdfunding egyszerű megoldást kínál értékpapírokba (részvényekbe és kötvényekbe) történő befektetésre. Átlagosan 50 000 eurónyi értékpapírt értékesítenek egy kampányban. A befektetőknek jelentős kockázat adódik abból, hogy nincs kereskedés a részvényekkel, azok valós értékét nehéz megbecsülni, könnyen előfordulhat a projektek túlértékelése. A részvényesi jogok gyakorlása is nehézségekbe ütközhet, az interneten keresztül nem minden esetben lehet élni a befektetői jogokkal, így ha erre nem készült fel a befektető, akkor érdekeivel ellentétes döntések szülehetnek, pl. részvénykibocsátás esetén. Nincs szabályozva a befektető kiválása, nincs másodlagos részvényt piac, így kockázatos lehet a részvényektől megszabadulni. Jelentős előny, hogy a befektetők szakértelmükre és a készségeikre alapozva investálnak a legígéretesebb projektekbe. A részvénykibocsátó számára a tőkebevonás banki kölcsönrel való biztosításának vagy az anyagi befektető (üzleti angyal) életképes alternatívája.

#### 4. CROWDFUNDING ÜZLETI KÖRNYEZETE

A crowdfunding rugalmas és hatékony finanszírozási eszköz, ami hozzájárul a gazdaság felpezsdítéséhez. A Világbank 2013-ban, fejlett országok tapasztalataira és a világgazdasági adatokra alapozva, a fejlődő országok számára készített átfogó tanulmánya (WB, 2013) a fejlett gazdaságok vonatkozásában is jól hasznosítható.

A tanulmányt (WB, 2013) készítő kutatók számos forrásból gyűjtöttek gazdasági, kulturális és társadalmi statisztikai adatokat, ezeket idősorosan összevetették a platformok számának időbeli alakulásával, statisztikailag elemezték. Az eredményként kapott összefüggéseket értelmezték és a 2. ábrán látható módon foglalták össze az eredményként kapott tizenegy jelentősebb befolyásoló tényezőt. Az ábrán az összefüggés bizonyosságának előjele az egyenes vagy fordított arányosságra, nagysága pedig az összefüggés erősségére utal.

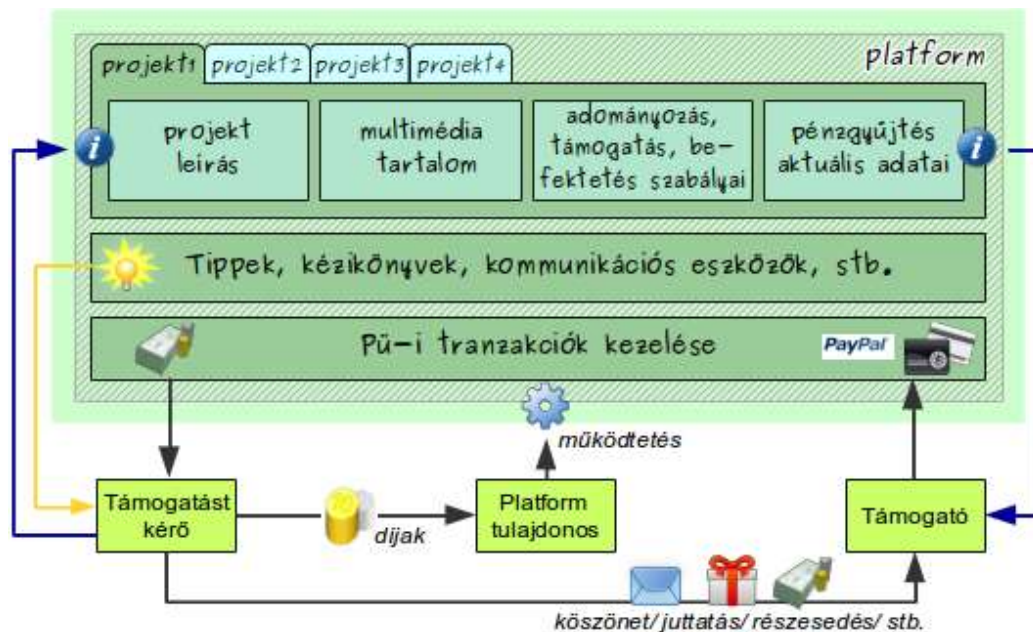


2. ábra: A Crowdfunding elterjedését segítő vagy gátló tényezők  
 Forrás: World Bank (2013): *Crowdfunding's Potential for the Developing World*.  
 The World Bank, Washington.

Az elemzés világméretű volt, de tekintettel arra, hogy a platformok 95%-a nyugati világban található, a szerzők az eredmények értelmezésében óvatosságra intenek, és a fejlődő országokra nézve a következő összefüggéseket tartják a legfontosabbnak. A közösségi terek (pl. Facebook) széleskörű használata, a korai fázisú vállalkozások száma, a baráti és családi finanszírozás elterjedtsége (ez utóbbi megállapítás a nyugati országokra nem érvényes), és az oktatás,-kedveznek a crowdfunding elterjedésének. Ellene hat a presztízsfeltés, a túlzottan nehézkes munkahelyi felvétel és elbocsátás, a túlzásba vitt befektető védelem és befektetési szabályozás. Magyarország a nyugati kultúra részese, így kiemelendő, hogy a korai fázisú vállalkozások száma (TEA), a teljesítményorientáltság szerepe, és összhangban a korábban ismertetett EU tanulmánnyal (EC, 2013) a hazai hitelezéshez szükséges szabad pénzeszközök rendelkezésre állása a crowdfunding hazai elterjedését segítő fontos tényezők.

## 5. CROWDFUNDING PLATFORMOKON

A crowdfunding projektek feladatra szabott internetes platformokon valósulnak meg (3. ábra). A támogatók itt hirdetik meg a támogatandó projektet. A platform keretszabályainak megfelelően előírják a célösszeget, amely elérése esetén vállalják a projekt megvalósítását, a pénzgyűjtésre megszabott időkeret betartását és a támogatási, befektetési szabályokat. A projektek pénzgyűjtési időszaka a platformok szabályaitól függően egytől hetven napig terjed.



3 ábra: Crowdfunding platform általános működési sémája

*Forrás: Podolcsák Á. (2014): Crowdsourcing vonatkozású üzleti tanácsadás. Szakdolgozat. Vezetés és Szervezés Szak, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest.*

A platformtulajdonos díjszabása alapján bevételre tesz szert, amiért cserébe biztosítja a pénzgyűjtési kampány lebonyolításához az infrastruktúrát, a platformra jellemző mértékű és összetételű látogatottságot, továbbá brosúrák, esettanulmányok, kézikönyvek formájában segítséget ad a tervezett projekt hatékony megjelenítéséhez és lebonyolításához. A díjak sikeres kampányok esetében alacsonyabbak, így reális célkitűzések megfogalmazásában teszik érdekeltté a támogatókérőket, ugyanakkor a projektek sikeressége hozzájárul a platformok jó megítéléséhez, hírnevéhez. Ennek ellenére bizonyos esetekben érdemes a vállalatoknak sikertelenül végződő kampányokat indítani, mert azok jelentős hírverést jelenthetnek, pl. a Canonical 2013-as Ubuntu okostelefon fejlesztése széles körben felkeltette egy mindenképp kifejlesztésre kerülő termék iránt a figyelmet, előkészítve a termék 2014-re tervezett piaci megjelenését.

### 5.1. Külföldi crowdfunding platformok

Számos felmérés létezik a crowdfunding platformok népszerűségét, sikerességét illetően. A tíz legnépszerűbb crowdfunding oldal között, mivel a statisztikai kimutatások eredményei igen eltérnek, több statisztikát figyelembe véve elmondható, hogy a Kickstarter, Indiegogo, Crowdrise, GoFundMe, RocketHub platformok szerepelnek az elsők között (4. ábra).

A Kickstarter az egyik legsikeresebb crowdfunding platform (4.a. ábra), amely kizárólag adomány, ellenszolgáltatásos és előzetes értékesítési modell szerinti projekteket támogat. A használat díja a felajánlások 5%-a. A sikertelenség nemcsak az összegyűlt támogatás elvesztésével, hanem 3–5% tranzakciós költség megfizetésével is jár, így ösztönözve a pályázót, hogy a lehető legjobb pályázati anyaggal mutassa be a közösség érdekét is szolgáló anyagát.

A Kickstarter a legnagyobb látogatottságú és legismertebb platform, ezzel széles körű nyilvánosságot biztosít a projekteknek (<http://kickstarter.com>). Segíti a projekteket, többek között jól átlátható, könnyen konfigurálható megjelenési felületet nyújt, marketingtámogatást ad, benne oktatóanyagokkal. A projektötletek egy ellenőrző jóváhagyási eljáráson mennek végig. A legváltozatosabb kreatív témákban lehet projekteket indítani, úgymint művészet,

képregény, tánc, divat, játék, zene, fényképészet, ételek, technológia, irodalom stb., összesen tizenhárom kategóriából választhat a pályázó.

A Seeding Factory közleménye (SF, 2013) alapján a 2013-ban sikeres Kickstarter projektek legfontosabb tulajdonságai, hogy mindegyik kézzelfogható példányt, végterméket ígér. Nincs köztük ingyen termék, nem ígértek korai béta változathoz hozzájutást. A projektek továbbá elismerést (mint például a nyilvános köszönet a megmentéséért a projektnek), élményt (pl. látogatást a stúdióba) kínálnak a támogatóknak.

Mollick (Mollick, 2014) a platform nyilvánosan elérhető adataira alapozva elemezte a 2009-től 2012 júliusáig a Kickstarter-en indított projektek sikerességét. Az atipikus projektek kiszűrését követően a mintába összesen 48 526 finanszírozási kezdeményezést vett alapul, ezekre mintegy 237 millió USD-t ajánlottak fel, amelyek közül 23 719 projekt (48,1%) érte el a célösszeget, és lett sikeres. A bukott projektek átlagosan a célösszeg 10,3%-át tudják csak begyűjteni, egy tizedük elérte a 30%-ot, és a célösszeg 50%-át már csak 3%-uk haladta meg. A sikeres projektek 25%-a 3%-nál kevesebbel haladja meg a célösszeget, 50%-uk 10%-nál nagyobb mértékben haladta meg a célértéket, és egy kilencedük érte el a célösszeg kétszeresét.

Mollick vizsgálata kiterjedt a projekt termékekre is, megvizsgálta azokat a projekteket, amelyek valamilyen termék határidőre történő előállítására tettek ígéretet. A crowdfunding modellel szemben megfogalmazódó legnagyobb aggály a csalás lehetősége. Ezt vizsgálva az találta, hogy 5% alatt van azoknak a projektek az aránya, amelyek a vállalatok teljes körű teljesítése előtt elálltak a projekt befejezésétől, ami nagyon kis arány, és ezeknek a projekteknak jó része esetében egyértelműen igazolható a kezdeményezők jó szándéka.

Hasonlóan működő másik népszerű platform az Indiegogo (<http://indiegogo.com>, 4.b. ábra), melynek használati díja és a használat menete is hasonló a Kickstarterhez. Ugyanakkor az Indiegogo és a Kickstarter oldalak által támogatott témák spektrumát tekintve az első kilenc a Kickstarter által nem támogatott kategóriát is felkínál használóinak: állatok, közösség, egészség, környezet, oktatás, politika, vallás, sport és kisvállalkozások. Az Indiegogo viszont működtet egy másik crowdfunding oldalt is, a Generosity-t (<http://generosity.org/>), mely kizárólag adományalapon működik. A lényege, hogy különböző nemes célokra lehet adományokat gyűjteni: mozgássérült sportolók segítése, hátrányos helyzetűek oktatásának támogatása, betegek gyógyulásának elősegítése, illetve számos egyéb embertársainkat és közösségeket segítő támogatás. Ennek a platformnak a használatáért nem számolnak fel díjat, hiszen a nagylelkűség és mások megsegítése a cél és nem a haszonszerzés.

A GoFundMe platform (4.c. ábra) a felhasználói számára lehetővé teszi, hogy saját honlapjukon (<https://www.gofundme.com/>) megfogalmazzák az adománygyűjtés okát, összegét és gyűjtsék össze a támogatásokat. A létrehozott honlapokat továbbá megoszthatják a közösségi oldalakon. A platformon keresztül számos kategóriában indítható adománygyűjtés, mint esemény, család, önkéntesség, egészségügyi, oktatás, stb., ugyanakkor 2015 óta a jogi védekezés célból való adománygyűjtést a platform kivette a lehetőségek tárházából.

A RocketHub platform (4.d. ábra) lehetővé teszi a D2F (Direct to Fan) modellen alapuló közösségi kapcsolatteremtést és adománygyűjtést (<https://www.rockethub.com/>). A meghirdetők, hasonlóan a GoFundMe platform szabályaihoz, projektjüket meghirdethetik a közösségi hálón is.

A Crowdrise (<https://www.crowdrise.com>) crowdfunding oldal (4.e. ábra) üzleti modelljét az adománygyűjtés alkotja. Az oldal a játékszerűvé tétel elvét (gamification) használva pontrendszeren keresztül motiválja a felhasználókat, hogy vegyenek részt az adománygyűjtésben és adományozásban.

A GoFundMe, a RocketHub, és a Crowdrise esetében a díjak a meghirdetett projektösszeg 3-5% -át teszik ki, míg a Kickstarter oldal esetében a mindent vagy semmi elv van érvényben, míg ezeken az oldalon, az adott időkeretben sikertelennek minősülő akció esetében a meghirdető megtartathatja az összegyűjtött összeget.



Habár a statisztikák szerint nem szerepel az első tíz legsikeresebb crowdfunding platform között, megemlítésre méltó a Zopa platformot (4.f. ábra). A brit Zopa a legrégebbi egyenrangú kölcsönző platform, amelyik napjainkig mintegy 455 millió GBP-t kölcsönzött, és ebből 180 millió GBP 2013-ban valósult meg. A Zopa mostanra kialakult piaci elismertségéhez hozzájárult, hogy a brit kormány is adott kölcsönöket a platformon, és megjelentek a versenytársaik is. Nagy Britanniában 2014-ben szabályozták az egyenrangú (peer-to-peer) kölcsönöket, így a megnövekedett bizalomnak köszönhetően a Zopa még nagyobb piaci előretörésre számíthat (Butcher, 2014).

Kupp esettanulmányában (Kupp et, 2006) ismerteti a Zope működési modelljét. A Zopa név a 'Zone of Possible Agreement' kifejezés rövidítése, ami az üzleti modell elméleti alapjára utal. Az alsó kínálati ár és a felső keresleti ár közötti terület az a zóna, ahol a Zope elősegíti az üzleti alkuk megkötését.

A hitelezők és a hitelgénylők egyaránt regisztrálnak a platformon. A hitelgénylők azonosítását külső szolgáltatók segítségével végzik le, majd a szokásos brit kockázati minősítés szerint A\*-tól C-ig csoportosítják őket, akik nem felelnek meg, azokat elutasítják. A hitelezők csoportonként kölcsönösszeg és kamatajánlatokat tesznek. A kölcsönfelvevők megfontolják ezeket az ajánlatokat, elfogadják őket, vagy kedvezőbb ajánlatokra várnak. Zopa azzal csökkenti a kockázatot, hogy a hitelezők csak kisebb összegeket adhatnak az egyes kölcsönigénylőknek, pl. egy 500£-os hitelfelajánlás akár ötvennél több hitelfelvevő között is megoszlik. A kölcsönrel a két fél között jogviszony jön létre, a bebukott hitelek a szokásos módon behajtásra kerülnek.



4. ábra: Crowdfunding platformok logói

## 5.2. Hazai crowdfunding platformok

A nemzetközi kezdeményezések mellett itthon is több crowdfunding platform indult, de igazi sikert még egyik sem ért el, a platformok kezdetleges piaci állapotot tükröznek. A megjelentetett projektek száma és mérete nyilvánvalóan nem elegendő a gazdaságos működéshez. A nemzetközi példák tanulsága, hogy a látogatottság és ismertség alapvető sikertényező.

Az indulj.be (<http://indulj.be> 2016/08 nem aktív) működés során a platform (5. ábra) az előszűrés után lehetőséget biztosított a pályázónak, hogy befektetési csomagot, támogatási célösszeget és időkeretet válasszon. A vállalt támogatási időszak lezárulását követően a pénzügyi célösszeg magvalósítása esetén az összeget a pályázó közvetlenül nem kapja meg, a megvalósítás a platform közvetítésével és segítségével történik, így zárva ki a visszaéléseket. Az indulj.be platform segítséget biztosíthat a projektek megvalósítása során: követhető, ellenőrizhető üzleti modellezés, publicitás és értékesítés támogatása, stb.. Az indulj.be blogján 2012 közepén közölték, hogy napi négy-ötezer látogatójuk van. A kevés látogató miatt a platform nem tudott tovább gazdaságosan üzemelni, mára meg is szűnt.

Hasonlóan járt a kezdheted.hu (<http://kezdheted.hu> 2016/08 nem aktív, 5. ábra) is - ahol a forrásokkal a kezdeményezők gazdálkodhatnak, emellett egy szakértői kör biztosítja a kezdeményezések professzionális támogatását, valamint a pályázó által összegyűjtött összeg csak a célösszeg elérése esetén vihető el - szintén beszüntette működését.

Hasonlóan mára már nem működő crowdfunding platform a Webse (<http://webse.tv>, 2016/08 nem aktív, 5. ábra) elektronikus médiaanyagok, különböző média események szervezésével is foglalkozott, ugyanakkor a befektetőknek amellest, hogy számukra értékes projektek támogatását tette lehetővé, hirdetési lehetőséget is biztosít.

A sikertelen – mára már megszűnt crowdfunding platformok között meg kell említeni még az Összedobjuk (<http://osszedobjuk.hu/hu> 2016/08 nem aktív, 5. ábra) platformot is. Mely lehetőséget biztosított a kampányok teljesen ingyenes indítására, nyílt finanszírozási modellt használt mint az Indiegogo, ugyanakkor jutalmazta azokat a kezdeményezéseket, amelyek elérik a kitűzött pénzügyi célokat.

A CreativeSelector (<http://www.creativeselector.hu/>) a még üzemelő magyar oldalak közé tartozik (5. ábra), de sajnos mind a projektek száma, mind a támogatás mértéke igen szerény. Az oldal biztosítja a jutalmat és az elővásárlási jogot, működését tekintve a kezdeményezők megkapják a beérkezett támogatásokat a megjelölt célkerettől függetlenül. A pályázatok meghirdetésére a következő kategóriák állnak rendelkezésre: civil, design-divat, esemény-fesztivál, film-video, innovatív hétköznapiak, játék, könyv, környezetünk, kultúra és kütyü. A pályázók a platform használatáért a projekt által ténylegesen összegyűjtött támogatások összegének 10%-át fizetik, mely tartalmazza a banki tranzakciós költségeket is. A platform több sikeres, nagyobb értékű projektet is tudhat maga mögött, mint a „Minden napra egy csana” (csana - családi napközi egy hivatalos, ellenőrzött hely, ahol a dolgozó szülők gyermeke professzionális ellátást kap), mely a meghirdetett 300000 Ft célösszeg 196.85%-át gyűjtötte össze meglepő módon csak tizenkilenc adományozótól. Ugyanakkor az oldal lehetőséget biztosít ahhoz, hogy a támogatók a „villám meló” keretén belül, egy feladatot megoldva – annak értékével támogassák a kijelölt projektet.

Az Adjúkössze (<http://www.adjukossze.hu/>, 5. ábra) platform civil szervezetek, non-profit társaságok, egyesületek és alapítványok és egyének kezdeményezéseit hivatott támogatni, melyek a közjót szolgálják. A támogatás összegyűjtésére kilencven nap áll rendelkezésére, a platform egyedi módon nem engedélyezi a túlf finanszírozást, azaz a kitűzött pénzügyi célokat nem haladhatják meg a támogatások, több nem kerülhet kifizetésre. A platform kizárólag adományozási célú finanszírozási modellt alkalmaz és korlátozza a kezdeményezések formáit is. Ezek a következő kategóriákban foglalhatnak helyet: környezet, oktatás, sport, egészségügy, jogvédelem, szociális, kultúra, és egyéb.

A platformon 2013 óta folyamatosan növekszik a sikeres projektek száma (2013-ban 10, 2014-ben 36, 2015-ben 69 adománygyűjtés és ugyan még nincs vége az évnek, de eddig 2016-ben 31 sikeres projekt volt). Ugyanakkor az összegyűjtött összegek igen impozánsak: 3,8 millió Ft (Budapest 100 éves házak program), 1 millió Ft (Őrizd egy gyerek álmát, Vigyél nyaralni egy árvát, Termékteszt – bébiételek és italok, stb.) és több tucat félmillió Ft feletti.



5. ábra: A Hazai crowdfunding platformok

A hazai platformok sikertelenségének (hatból négy platform beszüntette működését) az oka, hogy a hazai köztudatnak nem része a crowdfunding, így még nagyobb erőfeszítést igényelne a támogatási kampányok összeállítása. Ezzel szemben a támogatást kérők a Kickstarterhez



képezt csak minimális segítséget kapnak. Ebből következően nemcsak a projektek száma, hanem a sikeresek aránya is kimondottan alacsony, kisebb, mint 10%.

Ugyanakkor a hazai kreativitás jelenléte a nemzetközi platformokon igen magas, erre jó példa a Feel Flux projekt, mely két magyar fiatal, Somlyó Tamás és Lányi Ádám által kitalált és fejlesztett új fizikai, a Lenz törvényét gyönyörűen szemléltető játék. Az innovatív játék különlegessége, hogy bemutatható vele az antigravitációs hatás, ami lehetőséget is nyújt a vele való játékokra és számtalan trükk megvalósítására. A Feel Flux kifejlesztése után 2014. április végén az [Indiegogo-n indítottak kampányt](#), aminek célja a játék gyártásának beindítása volt. A kitűzött 25 000 dolláros cél helyett végül 36 918 dollárt gyűjtöttek össze (<https://www.indiegogo.com/projects/feel-flux#/>). A Lenz törvényét bemutató játék nem egyedüli ebben a kategóriában, hisz számos különböző, magas költségű, sikeres, crowdfunding projekt fűződik magyarok nevéhez (1. táblázat).

1. táblázat. Sikeres crowdfunding projektek, a teljesség igénye nélkül

s.s z.	Projektnevé	Platform (forrás)	Projekt kezdete	Kapott összeg	Sikeresség
1.	Renegades of the Galaxy - a brand new sci-fi vision!	Kickstarter	2014.jan.	2822 GBP (igényelt összeg 188%)	Megvalósítás alatt
2.	CinniBird Spice Pen	Indiegogo	2014. jun.	6077 USD (igényelt összeg 283%)	Sikeresen megvalósított
3.	Feel Flux	Indiegogo	2014. jun.	41377 USD (igényelt összeg 147%)	Sikeresen megvalósított
4.	IRBeacon – smarter remote for smarter home	Indiegogo	2014. okt.	40194 USD (igényelt összeg 159%)	Sikeresen megvalósított
5.	Malemaker Urban Travel Bag. Handmade in Europe	Kickstarter	2014. nov.	4277 USD (igényelt összeg 122%)	Sikeresen megvalósított
6.	<a href="#">CinniBird</a>	Kickstarter	2014. dec.	18478 USD (igényelt összeg 370%)	Sikeresen megvalósított
7.	Logifaces: Analogue game for digital minds	Indiegogo	2014. dec.	29924 USD (igényelt összeg 185%)	Sikeresen megvalósított
8.	Around the World in 80 Days – with Street View Sketches	Kickstarter	2015. okt.	10383 USD (igényelt összeg 519%)	Megvalósítás alatt
9.	Restoring, Publishing Vintage Taxi Photos + Crime Scenes Added	Kickstarter	2016. jan.	786 GBP (igényelt összeg 314%)	Megvalósítás alatt
10.	Odd Creatures Aong Us – The Ultimate Shortfilm	Kickstarter	2016. máj.	1493 GBP (igényelt összeg 124%)	Megvalósítás alatt
11.	World of Esras	Kickstarter	2016. jun.	826 EUR (igényelt összeg 138%)	Megvalósítás alatt
12.	Ludwig – A Short Film	Indiegogo	2016. jun.	733 GBP (igényelt összeg 105%)	Megvalósítás alatt
13.	„TÖRZS – Földön” A második lemez elkészítése	Indiegogo	2016. aug.	1050 EUR (igényelt összeg 105%)	Megvalósítás alatt
14.	Teknős the Turtle	Kickstarter	2016. aug.	974 USD (igényelt összeg 139%)	Megvalósítás alatt
15.	HocuSpoon	Kickstarter	2016. dec.	3441 USD (igényelt összeg 172%)	Adománygyűjtés folyamatban

*Forrás: <https://www.kickstarter.com/projects>, <https://www.indiegogo.com/projects>*

## 6. KONKLÚZIÓ

A tudás kodifikációjának célja, hogy olyan formába öntse a szervezeti, és főleg szervezeteken túlmutató tudást, hogy az elérhetővé váljon azok számára, akiknek szükségük volna rá. A tanulmányban bemutatott crowdfunding projektek betekintést adnak azon lehetőségekről, miszerint a tömeg és a tömeg által képviselt tudás felbecsülhetetlen mértékben gyarapíthatja, tudással, tapasztalattal gazdagíthatja a szervezetek, intézmények által képviselt szellemi tőkéjét, ugyanakkor egy fontos eszköz az innováció folyamatának felgyorsítására.

A hazai köztudatnak nem része a crowdsourcing sem a crowdfunding, a magyar platformok jelenleg még kevés közösségi kapcsolattal rendelkeznek, kizárólag magyar nyelven működnek, így még nagyobb erőfeszítést igényelne a támogatási kampányok összeállítása. Ezzel szemben a támogatást kérők a Kickstarterhez képest csak minimális segítséget kapnak. Ebből következően nemcsak a projektek száma, hanem a sikeresek aránya is kimondottan alacsony, kisebb, mint 10%.

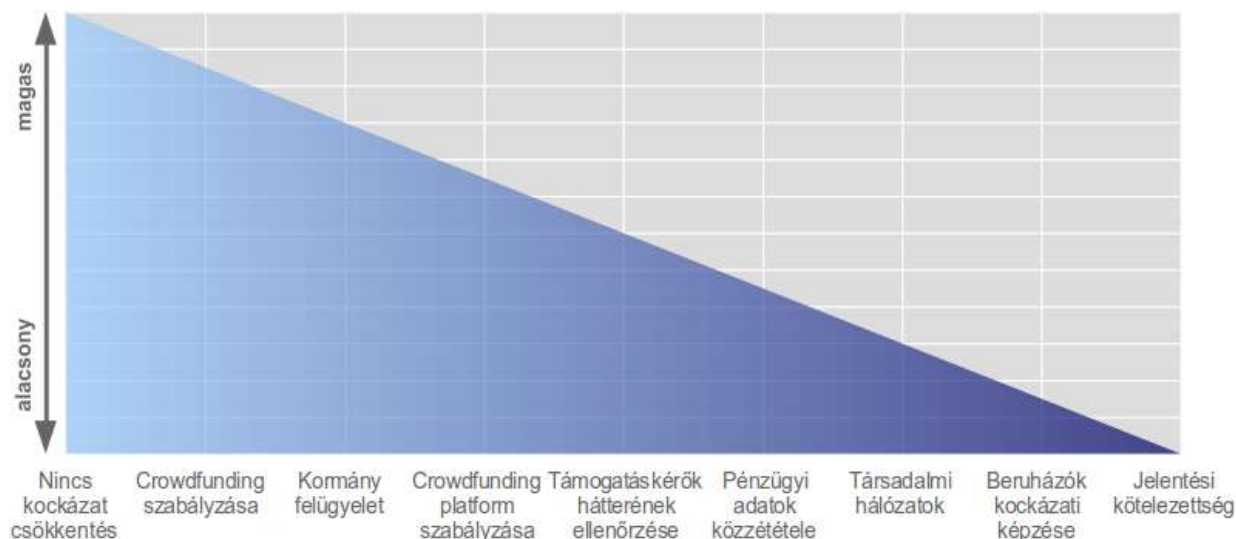
A sikeres crowdfundinghoz nélkülözhetetlen a motiváció, vagyis az adott projekt olyan célt kell, hogy szolgáljon, amit az adományozók magukénak éreznek, arra áldoznak, adakoznak. Tehát a kezdeményezéshez világos és jól meghatározott célok és elképzelések szükségesek, továbbá fontos a projekt minősége, kockázati becslése is, ami meggyőzheti az adományozót, támogatót, hogy pénze minőségi projekt keretében kerül felhasználásra.

A 2008-as világgazdasági válság hatására bekövetkezett változások eredményeképpen jelentős mértékben csökkent többek között a hitelkínálat és szigorúbb szabályozásokat vezettek be. A közösségi finanszírozás megoldást jelentett a forráshiánnyal szembesülő vállalkozásoknak. Ezen lehetőségek fényében az USA, mint vállalkozóbarát társadalom, 2012-ben megváltoztatta az értékpapír-kibocsátási szabályokat, így lehetőséget adva a kezdő vállalkozások egyszerűsített, internet alapú tőkebevonásának (JOBS Act – Jumpstart Our Business Startups Act). Ugyanakkor Kanada egyike azon országoknak, ahol továbbra sem engedélyezik a részesedés alapú tömegfinanszírozást az ország területén.

Európában nincs egységes definíció a közösségi finanszírozást illetően, az egyes tagállamok önálló szabályozásokat vezettek be (Kuti, Madarász, 2014). Kuti és Madarász (2014) kiemeli, hogy a működő platformok, hitelközvetítésnek minősíthető tevékenységet folytatnak, melyek a székhely szerinti állam pénzügyi jogszabályainak kell, hogy megfeleljenek.

Magyarországon a közösségi finanszírozás – jellegétől függően adókötelezettségeket von maga után, a támogatást kérő és támogató kilététől és a finanszírozás formájától függően. A felsoroltak alapján a közösségi finanszírozásnál a következő fizetési kötelezettségek jelentkezhetnek; ajándékozási illeték, személyi jövedelemadó, társasági adó, általános forgalmi adó.

Ennek fényében elmondható, hogy a crowdfunding hazai kihasználásának legnagyobb korlátja a támogató szabályozások hiánya. Mivel a crowdfunding a hagyományos befektetési formákhoz viszonyítottan nagyobb kockázattal bír, az Európai Bizottság (EC 2013) tanulmánya szerint a kockázat a következő sorrendben végrehajtott intézkedésekkel jelentősen csökkenthető (6. ábra): szabályozás, kormányzati felügyelet, átláthatóság, társadalmi/közösségi hálózatok megerősítése és ismeretátadás.



6. ábra: Crowdfunding kockázatsökkentése nemzeti szinten

*Forrás: World Bank (2013): Crowdfunding's Potential for the Developing World. The World Bank, Washington.*

A tanulmány által ismertetettek fényében a következő aktivitások megvalósulása esetén a crowdfunding, mint üzleti modell helyzete észrevehető javulásokat mutathatna:

- A magyar Crowdfunding politika megfogalmazása és nyilvános megjelenése, benne a crowdfundingért felelős Felügyeleti szerv megnevezése. A politika meg kell, hogy nevezze a crowdfunding alkalmazásának gazdaságpolitikai céljait, bevezetésének mérföldköveit és a legfontosabb intézkedéseket. A magyar crowdfunding politika vagy a Kormány vagy a Nemzeti Bank felelőssége kell, hogy legyen.
- A crowdfunding valamennyi típusára kiterjedő pénzügyi és adózási szabályok több lépcsőben történő megalkotása. Első lépésben az ABC, amely elsősorban adózási kérdéseket érint, majd D és E, ami pénzügyi szabályokat is magában kell, hogy foglaljon.

A szabályozás során a modellekben rejlő innovatív gazdaságélénkítő lehetőségek kihasználásának elsőbbséget kell kapnia a hagyományos pénzügyi és adózási szabályozási gyakorlat mindenáron való fenntartásával szemben.

- Platformok hozzáférhetőségének fejlesztése:

Ez jelentheti a nemzetközi platformok honosítását; a meghozott magyar szabályok szerinti működésnek való megfelelés platformtulajdonosok általi bevállalását; de akár egy kormányzati segítséggel létrehozott hazai platform beindítását is.

Továbbá a KKV szektornak nyújtandó vállalkozásélénkítő pénzügyi támogatási programban a crowdfunding formában finanszírozható projektek megjelenésének elősegítése vagy kormányzati hozzájárulás a platformok működéséhez.

## IRODALOMJEGYZÉK

Butcher M. (2014). P2P Lending Pioneer Zopa Closes \$25m From Hedge Fund For UK Expansion, <http://techcrunch.com/2014/01/30/p2p-lending-pioneer-zopa-closes-25m-from-hedge-fund-for-uk-expansion/> (Letöltve: 2016.08)

EC (2013). European Commission, Directorate General Internal Market and Services, [http://ec.europa.eu/finance/consultations/2013/crowdfunding/docs/consultation-document\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/consultations/2013/crowdfunding/docs/consultation-document_en.pdf), (Letöltve: 2016.08)

EFÜ, (2011). Realising the full potential of crowdfunding initiatives. The Bielsko Biala Declaration,

[http://crowdfunding.pl/2011/12/16/the-bielsko-biala-declaration-on-crowdfunding/#.T7V\\_NPG9h2M](http://crowdfunding.pl/2011/12/16/the-bielsko-biala-declaration-on-crowdfunding/#.T7V_NPG9h2M)

Estelles Arolas, E., González-Ladrón- De-Guevara, F. (2012). Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*, 32(2): 189–200.

Hippel, E. 1988. *The sources of innovation*, Oxford University Press

Hippel, E. 2005. *Democratizing innovation*, London: MIT Press.

Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazin*, 06. 01. 2006. [http://www.wired.com/2006/06/crowds/.](http://www.wired.com/2006/06/crowds/), (Letöltve: 2016.08)

Howe J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York: Crown Business Publisher.

HP (2016). The Huffington Post alapján [http://www.huffingtonpost.com/david-drake/2000-global-crowdfunding-\\_b8365266.html](http://www.huffingtonpost.com/david-drake/2000-global-crowdfunding-_b8365266.html) (Letöltve: 2016.08)

Kupp M., Anderson J. (2006). Zopa.com Case Study, European School of Management and Technology, [http://www.jamieandersononline.com/uploads/2006-case-20-Zopa-Case\\_1\\_\\_FINAL.pdf](http://www.jamieandersononline.com/uploads/2006-case-20-Zopa-Case_1__FINAL.pdf) (Letöltve: 2016.08)

Kuti M., Madarász G. (2014). A közösségi finanszírozás, *Pénzügyi Szemle* 2014/3 (374-385)

Mollick E. (2014). The dynamics of crowdfunding. An exploratory study, *Journal of Business Venturing* 29, 1–16

Podolcsák Á. (2014). Crowdsourcing vonatkozású üzleti tanácsadás. Szakdolgozat. Vezetés és Szervezés Szak, Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest.

SF - Seeding Factory (2013). Lessons from top 10 crowdfunding campaigns of all time, 2013. 10. 28. <http://seedingfactory.com/2013/10/lessons-from-top-10-crowdfunding-campaigns-of-all-time/>(Letöltve: 2016.08)

The Statistics Portal (2012). Number of crowdfunding platforms worldwide in 2012, by country <http://www.statista.com/statistics/251573/number-of-crowdfunding-platforms-worldwide-by-country/>, (Letöltve: 2016.08),

WB-World Bank (2013): *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. The World Bank, Washington. [http://www.infodev.org/infodev-files/wb\\_crowdfundingreport-v12.pdf](http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf) (Letöltve: 2016.08)

# KÉT TUDOMÁNYÁG PUBLIKÁCIÓS TELJESÍTMÉNYE

## PUBLICATION OF PERFORMANCE OF TWO SCIENCE'S FIELDS

**Polónyi István**

Egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, [istvan.polonyi@arts.unideb.hu](mailto:istvan.polonyi@arts.unideb.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A MAGYAR KUTATÓK EGYMILLIÓ LAKOSRA VETÍTETT NEMZETKÖZI PUBLIKÁCIÓIT VIZSGÁLVA MIND AZ ÜZLETI TUDOMÁNYOK MIND A TÁRSADALOMTUDOMÁNYOK TERÜLETÉN A FEJLETT ORSZÁGOK KÖZÖTT A RANGSOR MÁSODIK FELÉBEN HELYEZKEDNEK EL.*

*HA EZEKEN BELÜL AZ INNOVÁCIÓS MENEDZSMENT ÉS A NEVELÉSTUDOMÁNY FAJLAGOS PUBLIKÁCIÓSZÁMÁT VIZSGÁLJUK, MINDKETTŐ ESETÉBEN AZT LÁTJUK, HOGY A 2010-IG TARTÓ MÉRSÉKELT, A FEJLETT ORSZÁGOK ÁTLAGÁTÓL ELMARADÓ NÖVEKEDÉST, CSÖKKENÉS VÁLTOTTA FEL. A MAGYAR NYELVŰ PUBLIKÁCIÓK TEKINTETÉBEN A NEVELÉSTUDOMÁNY PUBLIKÁCIÓS TELJESÍTMÉNYE JÓ, AZ ÜZLETI TUDOMÁNYOKÉ KÖZEPESNEK MONDHATÓ. HA ANNAK AZ OKÁT KERESSÜK, HOGY EZZEL SZEMBEN MIÉRT GYENGE A NEMZETKÖZI PUBLIKÁCIÓS TELJESÍTMÉNY, AZT ÁLLÍTHATJUK ENNEK EGYIK OKA, HOGY MIND A NEVELÉSTUDOMÁNY, MIND A MENEDZSMENT TERÜLETÉN VISZONYLAG JELENTŐS A FŐISKOLAI KUTATÓHELYEK SZÁMA, S ALACSONY A TUDOMÁNYOS MINŐSÍTÉSSEL RENDELKEZŐK ARÁNYA. EGY MÁSIK OK, HOGY AZ ÜZLETI TUDOMÁNYOK VISZONYLAG KIS MŰLTRA TEKINTHETNEK VISSZA A POSZTSZOCIALISTA ORSZÁGOKBAN. A NEVELÉSTUDOMÁNY ESETÉBEN PEDIG A KUTATÓK ORIENTÁCIÓJA IS SZEREPET JÁTSZIK, AMI A PUBLIKÁCIÓK CÉLKÖZÖNSÉGEKÉNT A HAZAI PEDAGÓGUSOKAT TEKINTI.*

### **SUMMARY**

*THE STUDY EXAMINES PUBLISHING PERFORMANCE OF THE HUNGARIAN RESEARCHERS IN TWO SCIENCES FIELDS. THE TWO DISCIPLINES ARE "MANAGEMENT OF TECHNOLOGY AND INNOVATION" AND "EDUCATION".*

*BOTH DISCIPLINES UNTIL 2010 A MODERATE GROWTH IN THE NUMBER OF PUBLICATIONS OF HUNGARIAN RESEARCHERS, (ALTHOUGH THIS IS LOWER THAN THE GROWTH IN DEVELOPED COUNTRIES). BUT AFTER 2010, THE NUMBER OF PUBLICATIONS BEGIN TO DECLINE. THE HUNGARIAN-LANGUAGE SCIENTIFIC PUBLICATION'S NUMBER OF EDUCATION SCIENCE IS GOOD PERFORMANCE, BUSINESS SCIENCES IS MEDIOCRE. THE NUMBER OF INTERNATIONAL PUBLICATIONS IS LESS THAN THE HUNGARIAN SCIENTIFIC PUBLICATIONS BECAUSE OF THE RELATIVELY LOW NUMBER OF RESEARCHER WHO HAS A PHD IN BOTH DISCIPLINES. ANOTHER REASON FOR THE BUSINESS DISCIPLINES THAT IT IS A RELATIVELY YOUNG SCIENCE IN THE POST-COMMUNIST COUNTRIES. IN THE EDUCATION SCIENCE FIELD, THAT IS ALSO A REASON THAT RESEARCHERS READERSHIP OF PUBLICATIONS CONSIDERED AS THE HOME EDUCATORS.*

### **1. BEVEZETÉS**

Ebben az írásban két tudományterületen vizsgáljuk meg a magyar kutatók publikációs teljesítményét nemzetközi, illetve hazai összehasonlításban. A két tudományterület az

innovációs menedzsment és a neveléstudomány. A választást az indokolja, hogy e két tudományterület szoros kapcsolatban áll a tudásdiffúzióval, tudásközvetítéssel és így valamennyire a tudásmenedzsmenttel is. A hazai neveléstudományi kutatók nemzetközi publikációs teljesítményéről már több írás megjelent (Csapó 2015a, Csapó 2015b, Polónyi 2016), ugyanakkor sem az üzleti tudományok elemzéséről, sem a kettő párhuzamos vizsgálatáról még nem.

## **2. A NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁS MÓDSZEREIRŐL**

A tudományos teljesítményét alapvetően az 1 millió lakosra vetített nemzetközileg jegyzett (Scopus adatbázisban nyilvántartott) publikációk számával, valamint az országok között elfoglalt helyezéssel jellemezzük. Mindezt 20 éves időtávon (ugyanis ekkora időtávra állnak rendelkezésre éves adatok a Scopus adatbázisban). A publikációk számát a Scopus adatbázis (<http://www.scimagojr.com/>) alapján vettük figyelembe. Az 1 millió lakosra vetített értékeket az UNESCO adatbázisából vett népességadatok segítségével számítottuk. Miután az egyes években eltérő számú országról áll rendelkezésre adat, ezért a publikációk számának alakulását az OECD, az EU és a G20 országok halmazán vizsgáljuk, miután ezekről gyakorlatilag minden évben van adat. (Az egyes szervezetek átfedése miatt ez 49 országot jelent.)

Két megjegyzést érdemes a fentiekhez hozzátenni.

A publikációs adatbázissal kapcsolatban a Scopust azért választottuk, mert részint az utóbbi időben ez került az érdeklődés középpontjába, (az [mtmt.hu](http://mtmt.hu) továbbfejlesztése kapcsán), részint ennek van a leginkább felhasználóbarát adatbázisa. Hozzá kell azonban tenni, hogy több más hasonló adatbázis is létezik, amelyek nagy része kommerciális versenyben áll egymással, hiszen lényegében valamennyi hasonló adatbázis, vagy a benne lévő folyóiratok marketingjét, vagy más megközelítésű reklám és marketing célokat szolgál, (végül is ez adja működésük forrását). Az adatbázisból a megjelent közlemények (dokumentumok) számát illetve a hivatkozások számát használtuk az elemzéshez. A másik megjegyzés a használt fajlagolással kapcsolatos. Lehetne az egy kutató, fejlesztőre vetített publikációszámmal is vizsgálni, ami leginkább a kutatók teljesítményét jellemezheti, vagy az egységnyi, (pl. egyenértékű dollárban, vagy GDP arányosan mért) ráfordításra vetített publikációval számolni, ami az adott ország kutatási, fejlesztési tevékenységének (költség)hatékonyságát jellemezheti. Az 1 millió lakosra fajlagolt publikációszám azért tűnik a legalkalmasabbnak a vizsgálódásra, (azon túl, hogy a kutatólétszám tudományterületi bontásáról csak nagyon hiányos nemzetközi adatok állnak rendelkezésre), mert ez jellemzi legjobban az adott ország tudományos teljesítményét, mivel ez a mutató egyszerre függ a kutatási ráfordításoktól, a kutatólétszámtól, a kutatói teljesítményektől és a kutatási, fejlesztési rendszer intézményeinek működésétől.

## **3. A MAGYAR TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK NEMZETKÖZI RANGSORBAN**

Ha a világ legfejlettebb 49 országának tudományos teljesítményét a Scopus adatbázisa alapján hasonlítjuk össze, (azaz a Scopus adatbázisban szereplő nemzetközi folyóiratokban közölt publikációk alapján), akkor az egymillió lakosra vetített közlemények számát illetően az 1996-2015-ös időszakot együttesen vizsgálva Svájc, Svédország és Dánia áll az élen, (ebben a sorrendben). Magyarország a 32. kicsivel Szlovákia mögött, s valamivel Lengyelországot megelőzve. Ha megvizsgáljuk, hogy a magyar teljesítmény az egyes tudományterületeken hol helyezkedik el a 49 ország között, azt látjuk, hogy két tudományterületen (Veterinary és Neuroscience) állunk a középmezőny felett kicsivel. (1. Táblázat)

Az írásunkban vizsgálni kívánt két tudományágat befoglaló két tudományterületen (az üzleti tudományok és a társadalomtudományok területén) Magyarország helyzetét tekintve némileg eltérő státuszt találunk. Az üzleti tudományok (Business, Management and Accounting) az



Engeneering-gel és az Energy-vel a hazai rangsorban hátul, a 49 ország rangsorát tekintve az utolsó negyedben található. A társadalomtudomány (Social Science) publikációit illetően valamivel jobb helyzet, 49 ország rangsorában a 30. helyen állunk, s ezzel a tudományágak hazai rangsorában a középmezőny felett helyezkedik el a társadalomtudomány.

1. táblázat: Magyarország helyezése 49 ország között az egy millió lakosra vetített nemzetközi közlemények alapján (1996-2015 évek össze Scopus nemzetközi tudományos dokumentuma alapján)

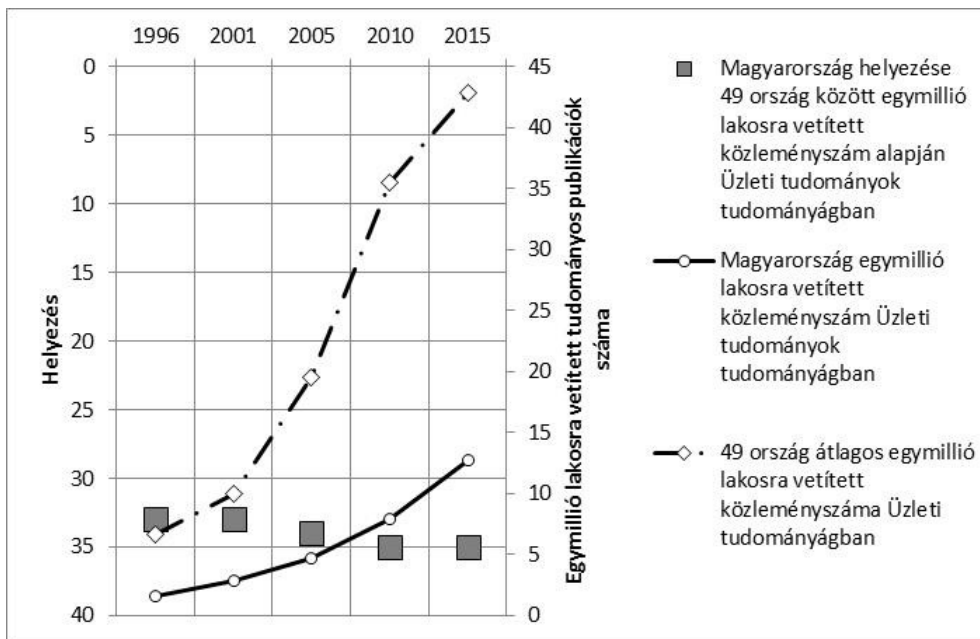
Sorrend	Tudományterület	Magyarország helyezése 49 ország között (egy millió lakosra vetített Scopus tudományos dokumentum alapján)	A magyar adat az adott területen a 49 ország átlagának százalékában
1.	Veterinary	16	118%
2.	Neuroscience	20	95%
3.	Chemistry	25	95%
4.	Pharmacology, Toxicology, and Pharmaceutics	26	92%
5.	Mathematics	27	85%
6.	Multidisciplinary	27	61%
7.	Chemical Engineering	28	81%
8.	Biochemistry, Genetics and Molecular Biology	28	73%
9.	Decision Sciences	28	57%
10.	Agricultura and Biological Science	29	65%
11.	Psychology	29	38%
12.	Arts and Humanities	30	56%
13.	Immunolgy and Microbiology	30	54%
14.	Earth and Planetary Sciences	30	50%
<b>15.</b>	<b>Social Science</b>	<b>30</b>	<b>44%</b>
16.	Phycics and Astronomy	31	76%
17.	Medicine	31	49%
18.	Economics, Econometrics, and Finance	31	34%
19.	Material Science	33	62%
20.	Computer Science	32	54%
21.	Environmental Science	33	42%
22.	Health Professions	33	28%
23.	Nursing	33	20%
24.	Dentistry	34	23%
<b>25.</b>	<b>Business, Management and Accounting</b>	<b>35</b>	<b>25%</b>
26.	Engineering	36	50%
27.	Energy	36	41%

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás

*Megjegyzés: Holtverseny esetén az a tudományterület került jobb pozícióba, amelyiknél magasabb volt a magyar adat és az adott területen a 49 ország adataiból képzett átlagának viszonya százalékában*

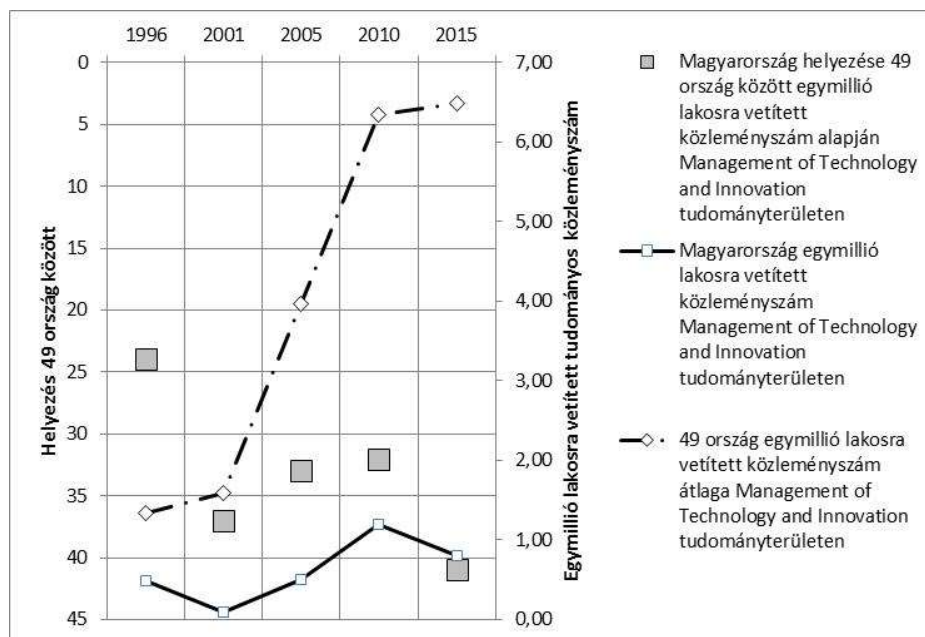
#### 4. ÜZLETI TUDOMÁNYOK ÉS AZ INNOVÁCIÓS MENEDZSMENT PUBLIKÁCIÓK

Ha az üzleti tudományterületen a magyar helyezés trendjét vizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy jól lehet növekedett az egymillió lakosra vetített tudományos publikációk száma, azonban ez a növekedés elmaradt a 49 ország átlagának növekedésétől, így 1996 és 2015 között a 49 ország rangsorában a nem igazán előkelő 33. helyről a 35. helyre csúszunk vissza. (1. ábra) A rangsort Finnország, Új-Zéland, Ausztrália és Dánia vezeti, Magyarország a rangsor utolsó harmadában található Románia, Dél-Afrikai Köztársaság, Chile és Lengyelország társaságában.



1. ábra: 49 ország és Magyarország egymillió lakosra vetített közleményszámának és helyezésének változása üzleti tudományok területén

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás



2. ábra: Magyarország helyezése 49 ország között Management of Technology and Innovation tudományágban

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás

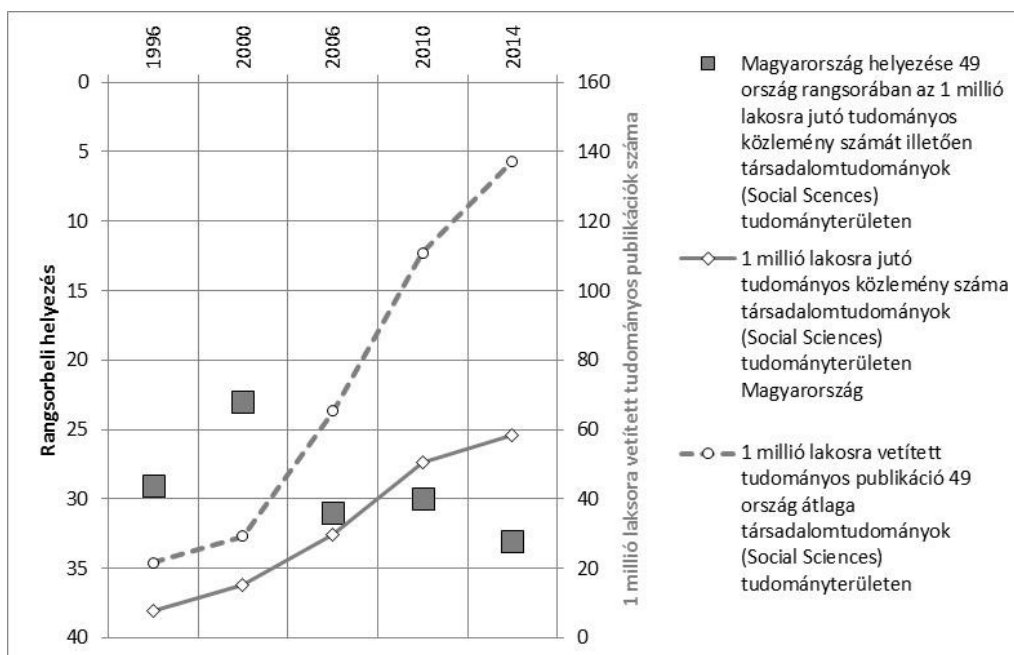
Ha az üzleti tudományokon belül az innováció menedzsment (Management of Technology and Innovation) tudományágát vizsgáljuk lényegében hasonló trendet látunk, azaz 2010 óta egy romló helyzetet, ami a csökkenő fajlagos publikációs számból adódik. (2. ábra)

## 5. TÁRSADALOMTUDOMÁNYI ÉS A NEVELÉSTUDOMÁNYI PUBLIKÁCIÓK

Ha a neveléstudomány (Education) tudományágban és az azt befoglaló tudományterületen (Social Science) a magyar kutatói teljesítményt elemezzük, akkor nagyon hasonló helyzetet látunk, mint az előbb. Itt is azt tapasztaljuk, hogy a társadalomtudomány területén a magyar

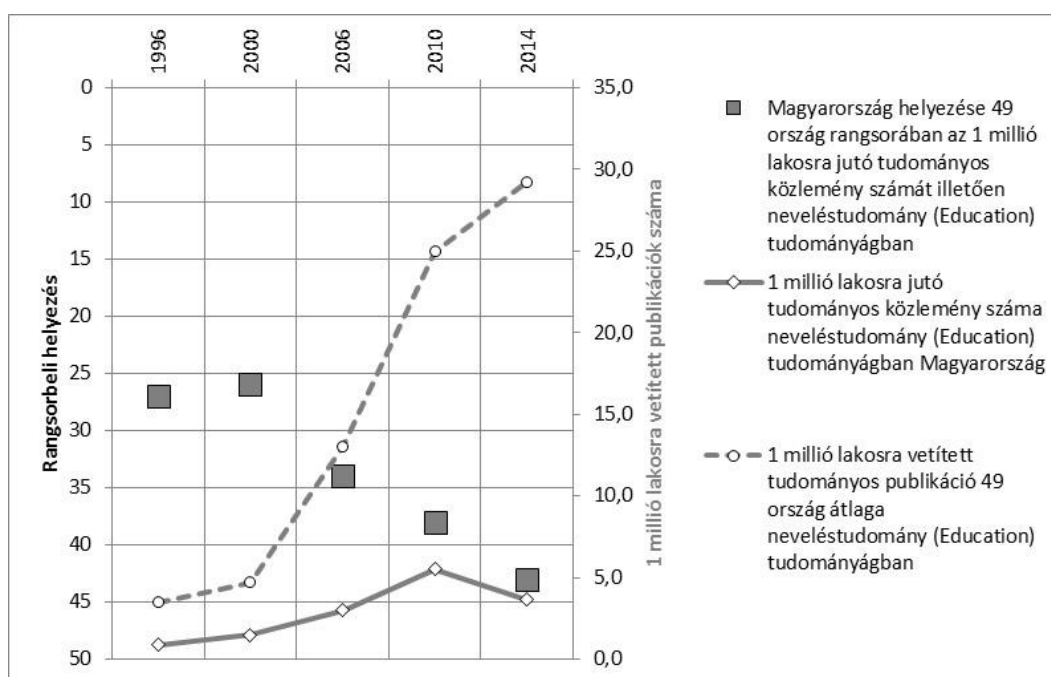


fajlagos publikációs szám növekszik, de az ország helyezése romlik, mivel a fejlett országok fajlagos publikációinak átlaga erőteljesebben növekszik, mint a magyar (3. ábra). Viszont a neveléstudomány tudományágban a közleményszám is csökken. (4. ábra)



3. ábra: 49 ország és Magyarország tudományos közleményeinek fajlagos száma, és az ország rangsora 49 ország között társadalomtudományok Social Sciences tudományterületen

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás



4. ábra: 49 ország és Magyarország tudományos közleményeinek fajlagos száma, és az ország rangsora 49 ország között neveléstudomány (Education) tudományágban

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás

Végeredményben mindkét vizsgált tudományágban az ezredforduló óta romló helyezést, de 2010-ig némileg növekvő publikációs számot, majd az utóbbi fél évtizedben csökkenő publikációs számot láthatunk.

## 6. AZ MAGYAR KÖZLEMÉNYEK NEMZETKÖZI IDÉZETTSÉGE

Az egy dokumentumra (tudományos közleményre) jutó citációk számát illetően az 1994-2015 időszakban az összes tudományterületet együtt tekintve Magyarország a vizsgált 49 ország között 23. helyen áll, (egy publikációra jutó közel 13 átlagos idézettséggel). (2. Táblázat) Az élen Svájc áll kicsit több mint 23, és Izland közel 23 átlagos idézetszámmal. Egy posztoszocialista ország előz meg bennünket Észtország (az átlagos idézetszáma 0,4-gyel nagyobb, mint a magyar). Az üzleti tudományok közleményeire jutó átlagos idézettség kicsit több mint 5, a társadalomtudományi közleményekre jutó pedig 4,8. Magyarország 49 ország között az előzőben a 33. az utóbbiban 31. Mind az üzleti, mind a társadalomtudományi közlemények átlagos idézettségében az élen Hollandia és az USA áll. Mind az innovációs menedzsment, mind a neveléstudományi közlemények átlagos idézettsége meghaladja a befoglaló tudományterületének átlagos idézettségét, viszont jelentősen elmarad a természettudományos vagy orvostudományi közlemények citáltságától. A neveléstudományi területen – és kisebb részben az innovációs menedzsment területen is – a mért fajlagos idézettségben számos olyan országot megelőzünk, amelyek publikációs intenzitása magasabb, mint a magyar (pl. Észtországot, Luxemburgot, Litvániát), ami a magyar közlemények nagyobb hatására, magasabb minőségére utalhat.

2. táblázat: Az egy dokumentumra jutó citációk száma 1996-2014 időszakban

	Összes dokumentumra	Üzleti tudomány (Business, Management and Accounting)	Technológiai és innovációs menedzsment (Management of Technology and Innovation)	Társadalomtudomány (Social Sciences)	Neveléstudomány (Education)
Magyarország helyezése a 49 ország rangsorában	23	33	31	31	22
Egy magyar dokumentumra jutó citációk száma	12,95	5,05	5,69	4,81	5,58
Magyar citációs szám a 49 ország átlagának arányában	97,8%	61,5%	58,2%	75,4%	103,8%
Magyar citációs szám a legjobb helyezést elért országhoz viszonyítva	55,7%	27,8%	25,5%	37,2%	40,1%

Forrás: <http://www.scimagojr.com/> alapján saját számítás

## 7. ORSZÁGON BELÜLI ÖSSZEHAJONLÍTÁSOK

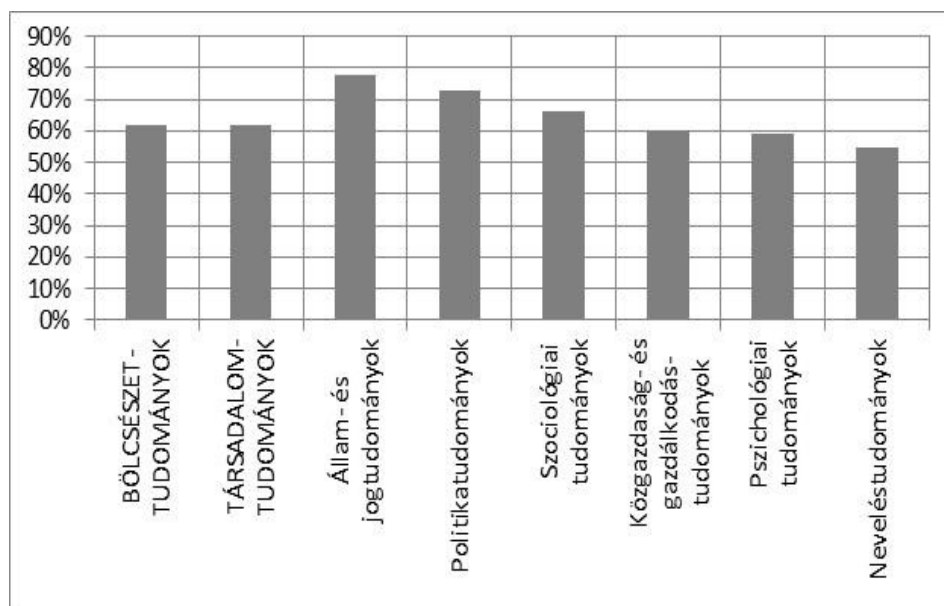
A tudományos teljesítményének kissé mélyebb értékelésében segítséget nyújthatnak a KSH adatok is. A neveléstudományok tudományágban a 2011-es 689 fő tényleges kutató, fejlesztő létszám, 2013-ra 641 főre, 2014-re 588 főre csökkent, majd 2015-re 728-ra emelkedett. A számított kutató, fejlesztőlétszám ennek kicsit több mint 30%-a, 2014-ben például 180 fő volt, ami arra utal, hogy a kutató, fejlesztőként számba vett létszám meghatározó része felsőoktatási kutatóhelyen dolgozik. 2015-ben a KSH adatai szerint 5 „Vállalkozási kutató-fejlesztő hely” és 2 „Kutató-fejlesztő intézet és egyéb kutatóhely” mellett 64 „Felsőoktatási kutatóhely”

foglalkoztatta a 641 kutató, fejlesztő létszámot. A gazdálkodás- és szervezéstudományok területén 2012-ben 543 fő volt a tényleges kutató, fejlesztő létszám, ami 2013-ra 28 fővel csökkent, majd 2013-ban 587 fő lett, majd 2014-re 548-ra csökkent. A számított létszám a tényleges létszámnak itt is a 30-35%-a, azaz itt is igaz, hogy a kutató, fejlesztők nagyobb része a felsőoktatásban dolgozik. Közgazdaság- és gazdálkodástudományi területen 2 kutatóintézet, 31 vállalkozási kutatóhely és 92 felsőoktatási kutatóhelyet számol a 2015. évi KSH statisztika. (Ezen belül a gazdálkodás és szervezéstudomány területén 10 vállalkozási és 36 felsőoktatási kutatóhely tevékenykedik.) A társadalomtudományok között az állam és jogtudomány után a neveléstudomány területén a legnagyobb a felsőoktatási kutatóhelyek aránya (ha külön vesszük a közgazdasági s a gazdálkodás- és szervezéstudományi területeket). A 64 neveléstudományi az összes (1253) felsőoktatási kutatóhely 5%-a. A neveléstudományi felsőoktatási kutatóhelyek között nyilvánvalóan több főiskolai tanszék illetve intézet van mint az állam és jogtudományi felsőoktatási kutatóhelyek között. (3. Táblázat)

3. táblázat: A kutató-fejlesztő helyek száma szektorok és tudományágak szerint, 2015

	Kutató-fejlesztő intézet és egyéb kutatóhely	Felsőoktatási kutatóhely	Vállalkozási kutató-fejlesztő hely
Pszichológiai tudományok	-	33	3
Közgazdaság- tudományok	2	27	13
Gazdálkodás- és szervezéstudományok	-	36	10
Neveléstudományok	2	64	5
Szociológiai tudományok	3	22	9
Állam- és jogtudományok	2	84	3
Politikatudomány	-	14	3

*Forrás: Statisztikai tükör Kutatás-fejlesztés, 2016. KSH (internetes táblázat melléklet)*



5. ábra: Tudományos minősítéssel rendelkezők aránya a bölcsész és társadalomtudományi tudományterületen, valamint néhány társadalomtudományi tudományágban 2014-ben

*Forrás: KSH alapján saját számítás*

A társadalomtudományi terület tudományágai között a neveléstudományi kutatóhelyeken az egyik legalacsonyabb a tudományos minősítettek aránya, 2012 óta haladja csak meg az 50%-ot. (5. ábra) Nyilvánvaló, hogy a neveléstudomány nemzetközi tudományos publikációs teljesítményében szerepet játszik részint a főiskolai kutatóhelyek magasabb száma, részint a

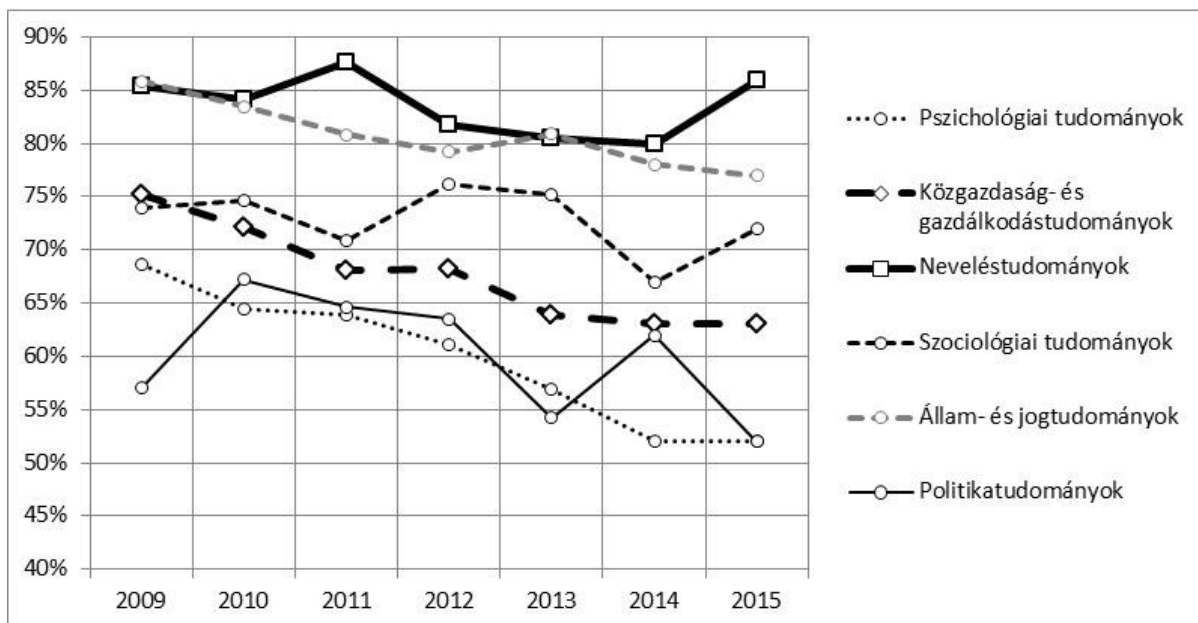
tudományos minősítéssel rendelkezők alacsonyabb aránya. De másról is szó van. Ha megvizsgáljuk a KSH által közreadott publikációk számát tudományterületenként megállapíthatjuk, hogy a legtöbb publikáció a közgazdaság- és gazdaságtudományok, valamint az állam és jogtudományi területen van, ezeket követi a neveléstudomány, bár egyes években meglehetősen hektikus ingadozásokkal találkozunk. (4. Táblázat) (Ezek a számok – a magyar népesség nagyjából 10 milliós nagysága miatt - tízszer akkora, mint az 1 millió főre vetített publikációs szám.) A magyar nyelvű publikációk aránya elég egyértelműen rávilágít az eltérő orientációkra.

4. táblázat: A jelentősebb társadalomtudományi tudományágak publikációinak száma

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pszichológiai tudományok	443	624	476	742	746	705	704
<b>Közgazdaság- és gazdálkodástudományok</b>	<b>2644</b>	<b>2927</b>	<b>2596</b>	<b>2624</b>	<b>1925</b>	<b>2302</b>	<b>2290</b>
<i>ebből Gazdálkodás és szervezés tudomány</i>	<i>1323</i>	<i>1478</i>	<i>...</i>	<i>651</i>	<i>499</i>	<i>731</i>	<i>703</i>
<b>Neveléstudományok</b>	<b>1079</b>	<b>1167</b>	<b>1336</b>	<b>1066</b>	<b>885</b>	<b>675</b>	<b>1421</b>
Szociológiai tudományok	671	556	557	529	448	773	934
Állam- és jogtudományok	1451	1945	2327	1701	2432	2111	1981
Politikatudományok	526	629	1033	384	603	1076	334

*Forrás: adott évre vonatkozó Kutatás-fejlesztés KSH kiadvány adatai alapján saját számítás*

*Megjegyzés: A megjelent tudományos publikációk száma tudományágak szerint táblázat adatai az elfogadott értekezések száma nélkül*



6. ábra: A magyar nyelvű publikációk aránya az adott tudományterület összes publikációja között a jelentősebb társadalomtudományi tudományágban

*Forrás: adott évre vonatkozó Kutatás-fejlesztés KSH kiadvány adatai alapján saját számítás*

*Megjegyzés: A megjelent tudományos publikációk száma tudományágak szerint táblázat adatai alapján az elfogadott értekezések száma nélkül*

A magyar nyelvű publikációk aránya a neveléstudomány valamint az állam- és jogtudomány területén a legmagasabb. Mindkét esetben érthető ez az orientáció, hiszen az olvasóközönség elsősorban a hazai pedagógusok illetve jogászok. Ami persze nem jelenti azt, hogy nem kellene idegen nyelven publikálni, mint ahogy az a jogi területen igen aktívan meg is történik. Ha az egy kutatóra vetített publikációt nézzük, akkor a politikatudomány valamint az állam- és

jogtudomány kutatói a legaktívabbak mind a magyar, mind az idegen nyelvű publikációk területén. A neveléstudományok kutatói nagyjából a gazdálkodás- és szervezéstudomány kutatóival hasonló, viszonylag alacsony aktivitást mutatnak, de a neveléstudományiak idegen nyelvi aktivitása elmarad azokétól, és a legalacsonyabb a vizsgált tudományágak között.

## 8. ÖSSZEGZÉS

A fenti nemzetközi összehasonlítást röviden összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a tudásközvetítésben jelentős szerepet játszó tudományágakban az egymillió lakosra vetített publikációval mért kutatói teljesítmény – mint ahogy a magyar tudomány egészének a teljesítménye - a rendszerváltás körüli fellendülést követően mára egyre inkább romlik. A visszaesés az egymillió lakosra fajlagolt nemzetközi publikációk esetében a nemzetközi átlagtól elmaradó növekedést jelent. Ez a megállapítás nem újdonság, hiszen a Tudománypolitikai Stratégia (2014-2020) így ír: „Az adatok idősoros vizsgálata (...) a publikációs produktivitás stagnálása nyomán Magyarország folyamatosan veszti el versenyelőnyét, miközben versenytársai hasonló adatai növekedést mutatnak.” (Im. 54. old.)

A magyar nyelvű tudományos közlemények tekintetében a neveléstudomány publikációs teljesítménye közepesnek mondható, ugyanakkor a nemzetközi publikációs teljesítmény az egyik leggyengébb a társadalomtudományokon belül. Ennek több okát lehet megjelölni. Az egyik, hogy részint a neveléstudomány területén viszonylag jelentős a főiskolai kutatóhelyek száma, részint ezzel összefüggésben is viszonylag alacsony a tudományos minősítéssel rendelkezők aránya. A másik ok alighanem a kutatók orientációjában is keresendő, ami a publikációk célközönségeként a hazai pedagógusokat tekinti. Az üzleti tudományok (magyar terminológia szerint gazdálkodás és szervezéstudomány) helyzete mind nemzetközi, mind hazai publikációs teljesítmény alapján gyenge, aminek nyilvánvalóan az az oka – azon túl, hogy itt is viszonylag alacsony a minősített arány -, hogy ez egy fiatal tudományág Magyarországon, hiszen a rendszerváltás környékén kezdet teret nyerni, a korábbi ágazati (politikai) gazdaságtanokat és üzemgazdaságtant felváltva. Annak elemzése, hogy mindkét tudományágban, mint ahogy az egész hazai tudományban is az elmúlt időszakban miért csökken a publikációs teljesítmény messze vezet, nyilvánvalóan összefügg a hazai tudomány forrásszegénységével és a kutatók torz teljesítményértékelésével. Ez azonban egy másik tanulmány kérdése lehet.

## IRODALOMJEGYZÉK

Csaba László – Szentés Tamás – Zalai Ernő (2014): Tudományos- a tudományos mérés? Megjegyzések a tudománymetria, az impaktfaktor és az MTMT használatához Magyar Tudomány 2014/4

Csapó Benő (2015a): A tanárképzés és az oktatás fejlesztésnek tudományos háttere [http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/a\\_tanarkepzes\\_es\\_oktatas\\_fejlesztesenek\\_tudomanyos\\_hattere.pdf](http://ofi.hu/sites/default/files/attachments/a_tanarkepzes_es_oktatas_fejlesztesenek_tudomanyos_hattere.pdf) (letöltés 2015 december)

Csapó Benő (2015b): A kutatásalapú tanárképzés: nemzetközi tendenciák és magyarországi lehetőségek Iskolakultúra 2015/11

Kollár István (2012): Az MTMT-adatbázisról és hatékony feltöltéséről. Hozzászólás Scheuring István cikkéhez. Magyar Tudomány. 11

Polónyi István: (2016): A neveléstudomány helyzetéről Iskolakultúra 4.

Sasvári Péter - Nemeslaki András (2017): Tudományos folyóiratok méltányos rangsorolása az MTA Gazdasági és Jogi Osztályában: Tudomány-konstruktivizmus az adatokon keresztül Magyar Tudomány. 1.

Scheuring István (2012): Kinek van szüksége az MTMT-adatbázisra? Magyar Tudomány. 8

Statisztikai tükör, Kutatás-fejlesztés, 2016. október 3. KSH  
Tudománypolitikai Stratégia (2014-2020) (Társadalmi partnerségre szánt vitaanyag)  
[http://2010-  
2014.kormany.hu/download/2/4f/f0000/2013%2009%2012%20Tudomanypolitikai%20Strate  
gia%20honlapra.pdf](http://2010-2014.kormany.hu/download/2/4f/f0000/2013%2009%2012%20Tudomanypolitikai%20Strategia%20honlapra.pdf)

# KAPCSOLÓDÁS A TERMÉSZETTEL ÉS ÖNMAGUNKKAL

## CONNECTING TO NATURE AND SELF

Suhajda Éva Virág<sup>1</sup> - Vastag Zsuzsa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, kutató, Rogers Személyközpontú Oktatásért Alapítvány, +36305253689

[virag.suhajda@rogersalapitvany.hu](mailto:virag.suhajda@rogersalapitvany.hu)

<sup>2</sup>pszichológus, Rogers Személyközpontú Oktatásért Alapítvány, +36305117685

[zsuzsa.vastag@rogersalapitvany.hu](mailto:zsuzsa.vastag@rogersalapitvany.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A TUDÁSMENEDZSMENT FELADATA A TUDÁS-TERMEELÉS ÉS A TUDÁSMEGOSZTÁS TÁMOGATÁSA, AMELY KIZÁRÓLAG ÖNMAGUKKAL ÉS EGYMÁSSAL JÓL LEVŐ KREATÍV TUDÁSMUNKÁSOK LÉTE ESETÉN TUD MEGVALÓSULNI. KUTATÁSUNKBAN ARRÁ KERESTÜK A VÁLASZT, HOGY AZ URBANIZÁCIÓS FOLYAMATOK MIKÉNT BEFOLYÁSOLJÁK AZ EGYÉN BELSŐ EGYENSÚLYÁT, ÉS A TAPASZTALATOK IGAZOLJÁK-E A SZAKIRODALOMBAN BEMUTATOTT PROBLÉMÁK LÉTÉT (A MINDFULNESS, A KÖZÖSSÉG-ÉRZET ÉS A TERMÉSZETI KÖRNYEZETTEL VALÓ KAPCSOLAT HIÁNYA), ILLETVE AMENNYIBEN IGEN, MILYEN MEGOLDÁSOK ADHATÓK EZEKRE. FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK KERETÉBEN KÉRDEZTÜNK TÖBBFÉLE TERÜLETEN DOLGOZÓ SEGÍTŐ SZAKEMBERET, KÜLÖNÖS FIGYELMET FORDÍTVA A TERMÉSZETI KÖRNYEZET POTENCIÁLIS GYÓGYÍTÓ HATÁSÁRA. AZ EREDMÉNYEKBŐL EGYÉRTELMEŰEN KIDERÜLT, HOGY A VÁROSI LÉT NEM NYÚJT KIELEGÍTŐ MEGOLDÁST A SZEMÉLYEKET ÉRINTŐ KRÍZISEK ESETÉN, HISZEN A KAPCSOLATOK FELSZÍNESEDÉSÉVEL JÁR EGYÜTT. AZ EMBEREKBEK RENDKÍVÜLI IGÉNY ÉL ARRÁ, HOGY JELENTŐSÉGTELJES, MÉLY SZINTEN KAPCSOLÓDJANAK MIND SAJÁT MAGUKHOZ, MIND KÖZÖSSÉGEKHEZ, MIND (TERMÉSZETI) KÖRNYEZETÜKHÖZ.*

### **SUMMARY**

*KNOWLEDGE MANAGEMENT MAINLY AIMS AT SUPPORTING THE CREATION AND SHARING OF KNOWLEDGE – FOR WHICH THE ORGANIZATION NEEDS KNOWLEDGE WORKERS FEELING WELL WITH THEMSELVES AS WELL AS WITHIN THE COMMUNITY. OUR RESEARCH FOCUSED ON IDENTIFYING HOW THE URBANISATION TRENDS IMPACT THIS NEEDED BALANCE WITHIN A PERSON. WE WANTED TO KNOW WHETHER THEIR EXPERIENCES VERIFY PREVIOUS ACADEMIC FINDINGS REGARDING PROBLEMS SUCH AS THE LACK OF MINDFULNESS, SENSE OF COMMUNITY AND CONNECTION TO NATURAL ENVIRONMENT. IF SO, WHAT KIND OF RESPONSE CAN BE GIVEN. WE USED SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS WITH HELPING PROFESSIONALS WORKING IN DIFFERENT FIELDS, WITH SPECIAL FOCUS ON THE POTENTIAL HEALING EFFECTS OF NATURE. THE RESULTS CLEARLY SHOW THAT URBAN ENVIRONMENT CANNOT PROVIDE SUFFICIENT SOLUTION TO PERSONAL CRISES ROOTING IN SUPERFICIAL CONNECTIONS. PEOPLE HAVE A VERY STRONG NEED TO CONNECT IN A DEEP AND MEANINGFUL WAY TO THEMSELVES, TO THEIR COMMUNITIES AND TO THE (NATURAL) ENVIRONMENT.*



## 1. BEVEZETÉS

A természet segítő erejére való támaszkodás a legősibb „pszichoterápia”. A természetben élés és ennek a kiszolgáltatottsága az emberiség élettörténetének szinte teljes egészét végigkísérte, csupán az elmúlt néhány évtized, esetleg egy évszázad, amelyben az emberiség egy része „kilépett” a természeti létből. Az ember alkotta környezetben élés szinte mindenkire jellemző, a falu és a város azonban ennek teljesen különböző oldalait mutatja. A falvakban élő mezőgazdasággal foglalkozók, még ha nem is a „vad” természetben dolgoznak, az életük szerves részeként tekintenek az általuk nem kontrollált természeti eseményekre: „*A mezőgazdasági munkás a városiaknál sokkal közelebb van, és közvetlen kapcsolatban áll a természettel – a földdel, a növényekkel, az állatokkal, a vízzel, a folyóval, a nappal, a holddal, az éggel, a széllel és az esővel. A városlakót mindentől elválasztják a falak, és a nagy épületek – a város főleg kőből és vasból áll.*” (Sorokin és Zimmerman, 1929:17) Márpedig a városi populáció a jelentősebb, és trendszerűen növekszik. Az ENSZ Világ Urbanizációs Jelentése szerint a világ populációjának kb. 54%-a élt városban 2014-ben, szemben 1950-es 30%-kal, és várhatóan 2050-re már ez a szám 66%-ra nő. Európa lakosságának 73%-a él városokban. Magyarországon e jelentés időtartamában 71% volt a városi lakosság aránya, de ez várhatóan 2050-re 82%-ra nő (ENSZ, 2014). Az urbanizáció mind a természeti környezetre, mind a társadalomra, mind az egyénre magára is hat. E cikkben elsősorban az individuumra vonatkozó hatásokkal, illetve az őt érintő problémákkal foglalkozunk, amely természetesen szorosan kapcsolódik a másik két területhez. A szakirodalom alapján a következő területek mentén alakulnak ki a mentális problémák:

- Az intencionális kognitív folyamatok „megszaladásából” fakadó test-tudatos jelen-lét (mindfulness) hiánya
- A hagyományos családmodell és közösségmodell felbomlásából is fakadó csökkenő közösség-érzet (sense of community)
- A természeti környezettől való távollétből fakadó odatartozás érzésének hiánya

Ez a probléma halmozottan érinti a tudásintenzív szervezetek humán tőkéjét, részben, mert ezek a szervezetek elsősorban urbánus közegben találhatóak, részben mert az elidegenedettség mentális problémái a szervezet munkatársainak tudásmunkájára is kihatnak. A szervezeti tudásmenedzsmentnek kiemelt feladata a tudás teremtésének és megosztásának a támogatása, amelynek alapja a munkavállaló személyes „jól-léte”, illetve a szervezet informális hálózatában / közösségben betöltött szerepe (Suhajda, 2009). A mindfulness hiánya a tudásmunka minőségének rovására megy, míg a közösség-érzet csökkenése, illetve a közösségbe való bekapcsolódás képességének csökkenése pedig a tudásmegosztás rovására.

A segítő szakemberek – többek között a coachok, szervezetfejlesztők, trénerek – mindezen folyamatokkal, az egyénnel, illetve kisebb részben a szervezetekkel történő munka során találkozhatnak, illetve saját maguk is megélik, átélik. Interjú kutatásunkban, amelyet a **Restoring Resilience - Connecting to Nature and Self** (A reziliencia helyreállítása – Kapcsolódás a természethez és önmagunkhoz) c. projektünk keretében, az Európai Unió Erasmus+ Program felnőttképzési programterülete által támogatva bonyolítottunk le, arra kerestünk választ, hogy konkrétan megfogalmazva mit látnak a segítők a saját és klienseik igényeinek, ezek mennyire illeszkednek a fenti hipotéziseinkhez, illetve ők, mint magánszemélyek, milyen módokon kezelik a nehéz élethelyzeteket és életválságokat.

A cikk további részében először a fenti folyamatok elméleti hátterét tekintjük, majd az interjú kutatás eredményeit mutatjuk be, végül megvizsgáljuk, hogy a kutatási eredmények milyen mértékben mutatják meg az urbanizáció fent megnevezett problématerületeit.



## 2. AZ EGYÉN ÖKOSZISZTÉMÁJA

### 2.1. A jelen problémaérzékelése

Azt, hogy miként érzékeli az egyén az adott problémát, a kognitív kutatások mentén érthetjük meg. Az egyén belső rendszerében zajló folyamat (probléma-érzékelés, felkészültség-mozgósítás, alkalmazás) maga a kogníció. Bár az egyén kogníciójára vonatkozó kutatások jelentős része a gondolkodás kialakulását, a tudat kialakulását, a tanulás folyamatát vizsgálja, amelyek alfolyamatok, ma már egyre inkább teret nyer az a rendszerszemléletű nézet, hogy az egyén, mint olyan, maga is egy komplex rendszer, amit ilyen mivoltában kell vizsgálni – az egy-egy részterület épp annyit árul el róla, mint amennyit az elefánt ormánya a teljes elefántról. A testesült kogníció területe növekvő népszerűségnek örvend a kognitív tudomány körében az elmúlt két évtizedben (lásd többek között Holmes-Spence, 2006, Marsh et al., 2009, Maturana – Varela, 1992, Thelen-Smith, 1994, 2003, Varela et al., 1993), és állításai egybecsengenek a kognitív idegtudomány eredményeivel is (lásd többek között Damasio, 2010 vagy Ramachandran, 2011).

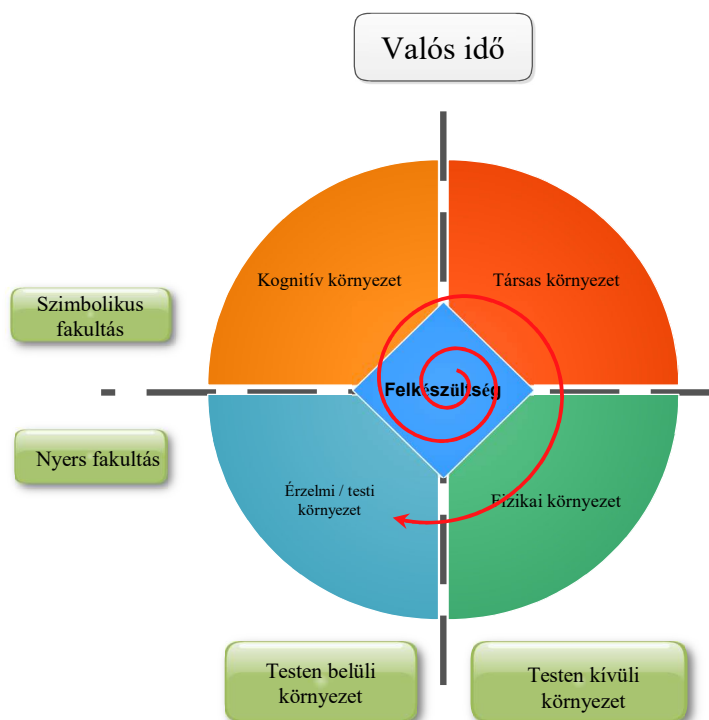
**A segítő, amikor hozzáfordul a kliens, még ha akar sem csak a kliens, mint ember egy-egy részterületével foglalkozik, hanem az egészszel – bár eszköztára sokszor csak egy-egy részterület segítésére korlátozódik.**

Az ember, mint komplex rendszer, az „itt és most”-ban létezik, mint Maturana is megjegyzi (1995):

*„Az élet az „itt és most”-ban történik, épp abban a pillanatban, amikor van. Az élet („élés”) olyan dinamika, ami eltűnik, amint a pillanat lezajlik. Az életnek magának nincs ideje, nincs múltja és jövője sem. A múlt, a jelen, a jövő fogalmait mi emberek, mint megfigyelők alkottuk meg, hogy megmagyarázzuk a létünket e jelenben.”* (Maturana, 1995. pp 1).

Az aktuális pillanat dinamikája befolyásolja azt, amit az egyén érez, és az aktuális pillanat az, amelyben a boldogságot, életelégedettséget megélheti (Csíkszentmihályi, 2010, Seligman, 2007), illetve amelyben a jelen problémáit érzékeli (Bateson, 2000, Horányi, 2007, Suhajda, 2011).

Az itt és most megélését viszont már több minden befolyásolja: az ember, mint testében és tudatában önálló komplex ökoszisztéma (testbe ágyazott elme, embodied mind), és az ember kapcsolódása („beágyazottsága”, embeddedness) az őt körülvevő természeti és társadalmi / közösségi ökoszisztémához.

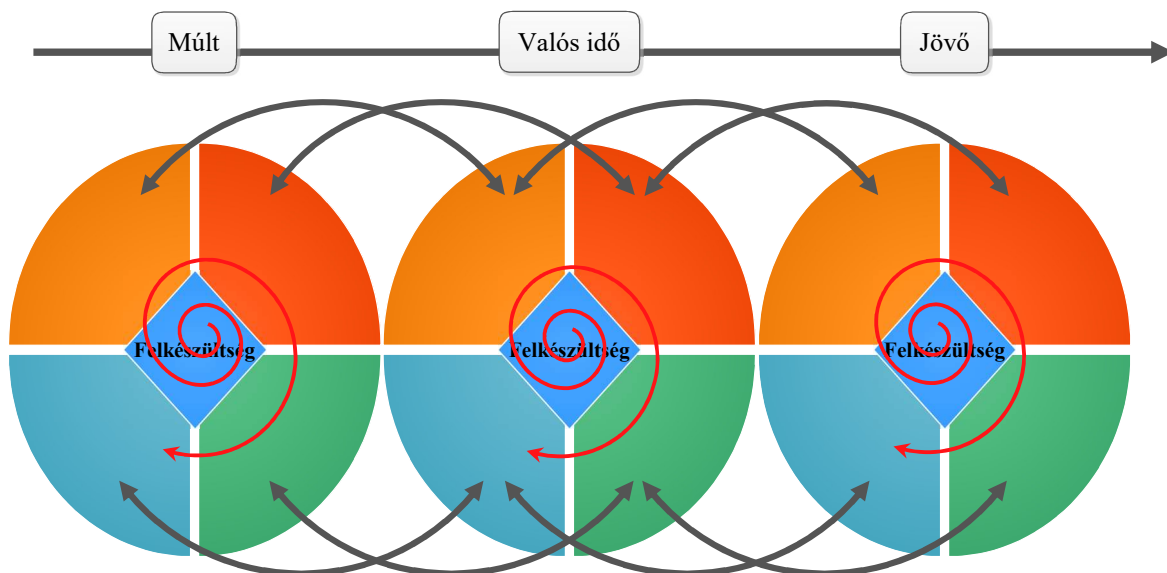


1. ábra: Az egyén által érzékelt pillanatnyi környezet

*Forrás: Suhajda (2011): A tanulás rendszerelméleti megközelítése, disszertáció kézirat, pp.50*

Négy fő területről beszélünk hát: a testen belüli környezetet meghatározó biológiai és kognitív környezetről, és a testen kívüli környezetet meghatározó fizikai és társas környezetről. Ezekből kettő „megfogható”, közvetlen tapasztalási lehetőséget nyújt: a testünk maga és a fizikai környezetünk (nyers fakultás, Horányi, 2007), míg kettő a szimbolikus térben megjelenő környezet: a saját már meglévő tapasztalataink / tudásunk, és a társas tér jellegzetességei. Ahogyan a spirál-nyíl az ábrában mutatja, az elválasztás létezik, de valójában mesterséges: e négy terület folyamatos dinamikában áll, hatást gyakorol egymásra, nem létezik egyik a másik nélkül. A négy terület egyes egymásra ható dinamikáit részletesen elemzi e cikk egyik írója más helyen (Suhajda, 2011), itt ezek bemutatására csak korlátozottan kerülhet sor.

A jelen helyzet probléma-érzékelése azonban nem kiragadható az időből, hiszen mind az adott területen belül, mind a területek között folyamatos időbeli dinamikák játszódnak le, amelyek a pillanatnyi probléma észlelést jelentősen befolyásolják.



2. ábra: A jelen érzékelésének időbeli dinamikája

*Forrás: Suhajda (2011): A tanulás rendszerelméleti megközelítése, disszertáció kézirat, pp.52*

Az ábrán a kétirányú nyilak használata kicsit becsapós. A múlt-jelen és jelen-jövő irányú hatások érthetőek és egyértelműek: a társas, kognitív, fizikai és testi környezet **múltbéli állapotai** (legyen ez a múlt akár egy pillanattal ezelőtti, akár több éves) valamilyen szintű **hatást gyakorolnak** a jelenlegi észlelésre és ez alapján a jövőbeli észlelésre egyaránt. A visszafelé nyilak viszont a **múlt retrospektív észlelésére** utalnak – vagyis, hogy a jelenlegi állapotban miként idézek fel egy múltbéli állapotot. Tehát a múlt-jövő irányú nyilak hatásokat, a visszafelé irányuló nyilak pedig retrospektív észlelést jelentenek. Ez utóbbi sem elhanyagolható azonban a jelen állapot vizsgálatakor, hiszen a múlt valós állapota és retrospektíven észlelt állapota egyaránt meghatározza a jelenlegi problémaérezkelést.

Egy példával illusztráljuk a fenti dinamikákat. Példánkban az egyik házastárs dühös, úgy érzi, becsapták, dühösen ráordít a partnerére. A szervezete adrenalint választ ki, pulzusa megnő (érzelmi/testi terület). A düh (fiziológiai megnyilvánulása) befolyásolja a gondolkodását (kognitív terület), és sarkított elképzelést alakít ki a helyzetről, ez esetben a párjának viselkedéséről. Természetesen a párja viselkedése valóban befolyásolja az adott helyzetet, esetleg éppen az volt a kiváltó aktus (társas terület). A fizikai környezet (terület) is befolyásolja a kiinduló fél pillanatnyi viselkedését és helyzetértékelését, hiszen egész más lehet otthon vagy nyilvános helyen, hőségben vagy hidegben, esőben a helyzet érzékelése és aktuális megoldása. Mindezen területek időbeli dinamikája is fontos: például eleve sokszor dühöng vagy sem (testi), idővel változhat a véleménye a kapcsolatáról, a házasságról stb. (kognitív), vagy a kapcsolata a környezetével és a párjával (társas), netán hetek óta hőség van, vagy esik (fizikai). A retrospektív dinamika is megjelenik mind az adott pillanatban, mind esetleg a jövőben: adott pillanatban valószínűleg máshogy ítéli meg a kapcsolatát a partnerével, mint a veszekedés előtt, és a veszekedést követően előfordulhat, hogy magát a veszekedést is eltérően idézi fel (pl. állítja, hogy nem is kiabált, vagy nem vesztette el az önuralmát).

## 2.2. A test-tudatos jelenlét hiánya

Ahogy Bateson megfogalmazza, az ember legfőbb problémája, hogy nem vesz tudomást sem arról, hogy ő maga egy komplex ökoszisztéma, sem arról, hogy egy komplex ökoszisztéma része (Bateson, 2000 – eredeti kiadás 1972). Bateson kifejti (számos ökológus, pl. Dawkins, Csányi, Lovelock által is elfogadott gondolatait), hogy a komplex ökoszisztéma evolúciós folyamatait a stabilitásra és egyensúlyra törekvés jellemzi, és bár a verseny a fejlődés hajtóereje,

a kiegyensúlyozottságot az együttműködés biztosítja. A testünkben, éppúgy, mint a teljes ökoszisztémában, az erőforrásokért folyó verseny zajlik a szerveink között, mint ahogy a pszichénkben is folyamatos a versengés a lehetséges érzékelési állapotok között (Bateson, 2000) – amelyet a testünkben folyó verseny közvetlenül befolyásol. A pszichés egyensúlyi állapotot a kognitív és a testi területek tudatos harmóniája tudja kialakítani. Ehhez képest a kogníció „megszaladt” – többnyire racionális tanulásra és problémamegoldásra sokkal több időt fordítunk, míg a testi és emocionális (és jobb agyféltekés) folyamataink háttérbe szorulnak (ez kifejezetten jellemző az életvilágot meghatározó két élettérre: az iskolára és a munkahelyre). A megszaladási jelenségek az ökoszisztéma szétesését és hosszabb távon összeomlását okozzák mind a testben, mind a környezetben (Bateson, 2000, Csányi – Miklósi, 2010). A test „fellázad”, ha elhanyagolják, ha elfojtják (Máté, 2003). Máté kihangsúlyozza, hogy a test-lélek rendkívül erős kapcsolatban áll, és a betegségek háttérben jelentős szinten pszichés folyamatok működnek. Ha a betegség már kialakult, a fiziológiai gyógyítás akkor lehet teljes, ha pszichés szinten is meglépi a beteg a gyógyulás lépéseit:

- a dolgok elfogadása olyannak, amilyenek
- az érzelmi igazság felismerésének képessége (tudatosság)
- a harag megengedése önmagunknak
- a világgal való kapcsolatunk visszaszerzése (kötődés)
- önérvényesítés kialakítása
- megerősítés önmagunk és a világ által

Ezek a lépések - talán a kötődés lépésén kívül - lefedik azt is, amit a pszichológia mindfulnessnek, tudatos jelenlétnek nevez. A mindfulness az az állapot, amikor tudatosan érzékeljük a jelent – mindegyik előző részben megnevezett terület egységében, és el is fogadjuk azt.

Az egyén fent leírt ökoszisztémájából fakad, hogy bár boldogságot tudunk megfogalmazni múltunk és várható jövőnk szempontjából (ezt Seligman részletesen elemzi), mégis a jelenben gyökértelesen, elveszítettnek érezhetjük magunkat. Seligman is (a fenti elemzéssel egybecsengően) a múlt és a jövő dinamikájában vizsgálja a jelent (Seligman, 2007). A múltra vonatkozóan a nem enyhülő keserűség és harag elengedését, és a „békés derű” állapotát tartja a pozitív jelen-állapothoz szükségesnek, míg a jövővel kapcsolatosan az alapvető optimizmust. A múlttal és jellel való helyes bánásmódot, és a kiteljesedett jelen-létet a jelen örömeinek magunkhoz ölelésével érhetjük el a pozitív pszichológia kutatói szerint: Bryant és Veroff (2006) „átérzésnek” (savoring) hívja azt az állapotot, amikor pozitív érzéseink vannak ÉS tudatosak is vagyunk irántuk. Ekkor tudatosak vagyunk önmagunk iránt, mégsem nevezhetjük ezt a mindfulness állapotának, mivel itt kifejezetten a pozitív érzésekre fókuszálunk, nem pedig elfogadjuk az adott pillanatot a maga esetlegesen kellemetlen tapasztalataival együtt.

Másik jelen-beli pozitív állapot a flow élmény, amelyet Csíkszentmihályi kutató. A flow és a mindfulness szintén nem azonos – míg a mindfulness állapot során az egyén kiterjesztetten tudatában van önmagának és a környezetének és egyszerre vizsgálja azt, a flow élmény éppen a tudatosság beszűkülését és az öntudat részleges elvesztését, az egy dologra fókuszálást jelenti (Csíkszentmihályi, 2001). Csíkszentmihályi boldogság-kutatásaiban arra figyelte fel, hogy az egyén észlelt életminősége nagyban függ attól, hogy képes-e, van-e alkalma flow élményt megélni az életében, és azt is bizonyította, hogy a flow elérésének képessége tanulható (2010).

### **2.3. A közösséghez tartozás érzésének hiánya**

Máté (2003) fentebb felsorolt gyógyulási lépései között kettő is a külső szociális környezethez való kötődést említi: a világgal való kapcsolat újraépítése, és a megerősítés a világ részéről. Az ember társas lény, amelyet a szociálpszichológia és az evolúciós pszichológia is alapvető kiindulópontként tekint.

A társas viszonyokat sejtik sokan az emberi evolúció háttérében is. A szociális agy elmélet (Dunbar, 1998) szerint a neokortex hirtelen fejlődése háttérében a szociális viszonyok áttekintésének szükségessége állt. Az elmélet szerint az agy információ-feldolgozási képességének korlátozott volta miatt az ember nem tud bármekkora szociális hálót áttekinteni; Dunbar számításai szerint 150 fő körüli az a háló, amelyet egy ágens még átlát (Dunbar, 1998:187), amely következtetésekre az emlősök és az emberek agyméretének összehasonlításával jutott, s amelyeket preindusztriális csoportok vizsgálatával támasztott alá. Dunbar későbbi kutatásai során azt is kimutatta, hogy a szociális kapcsolatok agy méretére történő hatása nem csupán a fajfejlődés szempontjából érdekes, hanem az egyed esetében is megjelenik, azaz a szociális háló mértéke hat a prefrontális agykéreg méretére (Powell et al, 2012). Dunbar az agy társas viszonyok mentén történő fejlődését az egyed elme-elméletének magasabb szintű kidolgozottságához köti, azaz a társas viszonyok mentén az ember jobban megtanul „olvasni” a másik agyában, megismerve szándékait, amelyhez aztán (így vagy úgy) igazodik. A társas interakció során az egyén kapcsolódik a többiek akcióihoz. E munka segítségével fejlődött ki a tükroneuron rendszer, melynek segítségével az agy reprezentálni képes a másik fél cselekedeteit (többek között Goleman, 1997, Gopnik, 2006, Marsh et al, 2009). Ily módon a másik ember cselekedete is az egyén saját belső dinamikáinak a részévé válik, és a saját viselkedés kapcsolódó válaszát váltja ki. A viselkedések összehangolása / harmonizálása még olyan helyzetekben is feltűnő, ahol ennek közvetlen célja nem található (Marsh et al, 2009). Az egyének összehangolódása (például „vastaps”) a „csoportlény” (Csányi, 1999) szintjén megjelenő viselkedést vindikál (emergencia). Ez a viselkedés végül visszahat az egyénre.

Ahogy azt Hankiss (1983) kifejti, a közösségek létre nagy szükség van mind az egyén, mind a társadalom életében. A közösség biztonságot nyújt tagjainak, tartalommal tölti meg életüket, segíti hatékonyságukat, személyiségük kibontakozását. Közösségek hálózatának hiányában pedig a társadalom atomjaira esik szét, nem képes a rengeteg egyéni érdeket hatékonyan összeegyeztetni egymással.

A közösségek átalakulása, humánológiai nézőpontból közelítve, akkor kezdődött, mikor az emberiség létszáma – köszönhetően a sikeres együttműködés következtében fellépő nagyobb létbiztonságnak – nőni kezdett. Amíg a különálló embercsoportok pusztán közvetlen szomszédaikkal érintkeztek, a közösségeknek kialakult a saját hiedelem-, szokás- és hagyományrendszere, vagyis kultúrája, melyet minden tag örökérvényűnek fogadott el. Egész életüket abban a közösségben élték le, ahova születtek, nem ismertek más mintát - részt vettek a rítusokban, őrizték őseik hagyományát. Készen kapott világban éltek, amelynek nem vonták kétségbe a normáit, hanem híven szolgálták azokat, mindig a csoport érdekét tartva szem előtt. Csíkszentmihályi (2007) számos példát hoz erre a fajta etnocentrizmusra a későbbi időkben: alföldi falvakat, melyek lakói meg voltak győződve arról, hogy az ő főterük a világ közepe, vagy az ókori görögöket, akik mindenkit barbárnak neveztek, aki nem beszélte a nyelvüket. A lojalitás a saját kultúrához legtöbb esetben annyira erős volt, hogy az egyének hajlandóak voltak személyes érdekeikkel ellentétesen cselekedni (pl. szívvel-lélekkel részt venni egy háborúban). Idővel a csoportok mérete növekedni kezdett, az erősebbek jellemzően leigázták, elkergették vagy asszimilálták kevésbé sikeres szomszédaikat, egyre nagyobb egységeket alkotva, egészen a ma fellelhető sokmilliósvilágvárosokig (Diamond, 2010). Ezzel párhuzamosan az egyén természetes közösségei fokozatosan redukálódtak: törzsből nemzetség, nemzetségből nagycsalád, nagycsaládból nukleáris család, majd legvégül a teljes autonómiára törekvő egyén: az egyszemélyes közösség (Csányi, 2006). Csányi szerint az egyszemélyes közösség a hatalmas városokban élő, a közösséget nem ismerő vagy azt elutasító ember, aki számára a legfőbb érték, ha saját maga irányítja önmagát, ezzel kiteljesítve személyes autonómiáját. Ebben a rendszerben mindenki maga dönti el, hogy mit tegyen (akció), hogy miben higgyen (hiedelem) és hogy hogyan éljen (konstrukció). Az emberek többsége inkább szenved ebben az „új” helyzetben, hiszen minden döntés egyben felelősséggel jár: a rengetegféle hiedelem és érték

közül neki kell kiválasztania a számára megfelelőeket, eldöntenie, hogy mit tart jónak és rossznak, folyamatosan vizsgálnia kell, hogy választásai összeegyeztethetőek-e a maga iránt támasztott elvárásokkal. A sokszor ellentétes értékek között neki kell rendet teremteni, amely munka erőteljesen megterheli a pszichét. Az egyszemélyes közösségek egyben a kultúrában meglévő gyökerektől is elszakadnak: a mai emberek már nem tudnak támaszkodni az „ősök tudására”, a tradíciókban, történetekben, mesékben rejlő megoldási kódokra (Boldizsár, 2010) mind a társas kapcsolatok, mind a természettel való kapcsolódás tekintetében. A közösségek felbomlásával pedig veszélybe kerül az emberek közötti kapcsolatok minősége. Mivel az egyszemélyes közösség létformájában a személy szabadon dönthet arról, egy kapcsolat meddig jár kellő mennyiségű szubjektív előnnyel a számára, s mikor válik inkább terhessé, a kapcsolatok szükségszerűen felszínesebbé válnak. Nem igazán ismerjük már egymást, a mindennapok során sokszor nincs időnk egymás meghallgatására, valós megértésére. Rogers (2004) pszichológusként eredetileg a segítő kapcsolatok minőségére vonatkozóan írta le azt az öt alapértéket, melyek szükségesek a két ember közötti valódi találkozáshoz (encounter). Ezek az empátia, a feltétel nélküli pozitív odafordulás, a hitelesség, a nyílt kommunikáció és a bizalom. Ezen értékek mentén alakítva kapcsolatainkat a modern világban is megélhetjük a valódi, mély kapcsolatot, amely önmagában is gyógyító hatással bír.

#### **2.4. A természeti környezettel való kapcsolat**

Az ökolingvisztikus Abram (1996) a természettel való kapcsolat visszaállításának szükségességéről írva a következőket fejtette ki:

*„A közvetlen érzékelt valóság, a maga több, mint emberi misztériumában, maradt az egyetlen kapaszkodónk ma, amikor elektronikusan generált távlatok és örömök alakítják a tapasztalati világunkat; csak a megfogható földdel és éggel való rendszeres kapcsolat segíthet orientálódni és tájékozódni életünk rengeteg dimenziója között.”* (Abram, 1996 pp X). Leegyszerűsítve és a bemutatott modellhez kötve: a szimbolikus világ dominanciáját ellensúlyozni kell a megfogható, fizikai világgal a mentális és fizikális harmónia megteremtése érdekében. A természettel való kapcsolat elhidegülése Abram szerint akkor kezdődött, amikor az ember feltalálta az írást (Abram, 1996). Az írás mentén a beszéd levált a beszélőről, lineáris struktúrát vett fel és átszervezte a tudatot (Ong, 2010). Az írás a természethez való kapcsolatunkat is átalakította: míg az élőbeszédben a természeti szereplők, mint ágensek (saját életére befolyással bíró aktív szereplők) jelentek meg, az írott szövegek nagy részében már mint a cselekvések tárgyai, eszközei, vagy éppen – például az ökológiai vagy gazdasági tárgyú szövegekben – mint erőforrások jelennek meg (Abram, 1996, Stibbe, 2007). A természetre mint erőforrásra való tekintés a nyugati kultúra része, és egészen Szent Ágostonig vezethető vissza, aki a világ rendszerének leírásában az ember tette a hierarchia csúcsára, míg a természetet alulra (Bateson, 2000). Az urbanizáció még inkább felerősítette a természettől való elszakadást, a természet degradációját (Clement, 2010).

Az ember és a természet viszonya áll az ökológiai antropológia vizsgálatának fókuszában is. Mint Borsos könyvének legelső mondatában kifejti, az emberi kultúra nem vizsgálható a természeti környezet figyelembe vétele nélkül (Borsos et al. 2004). A kulturális rendszerek a saját természeti rendszereikkel strukturális kapcsolódásban alakultak ki, és a környezeti rendszerek egyensúlyának felborulása rendszerint az adott kultúra és társadalom kihalásához vezetett (Borsos, 2003, Diamond, 2012). A természettel való kapcsolódás testi-lelki gyógyító hatását nagyon sok kutatás kimutatta: az erdőben való séta pozitív hatását (pl. Roberson és Babic, 2009), a vadonban töltött huzamosabb idő gyógyító hatását (Caulkins et al, 2006), az állattal való kapcsolat terapeutikus hatását (Beetz et. al, 2012, Marino, 2012, Wedl et. al. 2015), sőt egyszerűen a „zöldebb környezet” hatását is (Barton és Pretty, 2010.). A természettel való kapcsolat emellett a környezettudatosság, fenntarthatóság iránti elköteleződést is segíti.

A természettel való kapcsolat hiányát Louv „természet-deficit rendellenességnek” nevezi, és elsősorban a gyermekekre való hatását vizsgálja (Louv, 2008). Louv nem betegségként definiálja a természet-hiányt, de a hatásai már betegségeket okozhatnak: az érzékeink használatának visszaesését, figyelemzavart, elhízást, és egyéb mentális betegségeket okoz gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt. Strife és Downey metaelemzésükben a következőket állapítják meg: *„egyre több a bizonyíték, hogy a természethez és zöld helyekhez való hozzáférés rengeteg kognitív, érzelmi és fizikai előnnyel bír a gyermekek számára: például magasabb szintű koncentrációt, jobb tanulmányi teljesítményt nyújt, csökkenti a stressz és agresszió szintjét, és csökkenti az elhízás kockázatát (Faber Taylor & Kuo, 2006; Kellert, 2005, Lieberman & Hoody, 1998; Louv, 2007; Wells & Evans, 2003)”* (Strife and Downey, 2009). Ezzel szemben a gyerekek természethez való hozzáférése radikálisan csökken. A mai gyerekek kb. egy-kilenced olyan távolságra távolodhatnak el a szüleiktől, mint négy generációval ezelőtt (Bird, 2007).

A városi környezet egysíkúsága a természeti környezet sokszínűségével is szemben áll. Az egysíkú és sokszínű környezet hatását az állatokkal végzett vizsgálatok is igazolják. Az állatkísérletekben a gazdagított környezet a drogfüggésre való hajlam visszaesését, a stressz (és kortizol) - szint csökkenését, és magasabb szintű alkalmazkodóképességet okozott (Simpson & Kelly, 2011, Pellis & Pellis, 2009). Emberi környezetek vizsgálata is hasonló eredményt mutatott: Kuo és Sullivan kisebb szintű agressziót és bűnözést mért két szegény közösség között abban, ahol több természeti elem volt megtalálható (Kuo – Sullivan, 2001).

A lista még folytatható volna, összességében azonban látható: a természettől való elszakadás a csoportok és az egyén fiziológiai és mentális egészségére is hatással bír.

### **3. A KUTATÁS EREDMÉNYEI**

Az elméleti bevezetőben áttekintettünk három olyan területet, amelyek az urbanizációs folyamatok mentén sérülhetnek az egyén életében. Ahogy láttuk, a mindfulness, a közösséghez való odatartozás-érzet, valamint a természettel való kapcsolat hiánya vagy nem megfelelő minősége negatívan hat az egyén mentális jóllétére, ami különféle problémákhoz vezet. Amikor pedig a személy szembesül e problémák meglétével, eldöntheti, hogy fordul-e segítségért professzionális segítő szakemberhez vagy sem. Interjú kutatásunkban e segítő szakemberek tapasztalatait gyűjtöttük össze. Arról kérdeztük őket, a klienseik milyen igényekkel és problémákkal érkeznek hozzájuk, e problémák mennyire illeszkednek a fent bemutatott problématerületekhez, így igazolhatóak-e a hipotéziseink, végül pedig ők mint magánszemélyek mit tartanak legfontosabb saját (szakmai) igényeiknek és hogyan kezelik saját válságaikat. Kutatásunkkal a felnőttképzés és coaching munka hatékonyságának növelését céloztuk a mintázatként újra és újra megjelenő személyes problémák gyökereinek megkeresése mentén.

#### **3.1. Az alkalmazott módszertan**

A kutatás kvalitatív jellege miatt az alkalmazott módszertan a félig strukturált mélyinterjúk módszere volt. A Rogers Alapítvány munkatársai 2016. december 1-je és 17-e között 16 személyes interjút készítettek segítő szakemberekkel (trénerekkel, coachokkal, tanácsadókkal, egy terapeutával, egy pszichológussal, egy szociális munkással és egy orvossal), a természetben/természettel dolgozó szakemberekkel (egy környezeti nevelővel, egy barlangi túravezetővel és egy edzővel), valamint további segítő szakemberekkel (beleértve egyetemi professzorokat, tanárokat, ifjúság-szervezőket és egy múzeum-pedagógust). Az interjúkból 11 személyes interjú, 2 Skype-on keresztüli, illetve 3 főt egy csoportos interjú keretében kérdeztünk meg. A célunk a bevezetőben foglalt hipotézisek megvizsgálása volt, vagyis annak a feltárása, hogy valóban érzékelünk-e hiányt, zavart a természettel, a közösségekkel, valamint

a testünkkel és a jelenünkkel való kapcsolatban. A természettel való kapcsolat területére külön rákérdeztünk, hogy megállapíthassuk, a szakemberek mennyire tartják a mindennapok problémájának az urbanizálódással együtt járó eltávolodást a természettől, továbbá lehetséges coping (megbirkózási) stratégiák összegyűjtésére is alkalmasnak találtuk az ezzel a területtel való mélyebb foglalkozást. A klienseik és saját igényeikre vonatkozó általános kérdés után, a válaszadók saját gondolatai mentén haladtunk a kérdezésben.

Négy fő kérdést tettünk fel:

- Mit jelent számodra a természet és hogyan befolyásolja azt, ahogyan megküzdesz az életedben felmerülő nehézségekkel?
- Mesélj el egy személyes történetet, amelyben megküzdöttél egy kihívással! (Kerested a természet segítségét? Milyen módon?)
- Milyen szükségletei / igényei vannak a klienseidnek, hogy keresztüljussanak a nehézségeken?
- Mire van szükséged segítőként a klienseid támogatásához a saját életükben felmerülő nehézségekkel való megküzdésben?

### 3.2. Eredmények

Az alábbiakban bemutatjuk a kutatás eredményeit, összefoglalva az interjú egyes kérdéseire kapott válaszokat. Ezután a Következések-részben a hipotézisek mentén összegezzük, a segítő szakemberek hogyan látják a fent leírt problémák gyakorlatban történő megjelenését.

#### *a) Mit jelent számodra a természet és hogyan befolyásolja azt, ahogyan megküzdesz az életedben felmerülő nehézségekkel?*

Elsőként a segítőök természethez való viszonyát, annak potenciális gyógyító hatását kívántuk feltárni, így arra kértük őket, saját szavaikkal mondják el, mit jelent számukra a természet, illetve miképp befolyásolja őket a nehézségeikkel való megküzdésben. A vártakkal megegyezően különbözőképpen definiálták a természetet a résztvevők, válaszaik négy kategóriába sorolhatók: személyes, környezeti, emberi és spirituális megközelítésre.

A „**személyes**” válaszok esetén a válaszadó saját személyét, saját érzékleit tekinti rendezőelvnek, magát helyezi a természetet megtapasztaló szerepbe, és ez által határozza meg azt. Így a személyesen fontos helyek, az érzéklek, a tevékenységek válnak a kognícióban a természetté: az otthon, „a szőlősdombom”, az alföld; a színek (zöld, kék, piros – szemben a beton szürkéjével), a talpunk alatt érzett föld, a körülölelő égbolt; sétáink helyszíne.

A „**környezeti**” perspektívát követő válaszok esetén a természetet annak részeinek felsorolásával határozták meg. Három válaszadó kiemelte, hogy mind az élettelen, mind az élő környezet a természet részének számítható. Leggyakrabban (öt alkalommal) az erdőt említették, mint a természet legfontosabb elemét, majd az elemeket (különböző vízforrásokat, a levegőt, a földet), ezeket követték a teremtmények (növények, különös tekintettel a fákra, valamint az állatok), majd a különböző tájak, képződmények (a sivatag, a hegyek, a barlangok), végül pedig a nap és a hold).

A következő kategóriába azok a válaszok tartoznak, melyek a természetet **az emberi tevékenységgel való kapcsolat relációjában** határozzák meg. Az összes válasz között a leggyakrabban előforduló szerint a természet legfontosabb jellemzője, hogy nem ember által készített. Ez azt is jelenti, hogy a városok nem lehetnek a természet részei. Mások másképp gondolkodnak: vannak, akik szerint az ember által készített tárgyak, dolgok szintén a természet részét képezhetik, különösképpen, amennyiben érzékelhető a hagyományosabb értelemben vett természet valamilyen módon (például egy erkély, ha látszik róla egy fa és egy madár). Sőt, maga a társadalom és a kultúra is természet, hiszen természetes úton, az evolúció folyamatában jött létre. Egy újabb szempont továbbá a természet azon funkciója, hogy feltölti a benne lévő személyt; csendet és harmóniát teremt.



Végül a **spirituális** megközelítés szerint a természet valami olyasmi, ami hatalmasabb nálunk. A természet szabadság, végtelenség, erő. A valóság maga, a teljes univerzum. A válaszadók legnagyobb többsége kiemelte, hogy a természetben mind egyenlők vagyunk: az emberek és az állatok, mind a nagyobb teljesség egy piciny részei.

Azzal kapcsolatban, hogy a természet milyen hatással bír a nehéz pillanatokban, a válaszadók három tényezőt emeltek ki: a természet érzéseket és impressziókat kelt, valamint segíti az embereket az önmagukhoz való kapcsolódásban. Vannak, akik a spirituális szférában is segítséget kapnak a természettől.

A résztvevők egyetértettek abban, hogy nehézségeik esetén **a természet mély hatást gyakorol az emberekre..** Van, aki ezt úgy látja, hogy más-más környezetek más-más érzéseket keltenek bennünk: például az alföld látványa izgalommal tölt meg, míg a tenger megnyugtat. Mások a természetben megtapasztalt biztonságérzetet emelték ki. Volt olyan is, aki az örökös mozgás megtapasztalásának a lehetőségét látja a természetben.

A válaszok egy másik csoportjából arra derült fény, hogy az embereknek rendkívül fontos az, hogy **a természetben lehetőségük nyílik a saját magukhoz való kapcsolódásra.** Szinte az összes válaszadó egyetértett abban, hogy a természetben egyedül, magukban lehetnek, így képesek megnyugodni, meditálni és megtalálni a harmóniát saját magukkal. E harmónia megtalálásához különböző utakat követnek: vannak, akik számára egy kis, virágokkal borított terület látványa a városban már megbékíti az elmét. Mások szerint az az igazán jelentős, hogy a természetben nincs internet, s ez a hiány segít az önmagukra (és egymásra) találásban. Például a barlangok csendje és mélye egy olyan hely, ahol lehetőség van igazán mély beszélgetésekre – amelyek odalent is maradnak, soha nem folytatódnak a felszínen. Vannak olyanok is, akik számára a gyaloglás során a lépteik ritmusának megtapasztalása segít a gondolataik ritmusának rendezésében, mikor ugyanis a következő lépésre kell összpontosítani, akkor a napi problémák eltűnnek és a személy képes lesz az „itt és most”-ban jelen lenni. Sokan kimondottan azért mennek a természetbe, hogy tudatosan önmagukra figyelhessenek, újratöltsék az energiatartalékaikat, megtalálják azt az utat, amit a szívük valójában diktál. Mindezek mellett a fizikai gyógyulásban is segíthet a természet.

Vannak, akik számára **spirituális fejlődéssel** is jár. Ők arról számoltak be, hogy képesek hozzákapcsolódni a természet ősenégiájához, miközben megtapasztalják, hogy a környezet az, ami irányít, hogy az nálunk sokkal hatalmasabb entitás. Így az élet értelméről alkotott fogalmaik is megváltoznak.

### ***b) Mesélj el egy személyes történetet, amelyben megküzdöttél egy kihívással! (Keresed a természet segítségét? Milyen módon?)***

A következőkben jobban elmélyedtünk abban, hogy milyen módon segíti a természet a krízisekkel való megküzdést. Ezt a résztvevők egy-egy személyes példán keresztül írták le. Egy részük általános problémákról mesélt, kijelentve, hogy a természet bármilyen probléma vagy helyzet megoldásában nagy segítség lehet – még az olyan mindennapi eseményeknél is, mint a munkába menés. Mások megosztottak egy személyes krízishelyzetet: válásuk történetét, életközépi válságukat, vagy egy szervezeti krízist, mely személyesen is rendkívül megterhelő volt. De ezek mellett egyéb jelentőségteljes életesemények is okozhatnak krízist, mint egy szülés vagy egy mély ökológiai tréningen való részvétel. Sokak szerint a feszültséggel teli időszakokban, mikor valaki megakad az életútján és feltöltődésre van szüksége, a természet sokat tud segíteni.

E segítség minőségének meghatározásához szintén különböző nézőpontokból közelítettek a résztvevők. Néhányuk módszereket írt le, mások pedig a természet rájuk gyakorolt hatását hangsúlyozták.

A leggyakrabban használt „**módszer**” a kinti mozgás, séta. Elmenni a tengerhez, a hegyekbe, az erdőbe, személyesen nekik fontos helyekre (mint egy kert), ahol többek között megfigyelhetik a zöld különböző árnyalatait, érezhetik a szelet és a napsütést a bőrükön. Voltak,

akik megemlégették, hogy a másokkal való találkozás, mások pozitív példaként való megismerése szintén segítség lehet. Valaki kiemelte, hogy a városban élve nehéz érzékelni a természet segítő erejét, mivel ott nincs autentikus szabadság. További módszerek lehetnek az agykontroll, a meditatív írás, a meditáció és a fizikai edzés.

Egy másik szemszögből közelítve voltak, akik azt írták le, **milyen hatással van rájuk a természet** és hogyan segíti, segítette őket. Elsőként a stressz-csökkentő hatást kell említenünk: szinte mindenki egyetértett abban, hogy a kinti séta, gyaloglás lehetőséget nyújt a meditációra, a feltöltődésre és az adott helyzet, a krízisben történtek végiggondolására. Ilyenkor megnyugvásra lel(het)nek a belső világukban, és képesek a valódi motivációjukhoz kapcsolódni. Vannak, akik spirituális értelemben lelnek menedéket a természetben: azzal, hogy az „itt és most”-ban, a jelenben tudják megvizsgálni a problémát, s tudják, hogy csak a következő lépésre kell koncentrálniuk – akárcsak a hegymászás során. Ahogyan az egyik résztvevő mondta: „Amikor meditálok, meghívok belső segítőket. Ezek valamilyen spirituális kapcsolatot hordoznak. Azt is figyelem, hogy a sors melyik irányba tereli őket.” A természet segít a fizikai és a mentális fájdalom enyhítésében is.

Egy további érdekes kérdésnek bizonyult, hogy a természetben megtapasztaltak hogyan vihetők át a mindennapi életre. Több ilyen példát is láthattunk: amikor valaki a hegyen megtapasztalja, hogy mindig csak a következő lépés az, ami igazán fontos, akkor a mindennapi élete során is jobban tud majd csak a következő lépésre összpontosítani. Amikor megtapasztalják odakint a természet nyugalma, akkor a későbbiekben is keresni fogják ezt a nyugalma (vagy éppen hogy jobban fogják értékelni azt – például a felkelő nap csodáját a munkába menet). Tudják, hogy ha megakadnak, akkor valami mással kell próbálkoznuk (ahogyan a természetbe való elvonulás is egyfajta „más” élmény volt, mint a megszokottak).

Arra kitérve, hogy milyen készségeket sajátítottak el a természetnek köszönhetően, melyek segítik őket a nehézségekkel való megküzdésben, vagy más szavakkal, hogyan fejleszti a rezilienciájukat, számos eltérő választ kaptunk. Kezdve az *önismerettől* és az ehhez kapcsolódó készségektől (önbizalom, öntudatosság, önmagához való kapcsolódás, annak az érzése, hogy „jó és erős vagyok”), a személyes hatékonyságon, az *ágencián* keresztül (felülemelkedés, keménység, asszertivitás, előre menekülni a fájdalom elől, a nemet mondás képessége, a fizikai ellenálló-képesség), a holisztikusabb, „*bölcsebb*” *életfelfogásig* (a teljesség megtapasztalása, az integrálás képessége, feltöltődés energiával, szerénység, enyhesség, mindfulness, aktív hallgatás, lelassulás) változtak a válaszok.

### ***c) Mire, milyen kompetenciákra van szüksége a klienseidnek, hogy keresztüljussanak a nehézségeken?***

Saját kríziseik leírása után arra kértük résztvevőinket, gondolják végig klienseik nehézségeit, valamint hogy nekik mire lehet szükségük az ezeken való túllendülésben, mik a legfőbb igényeik. Részben hasonló készségeket írtak le, mint korábban a rezilienciával kapcsolatosan, ezek mellett azonban további fontos szempontok is felmerültek. A leggyakrabban említett szükséglet egyértelműen az, hogy az embereknek elsősorban elfogadásra van szüksége, az empátia megtapasztalására, és arra, hogy hagyják őket beszélni. Szükségük van a megértésre, hallani azt, hogy az ő személyük jó, és amit tesznek, az jó – és ha érzik az elfogadást, akkor lesznek képesek másokat elfogadni és befogadni a sokféleséget. A második legtöbbször említett igény a másokhoz való jelentőségteljes kapcsolódás, a bizalom és a szeretet igénye volt – s hogy e valós kapcsolatokon keresztül a problémák megoldásához hozzásegítő erőforrásokra is leljenek (más szavakkal: szükségük van arra a biztonságérzetre, hogy számíthatnak másokra). Az önismeret, mint rendkívül fontos tulajdonság, ismét fontos szerepet kapott (az önbizalommal és az önszeretettel együtt), akárcsak a személyes hatékonyság. Az igények egy újabb csoportját képezi a harmóniára és egyensúlyra törekvés: megtanulni egyedül lenni és élvezni, szerénynek, nyitottnak, rugalmasnak lenni, hagyni magunkat pihenni, jelen lenni, elkerülni azt, hogy feldarabolódjon az időnk apró részekre a túl sok információ és a túl sok

döntőnivaló következményeként. Biztonságban érezni magunkat, képesnek lenni hátrább lenni és kívülről szemlélni az eseményeket, végül pedig rendben tudni a dolgokat magunk körül. Eddig azt tekintettük végig, hogy mitől érzik jól magukat az emberek, mellettük azonban olyan tényezők is felmerültek, amelyek nehezebbek, kevésbé kellemesek, azonban hozzájárulnak ahhoz, hogy harmóniába tudjanak kerülni saját magukkal és környezetükkel. Így megtanulni azt, hogy olykor olyan dolgokat kell elvégeznünk, amelyek kényelmetlenek, azt, hogy ne manipuláljunk másokat, valamint hogy néha el kell fogadnunk a terheket, ahelyett, hogy menekülnénk előlük (ahogy a természetben is elfogadjuk a fáradtságot). Végül pedig adott esetben ki kell lépnünk a komfort-zónából – mivel az ilyen tapasztalatok mentén indul el az önreflexió folyamata és változik meg a gondolkodásmód. További gondolatok közé tartozott a kulturális megszorításoktól való elszakadás, az alternatív orvoslás megtanulása, a fizikai mozgás, valamint a kiégés elleni kezelés.

#### ***d) Mire van szükséged segítőként a klienseid támogatásához a saját életükben felmerülő nehézségekkel való megküzdésben?***

Végül pedig arról kérdeztük őket, hogy nekik segítőként mire van szükségük klienseik támogatásához. A válaszok egy csoportja arra vonatkozott, hogy milyen **személyiségjegyekre** van szükségük segítőként: nyitottság, hitelesség, türelem, rugalmasság, empátia, a mások meghallgatására és megértésére való képesség. Egy további kategóriába sorolhatók azok a gondolatok, melyek azt érintették, **mi-mindent kell a klienseiknek nyújtaniuk**: egy empátiával és bizalommal teli közeg megteremtése, elfogadás, motiválás, minőségi idő, valamint példaképként való fellépés.

Az egyik leggyakrabban felmerülő szükséglet azonban a támogató szakmai közösség, valamint a jelentőségteljes kapcsolatok igénye volt. Szükségük van arra, hogy valaki megmondja nekik, hogy jól végzik a dolgukat, aki megbízik bennük, valamint aki objektív visszajelzéseket is ad. Igényük van egyúttal erőforrásokra és sikertörténetekre. Továbbá, akárcsak a klienseiknek, nekik is szükségük van az önmagukhoz való kapcsolódásra, az önreflexióra, az önfejlődésre, arra, hogy rendben legyenek saját magukkal, hogy tudjanak nemet mondani, hogy nyugodtak legyenek és fel tudjanak töltődni, hogy lassabbak legyenek. Valamint szükségük van a stabilitásra és az életük feletti kontrollra.

Végül pedig többféle **tudásra** van szükségük: gyakorlati tapasztalatokra és szakmai felkészültségre. Vannak, akik számára a spiritualitás is nélkülözhetetlen, mint ahogyan szükségük van arra a mély meggyőződésre is, hogy amit tesznek, az fontos, valamint az „itt és most”-ban való jelenlétre és a hibák elfogadására.

## **4. KÖVETKEZTETÉSEK**

Kutatásunkban arra kerestük a választ, hogy az urbanizációs folyamatokkal párhuzamosan a személy mint rendszer részterületei között felboruló egyensúly a segítő szakemberek meglátása szerint milyen hatással bír az individuumra, a tapasztalatok igazolják-e a szakirodalomban fellelhető problémák létét (a mindfulness, a közösség-érzet és a természeti környezettel való kapcsolat hiánya), illetve amennyiben igen, milyen megoldások adhatók ezekre. Cikkünk záró fejezetében megvizsgáljuk az interjú-alanyainktól származó adatokat e három probléma fényében.

### **4.1. Az intencionális kognitív folyamatok megszaladásából fakadó test-tudatos jelen-lét (mindfulness) hiánya**

A test-tudatos jelen-lét hiánya, illetve az ebből fakadó, arra való erős igény egyértelműen megmutatkozott az interjúkban. Ezt láthatjuk mind azokban a természet-definíciókban, melyek egyes érzékletek szemléletes leírásaként jelentek meg (pl. ahogy a talp érinti a földet, a személyt

körülölelő égbolt érzete), mind a kedvelt természetbeli tevékenységekben (pl. a zöld árnyalatainak megfigyelése, elmélyült séta). A fentieknél még explicitebb módon jelenik meg ez a hiány a természet gyógyító funkcióját leíró válaszokban – a természet segít abban, hogy magunkban legyünk, elmélyedjünk, meditáljunk, mindezt a jelenre való odafigyelés mentén (pl. a léptek ritmusára való fókusszal). Ugyanígy a saját és klienseik igényeit tárgyalva is kifejtették az erős igényt a harmóniára, arra, hogy képesek legyenek jelen lenni és élvezni mindazt, ami éppen történik.

#### **4.2. A hagyományos családmodell és közösségmodell felbomlásából is fakadó csökkenő közösség-érzet (sense of community)**

A közösség-érzet hiánya és az az iránti vágyakozás szintén igazolódott kutatásunkban. A szakemberek meglátása szerint a kliensek egyik legfőbb igénye az, hogy jelentőségteljes kapcsolataik legyenek, melyekben meghallgatják és elfogadják őket, biztosítják, hogy ők „jók” – azaz megnyugvást nyújtanak az egyszemélyes közösségi létforma autonómia-fókuszú értékkeresése okozta feszültségekkel szemben. Ugyanígy segítőként is egyik legfontosabb igényük a támogató szakmai közösség megléte. Végül a természettel kapcsolatos leírásokban is az egyedüllét (és annak előnyei) mellett gyakran találkozunk a másokkal való „találkozások” (encounter) megjelenésével – vegyük példának a barlang mélyén elhangzó beszélgetéseket.

#### **4.3. A természeti környezettől való távollétből fakadó odatartozás érzésének hiánya**

Mivel kutatásunkban külön hangsúlyt fektettünk a természetre, így e problémakör létre az eddigieknél is bőségebb bizonyítékokat találtunk az interjúkban. A résztvevők kivétel nélkül egyetértettek abban, hogy a természet erős hatással bír az emberek életében, különös tekintettel a krízisekkel való megküzdésben. Számos esetben felmerült a város (ember alkotta környezet) és a természeti környezet különbsége, s hogy az előbbi kevésbé alkalmas az autentikus lét megélésére, tekintve hogy nem nyújtja ugyanazt a szabadságot, mint az utóbbi. S ahogyan klienseink saját történeteiből kiderült, jelentős hányaduk a természetet hívta segítségül egy-egy személyes krízis közepette, azaz elment a városból, hogy újra feltölthessen életenergiával.

#### **4.4. Összegzés**

Kutatásunkból világosan kiderül, hogy a városi lét nem nyújt kielégítő megoldást a személyeket érintő krízisek esetén, hiszen a lételemüket biztosító kapcsolatok felszínesezésével jár együtt. Az emberekben rendkívüli igény él arra, hogy jelentőségteljes, mély szinten kapcsolódjanak mind saját magukhoz, mind közösségeikhez, mind (természeti) környezetükhöz. A humán segítség folyamatában ezért érdemes, sőt nélkülözhetetlen a természettel (légyen az természeti környezet vagy csupán a saját testünk) való kapcsolat megerősítése, valamint az ember pszichéjének a testével, társas környezetével és fizikai környezetével való komplex törődés.

### **IRODALOMJEGYZÉK**

Abram, D. (1996): *The Spell of the Sensuous*. Pantheon, New York

Barton, Jo – Pretty, Jules (2010): *What is the Best Dose of Nature and Green Exercise for Improving Mental Health? A Multi-Study Analysis*, *Environmental Science and Technology*, 44. évf. (10. szám), pp 3947–3955

Bateson, Gregory (2000): *The Logical Categories of Learning and Communication in: Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University Of Chicago Press, Chicago, p. 279-308

Beetz, Andrea, Uvnäs-Moberg, Kerstin, Julius, Henri, Kotrschal, Kurt (2012): *Psychosocial*

- and psychophysiological effects of human-animal interactions: the possible role of oxytocin, *Frontiers of Psychology*, 3. évfolyam (Július) 234-es cikk
- Bird, William (2007): *Natural thinking, A Report for the Royal Society for the Protection of Birds*
- Boldizsár Ildikó (2010): *Meseterápia – Mesék a gyógyításban és a mindennapokban*, Magvető Kiadó, Budapest
- Borsos Balázs (2003): *Azok a bizonyos könnyű léptek – I. Ökológia és rendszerelmélet*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Borsos Béla – Kiss Lajos András – Lányi András (2004): *Elefánt a hídon – Gondolatok az ökológiai antropológiáról*, L'Harmattan Kiadó, Budapest
- Bryant, Fred B. – Veroff, Joseph (2006): *Savoring: A New Model of Positive Experience*, Psychology Press, Hove
- Caulkins, M.C.C., White, D.D., Russell, K. C. (2006): *The Role of Physical Exercise in Wilderness Therapy for Troubled Adolescent Women*, *Journal of Experiential Education*, 29. évf. (1. szám) pp. 18-37
- Clement, M. T. (2010): *Urbanization and the Natural Environment: An Environmental Sociological Review and Synthesis*, *Organization & Environment*, 23. évf. (3. szám) pp. 291-314
- Csányi Vilmos (1999): *Az emberi természet – humánológia*, Vince Kiadó, Budapest
- Csányi, Vilmos (2006): *Az emberi viselkedés*, Sanoma Kiadó, Budapest
- Csányi Vilmos, Miklósi Ádám (2010): *Fékevesztett evolúció - Megszaladási jelenségek az emberi evolúcióban*, Typotex, Budapest
- Csikszentmihályi Mihály (2001): *Flow – Az áramlat – A tökéletes élmény pszichológiája*, Libri Kiadó, Budapest
- Csikszentmihályi Mihály (2010): *Az öröm művészete – Flow a mindennapokban*, Nyitott Könyvműhely Kiadó, Budapest
- Damasio, Antonio (2010): *Self Comes to Mind: Constructing the Conscious Brain*, Willian Heinemann, London
- Diamond, Jared (2010): *Háborúk, járványok, technikák – A társadalmak fátumai*, Typotex Kiadó, Budapest
- Diamond, Jared (2012): *Összeomlás – tanulságok a társadalmak továbbéléséhez*, Typotex Kiadó, Budapest
- Dunbar, Robin I. M. (1998): *The social brain hypothesis*, *Evolutionary Anthropology*, Vol. 6. (5) pp 178-190
- ENSZ (2014): *World Urbanization Prospects, 2014 Revision*, ENSZ, link: <https://esa.un.org/unpd/wup/publications/files/wup2014-highlights.Pdf> utoljára letöltve 2017. 01. 19.
- Goleman, Daniel (1997): *Érzelmi intelligencia*, Háttér Kiadó, Budapest
- Gopnik, Alison – Kuhl, P. K. – Meltzoff, A. N (2006): *Bölcsék a bölcsőben. Hogyan gondolkodnak a kisbabák?*, Typotex Kiadó, Budapest
- Hankiss, E. (1983). *Társadalmi csapdák/Diagnózisok (Social Traps/Diagnoses)*. Magvető Kiadó. Budapest.
- Holmes, N. P., & Spence, C. (2006): *Beyond the body schema: Visual, prosthetic, and technological contributions to bodily perception and awareness*. In G. Knoblich et al. (Eds), *Human body perception from the inside out* (pp. 15-64). Oxford: Oxford University Press.
- Horányi Özséb (szerk) (2007): *A kommunikáció, mint participáció*, AKTI-Typotex Kiadó, Budapest

- Kuo FE and Sullivan WC (2001). Aggression and Violence in the inner city: Effects of Environment via Mental Fatigue, Environment and Behaviour 33. évf. (4. rész) pp. 543-571.
- Louv, R. (2008): Last child in the woods: Saving our children from nature-deficit disorder. Algonquin Books.
- Marino, Lori (2012): Construct Validity of Animal-Assisted Therapy and Activities: How Important Is the Animal in AAT? Anthrozoös, 25. évf. (1. szám) pp. 139-151
- Marsh, K. L., Johnston, L., & Richardson, M. J., Schmidt, R. C. (2009): Toward a radically embodied, embedded social psychology. European Journal of Social Psychology, 39 évf, 1217-1225.
- Máté Gábor, dr. (2003): A test lázadása – Ismerd meg a stresszbetegségeket, Libri Kiadó, Budapest
- Maturana, Humberto R. – Varela, Francisco J. (1992): Tree of Knowledge – The Biological Roots of Human Understanding, Shambhala, Boston
- Maturana, Humberto (1995): The Nature of Time, kézirat, link: <http://ada.evergreen.edu/~arunc/texts/cybernetics/maturana/natureOfTime.pdf> utoljára letöltve: 2017. 01. 20.
- Ong, Walter J. (2010): Szóbeliség és írásbeliség, Gondolat Kiadó, Budapest
- Pellis S., Pellis, V. (2009): The Playful Brain – Venturing to the Limits of Neuroscience, Oneworld, Oxford
- Powell, Joanne – Lewis, Penelope A. – Roberts, Neil - García-Fiñana, Marta – Dunbar, Robin I. M. (2012): Orbital prefrontal cortex volume predicts social network size: an imaging study of individual differences in humans, Proceedings of Royal Society B, June 7, 2012 279 1736 2157-2162; published ahead of print February 1, 2012, doi:10.1098/rspb.2011.2574 1471-2954
- Ramachandran, Vilayanur S. (2011): Tell-Tale Brain: Unlocking the Mystery of Human Nature, William Heinemann, London
- Roberson Jr., D.N., Babic, V. (2009): Remedy for modernity: experiences of walkers and hikers on Medvednica Mountain, Leisure Studies, 28. évf. (1. szám) pp. 105-112
- Rogers, C. R., László, S., Kramer, P. D., & Sándor, K. (2004): Valakivé válni: a személyiség születése. Edge 2000 Kft.
- Seligman, M. E. (2007): The optimistic child: A proven program to safeguard children against depression and build lifelong resilience. Houghton Mifflin Harcourt.
- Simpson, J., & Kelly, J. P. (2011). The impact of environmental enrichment in laboratory rats—behavioural and neurochemical aspects. Behavioural brain research, 222(1), 246-264.
- Sorokin, P., Zimmerman, C. C. (1929): Principles of rural-urban sociology. Henry Holt, New York
- Stibble, A. (2007): Haiku and Beyond: Language, Ecology, and Reconnection with the Natural World, Anthrozoös, 20. évf. (2. szám) pp. 101-112
- Strife, S., & Downey, L. (2009): Childhood development and access to nature: A new direction for environmental inequality research. Organization & environment, 22(1), 99-122.
- Suhajda Éva Virág (2009): The Role of Networks in Learning and Knowledge Flow, in: The capital of intelligence - the intelligence of capital, INFOTA, Budapest
- Suhajda, Virág (2011): A tanulás rendszerelméleti megközelítése, disszertáció kézirat
- Thelen, Esther – Smith, Linda B. (1994): A dynamic systems approach to the development of cognition and action, MIT Press, Cambridge
- Valera, Francisco J. – Thompson, Evan – Rosch, Eleanor (1993): The embodied mind - Cognitive science and human experience, MIT Press, Cambridge

Wedl, Manuela, Kotrschal, Kurt, Julius, Henri, Beetz, Andrea (2015): Children with Avoidant or Disorganized Attachment Relate Differently to a Dog and to Humans During a Socially Stressful Situation, *Anthrozöos*, 28. évf. (4. szám) pp. 601-610

# A FELSŐFOKÚ DUÁLIS KÉPZÉSRE TÖRTÉNŐ KIVÁLASZTÁS TAPASZTALATAI A MUNKAERŐ-PIACI IGÉNYEK TÜKRÉBEN

## THE EXPERIENCES OF THE SELECTION OF THE HIGHER-LEVEL DUAL EDUCATION IN THE LIGHT OF THE LABOUR MARKET'S DEMANDS

**Szatmáriné Balogh Mária**

Ügyvezető igazgató, munka- és szervezet szakpszichológus, CONVICTUS-CONSULT  
Szervezetfejlesztő és Vezetési Tanácsadó Kft., [www.convictus.hu](http://www.convictus.hu), +36-30-958-7339  
[info@convictus.hu](mailto:info@convictus.hu)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A DUÁLIS KÉPZÉSEK MAGYARORSZÁGI INDULÁSAKOR, 2012-BEN KERESETT MEG MINKET AZ EGYIK DUÁLIS FELSŐOKTATÁSI KÉPZÉST TERVEZŐ GÉPIPARI VÁLLALAT HR VEZETŐJE, HOGY DOLGOZZUNK KI EGY KOMPLEX KIVÁLASZTÁSI RENDSZERT A SZÁMUKRA A MÉRNÖKHALLGATÓ JELÖLTEK KIVÁLOGATÁSA CÉLJÁBÓL. ELŐTTE MÁR TÖBBFÉLE, HR-T ÉS VEZETÉST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGBEN DOLGOZTUNK A VÁLLALAT SZÁMÁRA, ÍGY ELŐZETESEN RENDELKEZÉSRE ÁLLTAK INFORMÁCIÓK A VÉGZETT MÉRNÖKÖK KIVÁLASZTÁSÁVAL KAPCSOLATBAN, MUNKAKÖRI LEÍRÁSOK FRISSÍTÉSÉBŐL, ÉS TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELŐ RENDSZER MUNKAKÖRI KÖVETELMÉNYEKRE SZABÁSÁNAK MUNKÁLATAIBÓL. A CIKK AZ ELMÚLT ÉVEK KIVÁLASZTÁSI TAPASZTALATAIT FOGLALJA ÖSSZE, AMELYEK 4 ÉV ALATT TÖBB, MINT 100 FŐ VIZSGÁLATÁN ALAPULNAK. A MUNKÁLTATÓI ELVÁRÁSOK ÉS A KAPOTT VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ALAPJÁN ÜZENETEKET FOGALMAZUNK MEG A KÖZOKTATÁS FELÉ IS.*

### **SUMMARY**

*IN THE BEGINNINGS OF START THE BSC LEVEL DUAL TRAINING, IN 2012 A HR MANAGER OF AN ENGINEERING COMPANY, WHICH WERE PLANNING TO INTRODUCE THE HIGHER-LEVEL DUAL TRAINING, CONTACTED US TO WORK OUT A COMPLEX SELECTION SYSTEM FOR THE PURPOSE OF SELECTING THE ENGINEERING CANDIDATES FOR THEM. AT THAT TIME WE HAVE WORKED FOR THE COMPANY SUPPORTING HR AND MANAGERIAL ACTIVITY, SO THERE WERE AVAILABLE INFORMATION ABOUT THE SELECTION OF GRADUATED ENGINEERS, ABOUT UPDATING JOB DESCRIPTIONS, AND ABOUT TAILORING THE PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEMS TO JOB COMPETENCIES. THIS ARTICLE SUMMARISE OF THE PAST YEARS' EXPERIENCES, WHICH ARE BASED ON THE SELECTION INSPECTIONS OF MORE THAN 100 CANDIDATES IN THE PAST 4 YEARS. WE ALSO PREPARED MESSAGES TO THE PUBLIC EDUCATION SYSTEM BASED ON THE EMPLOYERS' EXPECTATIONS AND STUDIES COMPETENCIES OF CANDIDATES.*

### **1. MIÉRT SZÜKSÉGES ÉS FONTOS A MUNKAADÓKNAK A DUÁLIS KÉPZÉS?**

Már 5 évvel ezelőtt is látszott, hogy a munkaerőpiacon beszűkül a jól képzett diplomás szakemberek köre, különösen vidéken. Az elmúlt egy évben, 2015 végétől, pedig drasztikusan lecsökkent a minőségi munkaerő felvehető köre, miközben a gazdaság kis lépésekben kezd magához térni a gazdasági válság után. Igény tehát van, de a kínálat szűkül.



Fontos motivációja a munkaadóknál az is, hogy a képzés minőségével egyre kevésbé vannak megelégedve. Az oktatási intézmények évtizedek óta inkább befelé fordultak, a sok változtatási kísérlet miatt védekezővé váltak. A legjobb – bérükkel és az oktatási feltételekkel elégedetlen – oktatók elhagyták a felsőoktatást és az iparban, a kereskedelemben is el tudtak helyezkedni, vagy vállalkozást indítottak. Az intézményekben bent maradt oktató gárdában a nagyon lelkes elkötelezettek és a kisebb mozgástérrel rendelkezők egymás mellett dolgoznak. Az intézményekben a költségcsökkentés miatt a korábbi eszköztárak elavultak, esetleg tönkre is mentek, a gyakorlati képzésekhez az alapanyagok ritkán álltak rendelkezésre, miközben a technológiai fejlődés töretlen a piaci környezetben. Az olló egyre inkább nyílt: a kihívások erőteljesen nőttek a vállalatok és vállalkozások körében, amihez mind szakmai – technológiai, mind a társas és menedzsment készségek terén jelentős felkészültségre van szükség. A munkaerő-piaci kínálat és az iskolák, oktatási intézmények által kibocsátott munkaerő pedig egyre kevésbé felelt meg ennek. A nemzetközi vállalatokat tömörítő szervezetek (pl. AmChamHungary) rendszeres figyelték egyre többször és egyre hangosabban jelezték kielégítetlen igényeiket, képzéssel kapcsolatos problémáikat. (Lásd Pongrácz Ferenc, 2016. Bársony, 2017.) A munkaerőhiány immár a gazdaság fejlődését akadályozhatja. (Lepsényi, 2016.)

A munkaerőhiány, amit a felkészültség hiány még fokoz, lépésre kényszerítette mind a piaci szereplőket, mind a kormányzatot.

A vállalati oldalon - bár költségeket jelent és további munkaerőt von el-, kénytelenek a betanításra és a belső szakmai továbbképzésekre jobban odafigyelni, ill. mentorálni az új és a pályakezdő munkatársakat. Ezen felül kénytelenek az innováció vezérelt gazdasági megoldásokra, például az IPAR 4.0-ra helyezni a hangsúlyt: technológiát fejleszteni, automatizálni, és más informatikai megoldásokkal is fejleszteni a hatékonyságot. Ez még inkább jól képzett és tanulékony embereket fog igényelni.

Oktatásirányítási területen pedig megjelent a duális képzési forma jogi és pénzügyi lehetősége. (230/2012. (VIII. 28.) Korm. Rendelet) Ez nem csak sok kihívást jelent az oktatásban dolgozóknak, hanem igen jelentős, az együttműködésből fakadó előnyt, lehetőséget is nyújt azoknak, akik ki akarják és tudják használni.

A szervezeti tudásátadás és megújítás a gyorsan fejlődő technológiai környezetben rendkívül fontos a tényező a vállalatok számára a versenyképesség megőrzése érdekében. Az informatikai rendszerekben elérhető explicit tudás a személyes értelmező magyarázat és gyakorlati példák nélkül mit sem ér a pályakezdők számára. A felsőoktatás utáni betanulás és beilleszkedés egy-egy szakmában akár éveket is igénybe vehetett. Ezt **rövidíti le** a duális képzés, amelyben az elmélet tanulása mellett már első évtől szakmai gyakorlaton vesznek részt a vállalat által támogatott hallgatók. A munkahelyi környezetben egyrészt a tanult elméleti ismereteket sokkal jobban **meg lehet érteni** a példák mentén, **ki lehet egészíteni** a hiányzó láncszemekkel, és a hallgató meg tudja ismerni a legújabb **technológiákat, a bevált folyamatokat, és meg tanul tájékozódni a társas térben** is. Ráadásul könnyedén képessé válik a **szervezeti kultúra** értékeinek beépítésére is, ami csak a személyes kapcsolatokon és mentoráláson keresztül lehetséges.

Bár már 6. éve lehetőség van duális képzések indítására, a feltételek a tapasztalatok mentén még mindig változnak, alakulnak. Most tanulja mindkét oldal, hogyan kezelje a helyzetet, és egymást. Egyre több információs anyag áll az érdeklődők rendelkezésére. (Pl. <http://www.dualisdiplo.ma.hu./gyik>)

## 2. MIÉRT FONTOS A HALLGATÓJELÖLTEK ALAPOS KIVÁLASZTÁSA?

A munkáltatók számára nem csak lehetőség a duális hallgatók gyakorlati helyének biztosítása, hanem komoly anyagi teher, így a sikertelen kiválasztás kockázatot is jelenthet a számukra. Közelítő belső számítások szerint a vállalatnak sok millió Ft-ba kerül egy BSc hallgató, a

költségekbe a juttatásokat (munkaruha, ösztöndíj, cafeteria, stb.), a belső oktatói és mentorálási díjazásokat, a kiesett munkaidőket is beleértve.

A duális képzés során a hallgató nem hagyhat ki félévet, nem halaszthat, mert egyébként elveszítené a duális státuszát. Ezért elkötelezett, motivált és tanulni tudó hallgatókra van szükség.

Nem csak a költségek számítanak, hanem az is, hogy a végzés után hány hallgató lesz alkalmas arra, hogy a gyakorlati helyet biztosító vállalat fel tudja venni őket, mint felkészült, értékteremtő munkatársakat, és ne kelljen kísérletezniük újabb, a technológiát és a szervezeti kultúrát nem ismerővel.

### 3. MIÉRT NEM EGYSZERŰ A KIVÁLASZTÁS A DUÁLIS KÉPZÉSRE?

A szokásos vállalati kiválasztási gyakorlat esetén a **szakmai tapasztalatokra és tudásra** esik jelentős hangsúly, de ebben az esetben éppen ezzel nem rendelkeznek még azok a fiatalok, akik az érettségi időszakában jelentkeznek. Ráadásul az érdeklődési profiljuk, értékrendszerük sem kialakult, ami természetes a személyiségfejlődés jelenlegi szakasza miatt. Önkeresési fázisban vannak, önismeretük alakulóban van még ilyenkor.

Gyakran megesik, hogy a pályaválasztásuk megalapozatlan, a pályákat nem ismerik eléggé ahhoz, hogy átgondoltan jelentkezzenek. Tapasztalataink szerint a jelöltek fele-harmada nem rendelkezik elképzeléssel arról, hogy milyen lesz végzés után egy napjuk, hol és milyen tevékenységeket fognak nagy valószínűséggel végezni. Olvassák és hallják, hogy megéri duális képzésbe részt venni, és bejelölnék több szakot és gyakorló helyet is. Barát, ismerős, rokon, tanár javasolja, hogy próbáljanak meg bekerülni a duális képzésbe, csak jól járhatnak, értékesebbek lesznek a munkaerőpiacon a jövőben. Az előny valós, de először arra a kérdésre kellene választ adniuk, hogy milyen szakma illik konkrétan hozzájuk.

### 4. HONNAN TUDJUK, HOGY MILYENEK JELÖLTEKET KERESÜNK?

Egy vállalaton belül több információforrást tudunk megnyitni és felhasználni:

- munkaköri leírások és kompetencialisták azon munkakörökről, amelyek betölthetők a meghirdetett szakkal, szakiránnyal,
- interjúk olyan szakemberekkel, akik már tapasztaltak az adott munkakörökben (beválás mutatói, a nem beváltak jellemzői különösen fontosak),
- kritikus események elemzése,
- korábbi gyakornoki programok tapasztalatai,
- végzett szakemberek kiválasztási és felvételi tapasztalatai,
- teljesítményértékelések tapasztalatai,
- vezetői visszajelzések.

Szakmai tapasztalatokat még nem kérhetünk a 18-20 éves jelöltektől, de **alapvető** kompetenciákat igen:

- **attitűdök és értékbeállítódások** (pl.: nyitottság a világ, a kultúrák iránt, tanulékonyság, pozitív beállítódás az emberek iránt, „vevőorientáció”, belsőkontroll attitűd, felelősségvállalás, teljesítményorientáció),
- **alapképességek** (pl.: figyelmi koncentráció, elmélyülés a feladatban, térérzék, műszaki érzék és kezdeti tapasztalatok barkácsolás közben, problémamegoldó képesség, ...)
- **idegen nyelv** alap/középfokú használata, társalgás a vállalatnál használt nyelven,
- bizonyos **személyiségjellemzők** (pl.: érzelmi kiegyensúlyozottság, önkontroll, precizitás, önállóság, felelősségérzet, együttműködési készség, kezdeményező készség, rugalmasság és kreativitás, ...)

Különösen keressük azokat a kezdeti tapasztalatokat a mérnökjelöltek vizsgálatakor, amelyek a **konstruálási képességet** fejlesztik: játék LEGO-val, barkácsolás, nyári munka valamely üzemben, ahol háromdimenziós térben kellett a munkát végezni. Tapasztalataink szerint ebben jelentős szerepük van az apáknak, nagyapáknak és olyan egyéb rokonoknak, akik modellt tudtak nyújtani a fiatalok számára, bevonták őket a közös tevékenységekbe, és lépésről-lépésre mutatták meg a munkafolyamatokat a valóságban. A készségek gyakorlás útján tudnak csak kifejlődni.

A szakmai alapokat az egyetemeken tanulhatják hozzá, a modern céges gyakorlatot pedig majd elsajátítják a gyakorlólhelyeken.

## 5. HOGYAN VÉGEZZÜK A KIVÁLASZTÁST?

Érdemes előre kiválogatni a jelentkezőket, hogy csak azokat hívjuk be, akiknek tényleg lehet esélyük a bekerülésre. Az előválogatáshoz ajánlhatjuk a következőket:

- tanulmányi eredmények a szakmához feltétlenül szükséges tantárgyakból,
- motivációs levélben az érdeklődés megjelölése, eddigi tapasztalatokról rövid összefoglalás,
- tanulmányi és sport versenyek eredményei,
- egyéb olyan büszkeségre jogosító tény, eredmény, alkotás, ami a képességeket és a személyiség megküzdési képességét tükrözhetik.

Minden méréskor igazolódott a feltevésünk, hogy nem elégséges csak a jegyeket és a kognitív képességeket felvételi kritériumként meghatározni (szükséges, de nem elégséges), hanem a szakmai alkalmasság megítéléséhez a **beállítódások és értékek**, és egyes **személyiségvonások** vizsgálata is rendkívül fontos.

Bevált gyakorlatunkban igyekeztünk lefedni módszertanilag is a bemeneti követelmények színes repertoárját. Bármelyiket kihagytuk az alábbiak közül a vállalati időnyomás miatt, mindig veszítettünk fontos adatsorokat, információcsomagokat. Meggyőződésünk, hogy az alábbiak csak **együtt, egymást kiegészítve** adnak megfelelő alapot a kiválasztási döntéshez.

Melyek ezek a módszerek?

- Az **alapképességeket** bemért, standardizált képességtesztekkel mértük fel, koncentrálna olyan faktorokra (pl. térérzék és téri műveletvégzés, logika, stb.), amelyek különösen fontosak a szakma későbbi műveléséhez.
- Az **érdeklődést** részben tesztekkel, részben interjú során vizsgáltuk.
- A **személyes működés** a pszichológiai teszteken túl a **gyakorlati feladatokban és az interjú** során is megfigyelhető volt.
- A **kommunikációs és együttműködési készségek**, a tér- és a műszaki érzék, a tervezés és eszközhasználat a **játékos gyakorlatok** során mutatkozhattak meg.
- A **nyelvi készségeket** szakavatott nyelvtanárok mérték fel európai sztenderdek alapján.

Egy egész napos játékos feladat- és gyakorlatsor alapján minden fontos információ rendelkezésre állt a döntéshez.

Kiválóan bevált az a gyakorlatunk, hogy **munkapszichológus, ill. HR-es és műszaki** szakemberek párpai végezték a megfigyeléseket a gyakorlatok során és vezették az interjúkat. Ők előzetes felkészítést kaptak a megfigyelendő kompetenciákról, a kérdésekről és az eszközök használatáról. Ezek után az előre kidolgozott szempontok szerint, egymást kiegészítve tudták értékelni a látottakat, és tudtak dönteni arról, hogy javasolják a jelölt felvételét, vagy sem.

## 6. TÖBB ÉVES FELSŐOKTATÁSI DUÁLIS VÁLLALATI KIVÁLASZTÁS TAPASZTALATAI

### Toborzás:

A toborzás során szinte mindegyik munkáltató HR-ese arról számolt be, hogy nem elégséges a cég honlapján meghirdetni a duális gyakorlati képzés lehetőségét. Igazi **kampányra** van szükség ahhoz, hogy a megfelelő számú jelentkezőből lehessen válogatni. A legsikeresebb a személyes bemutatkozás az iskolákban **roadshow keretében és az egyetemi nyílt napon**.

Legalább **kétszer-négyszer** annyi jelentkezőre van szükség, mint amennyit fel tudnak venni. Ennek oka a jelentkezők felkészültségében és bátorságában van. (Lásd még erről lentebb!)

Nagyon sokat számít, hogy milyen a munkaadó **hírneve** a régióban a munkaerőpiacon. Hiába adnak fel sok hirdetést, ha a szülők és az ismerősök lebeszélnek az érdeklődőket. Arról is gyorsan terjednek a hírek, hogy milyen módon **fogadja, kezeli, és hogyan figyel** a munkaadó a gyakornokokra, mennyire támogató a szervezeti légkör.

Egyre több vállalat és kisebb vállalkozás indít duális képzést, ezért egyre **erősödik a verseny** a tehetséges jelöltekért. A munkavállalói márka nagyon sokat számít abban, hogy mennyire vonzó a fiatalok szemében az adott cég. Egyre fontosabb a fiatalok számára, hogy valós mentori figyelmet és gyakorlati tanítást kapjanak, nemzetközi tapasztalatokra tehessenek szert, csapatban és projekteken lehessen dolgozni, és a munka mellett a magánéletre is maradjon időkeret. A megszerzhető élményekre gyakran rá is kérdeznek.

### Kiválasztás:

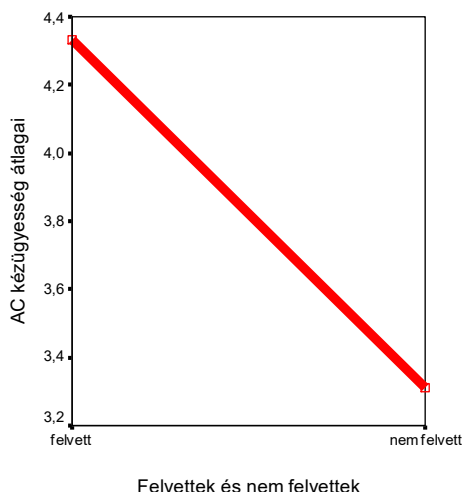
Az alábbiakban négy év mérési eredményeiből mutatunk be tanulságos elemeket.

A képességtesztekben elért eredményeket egymással összehasonlíthattuk. Konkrét iskolai ismeretszintet nem néztünk, hanem az azt megalapozó képességeket. Ha egyik fontos képességfaktorban (pl. matematikai logika, térérzék, stb.) nagyon gyenge eredményt ért el egy jelölt, akkor azt nem javasoltuk felvételre, mert a tanulmányok során a képességhiány nem csak nehézséget okozott volna, de akár a félév teljesíthetőségét is befolyásolhatta volna. Erős figyelemzavar és megfigyelhető viselkedészavar (pl. erős agresszió, a társak megalázására való törekvés a versenyhelyzetben, nagyon zárt és rugalmatlan gondolkodás) pedig kizáró ok lehetett.

A gyakorlatok alatt és az interjúk alapján a páros megfigyelők és interjúkészítők egy 5 fokú skálán értékelték a jelöltek viselkedését. Ezek alapján összehasonlítottuk a felvettek és a nem felvettek átlagát és szórását (SPSS segítségével ANOVA). A következő ábrák a legfontosabb üzeneteket mutatják, ahol a két csoport eltérése szignifikáns volt (0,05 szinten vagy e fölött).

2012-2015. között sajnos egyre több fiatal közül egyre nehezebb volt kiválasztani a megfelelő jelölteket. A közoktatás **általános színvonalromlása** – amelyet a 2016-os PISA felmérés is megerősített – érezhetővé vált a vizsgálatok során is.

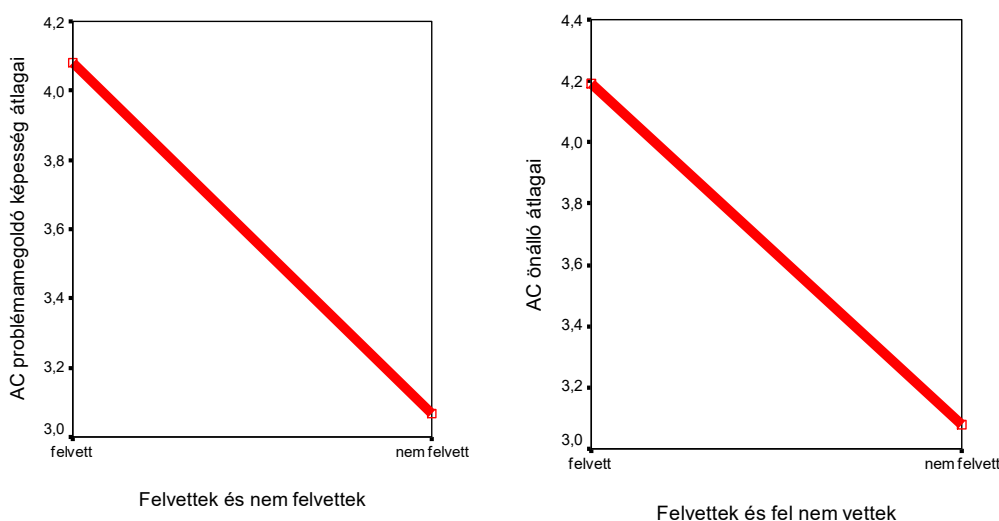
A mérnöki területen fontos a **térérzék és a kézügyesség** még akkor is, ha sok feladatot már számítógépes program segítségével oldanak meg a munkahelyeken. Akinek nincs térszemlélete, az az ábrákat, képeket sem tudja majd átfordítani 3 dimenziós modellé és a tervezett alkatrész elemeivé. Sajnos a közoktatásban egyre kevésbé van lehetőség ezt a képességet fejleszteni, hiszen a technikaoktatás is elsorvadt. Csak az tud gyakorolni, akinek a családban van lehetősége rá.



1. ábra: A kézügyesség mértéke a gyakorlatok során a felvettek és a fel nem vettek összehasonlításában  
*Forrás: Saját szerkesztés*

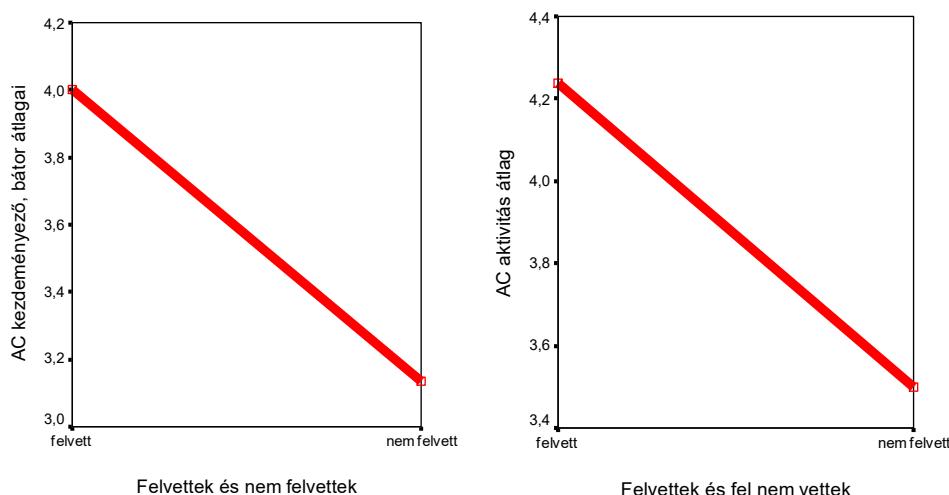
Nagy vita folyik a közoktatásban, hogy mennyire fontos vagy sem a problémamegoldó készség. Ez a kérdés fel sem merül a munkaadóknál, egyértelműen **megkövetelik a problémamegoldást, mégpedig valós helyzetben, alkotó tevékenység közben**. Egy mérnöknek önállóan is képesnek kell lennie helyzeteket kezelni. Ezért figyeltük meg az **önálló** tevékenységeket is a gyakorlatok közben.

A problémákat kerülő, ötletlen emberek esélye csekély arra, hogy üzemi vagy egyéb munkakörnyezetben feltalálják magukat, és tudjanak váratlan helyzeteket kezelni, sőt, hogy legyenek képesek abban másokat vezetni vagy támogatni.



2. ábra: A problémamegoldó és önálló viselkedés mértéke a gyakorlatok során a felvettek és a fel nem vettek összehasonlításában  
*Forrás: Saját szerkesztés*

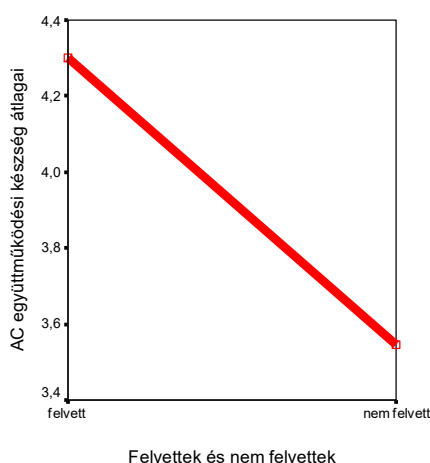
A munkaadók – általunk ismert – többsége a **bátor, feladatokra vállalkozni akaró, aktív, saját véleményét felvállaló** jelölteket várja, amikor mérnök, logisztikus, vagy más értelmiségi pályára keres megfelelő jelentkezőket. A legerősebben az **önbizalom és a kezdeményező** kedv alacsony voltát véltük felfedezni a jelöltek szinte felénél. Ez különösen a játékos szimulációs és helyzetgyakorlatok során derült ki. Azoknak esélyük sem volt bekerülni a felvett gyakornokok sorába, akik csak figyelték a többieket, nem voltak aktívak, kezdeményezők, cselekvők. A beépített szorongással az esély vesz el arra, hogy újabb lehetőséget kapjon az önbemutatásra!



3. ábra: A kezdeményező, bátor és aktív viselkedés mértéke a gyakorlatok során a felvettek és a fel nem vettek összehasonlításában

*Forrás: Saját szerkesztés*

A mások iránt érzett bizalom és az önbizalom hiánya erősen befolyásolja az **együtműködési** készséget is. Azok kaptak esélyt a gyakornoki programban, akik a versenyhelyzet ellenére is odaforodulók voltak a társaikhoz, mertek kapcsolódni és a feladatokon közösen tevékenykedni.



4. ábra: Az együttműködési készség mértéke a gyakorlatok során a felvettek és a fel nem vettek összehasonlításában

*Forrás: Saját szerkesztés*

## 7. A TAPASZTALATOK ÖSSZEFOGLALÁSA

Az alábbi táblázatban igyekeztünk összefoglalni a közoktatásból jövő tanulók kompetenciái és a munkahelyi követelmények közötti különbségeket, amelyeket a duális hallgatók kiválasztása

során tapasztaltunk. Azok kerültek felvételre gyakornoki pozícióba, akiknek kompetenciái közelítettek a követelményekhez, és rendelkeztek a szakma műveléséhez alapvetően szükséges részképességekkel.

1. táblázat: Különbségek a közoktatás által kibocsátott tanulók többségének kompetenciái és a keresett munkahelyi kompetencia követelményeknek között

Tanulók kompetenciái az iskolákból, kínálat	Keresett kompetenciák a munkahelyen, kereslet
Nagyon eltérő felkészültségűek, a jegy nem feltétlenül ad eligazítást a színvonalra. Beeső próbálkozók, a pályakép keveseknél tisztázott.	Tanulékony, kíváncsi, ambiciózus, teljesítményorientált. Tájékozott a szakmáról, cégről az interjú előtt.
Matematikai logikájuk fejlett, de konkrét számításokban bizonytalanok.	Logikán túl a matematikát gyakorlatban alkalmazó.
Megfigyelőképesség közepes. Műszaki érzék, térlátás gyenge.	Jó megfigyelő, 3D-ben gyakorlott (LEGO, szerelés, javítás), kezűgyességgel bíró.
Külső kontrollos: passzív, visszahúzódozó, félénk, várja az utasítást, bátortalan.	Belső kontrollos: aktív, asszertív, bátor, kérdező, felelősségvállaló.
Bizalmatlan, gyanakvó, bizonytalan.	Együttműködő, barátságos, koordinálni tudó.
Mechanikus ismeret, gyenge problémamegoldó beállítódás és képesség.	Probléma-érzékeny, kritikus és problémamegoldó, kreatív.
Kevés interkulturális tapasztalat, alacsony nyelvtudás.	Kultúrák iránt nyitott, nyelveket használni merő, akaró.

*Forrás: Saját szerkesztés*

A jelentkezők felkészültsége az előszűrés ellenére – amely során csak a jó és jeles jegyekkel rendelkezőket engedte a HR osztály tovább – erősen eltérő volt az iskolától és akár egy-egy adott tanár személyétől függően. Az azonos jegyek mögött eltérő szintű teljesítés húzódhat meg az iskolánként és akár tanáronként eltérő mérési módszerek miatt is. A pusztán ismeret nem elég, alkalmazott tudásra van szükség, aminek kialakításához érdemes lenne a **tanárok szakmai és tanítás-módszertani** fejlesztésébe befektetni.

A tanulók pályaismerete általában alacsony: a többségnek csekély elképzelése volt arról a szakmáról, amire jelentkezett. Azok voltak kivételek, akiknek a családjában volt hasonló szakmájú (pl. gépész, mérnök, lakatos), vagy szakirányú szakközépiskolából jöttek. A **pályaaorientációs órák nagyon fontosak** lennének az iskolákban, amire a tanárokat fel kellene készíteni. A **pályatanácsadó intézményekre** a mai napig szükség lenne a megalapozott szakmaválasztáshoz, nem elégséges néhány információt feltenni az internetre!

A matematikai logikai képességek szintén szórtak, de sokan ügyesen oldották meg a következtetést igénylő feladatokat, viszont **alkalmazni egy konkrét esetre már kevésbé** tudták (pl. méterek aránya egy készülő tárgyon). A **tanultak gyakorlati alkalmazhatóságára** is jobban felhívhatnák a figyelmet a közoktatásban a tanárok. A tanulási motivációt ez jelentősen segíthetné. A nehezen elérhető, háromdimenziós térben végzett feladatok hiánya miatt egyre többször tapasztaljuk, hogy a jelentkezők a kétdimenziós rajzot térbeli testté nem tudják átkonvertálni. Ez a készség csak **valós térbeli gyakorlás** útján alakul ki és fejlődik. A számítógépes játékok többsége sem segíti. Valódi feladatvégzésre lenne szükség igazi

tárgyakkal, eszközökkel! Annak látjuk jeleit, hogy a tanulókat arra próbálják kondicionálni, hogy csak konkrétan a nekik szánt kérdésekre válaszoljanak, igyekezzenek csendben lenni, nem zavarni másokat, és legyenek szerények. Ez ún. külső kontrollós attitűdhöz vezet: passzív, visszahúzódó, félénk tanulók jönnek ki az iskolákból, akik várják az utasítást, bátortalanul nyúlnak helyzetekhez, nem mernek visszakérdezni. Mi pedig felvételiztetőként elvárnánk, hogy tisztázza, amit nem ért, bátran fogjon bele a feladatba, **merjen kezdeményezni a társai felé, működjön együtt** velük, és kérdezzen okosat a jelen lévő gyakorló mérnököktől, legyen **cselekvő, és merjen bízni magában**. Komoly a csalódás, amikor az egyébként jó jegyekkel bíró jelöltek harmada, fele vagy még nagyobb aránya szorongó és elbizonytalanodott állapotra utaló, teljesen visszahúzódó viselkedést mutat! Hogyan várhatnák el a munkahelyek, hogy ők legyenek a komplex tudást igénylő nehéz helyzetek megoldói a későbbiekben?!

Sajnos azt is tapasztaljuk, hogy erősen a család anyagi körülményei mértékétől függ, hogy kinek milyen lehetősége van utazni és **más kultúrában élő emberekkel** találkozni. A nemzetközi vállalatok viszont, de már a KKV-k is, preferálják a kultúrák iránt nyitott, nyelveket tanulni szerető fiatalokat, akiknek természetes, ha egy idegen kultúra szereplőjével kommunikálnak. Segíti a világ megismerését az, ha egy iskolának vannak **csereprogramjai**, egymáshoz utaznak csoportok és családok, vagy **több nyelven oktatnak** benne (pl. nemzetiségi vagy kéttannyelvű iskolák). A közoktatás eredményeire tud csak építeni a felsőoktatás, amelynek eredményei jelentősen befolyásolják a munkahelyi beilleszkedést, a munkára való alkalmasságot, a tanultak szakmai gyakorlattá konvertálását. Véljük, hogy az oktatási rendszer csak egységesen fejleszthető.

## 8. MIT NYÚJTHATNAK EGYMÁSNAK A DUÁLIS PARTNEREK?

A duális képzés felületet tud adni arra, hogy a képző intézmények és a munkaadók találkozzanak, elkezdjenek egymással kommunikálni, kéréseket és visszajelzéseket adjanak egymásnak, így szabályozva az együttműködést.

Az oktatási intézmény adhatja a munkahelyeknek az alábbiakat:

- akadémiai tudás, a gyakorlat elvi háttere,
- újdonságokról hír a tudományban
- kutatás-fejlesztésben való együttműködés,
- laboratóriumi vizsgálatok az ipar számára,
- pályakövetésből jövő visszajelzések a tanultak hasznosíthatóságáról.

Munkaadók adhatják az oktatási intézmények számára:

- cég- és technológiai bemutatók,
- témacentrikus továbbképzések,
- kihelyezett tanszéki értekezlet a partnereknél,
- céges rendezvények az oktatóknak,
- szakmai tapasztalatok, belső tréningek iskolai oktatóknak is,
- nem jogvédett, de életszerű feladatok a képző hely számára,
- kihelyezett laboratóriumi gyakorlatok,
- legjobb szakemberek oktatóként való bekapcsolódása a képzésbe,
- projektmunkák és szakdolgozatok színtere.

Reménykedjünk abban, hogy nem csak kölcsönös követelözések, hanem támogatások és **tudáscsere** felületét is adják, mert a következő nemzedéknek nagy szüksége van arra, hogy piackonform tudásra tehessen szert, és ne a munkanélküliek számát gyarapítsa. A gazdaságunknak pedig rendkívül fontos, hogy friss tudással rendelkezők tegyék lehetővé fejlődésünket.



A vállalati és az intézményi partnerek közötti **tudásátadásnak** hatalmas tere nyílik meg a két oldal között, amiből az intézményi oktatók tudása is jelentős mértékben tudna fejlődni: Ehhez az oktatók **nyitottságára**, tanulékonyágára is szükség van! Hogyan lehetne a tanítás, tudásátadás bajnoka az az oktató, aki önmaga nem hajlandó tanulni, és csak a régi tananyagait szeretné – kis erőfeszítésre optimalizálva – változtatások nélkül, többször ismételve bemutatni?!

Az oktatási tartalom és módszerek frissítésére nem csak szükség, de lehetőség is nyílik, ha a két oldal személyesen tud konzultálni egymáshoz illesztve a képzési célokat, tartalmakat, és módszereket.

A duális képzéssel a tudatos tudásmenedzsment vállalton belüli és oktatási intézményen belüli tere kitérülhet az **egymás közötti kapcsolatokra, ez egymás közötti tudásmegosztásra** (pl. közös tréningek, workshopokon tananyagfejlesztés) és **közös kutatásra és alkotó együttműködésekre** is. Ezek eredményeinek egy része pedig **explicit tudásként** (pl. kézikönyvek, tanulmányok, kutatási eredmények) rendelkezésre állhat más vállalatok és intézmények számára is.

Mint fentiekben láttuk, a vállalati tudásátadást a duális képzés **kiterjeszti időben** az új nemzedék felé, és **térben** a vállalat-oktatási intézmény közötti kapcsolat erősítése útján.

## IRODALOMJEGYZÉK

President Bársony: Competitive education and R&D&I are key to attracting investors to Hungary, <http://www.amcham.hu/president-barsony-competitive-education-and-r-d-are-key-to-attract-investors-to-hungary>

A problémák gyökere az oktatásban van! <http://figyelo.hu/cikkek/427887-a-problemak-gyokere-az-oktatásban-van>, <http://www.amcham.hu/the-heart-of-the-problems-lies-in-education>

Lepsényi: Már érződik a munkaerőhiány. Világgazdaság, 2016. január 27.  
<https://www.pressreader.com/>

230/2012. (VIII. 28.) Korm. rendelet a felsőoktatási szakképzésről és a felsőoktatási képzéshez kapcsolódó szakmai gyakorlat egyes kérdéseiről.

[https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy\\_doc.cgi?docid=a1200230.kor](https://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=a1200230.kor),

[http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/szakmaigyakorlat/jogi\\_hatter.pdf](http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/szakmaigyakorlat/jogi_hatter.pdf)

<http://www.dualisdiploma.hu./gyik>

# A HALLGATÓLAGOS TUDÁS NÉGY ALAPVETŐ TÍPUSA

## THE FOUR FUNDAMENTAL TYPES OF TACIT KNOWLEDGE

**Szívós Mihály**

kandidátus, tudományos főmunkatárs,

MTA-PE Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoport

8200 Veszprém, Egyetem u. 10., 20/9467193, [szivosml@yahoo.de](mailto:szivosml@yahoo.de)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A SZERZŐ RÁMUTAT A HALLGATÓLAGOS TUDÁS KONTEXTUÁLIS JELLEGÉRE ÉS BEVEZETI A REKONTEXTUALIZÁLÁS FOGALMÁT, KIFEJTVE AZT, HOGY E TUDÁS MEGŐRZÉSÉNEK, FEJLESZTÉSÉNEK ÉS KIBŐVÍTÉSÉNEK IS A LEGFONTOSABB MÓDJA AZ, HOGY ÚJ KONTEXTUSBA HELYEZIK, ÉS ABBAN ÚJRA FELHASZNÁLJÁK. EZUTÁN A SZERZŐ KIFEJTI AZ OSZTÁLYOZÁST MEGALAPOZÓ ISMÉRVEKET. EZEK – ÚGY MINT INTEGRÁLHATÓSÁG VAGY ADAPTÁLHATÓSÁG, A DISZTÁLIS FIGYELEM SZÓRTSÁGÁNAK A MÉRTÉKE, A TUDÁS MEGSZERZÉSI SZAKASZAINAK JELENTŐSÉGE, A TUDÁSRÉTEGEK KÖZÖTTI ÁTFEDÉSEK GYAKORISÁGA – NEM AZ EXPLICIT TUDÁSOSZTÁLYOZÁS MINTÁIT KÖVETIK. EME ISMÉRVEK ALAPJÁN A SZERZŐ AZ ESZKÖZ- VAGY TÁRGYKÖZPONTÚ, A KÖRNYEZETKÖZPONTÚ, A SZEMÉLYKÖZPONTÚ ÉS AZ INTÉZMÉNYKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁSTÍPUST KÜLÖNÍTI EL ÉS HATÁROZZA MEG.*

### **SUMMARY**

*FIRST THE STUDY EMPHASIZES THE CONTEXTUAL CHARACTER OF TACIT KNOWLEDGE AND INTRODUCES THE CONCEPT OF REKONTEXTUALIZATION, SUGGESTING THAT THE BEST WAY TO MAINTAIN, DEVELOP AND EXTEND TACIT KNOWLEDGE IS TO PUT IT IN A NEW CONTEXT AND TO USE IT THERE. AFTER THE AUTHOR EXPOUNDS THE CRITERIONS OF HIS FOUR-CATEGORY CLASSIFICATION, SUCH AS INTEGRABILITY AND ADAPTABILITY, THE MEASURE OF THE DISPERSION OF DISTAL ATTENTION, THE IMPORTANCE OF THE ACQUISITION PHASES OF TACIT KNOWLEDGE, THE FREQUENCY OF OVERLAPS BETWEEN THE KNOWLEDGE LAYERS, WHICH DO NOT STEM FROM THE PATTERNS OF THE CLASSIFICATION OF EXPLICIT KNOWLEDGE. ON THE BASIS OF THESE CRITERIONS, THE TOOL- AND OBJECT-CENTRED, ENVIRONMENT-CENTRED, PERSON-CENTRED AND INSTITUTION-CENTRED TYPES OF TACIT KNOWLEDGE CAN BE DIFFERENTIATED AND DEFINED.*

### **1. BEVEZETÉS**

A hallgatólagos tudás kutatásának és a meglevő gazdag hallgatólagos tudáskészletek megfelelő felhasználásának már régóta komoly akadályát képezi az, hogy a kutatók nem törekedtek e tudásfajta különböző típusainak a megtalálására és részletes leírására. Az empirikus tapasztalatok gyűjtése és feldolgozása erről a tudásformáról ezért az általánosság szintjén maradt, mert az azokból leszűrhető tanulságokat lényegében az osztatlan, általában vett hallgatólagos tudáshoz lehetett csak hozzárendelni.

E tanulmány célja tapasztalati támpontok alapján egy négyosztatú osztályozás részletes kifejtése Ennek a világviszonylatban is új osztályozásnak az elméleti alapját egy korábbi tanulmányomban már lefektettem (Szívós, 2014), és ez alkalommal az egyes típusok leírását

bővíttem ki új ismérvek bevezetése révén. Ezen túlmenően a példák megválasztásával e típusok gazdasági jelentőségére is igyekszem rávilágítani.

## **2. A HALLGATÓLAGOS TUDÁS KÉT KORÁBBI OSZTÁLYOZÁSÁNAK KRITÉRIUMAI**

### **2.1. Az intenzitás szerint osztályozás**

A hallgatólagos tudás egyik első, nem teljesen kidolgozott osztályozása magától a hallgatólagos tudás elméletének megalkotójától, a magyar származású filozófustól, Polányi Mihálytól ered. Ő a hallgatólagos tudás aktív és passzív formáját különböztette meg elméletében. A valamely eszközzel végzett tevékenység során az ember aktív hallgatólagos tudáshoz jut, amely a későbbiek során is elsősorban a hasonló tevékenységeket támogatja. A passzív hallgatólagos tudás főleg a cselekvéssel nem járó érzékelési folyamatok során születik meg, mivel ezeknél az esetek túlnyomó többségében a környezetnek csak valamely szűk területe áll a figyelem fókuszában. Következésképpen a többi területet csak periférikusan figyeljük meg, és így a disztális figyelem révén róluk keletkezett hallgatólagos ismereteink passzívak, mert nem kötődnek szorosan cselekvéshez. A pontosság kedvéért szükséges megjegyezni, hogy az eszközzel végzett tevékenységek közben is mindig keletkezik ilyen passzív hallgatólagos tudás – párhuzamosan az aktív hallgatólagos tudás keletkezésével.

### **2.2. Az explicit tudás fajtái és az azokhoz való kapcsolódás szerinti osztályozás**

Ennél az osztályozásnál az az alapvető nehézség áll fenn, hogy az egyik tudásfajta – az explicit vagy propozicionális tudáson – belüli osztályozás ismérveit egy másik tudásfajta területére próbáljuk átvinni. Az explicit, vagyis a megfogalmazható és keletkezési kontextusától elválasztható tudás általában nagyon sokféleképpen osztályozható. Ezzel szemben a hallgatólagos tudás e tekintetben is alapvetően különbözik tőle, ezért nem célszerű e két tudásfajta azonos kritériumok szerinti leírására törekedni. A hallgatólagos tudásnak az explicit tudás fajtái szerinti felosztása valójában mindegyik változatot ugyanolyannak képzelem el, hiszen nem tudja feltárni a közöttük fennálló lényegi különbségeket. Ezért valójában nem igazi osztályozás. A tevékenység jellege kétségtelenül kihat a hallgatólagos tudás tartalmára, de a szilárd és hatékony osztályozás valójában a keletkezési körülmények különbségeinek feltárásával és a hallgatólagos tudásfajta közötti formai különbségek kimutatásával valósítható meg.

### **2.3. A hallgatólagos tudás externalizálása mint típusképzés**

A hallgatólagos tudás készleteinek felhasználásában az is lehetséges változat, hogy e tudásfajta egy részét externalizálják, vagyis explicitté teszik. Ennek egyik formája a verbalizálás. Valójában a hallgatólagos tudáskészletek nagy része nem externalizálható, ezért ez a mód képezi a hasznosítás leghatékonyabb formáját. Az ezzel való foglalkozás még abban az időszakban jött létre, amikor a felhasználók elsősorban Polányi Mihály elméletének egyes részeit igyekeztek alkalmazni. Ez volt az ortodox jellegű alkalmazás kora, amelynek egyik legjelentősebb képviselője a japán Ikujiro Nonaka. A gazdasági gyakorlatban a hallgatólagos tudás externalizálására tett erőfeszítések nagy érdeklődést váltottak ki. Nonaka és munkatársai a vállalat szervezetén belül létrejött hallgatólagos tudás egy részének elérésére és explicitté tételére törekedtek. Ezáltal voltaképpen létrejött két kategória: egyrészt az explicit tételből kimaradt, másrészt az explicitté tett hallgatólagos tudás. E két csoportba azonban, mint majd látni fogjuk, voltaképpen beletartozhat a hallgatólagos tudásnak most bemutatandó négy fajtája is.

A hallgatólagos tudásnak valójában azért lehet csak kis részét szavakba önteni, mert nem szakítható el a keletkezési kontextusától. Az igazi funkciója, rendeltetése és leghatékonyabb felhasználási módja, mint majd a továbbiak megmutatják, nem ez, hanem az, hogy rekontextualizálják, vagyis hogy újra előállítsák azt a kontextust, amelyben létre jött, és amelyben jól tud működni, és ebben hasznosítsák. A rekontextualizálás során kialakuló személyes jelenlét és kapcsolatok révén mindig tovább lehet adni az adott hallgatólagos tudást.

### **3. A HALLGATÓLAGOS TUDÁS KONTEXTUSALAPÚ OSZTÁLYOZÁSA**

#### **3.1. A kontextuskötöttség fogalma**

A saját kontextusalapú osztályozásom a hallgatólagos tudásnak abból a kiemelkedően fontos tulajdonságából indul ki, hogy ez a tudás kontextushoz kötött tudás. A keletkezési és alkalmazási kontextus olyan a hallgatólagos tudásnak, mint a víz a hálnak – csak abban tud élni és megnyilvánulni. A kontextushoz kötöttségben benne foglaltatik az is, hogy a tudást megszerző ember az őt körülvevő tárgyi és emberi világból egy eszközzel és annak közvetlen fizikai környezetével, egy ennél jóval tágabb fizikai környezettel, egy másik embertársával, vagy valamely intézményt képviselő emberek egy csoportjával szoros kapcsolatba lép, és tevékenysége ezek valamelyikével szorosan összefűzi. Az így létrejövő viszonyon belül annak alapján keletkezik a hallgatólagos tudás valamelyik fajtája, hogy a viszony másik pólusán mi található. Amíg az explicit tudás az ilyen viszonyból kiemelkedik, majd attól elválik, és valamilyen mértékben magában foglalja az ilyen viszonyról való tudást is, addig a hallgatólagos tudás e viszonyon belül marad, és csak akkor nyilvánul meg vagy működik, amikor ez a viszony egy hasonló vagy tágabb kontextuson belül újból létrejön. Másképpen szólva a hallgatólagos tudás kontextuális, kontextushoz kötött tudás. Ezért nem használhatók fel hozzá az explicit tudás különféle osztályozásai és azok kritériumai.

A kontextuskötöttség nem véletlenül vált a hallgatólagos tudásnak egy másik, alternatív elnevezésévé. Az új osztályozás tehát magának a kontextusnak, egészen pontosan annak a viszonynak a jellegéből indul ki, amely e kontextuson belül létrejön, és amelybe a hallgatólagos tudást megszerző vagy felhasználó személy belép. Kontextus persze nagyon sokféle lehet, de mégis lehetséges általánosítani és négy fő fajtáját elkülöníteni.

#### **3.2. Egy viszony két pólusa és szerepük a viszonyban**

A kontextusban kialakuló viszony az osztályozás alapja, mert ennek alapján keletkezik a tudás leglényegesebb része. A viszony egyik pólusát a kontextusba belépő személy alkotja, aki hallgatólagos tudásra tesz szert vagy hallgatólagos tudást is alkalmaz. A másik pólust egy szerszám vagy egy másfajta tárgy, egy fizikai környezet, egy másik személy vagy személyek egy intézményhez tartozó csoportja képezi. Az első esetre egy példát véve egy személy valamilyen adott környezetben a kezébe vesz, használ egy szerszámot. Ez az aktus indítja el a hallgatólagos tudás megszerzését vagy aktiválódását. Ennek a viszonynak – jelen esetben az emberi kar és a munkaeszköz összekapcsolódásának – a közvetlen kontextusa, ahol tehát lezajlik, szintén további hallgatólagos tudás forrása. Itt a személy képezi a viszony egyik, a szerszám a másik pólusát. A kontextuális tudás az előbbi leírás alapján érthető meg, mert minimálisan a kontextusból legalább a szerszámra szükség van ahhoz, hogy a hallgatólagos tudás aktivizálódjék. A példabeli szerszám használása a viszony kialakulásának feltétele, és ezzel egyben a hallgatólagos tudás létrejöttének feltétlenül szükséges, de önmagában nem elégséges feltétele.

### 3.3. A rekontextualizálás folyamata és formái

A kontextus mellett a hallgatólagos tudás elemzéséhez és az egyes típusok működésének megértéséhez nagyon fontos a rekontextualizálás fogalma is. A hallgatólagos tudás felhasználása során ugyanis újra és újra rekontextualizálásra kerül sor. Ha például a szerszámmal kapcsolatosan a működtetéséhez, használatához minimálisan szükséges hallgatólagos tudásmennyiség már kialakult, akkor a legközelebbi szerszámhasználat és hasonló kontextus megléte esetén már a hallgatólagos tudás rekontextualizása megy végbe. E kontextusban a hallgatólagos tudás újjá éled, és helyes felhasználása esetén eredeti struktúrájában megerősödik, sőt kibővül. Lényegesen módosított kontextusban, az új körülmények alkotta feltételek között vagy átalakul, és ezáltal vagy megerősödik, vagy pedig töredezetté, rendezetlenebbé válik, ha a szerszámhasználat sikertelen marad. Mivel tehát a rekontextualizálás többféleképpen mehet végbe, érdemes három fontos változatát különválasztani. A rekontextualizálás lehet csak *konzerváló rekontextualizálás*, amelynek során a meglévő hallgatólagos tudás rendezettsége, szervezettsége lényegesen nem változik, hanem csak valamelyest megerősödik. Emellett lehet *módosító rekontextualizálás*, amikor a hallgatólagos tudás kiegészül valamilyen járulékos készség kialakulása, lemásolása, elsajátítása révén. És végül lehet *újító rekontextualizálás*, amelynek eredménye az, hogy a meglévő hallgatólagos tudás, amely példánk szerint még mindig valamilyen szerszámhoz kötődő hallgatólagos tudás, nagymértékben megújul és újjászerveződik. A hegedűs hallgatólagos tudása konzerváló módon rekontextualizálódik, amikor újra kezébe veszi hangszerét és gyakorol. A hegedűhöz kapcsolódó hallgatólagos tudás újító módon rekontextualizálódik, ha a hegedűs új módon használja hangszerét, vagy brácsát, még inkább gordonkát vesz a kezébe, amelyek ugyan hasonló hangszerek, de mégis másképpen kell rajtuk játszani, és ezért a hallgatólagos tudás a tanulási folyamatban egy új készséggel jelentős mértékben kiegészül.

### 4. A HALLGATÓLAGOS TUDÁS SZERVEZŐDÉSE ÉS TÍPUSAI

Ha valamilyen jelenségnek a fajtáit külön szeretnénk választani, akkor olyan ismérvekre van szükségünk, amelyek alapján a típusok között valódi különbségeket lehet megállapítani. Az ismérvek valójában az osztályozás egészén belül vizsgálati szempontokként szolgálnak. A most következő osztályozás egyes típusainak kialakításakor hangsúlyosan vettem figyelembe négy dimenziót: az *integrálhatóság vagy adaptálódás dimenzióját*, a *disztális figyelem szórtságának dimenzióját*, az *átfedések dimenzióját* és a *megszerzési folyamat dimenzióját*.

Az integrálhatóság vagy adaptálódás dimenziójában egyrészt azt vizsgálom, hogy a hallgatólagos tudás adott fajtája, esetleg a forrásául szolgáló eszköz vagy más dolog mennyire integrálható a hallgatólagos tudást megszerző személyhez vagy annak tudásához. Másrészt azt világítom meg, hogy a tudást megszerző személy mennyire adaptálódik a megszerzési kontextus fontos részét képező tárgyhoz, fizikai környezethez, személyhez vagy társadalmi intézményhez, vagy annak tudásához. E két ellentétes irányú változás együtt, és külön-külön is megvalósulhat.

A második dimenzió a disztális figyelem szórtságának a mértéke. Ez a mérték a fokális figyelem fókuszának változási gyakoriságából adódik. A disztális vagy periférikus figyelem megléte az emberi figyelemnek ama megosztottságából adódik, hogy a figyelem fókuszában a legtöbbször csak egy vagy néhány tárgy áll, miközben a figyelem többi része – bár jóval kevésbé élesen – a fokális tárgyak környezetében levő dolgokra irányul, azok között oszlik meg. Ezért a disztális figyelem rendszerint sokkal nagyobb számú dologra terjed ki, mint a fokális. Mint Polányi is említi, a fokális figyelem tárgyának feldolgozásához integráljuk a disztális figyelem tárgyait is, illetve pontosítva, annak egyes tárgyait. Érdemes azonban elméletét annak vizsgálatával is kibővíteni, hogy milyen gyakoriak azonos kontextusban az eltérő tárgyra irányuló fokalizációk. Minél több ilyen eltérő fokalizációra kerül sor, annál többször, sőt esetleg

hatványozottan változnak a disztális figyelem tárgyai is. Így például a munkaeszköz és a munka tárgya között kapcsolat fókuszálása esetén – mivel itt a fókuszáció ehhez a kapcsolathoz tartósan kötődik –, a disztális figyelem tárgyai sem változnak gyakran. Ezzel szemben egy tág fizikai környezettel dolgozva - a környezetközpontú hallgatólagos tudás esetében – a fókuszáció sokszor változik, mert a környezet különféle pontjai kerülnek előtérbe – például egy terület vagy egy munkahely bejárásánál. Így az egyes fókuszációkhoz kapcsolódó disztális figyelem tárgyai erősen különbözők lehetnek, szemben azzal a nem vagy alig változó tárgyi környezettel, amely többnyire egy számszámmal ismételt végzett munka kontextusát képezi. Ezen túlmenően a disztális figyelem befogta tárgyak közül egyesek illenek, mások kevésbé illenek a fókális figyelemmel követett tárgyhoz vagy tárgyakhoz, tehát közülük egyesek valóban integrálhatóak a központi tárgyhoz, de mások viszont nem. Így az egyes típusoknál a disztális figyelem szórtságának eltérő mértéke miatt az integrálások közötti különbség is változó, és a nagyobb szórtság következményeként a disztális figyelemmel észlelt dolgok nehezebben integrálhatóak.

A harmadik dimenzió a tudásrétegek átfedéseibe tartozik, amelyek egy-egy adott személynek a hallgatólagos tudásán belül azért jönnek létre, mert a megszerzett tudás rekontextualizálódik. A rekontextualizálás eleve szavatolja azt, hogy az explicit tudás alkalmazásával szemben, amely teljesen változatlan maradhat, a hallgatólagos tudás minden új használata esetén valamilyen mértékben megváltozik (vö. a rekontextualizálás három fajtáját). A rekontextualizáció során a már meglévő tudásrétegre valamilyen új hallgatólagos tudásréteg rakódik rá, illetve kapcsolódik össze az ott használt explicit tudással. Végül a negyedik dimenziót a hallgatólagos tudás megszerzési szakaszai képezik, mert a tapasztalat azt mutatja, hogy az egyes megszerzési szakaszoknak a fontossága eltérhet – mint azt már a rekontextualizálás három fajtája is sugallja – a hallgatólagos tudás most felvázolandó négy típusánál.

Bár az egyes típusokon belül további altípusok elhatárolása egymástól nem alkot kritériumot, a tipológia finomítása, további tagolása típusonként különböző lehet. E további felosztások elősegíthetik a négy alapvető típus világosabb elhatárolását.

## **5. AZ ESZKÖZ- ÉS TÁRGYKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁS**

### **5.1. Példák**

Mivel már több példát is elemeztem a számszámmal vagy hangszerrel végzett tevékenység során keletkező hallgatólagos tudással kapcsolatban, így a következőkben ezeket már nem sorolom elő. Értelmezésük megfelelően megvilágította e hallgatólagos tudástípus egyes fő sajátosságait.

### **5.2. Az eszköz vagy tárgy integrálhatósága az emberi testhez**

Az integrálhatóság az egyik fontos ismérve a számszámnak, és ebből a vele kapcsolatos hallgatólagos tudásra nézve is következnek dolgok. A számszám integrálását Polányi írta le igazán részletesen, de még jóval előtte Samuel Butler fedezte fel a 19. században. Polányi később jelezte, hogy tud erről az előzményről. A leírása szerint az eszközt lehetséges teljesen integrálni az emberi testhez. Ha ennek tükrében mármint megvizsgáljuk azt, hogyan keletkezik valamely fizikai környezetről hallgatólagos tudás, akkor azt találjuk, hogy ott ilyen integráció nem lehetséges, hanem inkább adaptáció zajlik le. Ez fontos érv amellet, hogy a számszám vagy a munkatárgy köré szerveződő hallgatólagos tudást érdemes megkülönböztetni a fizikai környezethez kötődő hallgatólagos tudástól.

A testhez való integrálást megkönnyíti az, hogy az eszköz kifejezetten ehhez az integráláshoz van szabva, kialakítva. A másik oldalról rendelkezésre áll a kéz sokoldalú használhatósága. A munka tárgyánál már más a helyzet, de azt is olyan adagokban viszik be a munkafolyamatba,

hogy a munka céljának szempontjából kezelhető, és a munkaeszköz működési körébe behelyezhető és ott átalakítható legyen.

### **5.3. A tudásrétegek közötti átfedések gyakorisága és ereje**

Az eszközhöz kötődő hallgatólagos tudásterületeknél a tudásrétegek átfedéseinek gyakorisága jelentős mértékű. A szerszámmal végzett munkaműveletekhez szükséges jártasságok, készségek között azért vannak átfedések, mert ami az egyikhez fontos hallgatólagos tudás, az a másikhoz is valamilyen mértékben alkalmas. Azonos hallgatólagos tudáselemek hasonló kontextusokba kerülnek, és ez által keletkeznek az átfedések vagy összekapcsolódások a hallgatólagos tudás felhalmozódásában. E téren is nagy különbség mutatkozik az eszközközpontú és a környezetközpontú hallgatólagos tudás között. Ez utóbbinál is vannak átfedések, de azok jóval ritkábbak.

### **5.4. Az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudás megszerzésének szakaszai**

A tárgy és ezen belül a szerszám használatának próbálgatása képezi a hallgatólagos tudás megszerzésének első szakaszát. Az ezt követő első rendszeres próbálkozások kiemelkedően fontosak e tudásfajta helyessége, alkalmazhatósága szempontjából. Erre utal az a pedagógiai tapasztalat is, hogy aki gyenge mester mellett kezdte egy hangszer kezelésének megtanulását, annak később jelentős idővesztést és nehézségeket okoz a rossz szokásoktól való megszabadulás. Ez már régen ismert volt: az ókorban egy fuvolatanár mindig kétszeres díjat kért attól a tanítványától, aki tanulmányait egy másik mesternél kezdte el, mert őt a felvett rossz szokásaitól először meg kellett szabadítani. A megszilárdító második szakasz után következhet az óvatos, önfejlesztő kísérletezés szakasza is.

### **5.5. Az eltérő tárgyú fokalizációk gyakorisága és a disztális figyelem szórtsága**

Az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudás esetében a fokalizáció tartósan az eszközzel végzett tevékenység tárgyára irányul. Ezért a disztális figyelem tárgyai sem változnak gyakran, legfeljebb csak akkor, ha az eszközös tevékenységet más környezetben végzik. De ekkor, az új munkafolyamatnál ugyanaz a helyzet, hogy a fokalizáció tárgya tartósan ugyanaz marad. Ezért a hallgatólagos tudás egymásra rakódó rétegei között jóval nagyobb az átfedés, mint másfajta, a fokalizáció tárgyának sűrű változásával összekapcsolódó hallgatólagos tudástípusok esetében. A disztális figyelem így gyakrabban észleli ugyanazokat a mintákat a fő tevékenység kontextusában.

### **5.6. Az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudás további altípusai**

A teljesség igénye nélkül írok le itt néhány alapvető altípust. A munkafolyamatot tekintve a tárgyközpontú hallgatólagos tudás egyrészt a munkaeszközökkel, másrészt pedig a munka tárgyaival kapcsolatba kerülve kezd el kialakulni. A művészet eszközeivel, különösen a különféle hangszerek megszólaltatása során szerzett hallgatólagos tudás ugyancsak egy altípust képez. Ide sorolhatjuk további altípusként azt a hallgatólagos tudást, amelyet az autóvezetés tanulása során szerez meg a tanuló. Ennek során például megtanulja érezni az autót, vagyis nem explicit módon tudja, hogy milyen széles és hosszú, és mindezek alapján el tudja dönteni, hogy két másik jármű között elfér-e vagy egy adott parkolóhelyre befér-e. Ez is egy integráció, és a hallgatólagos tudás a testhez és az elvégzett művelethez integrálja az autót, illetve kiterjeszti a saját testet, ahogy ez a szerszámhasználatnál és végbemej. Például a tapasztalt sofőr biztonságosan közlekedik és hamarabb beáll a parkoló helyre, és így hamarabb lerakodik: a hallgatólagos tudása birtokában termelékenyebb a munkája.

## 6. A KÖRNYEZETKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁS

A környezetközpontú hallgatólagos tudás elnevezés azt a tudástípust jelöli, amelyet e tudást megszerző személy az ő fizikai és biológiai környezetével való kapcsolatában a tevékenységei során megszerz. Ez a hallgatólagos tudás e környezet részeihez kapcsolódik mint e személy tevékenységeinek környezetéhez.

### 6.1. Példák

Az első példa a képzett hegyi vezetőé, akinek a tapasztalata valamilyen hegyi úthoz kötődik. Egyrészt ismeri a terep részeit, másrészt ismeri a tereprészek járhatóságát a különböző évszakokban és időjárási körülmények között. Ez a komplex hallgatólagos tudás nem vihető át valamilyen más terepre. Ugyanakkor mégis biztos az, hogy egy ilyen tudás birtokában levő személy egy teljesen más terep nehézségeit gyorsabban kitanulná, mint egy laikus.

A másik példát egy német kutatótól, Fritz Böhlétől hallottam, és ebbe a második típusba soroltam be, bár talán köztes példa is az első és a második típus között. A történet szerint néhány karbantartó munkás bemegy a gépterembe, ahol sokféle, de számukra ismerős zaj hallható. Felfigyelnek arra, hogy a zaj összetétele nem a szokásos. Ezért elkezdik keresni a hibát, bár még nem tudják, hogy az hol lehet, de biztosra veszik azt, hogy van, mert a zaj nem olyan, mint amilyennek lennie kell. E példa a zajkörnyezet hallgatólagos szintű kiismerhetőségét mutatja. Ha a munkásoknak explicit tudásuk lenne a zaj összetételéről és pontos forrásairól, akkor meg tudnák mondani, hogy mi romlott el, vagy kezd elromlani. Ennek híján megérzés alapján kezdenek el keresni. Ehhez kapcsolódó másik tapasztalat az, hogy a képzett és gyakorlott autószerelő a motor zaja alapján meg tudja állapítani, hogy kell-e a motor szelepein állítani.

Ugyancsak a munka világából való példa a körzetét rendszeresen bejáró erdészé. Miközben végigmegy az ismert környezetben, felfigyelhet valami szokatlanra. A stabil elem hallgatólagosan van jelen, a szokatlan fokális figyelmet vált ki, mert megbontja a hallgatólagos tudás széles tartományában kialakult rendet. A szokatlan észlelésének pillanatban már kettévál a fokális és a disztális vagy perifériális figyelem. Ha a jelenség nem rendellenes, akkor elraktározódik az emlékezetben és hamarosan a hallgatólagos tudáskészlet részévé válik, amely így kisebb-nagyobb mértékben átstrukturálódik.

### 6.2. Integráció és adaptálódás

A fizikai és más környezet egyáltalán nem integrálható be az emberi test hatókörébe úgy, hogy annak a meghosszabbítása legyen. Éppen ellenkezőleg, a hallgatólagos tudást szerző embernek kell a környezethez adaptálódnia, és ezen a folyamaton keresztül tudja jobban megismerni annak sajátosságait és a hozzá való kényszerű alkalmazkodásának határait. Az ismételt adaptálódás során passzív és aktív hallgatólagos tudás halmozódik fel a környezet elemeivel kapcsolatosan.

### 6.3. A tudásrétegek közötti átfedések gyakorisága

Az adaptálódás folyamán a hallgatólagos tudásnak e típusában is keletkeznek tudásrétegek közötti átfedések. A többször bejárt terep részei, különösen ha valamilyen, a fokális figyelmet felkeltő változás is lejajlott, ismerősebbek lesznek, mint az erdész példája is mutatja. Ugyanakkor nem áll rendelkezésre olyan tapasztalat, amelyből arra lehetne következtetni, hogy az átfedések általában olyan gyakoriak és jelentősek, mint amilyenek az eszközközpontú hallgatólagos tudásnál fordulnak elő. A fizikai környezet változásai, külső megjelenése az időjárás vagy a napszak változó körülményei között a keletkező átfedések strukturáló erejét gyengítik.



#### **6.4. A környezetközpontú tudás megszerzésének szakaszai**

A környezetről alkotott első benyomás fontos, mint amilyen a gyermekkorban beivódott vagy tanított természetszemlélet. De sem a megismerésnek ez az első szakasza, sem a második és harmadik nem mutat olyan meghatározó szerepet, amely különlegesen fontosakká tenné ezeket, mint ahogy ez a helyzet az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudás kezdeti szakaszánál. A hallgatólagos tudás felhalmozódását tehát az esetlegesen korán keletkezett téves ismeretek lényegesen nem befolyásolják, hanem azokat a helyes hallgatólagos tudáselemek nehéz átmeneti szakasz nélkül módosítják, mondhatni felülírják.

#### **6.5. Az eltérő tárgyú fokolizációk gyakorisága és a disztális figyelem szórtsága**

A környezetközpontú hallgatólagos tudás esetében a figyelem fókusza többnyire nem kötődik tartósan egy-egy ponthoz vagy tárgyhoz, hanem irányultsága, vagyis a fókuszálás tárgya gyakran változik, mert az adaptálódás folyamata éppen ezt követeli meg. Ezért a disztális figyelem tárgyai is gyakran változnak, amit azt vonja maga után, hogy az ezekről keletkezett hallgatólagos tudásban kevesebb átfedés áll elő. Ebből az is következik, hogy a tudás megszerzésének szakaszai között az első két szakasznak nincs kiemelkedő jelentősége.

#### **6.6. A környezetközpontú hallgatólagos tudás altípusai**

A hallgatólagos tudás e típusánál célszerű különbséget tenni az ember alkotta mesterséges, és a természetes környezetekről keletkező hallgatólagos tudás-altípusok között. Az előbbinek az elemei óhatatlanul összekapcsolódnak olyan tapasztalati és főleg hallgatólagos tudáselemekkel, amelyek az ilyen környezet ismertebb darabjaihoz kötődnek. Ezzel szemben a természeti környezet részletekben többnyire gazdagabb és a hozzá fűződő hallgatólagos tudás a többi típustól elszigeteltebb. Ez a fajta környezet naponta változik az élővilágon belüli folyamatok, kölcsönhatások és az időjárás, valamint az évszakok átalakító hatásai miatt. Mindez megmutatkozik a róla szerzett hallgatólagos tudás lazább strukturáltságában.

A munkafolyamatok tágabb fizikai környezetének megkülönböztetése a szerszámhasználat közvetlen kontextusától arra a lehetőségre világít rá, hogy fejlett eszközközpontú hallgatólagos tudáskészlettel lehet olyan környezetben is dolgozni, amelyről az embernek viszonylag kevés hallgatólagos tudása van. Ez gyakran előfordul egyes kisipari munkafolyamatok során, melyek környezete változó, és természetes követelmény ilyenkor a fokozottan óvatos szerszámhasználat.

### **7. A SZEMÉLYKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁS**

A hallgatólagos tudás elméletében Polányi Mihály először személyes tudásként azonosította a hallgatólagos tudást, kiemelve azt, hogy az embernek hallgatólagos elkötelezettségei és előfeltevései vannak. A filozófiai és tudáselméleti főműve ezért kapta a *Személyes tudás* (*Personal Knowledge*, 1958) címet. Az elmélet továbbfejlesztése során viszont egyre inkább a hallgatólagos tudás (*tacit knowing*) került előtérbe, és a második összefoglaló műve ezért kapta *A hallgatólagos dimenzió* (*The Tacit Dimension*, 1966) címet. Az elméletének ez az átalakulása 1958 és 1966 között ama belátás következménye, hogy a személyes tudásátadás a hallgatólagos tudásnak csak jelenségformája, és nem a lényege. A hallgatólagos tudás az egyén sajátos kincse, sőt egyéni identitásának egyik pillére. A jelen új osztályozás épít Polányi elméletére, de azt egy jóval tágabb keretben helyezi el.

A fentiek értelmében a személyközpontú hallgatólagos tudás egyáltalán nem azonos a személyes tudás fogalmával. A személyközpontú hallgatólagos tudás azt a tudást jelöli, amelyet egy ember egy másik emberről a vele való személyes megismerkedés és együttműködés során

disztális figyelemmel és a kapcsolattal együtt járó tudáscsere révén megszerez. Anélkül, hogy tudatosítaná, megtanulja megérteni annak gesztusait, arckifejezéseit, az egész személyiségét, beleértve hallgatólagos meggyőződéseinek és elkötelezettségeinek egy részét is. Ez a személyre orientált hallgatólagos tudás képes csak szavatozni azt, hogy a tudást megszerző ember a megismert másik emberrel hatékony együttműködést folytasson vagy egyetértésre jusson. Emellett a hallgatólagos tudás megszerzésének módjai, úgymint a megmutatás, a készségek és jártasságok átadása és a ráéreztetés is szorosan kapcsolódnak ehhez a tudástípushoz, mert ez az előbbi tanulási folyamatok támasza lehet.

A két személy közötti tudáskapcsolat keretében a társadalmi szerep az egyik sík, ahol a folyamat zajlik. Ezt az intézményközpontú hallgatólagos tudás meghatározásának keretei között elemzem majd. A másik elemzési síkot a magánjellegű emberi kapcsolat és tudáscsere kibontakozása adja. A személyközpontú hallgatólagos tudás elsajátításának folyamata magában foglalja a másik személy személyes, és nem intézményközpontú, vagyis szerepekhez kötődő hallgatólagos elkötelezettségeinek megértését is.

### **7.1. Integrálás és adaptálódás**

Az egyén nem integrálhat egy személyt mint egészet a maga cselekvési folyamatába. Az ember ilyenén eszközként való felhasználását az etika is szigorúan tiltja. Ezzel szemben egy személytől adott esetben egyszerre többféle tudást is lehet szerezni, éspedig elsősorban viselkedési formát, fegyelmet, gondolkodási szokásokat, készségelemeket, amelyek, mivel propozicionális vagyis explicit formában nem fogalmazhatók meg, hallgatólagos tudáselemek. Az ilyen tudáselemek integrálása a saját hasonló tudáselemek közé a személyközpontú hallgatólagos tudás megszerzésének és felhasználásának egyik formája.

A személy és személy közötti viszony kialakításának másik formája az adaptálódás, amelyben a személyközpontú hallgatólagos tudást megszerezni kívánó ember alkalmazkodik egy másik ember tevékenységéhez, hogy e folyamat során és ennek eredményeként hallgatólagos tudáselemekre tegyen szert. Így alkalmazkodik a segéd vagy a tanítvány a mesterhez, szokásaihoz és gondolkodási stílusához, akinek nemcsak az explicit tudásából, hanem a személyiségéből, gondolkodási szokásaiból is akar meríteni.

### **7.2. A tudásrétegek közötti átfedések gyakorisága**

A hallgatólagos tudásnak e típusában sokféle átfedés alakul ki, mert egy személyiség hallgatólagos elkötelezettségekre, szokásokra, rutinokra épül, amelyek személyközi kapcsolatban újra és újra megnyilvánulnak. Így a velük összekapcsolódó hallgatólagos tudás megszerzésekor is az ismétlődések folytán – bár az élethelyzetek mindig mások – bizonyos mértékű átfedés létrejön a már megszerzett hallgatólagos tudás rekontextualizálása és az új hallgatólagos tudás között. Ennek folytán bizonyos összegezések a másik személyről explicitté válnak, vagyis az egyik személy kezdi e módon megismerni a másikat, vagy legalábbis személyiségének valamelyik részét. A személyközpontú hallgatólagos tudás megjelenését és megszilárdulását mutatja az, hogy ha valaki azt a személyt akár utánozni is tudja, akinek személyiségét elkezdte hallgatólagosan is mélyebben megismerni, illetve a tudását elkezdte elsajátítani.

A két személy közötti kapcsolatban mindig fellépő tudáscsere folyamata ugyancsak hozzájárul ahhoz, hogy a megtanult hallgatólagos tudáselemek új kontextusba kerüljenek és ennek során átfedések alakuljanak ki a régi és az új tudáselemek között. Az átfedések itt is egyrészt megerősítik a hallgatólagos tudást, másrészt részben – az átfedés mértéke szerint – újra is strukturálják azt. Két együttműködésbe belépő személy között a tudáscsere akkor is lezajlik, ha a kapcsolatuk nem szimmetrikus, tehát tanár és tanítvány viszonya valósul meg.

### **7.3. A személyközpontú hallgatólagos tudás megszerzésének szakaszai**

Az eszközközpontú hallgatólagos tudás esetében azt láthattuk, hogy a hallgatólagos tudás megszerzésének első szakaszai különösen fontosak, mert azt követően az esetleges rossz szokások már sokkal nehezebben olthatók ki, mint amikor nem is engedik őket kialakulni, vagy más irányú gyakorlással elejét veszik a megszilárdulásuknak. A személyközi kapcsolatban az első szakasz ugyan fontos – a sokszor emlegetett „első benyomásnak” részét képezi az első hallgatólagos tudáselemek megszerzése is –, de nem olyan mértékben meghatározó, mint a második szakasz az eszközközpontú hallgatólagos tudás esetében.

Nagyon sok elméletet – pszichológiai, kommunikációelméleti, szociológiai és szociálpszichológiai – lehetne itt idézni arról, ahogyan a megismerkedés két ember, két személyiség között elkezdődik. Kétségtelen, hogy a szakaszolások is nagyon jellemzőek az egyes koncepciókra, de az egyes kultúrákra is. Ugyanakkor ezek az elméletek nem, vagy csak periférikusan veszik figyelembe a hallgatólagos tudás szerepét, és így felhasználhatóságuk e területen erősen korlátozott. A hallgatólagos tudás megszerzése az első tapogatózó lépések után már a tudáscserével folytatódik, amely az esetek többségében aszimmetrikus az eltérő tapasztalatszintek miatt. Ezután megjelenik a bizalmi tőke kiépítése vagy az elutasítás és a tanulási folyamat korlátozása, vagy esetleg még a kivárási, de a hallgatólagos tudáscsere még ezután is folytatódik.

### **7.4. Az eltérő tárgyú fokalizációk gyakorisága és a disztális figyelem szórtsága**

A személyközpontú hallgatólagos tudás esetében a fokalizáció tartósan arra a személyre irányul, akivel a hallgatólagos tudást megszerző személy tartósan együttműködik. Ebben az esetben a fokalizációt két alapvető tendencia határozza meg: egyrészt a tárgya folyamatosan a másik személy valamilyen tevékenységére irányul, tehát szélesebb körben nem váltakozik a tárgya, ugyanakkor a tevékenység és a viselkedés különböző elemeit fogja be váltakozva. Ezért a disztális figyelem tárgyai, célpontjai is számosak, de csak a személy jelenségekörében szóródnak és újra és újra megjelennek e figyelemfajta erőterében. Ez az ismétlődés okozza azt, hogy a már megszerzett hallgatólagos tudás időről időre rekontextualizálódik vagy rekontextualizálják, és ezért elemei között átfedések alakulnak ki. Az ismétlődés miatt a személyre vonatkozó explicit és hallgatólagos tudás integrációja is viszonylag könnyen megvalósul.

### **7.5. A személyközpontú hallgatólagos tudás altípusai**

Az érzelmi hallgatólagos tudás elsajátítása, megtanulása másoktól az emberi szocializáció fontos része és a személyiség kialakulásának alapvető folyamata. Mivel az érzelmek kifejezése nemcsak verbálisan, hanem még inkább a metakommunikáció révén halad előre, ezért a hallgatólagos tudás személyes átadásának minden formáját érzelmi motívumok átadása is kíséri. Ugyancsak ide sorolhatjuk a hasonlóképpen viselkedő erkölcsi hallgatólagos tudást is. A valamely szakmához, foglalkozáshoz kapcsolódó hallgatólagos szakismeretek képezik a harmadik altípust, amellyel együtt, összefonódva a másik kettő megjelenik. Így a szakmai gondosság megtanulása csak a hallgatólagos tudáselemek pontos elsajátítása és konzerváló, módosító vagy újíto rekontextualizálása folytán valósulhat meg. Ezek mellett természetesen még sokféle altípus elkülönítése várható magára.

## **8. AZ INTÉZMÉNYKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁS**

Az intézményközpontú hallgatólagos tudás akkor jön létre, amikor a tudást megszerző személy egy másik olyan személlyel vagy személyek olyan csoportjával kerül kapcsolatba, akik

valamilyen intézmény alkalmazottai vagy képviselői. E személyeknek a szerepek eljátszására formalizálódott magatartása és az intézmény megszabta munkatevékenységük megismerése során ezekről hallgatólagos tudása is keletkezik, melynek elemei az intézményen kívüli, tudást megszerző személy számára is hozzáférhetővé válnak.

## 8.1. Példák

A jó ügyfélszolgálat nagyon nagy jelentőségű tényezővé válhat egy vállalat sorsában. Az ügyfélszolgálat egyrészt a vállalat „arca” a vásárlók számára, másrészt rendkívüli jelentőségű forrás arról, hogy mit szeretnének ők, a vásárlók. A velük való kommunikációból kiderül az is, hol kell javítani a termékeken. E kommunikáció eredményei – hallgatólagos és explicit elemek egyaránt – az úgynevezett ügyféltoke részét képezik. Felvetődik a kérdés, hogy a gyors ügyintézés, a jó ügyfélszolgálatos képességek vajon az intézményközpontú hallgatólagos tudáson is nyugszanak, vagy ezek inkább a személyközpontú hallgatólagos tudás elemeire támaszkodnak. Mivel egy vállalatot képviselnek, amely szintén a társadalom intézményei közé tartozik, az ügyfélszolgálati munkatársak munkahelyi hallgatólagos tudásának zöme intézményközpontú. Ez egyrészt abból a szerepmegértésből fakad, ahogyan az ügyfél az ügyfélszolgálat munkatársaihoz mint a vállalat képviselőihez fordul, és ennek megfelelően lép kapcsolatba velük, másrészt ők maguk a vállalat többi munkatársához mint az intézmény dolgozóihoz viszonyulnak.

Az intézményeken belüli szervezeti viselkedés és az ezt támogató szervezeti hallgatólagos tudás nagyrészt ugyancsak az intézményközpontú hallgatólagos tudás körébe tartozik. Az intézményen belüli hatékony szervezésnek és döntési képességnek fontos támasza a szervezeti hallgatólagos tudás, amely tehát az intézményközpontú hallgatólagos tudás egy fajtájaként mutatkozik meg. Az úgynevezett csapatépítési tréning során ezt a szervezeti hallgatólagos tudást a személyközpontú hallgatólagos tudással támogatják meg, hiszen a résztvevők kilépnek a vállalati szerepkörük korlátaik közül.

A harmadik példa a „kijáró emberé”, aki igen eredményesnek mutatkozik abban, hogy különféle hivatalokban ügyeket elintézzon. Ő feltehetően igen jól ismeri a hivatali szerepek rejtett sajátosságait, és hamar ráérez egyrészt arra, hogy intézményi partnerét hogyan lehet motiválni, másrészt pedig arra, hogy annak van-e elegendő kompetenciája és hatalma ahhoz, hogy az ő ügyét megoldja vagy kérését teljesítse. Könnyen köt ismeretségeket és „el tudja adni” azt, amit el szeretne intézni.

A fenti példák két különböző pozícióból vizsgálják az intézmény által előírt magatartásokkal kapcsolatosan keletkező és felhasznált hallgatólagos tudást. Az az ügyfélszolgálati szakember, aki sikeres kapcsolatokat teremt ügyfelekkel, és meg is tudja azokat úgy szólítani, hogy visszajelzéseket kapjon a vállalat egyes fontos termékeivel kapcsolatosan, az intézmény részéről sikeresen kezeli a hozzáfordulók ügyét és megszerzi a kívánt információkat az ügyféltől – a szabályok következetesen betartása mellett. A másik oldalról nézve az úgynevezett „kijáró ember” viszont az intézményen kívülről szerez tapasztalatot és ezzel együtt hallgatólagos tudást arról, hogyan kell alkalmazottai által működtetni az intézményt ügyei intézésekor – természetesen ismét csak a szabályokon belül maradván.

## 8.2. Integrálás és adaptálódás

Az intézményközpontú hallgatólagos tudás esetében az integrálhatóság helyett inkább az adaptálódás játssza a főszerepet. Ez megmutatkozik a fentebb említett három példa esetében is. A szervezet ugyanakkor magához integrálhatja az ügyfelet, ahogy egy vállalat ügyfélszolgálat is igyekszik mélyen megérteni azt, hogy mit szeretne a vevő – ezzel is gyarapítva az ügyféltőkét. A különféle akciós együttműködések, a tesztvezetés, vagy más termékbemutatók is – egyebek mellett – a hallgatólagos tudás elérését is szolgálják. A közgondolkodásban az

intézmények megismerésének szükségessége ugyanakkor még kevésbé elismert tudásnak számít. Senki nem vitatja, hogy a mesterember nőjön össze a szerszámmal, a zenész a hangszerével a jó teljesítmény érdekében, de az már nem evidens, hogy egy társadalmi intézmény működését, reakcióit is ki kell tanulni ahhoz, hogy jól elboldoguljunk vele.

A szervezetközpontú hallgatólagos tudás fogalmának meghatározásához még hozzátartozik annak tisztázása, hogy milyen csomópontok köré szerveződik. Egyrészt ama szerepek köré halmozódik fel, amelyek betöltését egy intézmény az alkalmazottaitól megköveteli. Így a szerepelemek annak a kontextusnak a részévé válnak, amely a hallgatólagos tudást szerző személy és a szervezet kapcsolata körül kialakul. Másrészt azok a csomóponttá váló szerepelemek is kontextust képeznek, amelyek az intézményt ügyfélként megkereső személy magatartását jellemzik.

Akár az intézménytől valamit váró ügyfél, akár az intézmény részéről az ügyfelet kezelő alkalmazott felől nézzük a kapcsolatok kialakulását, bizonyos szerepelemek, mint amilyen a jó kommunikáció, az udvarias magatartás, a disztingválás és a titoktartás, fontos szerepet játszanak. Ezek köré mindig hallgatólagos tudás is épül. Mindkét esetben fontos az adaptáció, miként nagy szükség van rá a szervezeten belüli magatartás kialakításában is.

A szervezeti szintű tanulásban ugyancsak fontos a más szervezeteken belüli szervezeti viselkedés és a bázisul szolgáló hallgatólagos tudás megismerése. A válságmenedzsmentben előfordul, hogy egy nagyvállalat különböző intézményei között közvetítenek, mert azok nem értik meg egymást, eltérő nyelvezetet használnak, vagy eltérő módon viselkednek tipikus gazdasági és szervezeti helyzetekben.

### **8.3. A tudásrétegek közötti átfedések gyakorisága**

Az intézményközpontú hallgatólagos tudás esetében a szerepekhez kapcsolódó hallgatólagos tudáselemek közötti átfedések különösen fontosak. Ezek egyik legtipikusabb előfordulása az, amikor valaki, aki foglalkozása szerint ügyintéző, ügyféli szerepbe kerül egy másik intézményben. Itt rálát bizonyos mértékig annak a szerepnek a problémaköreire, amelyhez hasonlót maga is betölt. Még inkább ilyen határhelyzeti átfedések keletkeznek, ha a saját intézményében válik ügyféllé. Van olyan kórház, ahol az orvostanhallgatók gyakorlata azzal kezdődik, hogy be kell jelentkezniük betegként és el kell viselniük az egész felvételi ceremóniát egészen a betegágyig való eljutásig, hogy majd később megértsék a betegek alaphelyzetét, félelmeit és gondjait, amikor ők a másik oldalon, a kórház alkalmazottaiként dolgoznak.

A szervezeten belül felhalmozódott hallgatólagos tudás externalizálásának, megfogalmazhatóvá válásának egyik fontos eljárása lehet a példaként már említett szerepcseré, amikor is átmeneti időre valaki olyan pozícióba kerül át, amelynek tulajdonosával a szervezeten belül rendszeresen kapcsolatban áll, és akivel kapcsolatosan esetleg érdekkonfliktusai is támadhatnak. Ekkor természetesen ez a partner az ő eredeti szerepkörében dolgozik. Ez átfedéseket okoz a hallgatólagos tudás területeinél és rétegeinél is, amelyek e tudás átszerveződését, a rejtett elköteleződések jobb megértését eredményezik, és közvetve – az érintett területen – hatékonyabb együttműködés és jobb teljesítmény elérését teszik lehetővé.

### **8.4. Az intézményközpontú hallgatólagos tudás megszerzésének szakaszai**

Ellentétben az eszközközpontú hallgatólagos tudással, ahol nagyon fontos a jó kezdet, az intézményközpontú hallgatólagos tudás esetében ez, bár kevésbé fontos, de mégis valamilyen mértékben befolyást gyakorolhat. Ez annak tudható be, hogy a megszerzéséhez szükséges kontextus jóval több komponensű. Ezek az összetevők azután aránytalanul nagy hatást gyakorolhatnak a létrejövő hallgatólagos tudás más komponenseihez képest. A neveltetés egyéni különbségei ugyancsak közrejátszhatnak ebben. Itt érdemes figyelembe vennünk azt, hogy elsősorban az intézményi szerepekhez, azok kivitelezéséhez kapcsolódó hallgatólagos

tudás megszerzéséről, illetve felhasználásáról van szó. A szerepértés és gyakorlás már a kisgyermekkorban elkezdődik a különféle szerepjátékokkal és folyamatosan fejlődik. Ugyanakkor a városi gyermekek jelentős előnyben vannak a vidéken, esetleg elzárt körülmények között felnövő gyermekekhez képest a szereptanulásban. A szerepközpontú tanulás és munka széles körű ismereteket és azok gyors, hatékony kombinálását követeli meg. Ezért a sokféle szerepkörben való feltűnés előnynek számít a hallgatólagos tudás fejlődése miatt is. Ez ellentétes követelmény például azzal, hogy valaki többre jut a zenélésben és a zenei kifejezésben, ha nem hangszerek egész során tanul meg valahogyan játszani, hanem egy hangszer mellett kötelezi el magát.

A szerepekhez kötődő hallgatólagos tudás elsajátítása – mint azt már az átfedések tárgyalása is megmutatta – olyan esetekben hatékony, amikor a kezdeti egyszerű időszak után több szerepet is kipróbálhat valaki a vállalaton belül. A régi vállalatulajdonosok úgy nevelték ki az utódjukat a gyermekeik vagy rokonaik közül, hogy a vállalaton belüli munka minden fázisában dolgoztatták őket, hogy az egész termelési folyamatot megismerjék. E betanítás nemcsak a tevékenységi formák és a szervezeti viselkedés, hanem az ott megszerezhető hallgatólagos tudás egy részének elsajátításával, valamint az előforduló szerepek megértésével is együtt járt.

### **8.5. Az eltérő tárgyú fokolizációk gyakorisága és a disztális figyelem szórtsága**

Az intézményközpontú hallgatólagos tudás esetében a megismerés tárgyának összetettsége és bonyolultsága miatt a fokolizáció tárgyai szélesebb körből kerülnek ki, mint a személyközpontú hallgatólagos tudást szerző személy esetében. A fokális figyelem nemcsak az intézményt képviselő személyre vagy személyekre irányul, akikkel a hallgatólagos tudást megszerző személy tartósan együttműködik, hanem arra a környezetre is, arra az intézményre magára is, amelyben a szervezeti viselkedések megvalósulnak. Az ilyen együttműködési kapcsolat megvalósulása közben a disztális figyelem tárgyai is szórtabbak lesznek, mint a személyközpontú hallgatólagos tudás esetében, és ezért kevesebb átfedés keletkezik az egyes tudásrétegek között.

### **8.6. Az intézményközpontú hallgatólagos tudás altípusai**

Még jóval a hallgatólagos tudáskészletek felhasználására irányuló kísérletek előtt meghonosodott az úgynevezett szervezeti viselkedés fogalma, amely speciálisan egy-egy intézmény keretei között alakul ki. A szervezeti viselkedés és a hozzá tartozó hallgatólagos tudás ebbe az altípusba tartozik. Egy másik tudástípust képez a szervezetek közötti tanulás során keletkező hallgatólagos tudás is. Ez az altípus egyrészt a szerepmegértések, másrészt a másfajta szervezeti működés értelmezése során keletkezik.

## **9. ZÁRÓ GONDOLATOK**

Mivel a hallgatólagos tudással a neveléstudományokban, a gazdaságtudományokban és a vezetéstudományokban is már régóta szélesebb körben foglalkoznak, az új tipológia e területeken is hatékonyan használható. A gazdaságban a hallgatólagos tudás egyes típusainak gyarapítása és fejlesztése elsősorban az emberi erőforrás menedzsment és a változásmenedzsment területén elvégzendő feladatsorokat jelent. Mivel e tudástípusok jellegüknél fogva olyanok, hogy az alkalmazottak nagy többségéről feltételezhető, hogy nem ismerik a keletkezésüket és tulajdonságaikat, ezért a kezelésük és felhasználásuk etikai szempontból érzékeny területnek számít, és fokozott gondosságot igényel.

A hallgatólagos tudásnak az egyik felhasználási módja az, hogy egy részét, éspedig kisebb részét externalizálják, vagyis explicit tudássá alakítják át. Ennél azonban sokkal hatékonyabb eljárás az, ha eredeti formájában újra és újra felhasználják, és ennek során gyarapítják és

továbbadják. Az új tipológia éppen ahhoz biztosít lehetőségeket, hogy e tudásfajta típusainak egyedi kezelését meg lehessen valósítani, ami a korábbi osztatlan megközelítésnél sokkal hatékonyabb eljárásnak bizonyul.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Boda György (2005): *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*, Budapest. [www.kgt.bme.hu/doktori/phds/boda\\_gy.pdf](http://www.kgt.bme.hu/doktori/phds/boda_gy.pdf)
- Boda György (2008): A tudástőke mérési módszerei és használhatóságuk, CEO Magazin, 2008/3.
- Kazuo, Ichijo, Ikujiro Nonaka (eds.) (2007): *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford.
- Noszkey Erzsébet (2009): A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. Az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. In: Veresné dr. Somosi Marianna (2009): *Vezetési ismeretek III. Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*, Miskolc–Lillafüred. [www.gtk.uni-miskolc.hu/files/119](http://www.gtk.uni-miskolc.hu/files/119)
- Polányi Mihály (1994): *Személyes tudás. Úton egy posztkritikai filozófiához I-II.*, Atlantisz, Budapest.
- Szívós Mihály (2005): *A személyes és a hallgatóságos tudás elmélete. Előzmények, keletkezéstörténet és új távlatok*, NTK – Universitas, Budapest.
- Szívós Mihály (2007): Tudásmenedzsment, szervezeti viselkedés és innováció. Vázlat a személyes és a hallgatóságos tudás elméletének közgazdaságtani, menedzsmentbeli és innovációelméleti recepciójáról”, *Polanyiana* XVI. 2007/1. LXVII-LXXXI.
- Szívós Mihály (2014): „A ’sokoldalú kutató’ és a hiányzó kutatásmenedzser. Érvek a háromszintű kutatásmenedzsment-oktatás mellett”, *Vezetéstudomány*, XLV. évf. június 2014/6. 49-60. XLIX-LX.
- Szívós Mihály (2014): A Practice-oriented Classification of Tacit Knowledge for the Research into Creativity and Innovation, *Polanyiana* 2014:1-2. (XXIII.): XXI-XXX.

# A HALLGATÓLAGOS TUDÁS NÉGY ALAPTÍPUSÁNAK SZEREPE AZ INNOVÁCIÓ FORMÁIBAN, VALAMINT AZ INNOVÁCIÓ ÖTÖDIK, TUDÁSGAZDÁLKOZÁSI FORMÁJÁNAK MEGHATÁROZÁSA

## THE ROLE OF THE FOUR TYPES OF TACIT KNOWLEDGE IN THE FORMS OF INNOVATION AND THE DEFINITION OF THE FIFTH, KNOWLEDGE-ECONOMICAL FORM OF INNOVATION

**Szívós Mihály**

kandidátus, tudományos főmunkatárs,

MTA-PE Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoport

8200 Veszprém, Egyetem u. 10., 20/9467193, [szivosml@yahoo.de](mailto:szivosml@yahoo.de)

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*A KÉT FŐ RÉSZBŐL ÁLLÓ TANULMÁNYBAN A SZERZŐ HANGSÚLYOZZA, HOGY A HALLGATÓLAGOS TUDÁS TÍPUSAI – AZ ESZKÖZ- ÉS TÁRGYKÖZPONTÚ, A KÖRNYEZETKÖZPONTÚ, A SZEMÉLYKÖZPONTÚ ÉS AZ INTÉZMÉNYKÖZPONTÚ HALLGATÓLAGOS TUDÁS – KÖZÜL MINDEGYIK JELEN VAN AZ INNOVÁCIÓ NÉGY FORMÁJÁBAN, NOHA ELTÉRŐ MÉRTÉKBEN. EMELLETT AZ EGYIK KÖZÜLÜK MINDIG DOMINÁNS SZEREPŰ AZ INNOVÁCIÓ ADOTT FORMÁJÁBAN. A HALLGATÓLAGOS TUDÁS NÉGY TÍPUSÁNAK LEÍRÁSA LEHETŐVÉ TESZI AZ INNOVÁCIÓ ÖTÖDIK, TUDÁSGAZDÁLKODÁSI FORMÁJÁNAK ELKÜLÖNÍTÉSÉT ÉS MEGHATÁROZÁSÁT. E FORMA KERETÉBEN TUDATOSAN ÉS CÉLIRÁNYOSAN FEJLESZTI ÉS FELHASZNÁLJÁK A TUDÁS KÜLÖNFÉLE FAJTÁIT EGY VÁLLALAT VAGY SZERVEZET EREDMÉNYESSÉGÉNEK ÉS HATÉKONYSÁGÁNAK NÖVELÉSE ÉRDEKÉBEN.*

### **SUMMARY**

*IN HIS TWO-PART STUDY, THE AUTHOR POINTS OUT THAT ALL THE TYPES OF TACIT KNOWLEDGE – TOOL- AND OBJECT-CENTRED, ENVIRONMENT-CENTRED, PERSON-CENTRED AND INSTITUTION-CENTRED TACIT KNOWLEDGE – ARE PRESENT IN THE FOUR FORMS OF INNOVATION (NEW PRODUCT, NEW TECHNOLOGY, NEW MARKETING, NEW ORGANIZATION), ALTHOUGH TO A DIFFERENT EXTENT. IN ADDITION, ONE OF THEM HAS ALWAYS DOMINANT ROLE. THE DIFFERENTIATION OF THE FOUR TYPES OF TACIT KNOWLEDGE ENABLES THE IDENTIFICATION AND DEFINITION OF THE FIFTH, KNOWLEDGE-ECONOMICAL FORM OF INNOVATION. IN THIS FORM, THE DIFFERENT TYPES OF KNOWLEDGE ARE DEVELOPED AND USED CONSCIOUSLY AND SUITABLY IN ORDER TO IMPROVE THE SUCCESSFULNESS AND EFFICIENCY OF A COMPANY OR AN ORGANIZATION.*

### **1. BEVEZETÉS**

A hallgatólagos tudás négy típusának szétválasztását és meghatározását alapoztam meg két korábbi tanulmányomban újonnan bevezetett kritériumok alapján (Szívós, 2014, és 2017). E tanulmányokban csak röviden, néhány példa bevonásával utalhattam eme világviszonylatban is új tipológia közgazdaságtani felhasználhatóságára, amely nagyon széles körű. Jelen tanulmány első felében főleg annak kimutatására törekszem, hogy e típusok az innováció különféle fajtáiban is jól megkülönböztethetők és egyben eredményesen fel is használhatók. Az innováció



egyes fajtában való részesedési arányaik tisztázása e hallgatólagos tudástípusok hatékonyabb felhasználását segíti elő.

Az innováció egyes fajtáihoz szükséges hallgatólagos tudástípusok arányának felmérése megfelelő áttekintést nyújtó vállalati tudástérképek elkészítését teszi lehetővé. E lehetőség kiaknázása hozzájárulhat ahhoz, hogy még alaposabban meg lehessen vizsgálni, hogy egy vállalat milyen területen mutat hajlandóságot az innovációra (*the propensity to innovate*). Ezen túlmenően az egyes típusokból rendelkezésre álló tudáskészletek felmérése egy vállalatnál azt is megalapozhatja, hogy jobban felmérjék, milyen tudásterületeken kell erősítenie magát egy vállalatnak a különféle innovációk megvalósításához; másrészt megvilágíthatja azt, hogy a meglévő feltételek alapján az innováció melyik formája valósítható meg a leginkább. A szokványos tudástérképek a hallgatólagos tudástípusok készleteinek felméréseivel kibővítve tehát képesek lesznek annak kimutatására is, hogy a vállalat egyes részeiben a hallgatólagos tudás mely típusai állnak nagyobb mértékben rendelkezésre. Az egyes fajtákból meglévő készletek gyarapítása részben már a munkaerő-felvétel során lehetővé válik, hiszen a képzettség és főleg a már megszerzett gyakorlat ehhez támpontokat nyújthat. Emellett, éppen a gyakorlat, a vállalat mindennapi élete során végbemenő tudásgyarapodás miatt célszerű a hallgatólagos tudás egyes típusainak eltérő mértékű és mélységű gyarapodásával is számolni, és ezért a készleteket időről időre újra felmérni.

A most következő részben annak bemutatására törekszem, hogy a hallgatólagos tudás négy típusa az innovációnak mind a négy formájában szerepet játszik, bár nem egyenlő mértékben. Az innováció egy-egy formájában a hallgatólagos tudásnak más és más típusa a domináns. A hallgatólagos tudás négyosztatú tipológiája talán tovább bővíthető kellő tapasztalatok birtokában, ha az elkülöníthetőség további nehéz problémáit meg lehet majd oldani.

## **2. A HALLGATÓLAGOS TUDÁS DOMINÁNS TÍPUSAI AZ INNOVÁCIÓ EGY-EGY FORMÁJÁBAN**

### **2.1. Új termék vagy szolgáltatás bevezetése**

A hallgatólagos tudás típusai az új termék vagy az új szolgáltatás kialakításában eltérő mértékben fontosak. Először az új termék előállításához hasznos hallgatólagos tudástípusokat tekintem át.

A tudomány fejlődésének mai gyorsasága és a technológiák sokoldalúsága mellett napjainkban gyorsabban találnak ki új, használható termékeket. Ezt, más oldalról, a fejlett piackutatás is nagyon nagymértékben ösztönzi. A tényleges technológiai kivitelezés színvonala mellett ugyanis legalább annyira fontos, hogy a piacon jól fogadják-e az új műszaki terméket, ruhadarabot vagy élelmiszert, és lesz-e rájuk megfelelő, megtérülést biztosító kereslet.

Az új termékek kialakítása egyrészt a régi technológiával történhet. Ebben az esetben kiemelkedő fontosságú annak a hallgatólagos tudáskészletnek a hatékonyabb felhasználása, amely a technológia egyes fizikai egységeivel kötődött össze, mert az új termék kialakítása a régi előállításához képest nehéz feladatot ró a technológiát mozgó szakemberekre. Így ha a régi technológiával állítanak elő új terméket, akkor nagyrészt a régi, eszközközpontú hallgatólagos tudás konzerváló rekontextualizálása folyik. Másrészt végbemehet az új termék elkészítése a régi technológia valamilyen kiegészítésével is, de ekkor az innováció két fajtája, a termékinnováció és a technológiai innováció közül még mindig a termékinnováció marad a domináns. E második esetben az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudáskészlet módosító rekontextualizálása zajlik le, mert a kisebb mértékben módosított új technológia kezelésére újszerű, bár a régire támaszkodó hallgatólagos tudásnak kell megszületnie. Mindkét változatnál domináns marad az eszköz- vagy tárgyközpontú hallgatólagos tudás.

Mivel az új szolgáltatások tevékenységek formáját öltik és azok keretében nem hoznak létre új anyagi terméket, ezért a személyközpontú és intézményközpontú hallgatólagos tudással lehet a

leginkább támogatni az innovációnak ezt a területét. Bár az automatizálás szerepe e területen is nő, az ilyen szolgáltatás formájának kialakításához is szükséges a személyközi kapcsolatok tanulmányozása, amihez a *személyközpontú* hallgatólagos tudás továbbra is domináns tudásforrás lehet. Ha a szolgáltatást valamilyen termék eladásával kombinálják, akkor az eszköz- és tárgyközpontú hallgatólagos tudás is szerepet játszhat, de nem válik dominánssá a személyközpontú rovására. Tekintettel arra, hogy a személyeken túlmenően a szolgáltatások jelentős része a vállalatok és különféle társadalmi intézmények számára van kialakítva, ezért a kifejlesztésükhöz és az elterjesztésükhöz az intézményközpontú hallgatólagos tudásra is szükség lehet.

A szolgáltatások eladásával együtt jár a hallgatólagos tudásfajták egy részének átadása is, hiszen azok nem valósulnak meg személyközi kapcsolatok nélkül. Ez az eljárás maga is növeli a bevezetett szolgáltatás újdonságértékét, hiszen a szolgáltatás kifejlesztése a hallgatólagos és az explicit tudáskészlet gyarapítását is megköveteli.

Ma már a szakirodalomból ismeretes, hogy milyen fontosak az eladók, a szervizelők és az ügyfélszolgálatok visszajelzései, amelyek az eladott és esetleg a szervizben felbukkanó termékekkel kapcsolatos vevői panaszokra és észrevételekre, vagy a szolgáltatásokhoz kötődő tanácskérésből adódó tapasztalatokra támaszkodnak, azokat dolgozzák fel. Az ezekből származó ismeretek nemcsak a termékek és szolgáltatások megújítását teszik lehetővé, hanem rávilágítanak a vevők valós szükségleteire is. Az innovációt megvalósító vállalatnak tehát tudnia kell fogadni a vevők különféle visszajelzéseit, amelyek közvetítését a vállalaton belül felhalmozódott személy- és intézményközpontú hallgatólagos tudás jelentős mértékben támogatja. Új szolgáltatás esetében tehát a már rendelkezésre álló személy- és intézményközpontú hallgatólagos tudás még jobb kihasználása és gyarapítása kerül előtérbe.

Mind az új termékek, mind pedig az új szolgáltatások bevezetésére és piaci fogadtatására nézve igaz az, hogy a pontos helyzetértékeléshez napjainkban már alapos felmérésekre van szükség, amelyeket erre szakosodott közvélemény-kutató cégekkel végeztetnek el. Az ehhez szükséges explicit tudás és személyközpontú hallgatólagos tudás fölött azonban a vállalatok többnyire már nem rendelkeznek, hanem azokat a piacon vásárolják meg.

## **2.2. Új technológia bevezetése**

Az újítások formái közül egyedül az új technológia bevezetése az, amely majdnem vagy kizárólag a vállalaton belüli dolgozókat érinti, és nincs közvetlen kapcsolatban a vállalat termékeit megvásárló vevőkkel. Ez alól kivétel az a folyamat, amikor az új technológia gyártója annak telepítésekor a jelentős mértékű explicit tudás mellett sok hallgatólagos tudást is átad a vásárló vállalat dolgozóinak. A hallgatólagos tudásátadás nélkül az új technológia nem is tud működni. A vevők majd csak az új technológia által előállított termékekkel és az eladást végző munkatársakkal találkoznak. Ezért az új technológia kialakításakor és bevezetésekor az eszközközpontú hallgatólagos tudáskészlet játszik főszerepet, beleértve a technológiagyártók általi telepítésének időszakát is. A korábbi technológia műszaki elemeihez kapcsolódó hallgatólagos tudás azonban kulcsfontosságú marad, mert az új technológiával kapcsolatosan kialakuló új eszközközpontú hallgatólagos tudás jelentős mértékben erre fog ráépülni. Ebből következően a régi hallgatólagos tudásnak az újító rekontextualizálása megy végbe az innováció e formájában. A domináns eszközközpontú hallgatólagos tudás mellett még jelentős szerepet játszik a személyközpontú hallgatólagos tudás is.

## **2.3. Új marketing eljárás bevezetése**

A vállalat piaci stratégiájának és taktikájának kialakítása, valamint a termékei reklámozásának és piaci terítésének feladatköre az elmúlt évszázadban egyre fontosabbá vált. Így az innovációk a marketing területén is kívánatosabbá váltak. Az újítások gyakran erősen támaszkodtak a

pszichológia, a szociálpszichológia és a szociológia eredményeire. A marketing feladataival foglalkozó munkacsoportok a vállalati szervezeteken belül is elkülönültek, és így ez is hozzájárult az explicit tudás specializálódásához, ami a szakmai hozzáértés gyors fejlődését eredményezte. A különválás a hallgatólagos tudás felhalmozódását és a csoporton belüli továbbadását is felgyorsította. Ez értelemszerűen vezetett el a marketinginnovációnak az innováció más formáitól való elkülönítéséhez.

A vevőkkel való folyamatos kapcsolattartásból következik, hogy az új marketing eljárás kialakítóinak és használóinak a személyközpontú és intézményközpontú hallgatólagos tudásukra fokozott mértékben van szükségük. Az előbbi azért jut kulcsszerephez, mivel a vevőt többnyire mint magánembert szólítják meg. Az utóbbira viszont azért van ugyanilyen mértékben szükség, mert a piacon intézményi vásárlók is ugyanúgy jelen vannak. Az új marketing eljárások kidolgozása és alkalmazása a gyakorlatban a marketinges intézményi részleg szervezeti életét is átalakíthatja. Ennek következtében az intézményközpontú hallgatólagos tudásuk megújító rekontextualizálására is szükség lesz.

## **2.4. Új szervezési forma bevezetése**

Egy vállalat vagy más intézmény munkája egy részének új szervezeti formába való átterelése, e szervezeti forma megvalósítása egyértelműen és kiemelkedő mértékben az intézményközpontú hallgatólagos tudáskészletre támaszkodik. Az újjászervezés bevezetése és megszilárdítása során valamennyi érintett személynél bekövetkezik az intézményközpontú hallgatólagos tudás módosító vagy újító rekontextualizálása. Ennek során a korábbi szervezeti hallgatólagos tudáskészlet módosulásai elősegítik azt, hogy a szervezeti magatartások új formái valósuljanak meg, amelyekkel a szervezeti hallgatólagos tudás megújulása is együtt jár. Mindezekkel az új szervezeti formát hatékonyabban lehet működtetni.

Nagyon fontos mozzanat, hogy egy új szervezeti forma bevezetését egyrészt támogathatják, másrészt ki is kényszeríthetik a tudásfajták új készletei. Egy vállalati tevékenységi kör kiszervezése új szervezeti formába például azt mutatja, hogy mind a speciális explicit tudás iránti igény, mind pedig az egyes hallgatólagos tudásfajták kihasználása iránti igény és szükséglet, valamint a külső kereslet olyan mértéket ért el, hogy az már eme új szervezeti forma és azzal együtt új szervezeti viselkedés kialakulását kényszerítette ki. Ez egy nagyon fontos útja annak, ahogyan az új szervezeti forma mint innovatív válasz létrejöhet egy kialakult helyzet megoldására. Nemcsak a szervezeti forma teremti tehát a tudásfajtákat, az explicit és a hallgatólagos szervezeten belüli tudást, és azon belül a személyközpontú és az intézményközpontú hallgatólagos tudást, hanem a tudásfajták gyarapodása is új szervezeti formák kialakulását kényszerítheti ki.

A fenti példa nagyon fontos az innováció új, ötödik formájának, az új tudásgazdálkodási formának a meghatározásához is. Addig ugyanis, amíg az új szervezeti forma létrehozása a speciális explicit tudás iránti igény, illetve, más oldalról, az egyes hallgatólagos tudásfajták meglétére és az irántuk megnyilvánuló szükségletre támaszkodik, az innováció csak szervezeti jellegű. Amikor azonban a meglévő tudáskészletek tudatos megváltoztatását és gyarapítását célirányosan tervezik meg és hajtják végre, akkor ez már a korábbi, spontán tudástermelődéshez képest jelentős innovációnak, és pedig tudásgazdálkodási innovációnak bizonyul.

## **3. AZ INNOVÁCIÓ ÖTÖDIK FORMÁJA: ÚJ TUDÁSGAZDÁLKODÁSI FORMA BEVEZETÉSE**

### **3.1. Módszertani megfontolások**

Az innováció ötödik formájának bevezetésére akkor és csakis akkor van szükség, ha azt kielégítően el lehet határolni a másik négytől, és azok közül különösen a szervezeti

innovációtól. Ehhez néhány ismérvre van szükség, amelyekre támaszkodva az ötödik forma főbb tulajdonságai, amelyek révén különbözik a másik négytől, világosan leírhatók. Felvetődhet az, hogy az egyik ismérv az legyen, hogy ez a forma se váljék eszközzé a többi innovációforma megvalósításához. Könnyen belátható azonban, hogy ez az elvárás nem teljesíthető, mert új tudásra az innováció másik négy formájának mindegyikében szükség van. Ugyanakkor azonban az is látható, hogy a marketinginnováció előkészítheti a termékinnovációt, mert a vásárlói visszajelzések újszerű feldolgozása alapján annak szükségessége nyilvánvalóvá válik. Ekképpen azonban a már meglévő négy elkülönített innovációforma között is fennáll az a viszonylat, hogy az egyik a másik eszköze lehet. Következésképpen lehetségessé válik az ismérv alkalmazásának az a pozitív változata, hogy egy új tudásgazdálkodási forma akkor is az innováció egy új formaként határozható meg, ha a hallgatólagos tudás fajtái a többi innovációformához eszközjellegűen szükségesek. Az eszközszerűség mint ismérv vonatkozásában az válik fontossá, hogy milyen mértékű a tudással való gazdálkodás újszerűsége.

Egy másik ismérv a tudás típusaival, és különösen a hallgatólagos tudás négy típusának személyes átadhatóságával függ össze. A hallgatólagos tudás négy típusából külön-külön rendelkezésre álló vállalati készletek felmérése, valamint tudatos és célirányos kihasználása és átadása már voltaképpen olyan mérvű változás, amely innovációnak, éspedig tudásgazdálkodási innovációnak tekinthető. Például ilyen jellegű tudásgazdálkodási lépés lehet az, hogy ha egy vállalat vezetősége egy adott típusú hallgatólagos tudással jelentős mértékben rendelkező, tapasztalt alkalmazottait továbbképzésre küldi, majd ezután a vállalaton belül a már korábban megszerzett és az új, frissen szerzett tudásukat velük másoknak tovább adatja. E célból a visszatérő továbbképzett munkatársak mellé rendelnek tapasztalatlan, az adott típusú hallgatólagos tudással nem vagy alig rendelkező alkalmazottakat avégett, hogy a betanulási folyamatukat tudatosan elősegítsék. Ily módon, a mester és a tanítvány közötti viszonyt kétszeresen alkalmazva a régi és az új hallgatólagos tudás személyes átadását teremtik meg.

A tudáscsere a vállalaton belül nap mint nap együtt dolgozó munkatársak tevékenységének szerves része. Amennyiben azonban olyan tudáscsere feltételeit teremtik meg, amely a mindennapi tudáscsere határfokát jelentősen meghaladja, akkor ismét tudásgazdálkodási innovációról beszélhetünk. A tudásgazdálkodási innovációnak ez a formája lehet a már jól ismert csapatépítési tréning elmélyítése, amelynek során rendhagyó együttműködési formák alakulnak ki, és ezzel a tudáscsere új formái is megjelennek. A másik alkalmazott személyiségként való jobb megismerése – a személyközpontú hallgatólagos tudás mértékének jelentős megváltozása miatt – a szokványos, formalizált együttműködési tevékenységeknek is új lendületet adhat, elmélyítheti és pontosabbá teheti azokat.

A direkt horizontális tudáscsere olyan tudásgazdálkodási eszköz, amely a szervezeti viselkedés és tudás fejlesztését szolgálja. Az egyik lehetséges módja olyan horizontális együttműködésben álló alkalmazottak ideiglenes hely- és feladatcseréje és az ezzel járó betanítási folyamatok elindítása, amelyeknek keretében rövid időtartamra egymás munkáját végzik és segítik egymás betanulását. Ennek eredményeképpen jobban megértik egymás nehézségeit, a másik szervezeti érdekeit és szerepét, és így a hatékonyabb együttműködésük előtt álló akadályokat is. A direkt horizontális tudáscsere során jelentős mértékű hallgatólagos tudás átadására kerülhet sor a kölcsönös betanítási folyamat során, és e tudás egy részének explicitté tétele is végbemegy. Ezt az explicit tudásrészt más szervezeteken belül hasonló együttműködési kapcsolatok továbbfejlesztésére közvetlenül, személyközi kapcsolatok létrehozása nélkül is fel lehet használni. A direkt horizontális tudáscsere jelentős mértékű, intenzív és kialakított stratégiát követő alkalmazásával ugyancsak tudásgazdálkodási innováció valósul meg.

Egy további ismérv lehet valamely innovációforma elkülönítésére annak a ténynek a feltárása, hogy az adott innovációs tevékenység lehet-e elsődleges egy olyan folyamatban, amelybe az innovációnak legalább egy másik formája szintén beletartozik. Ilyen eset áll fenn például akkor, ha a technológiai innováció termékinnovációt is magával von, mert ennek ellenére a

technológia kicserélése mint újítás domináns marad. Ehhez hasonlóan a tudásgazdálkodási innováció megvalósítása során előfordulhat az az eset, hogy együtt jár az innováció valamelyik más formájával vagy azt is kiváltja. Egy korábbi példa alapján utaltam arra, hogy nemcsak a szervezeti forma teremti a tudásfajtákat, így az explicit és a hallgatólagos szervezeten belüli tudást, és ez utóbbin belül főleg a személyközpontú és az intézményközpontú hallgatólagos tudást, hanem a tudásfajták gyarapodása is új szervezeti struktúrák, majd azután ezen belül a szervezeti viselkedés és tudás új formáinak kialakulását kényszerítheti ki. A tudásgazdálkodási innováció ebben az esetben is domináns marad, ha valamely új szervezeti forma kialakulása csak a következményeinek egyike lesz.

### **3.2. Az innováció ötödik, tudásgazdálkodási formájának rövid meghatározása**

Ha a tudáskészletek tudatos és célirányos gyarapítása és hatékonyabb felhasználása miatt jön létre mint innovatív lépés egy új szervezeti forma, vagy vezetnek be új technológiát, akkor itt már a tudásgazdálkodási és a szervezeti, illetve a technológiai innováció kapcsolódik össze az előbbi domináns szerepe mellett. Tipikusan ilyen változás az, amikor egy tevékenységet egy leányvállalatba szerveznek ki, mert annak keretében hatékonyabban gyakorolható és fejleszhető egy termelési folyamat, és a hozzá szükséges speciális tudásfajták gyorsabb elkülönöződése és felhalmozódása várható. Amikor azonban a vállalati tudáskészletek számbavétele után maguknak e tudáskészleteknek a gyarapításához, fejlesztéséhez és újfajta kezeléséhez stratégiát és taktikát alakítanak ki, akkor már tisztán csak tudásgazdálkodási innovációt valósítanak meg.

A hallgatólagos tudáskészletek egy részének tudatos és célirányos externalizálása is lehet tudásgazdálkodási innováció. Például a termékek portfólióját a vállalati tudástérképpel együtt megvizsgálva a menedzsment arról hozhat döntést, hogy a hallgatólagos tudáskészlet egyes részeit vagy egyes típusainak részkészleteit externalizálja és a vállalaton belül egy más részleg dolgozói számára továbbadja. A jelentős hallgatólagos tudással rendelkező alkalmazottakat egy időre azzal bízta meg, hogy az új, tapasztalatlan munkatársak csoportját oktassák és ennek során e tudásukat az új emberi környezetben rekontextualizálva részben hallgatólagos formában, részben pedig externalizálva továbbadják. A továbbadás során mód nyílik az externalizált vagyis immár explicitté tett hallgatólagos tudás lejegyzésére és rendszerezésére. Nonaka és munkatársai, akik a hallgatólagos tudás külsővé változtatását, és így annak explicit formában való továbbadását helyezték előtérbe, valójában az innováció ötödik formájának egyik esete felé közelítettek anélkül, hogy ennek tudatában lettek volna. Ha ezt az externalizált hallgatólagos tudást vagy egy részét mint tudásterméket piacra dobják, tehát más, hasonló termelési profilú vállalatok számára eladják, akkor ez már termékinnováció. A határvonalat tehát a kettő között az képezi, hogy vajon a tudásterméket vállalaton belül avagy kívül, a piacon hasznosítják-e.

A hallgatólagos tudás externalizálás nélkül való átadása, betanítása akár a szolgáltatási innováció részét is képezheti, mint arra már utaltam. Ha azonban ezt a tudásfajták szintjén tudatosan eltervezve előkészítik, vagyis gyarapítják az átadandó tudáskészletet és azokat is felkészítik, akik ezt új tudásként személyes tudásátadás keretében átveszik és begyakorolják, akkor már tudásgazdálkodási innováció valósul meg. A hallgatólagos tudásátadás másik példája lehet a már említett, vállalaton belüli csapatépítő tréning. Ez akkor válik tudásgazdálkodási innovációvá, ha a keretében végbemenő tudáscserét, amely főleg a személyközpontú hallgatólagos tudás területén zajlik, újszerű formában és rendszeresen valósítják meg. Ez esetben nincsenek olyan szervezeti változások, amelyek a tudáscserét esetleg másodlagos funkcióba degradálnák, hanem csak a szervezeti viselkedés tudástartalma változik meg.

Az hallgatólagos tudás tipológiája, az egyes típusoknak az innováció különféle formáiban játszott szerepe és a fenti példák alapján meg lehet határozni az innováció ötödik formáját. Ebben a szervezeti forma, a marketing jellege és a technológia, valamint a termelt termékek és

szolgáltatások innováció léptékű megváltoztatása nélkül, vagy azoknak csak másodlagos szerepe mellett tudatosan és célirányosan hallgatólagos és explicit tudásfajtákat fejlesztenek ki, kombinálnak, csoportosítanak át, adnak tovább, vagy meglévő tudáskészleteket azonos vagy más fajtájú tudással egészítenek ki egy vállalat vagy egy szervezet eredményességének és hatékonyságának javítása érdekében. Új tudásgazdálkodási forma bevezetése jelentős mértékben a humán erőforrás-gazdálkodás területén zajlik le, tekintettel arra, hogy a hallgatólagos tudás különféle típusainak hordozói a vállalat vagy másfajta szervezet alkalmazottai. A tudásuk célirányos gyarapítása, felhasználása és átadása ezzel a gazdasági tevékenységi körrel a legszorosabb kapcsolatban áll.

#### 4. ZÁRÓ GONDOLATOK

A hallgatólagos tudás tulajdonságaira irányuló kutatást és a felhasználása iránti érdeklődést jelentős mértékben táplálta az a felismerés, hogy az innováció különféle formáinak forrása lehet. A kiaknázását célzó elméleti és gyakorlati törekvések már mintegy harminc éve láthatók a nemzetközi szakirodalomban. Éppen ezért ad fontos eszközt a hallgatólagos tudás új tipológiája a menedzserek kezébe, mivel sokkal differenciáltabban lehet előkészíteni az innováció különféle formáit, ha fel lehet mérni a hallgatólagos tudás egyes típusainak a területén is a szükséges igényeket. A hallgatólagos tudás jellege miatt azonban a típusainak a kezelése és fejlesztése etikai szempontból érzékenyebb terület, amit feltétlenül szükséges figyelembe venni.

Az innováció ötödik, tudásgazdálkodási formája az eredményesség és a hatékonyság növelésének megvalósításában, valamint a változások tudásgazdálkodással történő előkészítésében már minőségileg magasabb fokot képvisel, mint annak felmérése, hogy a meglévő hallgatólagos tudástípusok mire használhatók fel. Az innováció eme új formájában a vállalati és szélesebb körben a másfajta intézményekben lezajló tudásgyarapítás és felhasználás minőségileg új formát ölt azzal, hogy az egyes tudásfajták gyarapítását, és azok felhasználási módjait tudatosan megtervezik, összehangolják, és egy stratégiába foglalják. A tudásgazdálkodási innováció megvalósítása elválaszthatatlan olyan területektől, mint a humán erőforrás menedzsment, és azon belül a vállalati oktatás és a vállalati tudáskészletek felmérése. A kivitelezése során jelentősen módosíthatja az e területeken már bevettnek számító munkamódszereket is. A projektmenedzsment és a válságmenedzsment jelentősebb problémáinak megoldásához szintén szükségessé válhat az innováció ötödik formájának megvalósítása.

#### IRODALOMJEGYZÉK

Kazuo, Ichijo, Ikujiro Nonaka (eds.) (2007): *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*, Oxford University Press, Oxford.

Noszky Erzsébet: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete. Az MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottsága munkájának és eredményeinek tükrében. In: Veresné dr. Somosi Marianna (2009): *Vezetési ismeretek III. Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*, Miskolc–Lillafüred. [www.gtk.uni-miskolc.hu/files/119](http://www.gtk.uni-miskolc.hu/files/119)

Polányi Mihály (1994): *Személyes tudás. Úton egy posztkritikai filozófiához I-II.*, Atlantisz, Budapest.

Szívós Mihály (2005): *A személyes és a hallgatólagos tudás elmélete. Előzmények, keletkezéstörténet és új távlatok*, NTK–Universitas, Budapest.

Szívós Mihály (2007): Tudásmenedzsment, szervezeti viselkedés és innováció. Vázlat a személyes és a hallgatólagos tudás elméletének közgazdaságtani, menedzsmentbeli és innovációelméleti recepciójáról, *Polanyiana* XVI. 2007/1. LXVII-LXXXI.

Szívós Mihály (2014): „A „sokoldalú kutató” és a hiányzó kutatómenedzser. Érvek a háromszintű kutatómenedzsment-oktatás mellett”. *Vezetéstudomány*, XLV. évf. június 2014/6. XLIX-LX..

Szívós Mihály (2014) A Practice-oriented Classification of Tacit Knowledge for the Research into Creativity and Innovation. *Polanyiana* 2014:1-2. (23): 21-30.

Szívós Mihály (2017) A hallgatólagos tudás négy alapvető típusa. Tanulmány ebben a kötetben.

# A VEZETŐK 7 FŐBŰNE A TUDÁSMENEDZSMENT TERÜLETÉN

## THE SEVEN SINS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT COMMITTED BY LEADERS

**Tomka János**

főiskolai tanár, Károli Gáspár Református Egyetem, [janos.tomka@kre.hu](mailto:janos.tomka@kre.hu), 03-70/333-1550

### **ÖSSZEFOGLALÁS**

*AZ UTÓBBI ÉVEKBEN KOMOLY FEJLŐDÉSEN MENTEK KERESZTÜL A TUDÁSMEGOSZTÁST SERKENTŐ MÓDSZEREK ÉS ESZKÖZÖK: AZ INFORMATIKA, A HUMÁNFEJLESZTÉS, ÚJ SZERVEZETI FORMÁK KIALAKÍTÁSA, A COACHING TÍPUSÚ VEZETÉS VAGY ÉPPEN A TUDÁSMEGOSZTÓ KULTÚRA FEJLESZTÉSE TERÜLETÉN. ÉRDEMI ÁTTÖRÉS ENNEK ELLENÉRE NEM TAPASZTALHATÓ. SŐT, MINTHA CINIZMUS URALNÁ IDŐNKÉNT A TUDÁSMEGOSZTÁSSAL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁSUNKAT. SAJÁT TUDÁSUNKBÓL – AZ ÁLTALUNK IS HANGOZTATOTT JELSZAVAK ELLENÉRE – IGYEKSZÜNK MEGTARTANI MAGUNKNAK ANNYIT, AMENNYIT CSAK LEHETSÉGES, UGYANAKKOR MÁSOK TUDÁSÁRA ÚGY TEKINTÜNK, MINTHA AZ A MIÉNK LENNE. ÚGY TŰNIK, HOGY EDDIG NEM FOGLALKOZTUNK A TUDÁSMEGOSZTÁS ETIKAI ASPEKTUSAIVAL. A TANULMÁNY AZT VÁZOLJA FEL, HOGY A SZERZŐ VÉLEMÉNYE SZERINT MILYEN FŐBB ERKÖLCSI PROBLÉMÁKKAL KELL MEGKÜZDENI A TUDÁSMENEDZSMENT TÉNYLEGES MEGÉLÉSE SORÁN.*

### **SUMMARY**

*IN RECENT YEARS THERE HAVE BEEN SERIOUS ADVANCEMENTS IN THE MEANS AND METHODS THAT STIMULATE KNOWLEDGE SHARING: IN IT, HUMAN DEVELOPMENT, DEVELOPMENT OF NEW ORGANIZATIONAL MODELS, COACHING STYLE LEADERSHIP AND THE CULTURE OF KNOWLEDGE SHARING. NONETHELESS THERE HAS BEEN NO BREAKTHROUGH. MOREOVER OCCASIONALLY CYNICISM TAKES OVER OUR THINKING ABOUT THIS SUBJECT. DESPITE OUR ADVERTISED VALUES WE TRY TO KEEP AS MUCH OF OUR KNOWLEDGE TO OURSELVES AS POSSIBLE, WHILE WE CONSIDER THE KNOWLEDGE OF OTHERS AS OUR OWN. IT SEEMS THAT WE DIDN'T DEAL WITH THE MORAL ASPECTS OF KNOWLEDGE SHARING. THIS STUDY DEPICTS THE AUTHORS OPINION ON THE ARISING MORAL PROBLEMS WHILE EXPERIENCING ACTUAL KNOWLEDGE SHARING.*

Nagy örömmre szolgál, hogy a tudásmenedzsment néhány etikai dilemmájáról írhatok. Mi indokolja a szokatlan címet? (szerzői megjegyzés 1.)

Egy interjú során nekem szegezték a kérdést: és mi az üzleti élet 7 főbűne? (szerzői megjegyzés 2.) Ebből a kérdésből született a 7 főbűn a menedzsmentben című tanulmányom, melyben a következő menedzsmentbűnök mellett érveltem:

1. Az üzleti etika létjogosultságának tagadása
2. Azért lenni etikusnak, mert megéri
3. Lemondás az erkölcsi ítéletalkotásról
4. A becstelenség racionalizálása
5. Az etikátlan üzleti folyamatok kiszervezése
6. A félelem kultúrájának fenntartása
7. A közösségépítés elmulasztása



Meggyőződésem, hogy a tudásmenedzsment területén is vannak bűnök, ezek száma sajnos bőven meghaladja a hetet. Én személyesen azokat a jelenségeket tartom a legerkölcstelenebbeknek, amelyek első pillantásra nagyon etikusnak tűnnek, de ha megkaparjuk a felszínt, akkor hamar kiderül, hogy tulajdonképpen az etikátlan viselkedés kifehéritésére szolgálnak.

A fenti gondolatok jegyében összeállítottam egy szubjektív 7-es listát a vezetőknek a tudásmenedzsment területén elkövetett etikátlanságairól:

1. A tudásmenedzsment etikai kérdéseinek negligálása
2. Etikusnak látszó vezetői imázs önreklámozása
3. Lemondás a szakmai közösségek dilemmáival való szembenézésről
4. Megelégedés a szervezeti tudásmegosztás értékének kinyilvánításával
5. A tudástökével való felelőtlen gazdálkodás
6. A mérgező szervezeti kultúra fenntartása
7. A közösségépítés elmulasztása

A rövid tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy részletesen kifejtsük a fenti bűnök okait, elterjedtségüket a mai szervezetekben, természetrajzukat, következményeiket és a leküzdésüket támogató eszközöket. Csupán arra szorítkozunk, hogy tömören rávilágítsunk ezeknek a káros jelenségeknek a létre és lényegére.

## **1. A TUDÁSMENEDZSMENT ETIKAI KÉRDÉSEINEK NEGLIGÁLÁSA**

Milyen jogon használja ezt a kemény kifejezést a szerző? Nincs tisztában azzal, hogy a legkülönbözőbb szervezetek számos etikai programot indítottak és folyamatosan erőfeszítéseket tesznek ezek javítására – merülhet fel az olvasóban. Ezért érdemes felidézni, hogy mit is jelent a negligálás szó: (1) elhanyagol, valamit figyelmen kívül hagy; (2) nem törődik valamivel vagy valakivel, semmibe vesz. (szerzői megjegyzés 3.) Az irodalom, a konferenciák és a tudásmenedzsment kezdeményezések tanulmányozásából az szűrhető le, hogy a 30-15 évvel ezelőtti időszakra a tudásmenedzsment etikai dimenziójának – negligálás szó első jelentésének értelmében – elhanyagolása, figyelmen kívül hagyása történt. Ezt az időszakot a tudásmenedzsment módszereivel és eszközeivel kapcsolatos hurrá-optimizmus jellemezte. Olyan koncepciók és kezdeményezések láttak napvilágot, amelyek nem is feltételezték, hogy ennek a nagyszerű megközelítésnek bármilyen etikai dimenziója lehet, sőt általában úgy gondolták, hogy a tudásmenedzsment eszköztára automatikusan megoldja a szervezeti etikai dilemmákat.

Az új évezredben azonban számos etikai kérdéssel találkozunk ezen a területen is. Ennek ellenére a vezetők fejlesztői szerepei között alig-alig bukkan fel az etikai nevelés, valószínűleg azért, mert nem tanultak és nem tanítanak jól megalapozott és a gyakorlatban felmerülő dilemmákra reflektáló szervezeti etikát. A negligálás szó második jelentése vált uralkodóvá a vezetők között: sokan tudnak a problémáról, de egyszerűen semmibe veszik. A helyzet súlyosságát egy saját gyakorlatomból vett példával igyekszem érzékeltetni: Jó másfél évtizede különböző egyetemi órákon, továbbképzéseken és műhelymunkák alkalmával szívesen vezetem az „Agresszív társaság” elnevezésű szituációs játékot. Azt hittem, hogy már nem érhet meglepetés a résztvevők és a belőlük alkotott csoportok viselkedését illetően. A legutóbbi alkalommal azonban sikerült a diákoknak alaposan rácáfolniuk meggyőződésemre. Szervezetszociológia órán 34 hallgató 4 csoportban egyszerű szabályok mentén játszott. Egy üzleti évet szimulálva 10 fordulóban arról kellett döntenie – természetesen minden csoportnak titkosan, írásban –, hogy eladnak vagy befektetnek. A győztes csapat a társaság eredményéből bónuszt kap. A pontozásra vonatkozó szabály: ha minden csoport elad, mindegyiknek

veszteséget kell elkönnyvelni; ha mindegyik befektet, akkor mindegyik nyereségre tesz szert; vegyes döntés estén az eladó csoportok nyereségre tesznek szert, a befektetőket veszteség éri, a csoportok összeredménye – azaz a cég eredménye – nulla. Az ötödik forduló előtt a csoportvezetők tanácskozhatnak egymással és megegyezhetnek, hogy melyik csoport milyen döntést fog hozni. A szokásos nyereség, illetve veszteség háromszorosát kapják most a csoportok. A 8. forduló előtt is van hasonló csoportvezetői tanácskozás, most azonban a megszokott ötszörösét kapják a csapatok. Az utolsó forduló előtt összdolgozói értekezletet lehet tartani és tízszeres szorzó jár a döntésért. Néhány héttel később egy nagyobb résztvevői létszámú interaktív előadást tartottam az ígéret betartásáról. A hallgatóságnak különböző kérdésekre kellett válaszolnia az előadás során. A szituációs játékokra vonatkozóan az alábbi állítások hangzottak el „igen” vagy „nem” válaszlehetőséggel:

- Megtennék mindent annak érdekében, hogy a csoportom betartsa az ígértét – a hallgatók túlnyomó többségének válasza „igen”.
- Elvárnám, hogy a többi csoport betartsa a megállapodást – a résztvevők kb. háromnegyede „igen”-el válaszolt.
- Megbíznék a többi csoportban, hogy betartja a megállapodást – száz százalékban „nem” volt a válasz.

Ez a mini-felmérés is jól tükrözi napjaink etikai zűrzavarát. A nagy többség azt állítja, hogy becsületesen viselkedne egy ilyen szituációban, a többiektől is ilyen magatartást vár el, ugyanakkor senki nem bíz a többiek becsületességében. Ebből az is kiderül, hogy a válaszadók nagy része fontosnak tartja az etikus viselkedést, ugyanakkor elképzelhetetlennek tartja, hogy ez megtörténhet. Elképesztő szakadék tátong a becsületességre vonatkozó elvárás és bizalom szintje között.

De térjünk vissza a szituációs játék tapasztalataihoz, ez alkalommal a következők voltak a legfontosabb megfigyeléseim:

- A cég szintjén komoly veszteség keletkezett, hiába volt győztes csoport, egyik sem kapott egyetlen fillér bónuszt sem.
- Az 5. forduló előtt a csoportvezetők megállapodtak abban, hogy mindegyik csoport befektetni fog. A megállapodást csak egy csoport tartotta be, a többi három megszegte! Az irracionális magatartást firtatva ilyen válaszokat kaptam: nem bízunk abban, hogy a többiek betartják ígértüket; az érdekünk úgy diktálta, hogy ignoráljuk ígértüket; nem tudatosult bennünk, hogy csak a cég nyereségéből lesz jutalom. Ugyan mire gondoltak a hallgatók, ki nyúl majd a zsebébe, amikor a cég tekintélyes veszteséget ért el?
- A nyolcadik forduló előtti tanácskozás még megdöbbentőbb volt számomra: a csoportvezetők csak vitatkoztak, de nem állapodtak meg semmiben. Talán úgy gondolták, hogy fölösleges? Mindenesetre ilyesmivel korábban nem találkoztam a számos játék során.
- A 10. döntési forduló előtti összdolgozói beszélgetés még jobban meglepett, ugyanis gyakorlatilag nem történt semmi. Három csoportvezető hallgatta negyedik társukat, aki nagyon vehemensen igyekezett védeni magát korábbi gyászos szereplése miatt, illetve homályos taktikát javasolt az egyértelmű döntés helyett – amellyel még nyereségesre fordíthaták volna a céget. A többiek egyáltalán nem kapcsolódtak be a vitába, jó esetben rezignáltan hallgatták a csoportvezetők diskurzusát, vagy bőszen nyomogatták okostelefonjukat.
- A játék utáni kiértékeléskor a hallgatók többsége mélyen el volt keseredve. A beszélgetést mentegetőzés, öngazolás és a többiek hibáztatása uralta. Elhangzott azonban őszinte és önkritikus vélemény is: a versenyláz elhomályosította a józan gondolkodásunkat.

Egyetértek azokkal a szerzőkkel, akik az etikai ítélőképességet a legfontosabb vezetői kompetenciák közé sorolják. A tudásmenedzsment etikai kérdéseinek további negligálása Peter Druckert fogja igazolni: „Ha bekövetkezik az összeomlás, annak az erkölcsi összeomlás lesz az oka.” (Chapman, G., Myra, H., White, P., 2016., 126.)

## 2. ETIKUSNAK LÁTSZÓ VEZETŐI IMÁZS ÖNREKLÁMOZÁSA

Már a főbűnök meghatározása is szubjektívnek és önkényesnek tűnhet, mennyivel inkább ezek rangsorolása. Ennek ellenére az a meglátásom, hogy a második főbűn még alattomosabb és súlyosabb az elsőnél. A negligálás ténye viszonylag hamar kiderül a szervezetekben. A második főbűn azért veszélyesebb az elsőnél, mert hosszú ideig fenntartja azt a látszatot, hogy a vezetők mindent megtesznek a tudásmenedzsment etikus bevezetése és alkalmazása érdekében. Lehet, hogy számos divatos és etikusnak látszó programot indítanak a tudásmegosztás fellendítése érdekében és ezekről szívesen számolnak be szervezeten belüli és kívüli fórumokon egyaránt. Sajnos a legtöbb esetben csak évek múlva derül ki, hogy a sok kezdeményezésnek alig van hatása, a munkatársak frusztráltak, csalódottak, sőt cinikusak a rengeteg hangzatos akció és meghirdetett, illetve a valóságban követett értékek közötti egyre mélyülő szakadékok miatt.

Gary Hamel vezetésével és a McKinsey támogatásával 2008. májusában azért gyűlt össze 35 világhírű vezérigazgató, tanácsadó, vállalkozó és kockázatitőke-befektető, hogy egy listát állítsanak fel a menedzsment „újra feltalálásához”, hiszen ennek fejlődése klasszikus S-görbét követve a XX. század elején bekövetkezett gyors kezdés után az innováció üteme fokozatosan visszaesett, és az utóbbi években gyakorlatilag stagnál. (Hamel, G., 2009.) Két alapvető kérdésre kerestek választ: (1) Mit tegyünk annak érdekében, hogy olyan szervezeteket hozzunk létre, amelyek valóban felkészültek a jövőre? (2) Milyen kritikus prioritásokat állítsanak fel a holnap menedzsmentűttörői?

A szerző meggyőződése, hogy a látszattevékenységek és az önreklámozás helyett ezekkel a kérdésekkel kellene őszintén szembenézni. A műhelymunka eredménye egy 25 elemű lista lett a menedzsment nagy kihívásaiból. Véleményem szerint a lista 16 eleme közvetlenül érinti a tudásmenedzsment mai dilemmáit – a többi 9 közvetve. Ízelítőül álljon itt az első 5 kihívás:

1. Gondoskodjunk arról, hogy a menedzsmenttevékenység egy magasabb rendű célt szolgáljon!

A menedzsment az elméletben és a gyakorlatban egyaránt nemes és társadalmi szempontból fontos célok elérésére irányuljon.

2. A közösség és a vállalati polgárság eszméje teljes mértékben ágyazódjon be a menedzsmentrendszerbe!

Olyan folyamatokra és gyakorlatokra van szükség, amelyek visszatükrözik az összes érintett csoport egymásrautaltságát.

3. Alapjaiban dolgozzuk át a menedzsment filozófiáját!

Annak érdekében, hogy olyan szervezeteket építsünk, amelyek nem csak egyszerűen hatékonyak, vegyük figyelembe más területek (mint a biológia, a politikatudomány vagy a teológia) tanulságait!

4. Számoljuk fel a formális hierarchia betegségeit!

Előnyben vannak azok a természetes hierarchiák, amelyekben a hatalom alulról felfelé áramlik, és a vezetőket nem kinevezik, hanem felemelkednek.

5. Csökkentsük a félelmet, és növeljük a bizalmat!

A bizalmatlanság és a félelem mérgező az innovációra és az elkötelezettségre, és nincs helyük a holnap menedzsmentrendszerében.

Jó volna lebontani azokat a menedzsmentmítoszokat, amelyek az önreklámozásra buzdítanak, és kidolgozni az etikát figyelembe vevő XXI. századi tudásmenedzsment-koncepciókat.

### 3. LEMONDÁS A SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK DILEMMÁIVAL VALÓ SZEMBENÉZÉSRŐL

A szakmai közösségektől (Communities of Practice) nagyon sokat vártunk, hiszen ahogy McDermott és Archibald fogalmazza: „Ezek a gyakorlati közösségek erőteljes menedzsment-eszközökként szolgálhatnak.” (McDermott, R., Archibald, D., 2010.)

Miért lehetnek korszerű menedzsment-eszközök ezek a közösségek? Mert számos értékteremtő lehetőséggel rendelkeznek. Ezek közül a legfontosabbak:

- A közösséghez való tartozás igényének kielégítése
- A tudásmunkások szakmai fejlődésének támogatása
- A szervezet tudásmozgósító képességének fejlesztése
- A strukturális és kulturális határok átjárhatóságának megteremtése
- Közreműködés a tudásmegosztó kultúra kialakításában és fenntartásában

Ugyanakkor a szakmai közösségek csak akkor tudnak létrejönni, ha értéket közvetítenek a tagjaiknak, és akkor képesek fennmaradni, ha értéket teremtenek a szervezetüknek. Ez a kettős értékteremtő képesség óriási potenciált jelent, ugyanakkor számos konfliktust rejt magában, melyekkel nem sokat foglalkoztunk az utóbbi időben. Sok példa bizonyítja, hogy korábban virágzó közösségek néhány év után sajnos tönkremennek ha a vezetés nincs tisztában értékteremtő képességükkel, vagy nem foglalkozik az említett konfliktusok kezelésével. Emeljünk ki röviden három példát.

Első a Clarica Life Insurance company története. Saint-Onge és Wallace kiváló könyve a Clarica életbiztosítónál jól működő szakmai közösségek példáján keresztül mutatja be, hogy miként lehet a közösségek modern koncepcióját átültetni a gyakorlatba és kiaknázni a bennük rejlő hatalmas értékeket. (Saint-Onge, H., Wallace, D., 2003.) A könyv megjelenése után néhány évvel az Inside Knowledge című szaklapban egy rövid cikk számolt be arról, hogy a Clarica-nál megszűntek ezek a prosperáló szakmai közösségek, mert a cég új tulajdonoscsoportja nem ismerte fel ezek értékét.

McDermott és Archibald cikke bemutatja, hogy egy London mellett működő víztechnikai nagyvállaltnál miként emelkedtek fel a szakmai közösségek és milyen tényezők okozták bukásukat. A közösségek célja az volt, hogy a munkatársak megvitassák az új vízkezelési intézmények tervezési stratégiáját. Az élénk, tanulságos összejövetelek tömegesen vonzották a különböző szintű közösségi tagokat és érdeklődőket. Az interdiszciplinaritásnak és az ötletek újrahazsnoításának jóvoltából sikerült jelentős mértékben lecsökkenteni a tervezéshez szükséges időt és költséget. És mi okozta a közösségek bukását? A vállalat vezetésének volt egy téves hipotézise: ha a közösség túl nagy figyelmet kapna a menedzsment részéről, az rombolná az együttműködés önkéntes jellegét. Ezért a felső vezetés akkor vette észre a problémákat, amikor már késő volt. A legsúlyosabb nehézségek a következők voltak: kezelhetetlen adattömegek kialakulása; a rengeteg új taggal nem megfelelő kapcsolat; a teljesítménykényszer és operatív feladatok nyomása következtében elfogyott az idő az önkéntes találkozásokra.

A nagyvállalat neve nem sokat szerepelt az említett beszámolóban, de erős volt a gyanúm, hogy a Thames Water-ről van szó. (szerzői megjegyzés 4.) Sejtésemet megerősítette a KPMG-BME Akadémia egyik fórumának résztvevője, aki elmondta, hogy alkalma volt huzamosabb ideig a Thames Water-t tanulmányoznia, és valóban ennél a cégnél buktak meg a szakmai közösségek. Nagy kár, hogy a komoly esettanulmányok túlnyomó zöme a sikeres kezdeményezéseket mutatja be részletesen, a kudarcaikról nem szívesen beszélnek, pedig ezekből lehetne igazán tanulni, ezek segítenének, hogy ne essünk bele újra, meg újra ugyanazokba a csapdába.

A harmadik példában egy globális, professzionális cégcsoport magyarországi tagja elindított egy nagyon sikeres szakmai közösséget, melynek célja a kormányzati szektorban nyújtott

többféle szolgáltatás és a különböző részlegek értékesítésének összehangolása volt. Ennek a közösségnek működése azért szűnt meg, mert új felső vezetői támogatója lett a szakmai közösségnek – legalábbis papíron. Megkérdezték a vezérigazgatót, hogy miért nem működik a szóban forgó közösség. Az indoklás nem szakmai vagy üzleti szempontokról szólt: „Úgy látszik, az új felelős vezetőnek más elképzelése van.” Sajnos nem egyedi esetről van szó, sok esetben egy-egy vezető személyes érdeklődésén vagy érdekein múlik egy minden szempontból sikeres kezdeményezés sorsa.

A közösségek bukásának mélyreható következményei vannak egy szervezet életében:

- A tudásmunkások más típusú közösségekbe menekülnek
- A kiégés növeli a hamis önértékelés vagy a cinizmus kockázatait
- A menedzsment lemond egy nélkülözhetetlen menedzsment-eszközzel
- Tovább nő a kutatók (tudósok) és az alkalmazók (menedzserek) közötti szakadék
- Nő a vezetők divathóbortok iránti fogékonysága

#### **4. MEGELÉGEDÉS A SZERVEZETI TUDÁSMEGOSZTÁS ÉRTÉKÉNEK KINYILVÁNÍTÁSÁVAL**

A negyedik főbűn az a széles körben elterjedt gyakorlat, hogy bár a vezetők sokat beszélnek a szervezeti tudásmegosztás fontosságáról, de magukra hagyják a munkatársakat a felmerülő problémák közepette. Idézzük fel, hogy mik a tudásmegosztás legfőbb akadályai:

- Sokan úgy vélik, hogy mivel a tudás hatalom, ha azt megosztják másokkal, veszítenek vélt vagy valós autoritásukból. A komplex és gyorsan változó világban a biztonság komoly értéként tételeződik, és sokan úgy gondolják, hogy a maguknak megtartott tudás segíti majd át őket a nehéz időkön.
- Mivel a megosztás kölcsönösséget jelent, adunk és ugyanakkor kapunk is, érdemes megvizsgálni az elfogadás akadályait is. Vannak olyan – általában közepes teljesítményű – munkatársak, akik valamilyen kérdés vagy probléma felmerülésénél nem kérnek segítséget kollégáiktól, hanem különböző információforrásokból vagy kísérletező módon maguk kívánják megtalálni a választ. Sokan egyet is értenek ezzel, hiszen a kolléga nem zavar másokat, önállóan intézi a problémákat. Ám ez a magatartás nagyon sok felesleges időráfordítással jár és az eredmény minősége is megkérdőjelezhető. De miért kérünk nehezen segítséget? Ennek több oka is lehet: nem akarjuk elárulni, hogy valamihez nem értünk; félünk attól, hogy inkompetensnek, hozzá nem értőnek tűnünk; vagy egyszerűen tartunk tőle, hogy viszonzoznunk kell a segítséget.
- Vannak, akik megosztanák a tudásukat, „ha lenne rá idejük”. Ők úgy érzik, a napi feladatok sokasága és az információözönnel való küzdelem egyszerűen nem teszi lehetővé, hogy ilyesmire pazarolják értékes perceiket. Hasonló kifogás, hogy a cég vezetése nem biztosít ehhez megfelelő eszközöket.
- Megint mások úgy érzik, a többiek nem értékelik a tudásukat. Ha olykor akadt egy-egy jó ötletük, azt senki nem vette figyelembe. Miért tennének újabb kísérleteket?
- Néhány kísérletező szellemnek az szegi kedvét, hogy nem kap semmilyen anyagi vagy legalább erkölcsi elismerést a tudásmegosztásban tett fáradozásaiért.
- Vannak azonban olyanok is, akik szívesen támaszkodnak mások tudására a problémamegoldás során. Ebben az esetben az eltérő hagyományok jelentenek újabb nehézségeket a tudásmegosztásban.

A fenti lista felületes áttekintése után azzal védekezhetnek a vezetők, hogy ezeket a problémákat nem nekik kell megoldaniuk, hanem a munkatársaiknak. Az élet azonban azt mutatja, hogy számos esetben ez az elképzelés nem működik. Komolyan el kell gondolkoznunk

azon, hogy mit tehetnének a vezetők a fenti konfliktusok megoldására. Ha nem találjuk meg a lehetséges megoldásokat, akkor nem csupán a dolgozók magukra hagyottság érzése fog tovább növekedni, hanem a jellemük erodálódik, a köztük meglévő bizalom szintje mélyre süllyed – végső soron a szervezeti teljesítmény csökken. A semmitmondó etikai kódexek kidolgozása helyett korunk követelményeinek megfelelő teljesítménymérésre és odafigyelő mentorálásra van szükség.

## 5. A TUDÁSTŐKÉVEL VALÓ FELELŐTLEN GAZDÁLKODÁS

Köztudomású, hogy jó néhány vállalat piaci értéke többszöröse a könyv szerinti értéknek. Ennek oka, hogy az immateriális javak nagy része nem szerepel a cég könyveiben. De miből is áll tulajdonképpen a szellemi tőke, azaz a tudásvagyon? A szervezetek immateriális javai Sveiby szerint három fő csoportba sorolhatók: (Sveiby, K-E., 2001.)

- Humántőke (egyéni kompetencia): a munkatársak egyéni tudása és szakértelme.
- Szervezeti, strukturális tőke (belső szerkezet): a szervezet folyamatai, adatbázisai, rendszerei, szervezeti struktúrák, menedzsment-kultúra, stb.
- Ügyfél-tőke (külső szerkezet): legfontosabb elemei a kiterjedt és elmélyült ügyfélkapcsolatok, védjegy, márkanev, hírnév, arculat.

A vezetők nagy része mindent megtesz, hogy a cég anyagi javaival jól gazdálkodjon, de a szellemi tőke menedzsmentje új feladatok elé állítja a menedzsereket, mivel több olyan sajátossága is van, amely a pénzügyi és tárgyi vagyontól jelentősen eltér. Ezek közül néhány:

- Az immateriális javak – mivel általában nem szerepelnek a mérlegben – sokszor a vállalat menedzsmentje számára is nehezen láthatók, meghúzódnak a felszín alatt. A vezetőknek fel kell ismerni, hogy a vállalatot jelentős részben tudásszerkezetek alkotják.
- Az intellektuális vagyon megszerzése hosszú folyamat, ugyanakkor nagyon könnyű elveszíteni. Az egyéni kompetenciáktól a külső szerkezetek felé haladva egyre érvényesebb ez a megállapítás. Jól érzékelteti ezt az *Arthur Andersen* esete. Ez a cég volt talán a nagy nemzetközi könyvvizsgáló és tanácsadó cégek közül a legnagyobb, a legismertebb. Éveken keresztül – jó pénzért – közreműködött az Enron pénzügyi beszámolóinak meghamisításában. 2002-ben, a botrány napvilágra kerülése után az évszázad alatt megszerzett hírnév pár nap alatt elveszett s néhány hónap alatt a cég és a név is eltűnt a globális piacterről, óriási károkat okozva a könyvvizsgálói szakmának és megrendítve a vállalatok, többé-kevésbé becsületes gazdálkodásába vetett bizalmat.
- Mivel az immateriális javak nem láthatók, finanszírozásuk is láthatatlan forrásokból történik: a belső és a külső szerkezet a részvényesek láthatatlan saját tőkéjéből, míg a munkatársak kompetenciája a dolgozókkal szembeni feltételes kötelezettség-vállalásokból.

A jövőben a vezetőknek világosabban kell látniuk a tényleges forrásigényeket és a vállalat hosszú távú fejleszthetősége érdekében meg kell tudniuk győzni ezek létjogosultságáról a tulajdonosokat. A negyedéves profitelvárások nyomása alatt ez egy komoly menedzsment-dilemmát jelent. A humántőke megszerzésére óriási erőforrásokat mozgósítanak a vállalatok, de ellentmondásos módon keveset törődnek az emberek valódi fejlődési lehetőségeinek biztosításával, pedig kompetens, etikus és elkötelezett emberek nélkül csak ideig-óráig tartható fenn mind a szervezeti-, mind az ügyfél-tőke. Ezért a továbbiakban elsősorban az emberekkel történő felelőtlen gazdálkodás két mozzanatára kívánjuk felhívni a figyelmet. Az egyik legnagyobb probléma, hogy a vezetők közül sokan nem számolnak azzal a ténnyel, hogy a tudásmunkásoknak és az őket foglalkoztató szervezeteknek eltérő érdekei vannak – a látszólagosan közös érdekekkel szemben. Armstrong négy síkon határozza meg az eltérő

érdekeket. (Amstrong, M., 2001.) A szervezetek szeretnék megtartani a legjobb tudásmunkásaikat, annak érdekében, hogy tudásukat addig házon belül tartsák, ameddig szükségük van rá. Ezzel szemben a tudásmunkások alapvető érdeke, hogy saját alkalmazhatóságukat, még pedig minél szélesebb területen, lehetőleg tág piacon való „eladhatóságukat” növeljék. A munkaadók arra törekszenek, hogy munkatársaik a cégspecifikus tudásukat növeljék, annak érdekében, hogy minél hatékonyabban legyenek képesek dolgozni, és így minél gyorsabban járuljanak hozzá a profit növeléséhez. Az előzőekben írtak értelmében azonban a tudásmunkások abban érdekeltek egy adott cégénél eltöltött időszak alatt is, hogy minél inkább transzferálható tudásra tegyenek szert, de legalább olyan fejlesztési lehetőségeket igyekeznek megragadni, amelyek véleményük szerint segítenek nekik szükség esetén egy más típusú szervezetnél való elhelyezkedésre. A tudásmegosztás talán legnagyobb akadálya, hogy a szervezetek érdeke a tudásérték kisajátítása, míg a dolgozók saját tudásuk birtoklására törekednek. Az Amstrong által említett negyedik érdekellentét a lojalitás problémájához kapcsolódik. A cégek, intézmények elvárják dolgozóiktól, hogy amíg a szervezetnek szüksége van rájuk, addig ahhoz legyenek lojálisak. Arra nemigen gondolnak a tipikus cégek, hogy szinte lehetetlen lojálisnak lenni az embereknek, ha nem garantálnak ezért hosszútávú kiszámíthatóságot. A tudásmunkások egyébként elsősorban a szakmájukhoz lojálisak.

Másodikként szóljunk az idősebb és – remélhetőleg – tapasztaltabb generáció kezelésének problémájáról. Egyik véglet esetében azt figyelhetjük meg, hogy bizonyos vezetők foglalkozással ragaszkodnak megszerzett pozíciójukhoz és előjogaikhoz, ezzel zavaros taktikákra és furcsa megoldásokra kényszerítik a cég aktuális vezetőit. A másik végletes gyakorlat, hogy a nyugdíjhatárt elérőktől, vagy annak közelében levőktől egyik pillanatról a másikra megválnak. Mindkét esetben komoly veszteség éri a cég szellemi vagyonát. Peter Drucker nagyszerű javaslatot tesz a probléma felelősségteljes megoldására:

„A hatvanon túliak vezetői és szakmai beosztására vonatkozóan a munkaadónak megfelelő irányelvre van szüksége. Egyértelműen megfogalmazott és szigorúan betartandó alapvető szabályként kell alkalmazni azt az elvet, hogy a hatvanas éveik elején járókat föl kell menteni a főbb vezetői feladatok elvégzése alól. A szabály nemcsak a vezetők, hanem mindenki számára ésszerű, hiszen ne hozzon döntést olyan személy, aki néhány év múlva már nem lesz a cégnél, és nem tud segíteni, amikor a döntés következtében nehézségek támadnak – a gondok szinte törvényszerűen bekövetkeznek. Az idősebb vezetőket olyan munkakörbe kell helyezni, ahol önállóan tudnak dolgozni, és nem viselnek „főnökként” vezetői felelősséget. Így lehetővé válik számukra, hogy egy jelentősebb területre – oktatás, tanácsadás, teljesítménymérés, konfliktuskezelés – összpontosítsanak, és ne vezetőként működjenek közre. A japánoknál például néha még a nyolcvanas éveikben is igen hatékonyan dolgozó „tanácsadókkal” találkozhatunk.” (Drucker, P. F., 2008., 306.)

## **6. A MÉRGEZŐ SZERVEZETI KULTÚRA FENNTARTÁSA**

Daniel Goleman kiváló cikkében így ír a munkahelyi légkör jelentőségéről:

„A légkörre pozitívan ható vezetési stílust alkalmazó vezetők határozottan jobb pénzügyi eredményeket produkáltak, mint a légkörre negatív hatást gyakorló vezetési stílust alkalmazó vezetők. Ezzel nem azt állítjuk, hogy a teljesítmény szempontjából a légkör az egyedüli meghatározó tényező. A gazdasági viszonyok és a verseny dinamikája szintén nagyon fontosak. Kutatásaink azonban bebizonyították, hogy az eredmények csaknem egy harmada a munkahelyi légkörre vezethető vissza, és ez egyszerűen túl sok ahhoz, hogy ne vegyünk róla tudomást.” (Goleman, D., 2002/2.)

Korunk egyik legnagyobb menedzsment-problémája (Mintzberg, H., Simon, R. Basu, K., 2010.), hogy sokan – általában tudatlanságból – a hősies vezető mítoszát tartják fenn minden áron.

A hősies vezetők gondolkodásának fő jellemzői:

- A vezetők fontos emberek, nagy a távolság köztük és a többiek között, akik a terméket fejlesztik és a szolgáltatásokat nyújtják.
- Minél „magasabbra” jutnak ezek a vezetők, annál fontosabbá válnak. A „csúcson” a vezérigazgató maga a vállalat.
- A tiszta, átgondolt és merész stratégia a főnöktől árad szét, aki drasztikus lépéseket tesz a részvényárfolyam felhajtása érdekében. Mindenki más csak „végrehajt”.
- A megvalósítás jelenti a problémát, mert bár a főnök magáévá teszi a változást, a többiek többsége ellenáll neki. Ezért kell a belső kör helyett kívülállóknak – tanácsadóknak és új menedzsereknek – kedvezni.
- A vezetés a döntéshozatal és az erőforrások elosztását jelenti – beleértve az „emberi” erőforrásokat is. A vezetés elemzést, gyakran számításokat jelent.
- A részvényárfolyam emelkedéséért járó jutalmat nagyrészt a vezető, a kockázatvállaló kapja (aki az árfolyam zuhanása esetén nem fizet büntetést).

A felsorolásból látszik, hogy a hősies vezetői magatartás nem pozitív, hanem negatív, Chapman és szerzőtársai szavaival élve: mérgező légkört teremt – a tudásmunkások körében különös mértékben. A Mérgező munkahelyek című könyvükben így írnak a mérgező vezetőkről:

„A mérgező vezetők jellemző vonásai között talán lesznek olyanok, amelyek ismerősek számunkra. Sok kellemetlenségtől megkímélhetjük magunkat és másokat is, ha átlátunk az álcán. És végül kissé habozva teszünk említést a mérgező vonások áttekintésének további előnyéről: mivel mindannyiunknak megvannak a magunk furcsaságai, ha az alábbi jellemzőket olvasva némelyik halvány nyomát felfedezzük magunkban, akkor tudhatjuk, hogy nem árt önvizsgálatot tartanunk. A vezetőktől eredő mérgező hatás természetesen sokféle formában és különböző mértékben jelentkezhetsz. Egyes jellemzők között átfedés van, mert nagy részük ugyanabból az alapvető dinamikából ered: a szélsőséges önközpontúságból.” (Chapman, G., Myra, H., White, P, 2016., 145.)

A következő oldalakon egy érdekes összeállítást találunk a mérgező vezetők tíz jellemzőjéről:

- Látszólag megnyerőek (legalábbis kezdetben)
- Szélsőségesen célorientáltak
- Manipulatívak
- Nárcisztikus személyiségek
- Maguknak tulajdonítják mások érdemeit
- Lekezelően viselkednek
- Nem hitelesek
- Kihasználnak másokat
- Nem törődnek a kockázatokkal
- A teljes összeomlás előtt kilépnek

Mivel a tanulmány terjedelme nem teszi lehetővé a jellemzők kifejtését, javasoljuk az olvasónak, hogy olvassák el az említett könyvből. A szerzők megjegyzik, hogy vannak olyan vállalatok és intézmények, ahol egymást követik a mérgező vezetők, mert a szervezet szűrője olyan gyenge, hogy újra és újra beleesnek ugyanabba a csapdába.

Mintzberg és társai szerint hősies vezetők helyett elkötelezett vezetőkre van szükség, akiknek gondolkodását az alábbiak jellemzik:

- A vezetők addig fontosak, amíg segítenek másoknak fontossá válni.
- A szervezet interaktív hálózat, nem függőleges hierarchia. A hatékony vezetők a szervezetet áthatva dolgoznak, nem a csúcson ülnek.



- A stratégia eredetileg gyakran szerény, sőt bizonytalan, aztán lassan kifejlődik, ahogy a termékeket fejlesztő és szolgáltatásokat nyújtó emberek kis problémákat oldanak meg, amelyek új kezdeményezéseket eredményeznek.
- A végrehajtás nem választható el a megfogalmazástól. Az egészséges változás megköveteli, hogy tiszteljük a régit is, miközben felismerjük az újat.
- A vezetés azt jelenti, hogy előhívjuk az emberekből az energiákat, amelyek természetesen ott rejlenek mindenkiben. A vezetés tehát lelkesítést, elköteleződést jelent.
- Mindenki részesül a jutalomból azért, hogy jobb helyé tették a vállalatot. A jutalmak jelentős részben szellemi jellegűek.

A szerző meggyőződése, hogy ez a lista segít a mérgező vezetés problémáinak fáradtságos megoldásában is.

## 7. A KÖZÖSSÉGÉPÍTÉS ELMULASZTÁSA (szerzői megjegyzés 5.)

Amikor évekkel ezelőtt kezembe került a Harvard Business Review Alakítsuk közösségé a vállalatokat című cikke, gyorsan továbblapoztam. A cím alapján azt gondoltam, hogy egy harmadvonalbeli szerző vagy egy tapasztalatlan, fiatal kutató írhatta a dolgozatot, olyasvalaki, akinek sem a vállalatok működéséről, sem a közösségek lényegéről nincsen fogalma. Hosszú hónapokkal később újra kezembe került a cikk és megdöbbenéssel ismertem fel, hogy a szerző az egyik legismertebb menedzsmentprofesszor: Henry Mintzberg. Korábban el sem tudtam képzelni, hogy éppen ő írjon a munkaszervezetek közösséggé formálásáról, hiszen őt olyan témák kidolgozásáról ismerhettük meg, mint menedzsment szerepek kontra menedzsmentfunkciók; a szervezetek különbözősége és az öt szervezeti konfiguráció; vagy a szervezetekben működő hét fő erő.

Megbánva mulasztásomat azonnal elolvastam, majd többször áttanulmányoztam a rövid, de óriási jelentőségű tanulmányt. Idézzük belőle talán a legfontosabb tézist: „A jelenlegi gazdasági krízis háttérben egy másik, sokkal jelentősebb válság húzódik meg: eltűnt a közösségi tudat – az emberek már nem érzik, hogy valami olyanhoz tartoznak és valami olyanról gondoskodnak, ami nem csak róluk szól. ...Az eredmény: gondatlan, nemtörődöm magatartás, amely térdre kényszerítette a globális gazdaságot.” (Mintzberg, H. 2009/2010., 72.)

Felületesen azt szoktuk mondani, hogy a krízis, a baj szokta közösséggé formálja az egyes csoportokat. Ez a megállapítás sajnos nem általánosítható. A tapasztalatok, az őszinte megfigyelések és elemzések azt mutatják, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol a mostani gazdasági válság előtt jó volt a közösségi szellem, a vezetők és a munkatársak legalább olyan fontosnak tartották csoportjuk és a cég érdekeit, mint a sajátjukét, a krízis hatására valóban tovább erősödött a közösségtudatosság, még inkább háttérbe szorultak az egyéni érdekek és tovább növekedett a csoportkohézió. A gyenge közösségtudatossággal rendelkező vállalatoknál, intézményeknél nemhogy erősödött a közösségi szellem, éppen ellenkezőleg, még jobban felszínre kerültek a hatalmi harcok, az egyéni érdekekhez való görcsös, sőt már az egyénekre nézve is káros ragaszkodás.

Az alacsony közösségtudatossági szinttel rendelkező csoportok tagjaira általában jellemző, hogy bár tisztában vannak az áldozatok meghozatalának szükségességével, úgy gondolják, ezt a többieknek kell megtenniük, ők maguk eddig is hátrányban voltak a többiekhez képest. Paradox módon éppen a vezetőkre, a biztosabb anyagi háttérrel rendelkezőkre jellemző ez a gondolkodásmód és az ebből fakadó magatartás.

Önkritikusan meg kell jegyeznem, hogy én is – valószínűleg többször is – beleestem ebbe a hibába. Egy alkalommal, amikor az általam vezetett cégben körülbelül 35 százalékos létszám- és költségcsökkentést kellett végrehajtani, a megoldáskeresés küzdelme során először olyan tervet vázoltam fel, mely különböző mértékben minden munkatársat hátrányosan érintett volna,

kivéve engem. Voltak, akiket el kellett bocsátani, mások rosszabb munkakörülmények közé kerültek, az előléptetéseket és a fizetésemeléseket felfüggesztettem, hogy csak a legfontosabb intézkedéseket említsem. Mindeközben meg voltam győződve róla, hogy nekem továbbra is feltétlenül szükségem van – természetesen kizárólag a cég és a munkatársak érdekében – tágas, kényelmes, egyszemélyes, ügyvezetői irodámra. Néhány napos további tépelődés után rá kellett döbennem, óriási hibát követnék el, ha ragaszkodnék saját kényelmemhez és jól megszokott státuszszimbólumomhoz, közben a nálam nehezebb helyzetben lévő kollégáktól természetes módon elvárnám az áldozathozatalt. A radikális átszervezést végül úgy valósítottuk meg, hogy a szobámat megosztottam egyik vezető munkatársammal. Azt is el kell mondanom, hogy nem csak a lelkiismeretem lett jobb, hanem sokkal gördülékenyebben és kisebb feszültségekkel terheltén sikerült megvalósítani a nehéz programot, mintha ragaszkodtam volna eredeti elképzelésemhez.

Ki kell mondani, a vezető igen is súlyosan vét a vele szemben támasztott elvárásokkal szemben, ha nem tekinti prioritásnak a közösség építését, ami egy összetett, konfliktusokkal terhelt, sok befektetést igénylő és egyáltalán nem látványos feladat. Közösségtudatosság hiányában a munkatársak versengőek és frusztráltak lesznek, a szervezet pedig kaotikus és alulteljesítő.

Pulay Gyula meggyőzően figyelmeztet bennünket, hogy „...a vezetői munka értékelésének az utolsó és valószínűleg a legfontosabb kérdése ez: Mennyire gazdagította a vezető azt a közösséget, amelyet szolgált?!” (Pulay Gy., 2011., 251.)

A közösségépítésben talán az a legnehezebb, hogy ezt a folyamatos és aprólékos munkát sem kiszervezni sem delegálni nem lehet; időt, energiát kell rá szánni; fel kell vállalni a kényelmetlen beszélgetéseket és a nehéz döntéseket. Honnan lehet mindenre ideje egy agyonhajszolt menedzsernek? Onnan, hogy a munkatársak örömmel átvállalnak számos feladatot, ha azt tapasztalják, hogy főnökük nem különül el tőlük, hanem aktívan segíti munkájukat és legalább a hozzájuk hasonló mértékben kiveszi a részét az áldozathozataltól.

Lehet, hogy ez a cikk túlságosan komor képet vázolt fel korunk menedzserei etikusságának színvonaláról. A szerző szándéka semmiképp sem az volt, hogy ítélkezzen társai fölött, hiszen erre nincs jogalapja, ráadásul tudatában van saját mulasztásainak és erkölcsi gyengeségeinek. A cikk célja sokkal inkább figyelmeztetés: a szervezeti etika területén óriási deficitjeink vannak és szokásos látszattervékenységek helyett haladéktalanul el kell indulnunk az erkölcsi megújulás útján. A tanulmány terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé, hogy akárcsak vázlatosan is leírja ezt a változási folyamatot, befejezésül csupán arra szorítkozhat, hogy felhívja a figyelmet az első lépésre.

Első feladatunk, hogy belássuk: sok a tanulni valónk az etikusabbá válás területén. Vezetőként pedig nem csak saját erkölcsi fejlődésünkért vagyunk felelősek, hanem a ránk bízott munkatársakért is. A tananyag elméletileg nem nehéz, elsajátításához azonban komoly elszántságra van szükség: „...szűnjetek meg gonoszt cselekedni. Tanuljatok jót tenni, törekedjete igazságra, vezessétek jóra az erőszakoskodót, pártoljátok az árvákat és özvegyek ügyét.” (Biblia, 2006., Ézsaiás Próféta 16,17.)

## **IRODALOMJEGYZÉK**

Amstrong, M. (2001.): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London

Biblia (2006.): *Istennek az Ószövetség és Újszövetségben adott kijelentése*, Magyarországi Református Egyház Kálvin János Kiadója

Chapman, G., Myra, H., White, P. (2016.): *Mérgező munkahelyek*, Harmat Kiadó, Budapest

Drucker, P. F. (2008.): *Drucker minden napra*, Manager Könyvkiadó, Budapest

- Goleman, D. (2002/2): *A vezetés, amely meghozza az eredményt*, in Harvard Businessmanager, 6-18.
- Hamel, G. (2009.): „Holdra szállások” a menedzsmentben, in Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2009. szeptember, 41-50.
- McDermott, R., Archibald, D. (2010.): *Az informális dolgozói kapcsolatrendszerek hasznosítása*, in Harvard Business Review, 2010. június, 52-60.
- Mintzberg, H. (2009/2010): *Alakítsuk közösséggé a vállalatokat*; Harvard Business Review Magyar Kiadás, 2009. december – 2010. január, 72-76.
- Mintzberg, H., Simon, R. Basu, K. (2010.): *Túllépni az önzésen*, in Mintzberg, H.: *A menedzsment művészete*, Alinea Kiadó – Rajk László szakkollégium, Budapest, 243-259.
- Pulay Gy. (2011.): *Tekintély és szabadság a nevelésben és a vezetésben*; Harmat Kiadó – KEVE Társaság, Budapest
- Saint-Onge, H., Wallace, D. (2003.): *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*, Butterworth-Heinemann Publisher
- Sveby, K-E. (2001.): *Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás*, KJK-KERSZÖV, Budapest

Szerzői megjegyzés 1.: Jelen tanulmány néhány része a szerző korábbi írásaiból került átvételre:

Tomka J. (2009.): *A megosztott tudás hatalom*, Harmat Kiadó, Budapest

Tomka J. (2011): *A tudásközösségek/szakmai közösségek világa*, MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottsága Tudásmenedzsment Albizottságának VIII. workshopján, március 9.

Tomka J. (2013.): *7 főbűn a menedzsmentben*, in Antalóczy P. (szerk.): *Hagyomány és érték*, Budapest, 240-251.

Tomka J. (szerk.) (2014.): *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014*, KPMG Akadémia, Budapest

Tomka J.(2016.): *Kell-e etikát tanítani?*, in in Fenyvesi É., Vágány J. (szerk.): *Korkép – XXI. századi kihívások*, Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest, 258-277.

Szerzői megjegyzés 2.: Köszönöm Filius Ágnes lényegre törő kérdéseit, az inspiráló beszélgetést és a cikket, mely a HR Portálban 2011. szeptember 9-én jelent meg „*Erkölc az üzletben: bűnök és kiutak*” címmel.

Szerzői megjegyzés 3.: *Idegen szavak és kifejezések szótára*, Budapest, Akadémia Kiadó, 1983.

Szerzői megjegyzés 4.: A Thames Water szakmai közösségeiről szóló esettanulmányt a *Megosztott tudás hatalom* című könyv 117-118. oldalán mutatja be a szerző.

Szerzői megjegyzés 5.: A tudásmenedzsment hetedik főbűne megegyezik a szerző *7 főbűn a menedzsmentben* című tanulmányában szereplő hetedik főbűnnel.

# A SZERVEZETI INFORMÁCIÓ-ÉS TUDÁSMENEDZSMENT NÉHÁNY ÚJ ÉS ÚJONNAN AZONOSÍTOTT SZEREPKÖRÉRŐL

## ORGANIZATIONAL INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ROLE IN SOME EMERGING AND NEWLY IDENTIFIED SCOPE

**Z. Karvalics László**

kandidátus, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar, SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpont, [zkmaildelivery@gmail.com](mailto:zkmaildelivery@gmail.com)

### **ÖSSZEFOGLALÓ**

*AZ EZREDFORDULÓ ÓTA A TUDÁS-DOMAIN SZAKOSÍTOTT SZEREPLŐI, SPECIALISTÁI IRÁNTI IGÉNY ROHAMOS NÖVEKEDÉSNEK INDULT. NEMCSAK AZ ÚN. TUDÁSVÁLLALATOKNÁL (AHOL A NYERSANYAG ÉS A TERMÉK IS TUDÁSJÓSZÁG), A TUDÁS-INTENZÍV-VÁLLALATOKNÁL (AHOL A TERMÉK-ELŐÁLLÍTÁS ÉRTÉKLÁNCÁBAN A TUDÁSFOLYAMATOK FOKOZATOSAN NÖVELIK ARÁNYUKAT A FIZIKAI/MECHANIKUS FOLYAMATOKHOZ KÉPEST), HANEM MINDEN OLYAN VÁLLALATNÁL ÉS NAGY SZERVEZETNÉL, AHOL A VERSENYKÉPESSÉG ILL. A PIACI RÉSESEDÉS MEGŐRZÉSÉHEZ VAGY NÖVELÉSÉHEZ TECHNOLÓGIAI VAGY TÁRSADALMI INNOVÁCIÓRA, ADAPTÁCIÓRA, KREATIVITÁSRA VAN SZÜKSÉG. AZ EHEZ SZÜKSÉGES FOLYAMATOK, KOMPETENCIÁK ÉS BEAVATKOZÁSOK JELLEMZŐEN JÓL AZONOSÍTOTT SZAKÉRTELMEK, SZEREPKÖRÖK (OLYKOR EGYENESEN: SZAKMÁK) FORMÁJÁT ÖLTIK. A TANULMÁNYBAN MÁR JÓ IDEJE ISMERT, BEVEZETETT, ELEMZETT (CKO, COACH, PKM SPECIALISTA), RÉGÓTA LÉTEZŐ, DE CSAK ÚJABBAN AZONOSÍTOTT (INFORMÁCIÓS ANGYALOK), ÉS ÉPPEEN MEGSZÜLETŐ (INFORMÁCIÓLOGISZTIKUS, TEHETSÉG-TANÁCSADÓ, ADATGAZDÁSZ) „TUDÁSSZEREPLŐKET” TESZÜNK NAGYÍTÓ ALÁ. ÁTTEKINTÉSÜK TANULSÁGAIT ÖSSZE KÍVÁNJUK KAPCSOLNI AVVAL A DISKURZUSSAL, AMELY A TUDÁS-ERŐSÍTÉS ÉS A TUDÁSEGYENETLENSÉG-CSÖKKENTÉS FUNKCIÓJÁT ÉS HELYÉT KERESI A JELEN ÉS JÖVŐ VÁLLALATAINAK ÉLETÉBEN.*

*KULCSSZAVAK: CKO (CHIEF KNOWLEDGE OFFICER), TEHETSÉG-SZAKÉRTŐ, ADATKORMÁNYZÓ, SZEMÉLYES TUDÁS-SEGÍTŐ, INFORMÁCIÓLOGISZTIKUS, INFORMÁCIÓS ANGYAL, TUDÁS-ERŐSÍTÉS*

### **SUMMARY**

*THERE IS A GROWING NEED FOR NEW GENERATION OF SPECIALISTS, WORKING ON KNOWLEDGE DOMAIN SINCE THE MILLENNIUM. NOT ONLY THE KNOWLEDGE COMPANIES (WHERE THE RAW MATERIAL AND THE PRODUCT ARE ALSO KNOWLEDGE GOODS) AND THE KNOWLEDGE-INTENSIVE COMPANIES (WHERE THE KNOWLEDGE PROCESSES ARE MORE AND MORE INFLUENTIAL IN THE VALUE CHAIN OF THE PRODUCTION, COMPARING TO THE PHYSICAL WORK) ARE THE PRETENDERS, BUT EVERY ORGANIZATION, UNDER PRESSURE OF COMPETITIVENESS OR SURVIVAL, NEEDS TECHNOLOGICAL OR SOCIAL INNOVATION, ADAPTATION AND CREATIVITY. THE IMPORTANT COMPETENCIES AND INTERVENTIONS ARE FORMING NEWLY IDENTIFIABLE ROLES, EXPERTISES AND PROFESSIONS. IN THIS PAPER WE PRESENT WELL-KNOWN, LAUNCHED,*

*ANALYZED (CHIEF KNOWLEDGE OFFICER, COACH, PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT SPECIALIST), LONG-STANDING EXISTING, BUT NEWLY RE-DEFINED (INFORMATION STARS) AND EMERGING ONES (INFORMATION LOGISTICIAN, TALENT CHAMPION, DATA GOVERNANCE EXPERT).*

*AFTER REVIEWING THEM, WE COMBINE THESE NEW ROLES WITH THE DISCOURSE OF MAIN KNOWLEDGE FUNCTIONS TO BE PRIMARILY UPGRADED IN THE PRESENT AND FUTURE CORPORATE ENVIRONMENT: THE KNOWLEDGE AMPLIFICATION AND REDUCTION OF KNOWLEDGE UNEVENNESS.*

*KEYWORDS: CKO (CHIEF KNOWLEDGE OFFICER), TALENT EXPERT, INFORMATION LOGISTICIAN, INFORMATION STAR, DATA GOVERNANCE EXPERT, PERSONAL KNOWLEDGE MANAGEMENT AGENT, PKM EXPERT, KNOWLEDGE AMPLIFICATION*

## **1. BEVEZETÉS**

A tudásmenedzsment középtávú trendjeiről szóló 2013-as, középtávú előrejelzést kínáló tanulmányukban a német Pumacy szakértői arra voltak kíváncsiak, hogy a Gartner népszerű hype-cycle módszerét alapul véve milyen tudásmenedzsment-megközelítések azonosíthatóak, amelyek a következő években sikerre számíthatnak a gyakorlatban. A tudáskezelés hat kategóriájában (tudásrögzítés, tudásmegőrzés, tudás-alkalmazás, tudás-értékelés, tudásfejlesztés, tudásterjesztés) 32 gyakorlatot vittek fel az időegyesre (Pumacy, 2013). Tipikusan módszerek, eljárások, informatikai alkalmazások és platformok kerültek az áttekintésbe. Szerepkör, munkakör, vagy személyes szinten leírható szakértelem egyetlen egy akad a mintában: az életciklusa szerint már „kipróbálnak” bevezetettnek minősülő, a tudás-alkalmazáshoz sorolt főállású *tudásmenedzser* (knowledge manager), akit a magunk részéről olyan munkatársként határoznánk meg egy adott szervezetben, aki *kizárólag operatív tudásmenedzsmenttel foglalkozik*.

Ez annál is különösebb, mert a módszerek között számos olyan eljárás szerepel – tudás-audit (*knowledge audit*), tudásmodellezés (*knowledge modelling*), tudásáram-elemzés (*knowledge flow analysis*), történetmesélés (*storytelling*), amelyet elvileg kizárólag képzett, felkészült specialista láthat el. És valóban, ezek léteznek is jól beazonosítható szerepköröként.

A *tudás-auditor* (Milton, 2013) felkérés esetén választ keres az alábbi kérdésekre: Milyen tudásokra van szüksége a vállalatnak? Ezek milyen hatékonyan vannak összegyűjtve, igazolva, frissítve és szétterítve? Az explicit tudás milyen jól dokumentált, mennyire teljes? A hallgatólagos tudások kinyerésére és megosztására, tudás újrahasznosítására (re-use) vannak-e megoldások (Conway és Charm, 2002)? Kik a tudásbirtokosok? Minden kulcs-területhez (*subject matter*) van megfelelő szakértő rendelve? Tudásuk pótolható elvesztésük esetén? Milyen és mennyire hatékony gyakorlatközösségek vannak a vállalatnál? Van-e, és ha igen, mennyire teljes a tudásmenedzsment keretrendszer (*knowledge management framework*)?

Az adat-és tudás(áram)modellezők (*data and knowledge (flow) modellers*) erősen formalizált közegben dolgozó szakemberek, akik főleg a mesterséges intelligencia domainben erősek. A történetmesélő (*storyteller*) tréningek, képzési programok felkért specialistája, aki narratív technikával, szórakoztatóan tud rávilágítani a hallgatóság számára fontos összefüggésekre.

E négy szerepkör közös jellemzője, hogy *tipikusan külső erőforrás-bevonás formájában* kerülnek a vállalati szervezetbe. Diszciplinárisan, a felsőoktatás vagy a menedzsment-curriculumok világában még nem jelentenek elkülönült tudásterületeket. Feltűnnek állás-oldalakon munkakör-megnevezésként, de a szükséges kompetenciákat csak szakirányú gyakorlat során ill. önfejlesztéssel, és nem célirányos képzéssel szerzik meg. A tevékenységszükséglet „dedikált” specialista nélküli leírása végigkíséri a tudásmenedzsment elmúlt két évtizedét, a jelenséggel szinte minden területen szembesülni lehet. Nagyon jellemző példának tartom, hogy miközben Marcus és Watters (2002) normatív (és egy egész fejezetben

kifejtett) igényt jelenít meg arra, hogy a tudásmunkások az új generációs intranetek áldásaiból rutinszerűen részesüljenek, fel sem merül bennük, hogy nagyvállalati közösségi portál-specialista, „intranetológus” képzésének és alkalmazásának a kérdéseire is kitérjenek. Pedig ha van szerep, ami nehezen outsource-olható, akkor az ez. Más kérdés, hogy a nagyvállalatok mai napig nem szívesen foglalkoztatnak főállású intranet-adminisztrátort, a szükséges teljesítményt más feladatokkal összevontan biztosítják.

Figyelmünk emiatt a továbbiakban arra irányul, hogy mit mondhatunk az átlagos vállalati szervezetben megjelenő tudásmenedzsment-szakértelmek és szerepkörök pillanatnyi helyzetéről. Tehát hangsúlyosan nem az ún. *tudásvállalatoknál* (ahol a nyersanyag és a termék is tudásjóság), a *tudás-intenzív-vállalatoknál* (ahol a termék-előállítás értékláncában a tudásfolyamatok fokozatosan növelik arányukat a fizikai/mechanikus folyamatokhoz képest), hanem minden olyan vállalatnál és nagy szervezetnél, ahol a versenyképesség ill. a piaci részesedés megőrzéséhez vagy növeléséhez *technológiai vagy társadalmi innovációra, adaptációra, kreativitásra* van szükség – vagy a méretek és a hatékonysági kihívások miatt erősen indokolt (volna) valamilyen rész-feladatra dedikált tudás-specialista belső foglalkoztatása.

Mindez annál is időszerűbb, mert a 'persona', a *tudásmenedzsment szakosított vállalati szereplőjének* kérdése régóta fehér folt a témakör szakirodalmában.

Érdekes, hogy már a diskurzusteremtő Peter Drucker is szükségesnek tartotta (Drucker, 1973), hogy a tudásmunkás (*knowledge worker*) fogalmának bevezetésével párhuzamosan jelezze: közülük is léteznek olyan vezető tudás-szakemberek (*knowledge seniors*), akiknek kiemelt a jelentősége és a szerepe a tudásmunka végzésében. (Davenport (1999) szóhasználatával „*key knowledge workers*”, akiknek jóval nagyobb szabadságfokot kellene adni, ahelyett, hogy régi típusú menedzsment-sémákkal zaklatják őket).

De ők sem a keresett kategóriába tartoznak: tudásmunkát, nem tudásmenedzsmentet végeznek. A tudásmunkások tárgyában született időtálló szövegeket összegyűjtő válogatás (Cortada, 1998) teszi egyértelművé: a tudásmenedzsment és a tudásmunka narratívája teljességgel kettéválasztandó (mert egyedül „a tudásmunka tudásmenedzsmentje” kapcsolná össze a kettőt, ha lenne ennek a témának egyáltalán irodalma). Mindez arra is visszavezethető persze, hogy a hatvanas évek végi elkülönüléshez képest bátran lehet állítani, hogy ma már (szinte) minden munka tudásmunka (Whitley, 2001, Rosen, 2011), így jelentős különbséget az általános és a (valamilyen) tudásmunkára specializált tudásmenedzsment között nem is nagyon találunk.

Emiatt irreleváns ebben az összefüggésben a tudás-érzékeny vagy tudás-tudatos vezetés (*knowledge-conscious leadership*) kérdése is (Stewart, 2001:235), mert ez időszerű, de általános vezetői beállítódás, és nincs köze az operatív tudásmenedzsmenthez.

## 2. A TUDÁSFOLYAMATOK IRÁNYÍTÓJA

A keresett, „klasszikus” pozícióhoz Drucker harmadik dedikált szereplőjével, a tudásfolyamatokat irányító szakosított vállalati vezetővel, a tudás-igazgatóval (*knowledge executive*) érkezünk meg – akit a kilencvenes évek második felétől kezdve neveznek (az informatikai vezető, a CIO mintájára) CKO-nak, *Chief Knowledge Officer*-nek. Ekkorra a Fortune 500-as listán szereplő vállalatok egyötöde rendelkezett már, ha más elnevezéssel is, ilyen munkakörrel (Stewart, 1998), és szinte tempóvesztés nélkül kezdték bevezetni az Egyesült Államokban a tudásigazgatói posztot a nagy szövetségi és kormányzati szervezetekben is. A CKO – Géro Katalin interpretációjában – a szervezeti tudásmenedzsment vezetője, sikerének legfőbb letéteményese, a tudás teljes életciklusának koordinálója, aki rendelkezik a szükséges jogosultságokkal a hatékony tudástranszfer feltételeinek megteremtéséhez, illetve erőforrások rendelkezéséhez a tudásmenedzsment területhez. Feladata: a tudásmenedzsment, mint a teljes szervezeten keresztül átívelő folyamat irányítása, a fő tudásmenedzsment területek (stratégia, szervezeti kultúra, folyamatok, tartalom, IT)

menedzselése. Legfőbb feladatai (1) a tudásra épülő vállalati kultúra kiépítése, (2) a tudásmenedzsment infrastruktúrájának létrehozása, és (3) mindennek gazdaságilag kifizetődővé tétele. A közeljövőben – elsősorban a tudásigazgatói poszt bevezetésének felemás hazai tapasztalatai (a szerepkör elvi tündöklése és gyakorlati bukása) (A CKO-hoz hasonlóan járt Magyarországon egy másik szakosított, jellemzően főállású tudásszereplő is. Az egykori vállalati könyvtárosokból lett *tudásközpont-munkatársból* (akiknek a feladata jellemzően a szervezet „belépő” információáramának táplálása illetve igény esetén információkeresés volt, tipikusan pénzügyes ill. nagy kutatás-fejlesztési részleggel vagy üzleti intelligencia-igénnyel rendelkező vállalatok esetén) ma már egyre kevesebbet találunk.)

miatt – a CKO kérdésének önálló tanulmányt kívánunk szentelni, így most a továbbiakban három, a közeljövőben egyre több helyen önálló munkakörként identifikált „*tudásszereplőt*” teszünk nagyító alá. Van köztük régóta létező, de csak *újabbán azonosított* (információs angyal), *frissen kialakuló* (információlogisztikus) és *már régóta formálódó, de a feladatok növekvő komplexitása miatt most önállósodó* (tehetség-vezető). (A személyes tudás-segítő (*Personal Knowledge Management agent, PKM expert*) feladatkörének azért nem szentelünk önálló kifejtést, mert rájuk is igaz, hogy jellemzően külső szakértők látják el, szolgáltatásként. Sőt, ma már olykor a „szakértő-keresés és kiválasztás” maga is külső szolgáltatásként érkezik (Conway és Charm, 2002).

### 3. INFORMÁCIÓS ANGYAL

Thomas J. Allen (1969) a hatvanas évek végén az információáramlást vizsgálta különböző szervezetekben, és többek között arra kereste a választ, hogyan tudnak a külső információfolyamtól különböző korlátozások miatt elzárt csoportok (pl. katonai kutató-fejlesztők) mégis hatékonyak lenni?

Felfigyelt rá, hogy minél több diverzifikált külső információs kapcsolattal rendelkeznek a tagjai, annál eredményesebbek az érintett közösségek. Szociometriai elemzéssel pedig sikerült megtalálnia azokat, akiket mint csatornákon keresztül a külső információk leginkább beáramlottak a csoportba. Ő kapuőröknek (*gatekeeper*) nevezte a szervezeti-közösségi hálózatok ekképpen meglelt és azonosított csomópontjait (node-jait), de alig született meg a kifejezés, rögtön termékeny viták kezdődtek a még pontosabb leírások érdekében. A „kapuőr” szerephez ugyanis egyre inkább a „szűrés”, „válogatás” képzetkőre kezdett kapcsolódni, miközben néhányan rámutattak, hogy az érintettek inkább maguk a kapuk, mintsem hogy valamilyen „bejáratot” őriznének. Ezért vezette be 1981-ben Tushman és Scanlan (1981) ennek a szerepnek az azonosítására az *information star* terminust, és a tudásmenedzsment szakirodalma gyorsan le is horgonyozott mellette. Én ezt magyarul az üzleti angyal (*business angel*) mintájára „*információs angyalnak*” nevezem legszívesebben, mert a „sztár” erősen lefoglalta magának a média és a szórakoztatás világa, ugyanakkor a star-nak van egy ilyen, ritkábban használt értelme is. Az információs angyalok legfontosabb szerepe a külvilágra való folyamatos nyitottság (*outwardness*) biztosítása. Egyfajta „áteresztő membránként” működnek, amelyen keresztül a külvilág megjelenik a szervezeten belül, attól függően, mennyi ideig és milyen sűrűn volt „alávetve” az információs angyal személyes találkozásokból, írott forrásokból és információban gazdag környezetekből álló terek hatásainak. Ezt nevezik néhányan (pl. Correia és Wilson, 1997) az „információknak való kitettségnek” (*exposure to information*).

Az információs angyalok fontos jellemzője, hogy tipikusan nem „munkaköri kötelességük” az, hogy a szervezet számára hasznos információkat szállítsanak, hanem mindez egyéni motivációjuk, érdeklődésük, „működés módjuk” következménye. (Ezért a legtöbb esetben nagyon nehéz megmondani, hogy ki(k) is ő(k) egy adott közösségben. Azt viszont, hogy ez a szerep jellemzően informális, elég korán bebizonyították a kutatók: ld. Fischer és Rosen, 1982) Néhány éve az egyik nagy és sikeres hazai autógyártónál vizsgáltuk a vállalati

tudásfolyamatokat. Az interjú szakaszban nagy meglepetést okozott számunkra, amikor kiderült, hogy a használt technológiára vonatkozó külső tudás egy meghatározó része a kékgallérosnak gondolt karbantartók némelyikének saját egyéni, német nyelvű szakfolyóirat-előfizetéséből származik. Az információs anygallá lett néhány karbantartó a friss és termékeny tudáselemeket jellemzően azonnal megosztotta a többiekkel, miközben ezekről a csatornákról a menedzsmentnek semmiféle tudomása nem volt.

Mára már azt is kiderítették a kutatók (Sridhar, 2002), hogy a nők a legritkább esetben válnak információs anygallá (csúnyábban fogalmazva: a nőkben rejlő információátviteli potenciál nem realizálódik) a többszörösen hátrányos szervezeti helyzetükből fakadóan.

Az információs anyagok azonosítása, támogatása, „helyzetbe hozása” vagy hiányuk esetén „megteremtése” mostanra vállalatvezetőktől közszolgákig, külső folyamatokra nyitott szervezetektől saját településük jövőjét tervező önkormányzatokig egyaránt sokak számára jelöl ki feladatot.

#### 4. INFORMÁCIÓLOGISZTIKUS

Az egyik stuttgarti egyetem (Hochschule für Technik) információlogisztikus bachelor diplomát kínáló kurzusára toboroz érdeklődőket. (<http://www.hft-stuttgart.de/Studienbereiche/Vermessung/Bachelor-Informationssysteme/Beschreibung/index.html/de>)

S noha a program leírása arról látszik üzenni, hogy a szervezeteken belüli és szervezetek közötti információáramlás kezelésének ágazat-független specialistáit kívánják képezni, a végére kiderül azért, hogy a súlypont mégiscsak a „hagyományos” logisztika információs és informatikai oldalának innovatív megközelítése. Pedig az általános értelemben vett információlogisztikus is létező *szaktudás*, és iránta is növekvő érdeklődés mutatkozik a piacon. A vállalatok és a nagy szervezetek ugyanis a saját információs folyamataikat ugyanúgy szervezik, mint a termelést: futószalag-szerűen. Az információk valahonnan valahová áramlanak, és útjuk során mindig az éppen érintett részleg vagy dolgozó kezén mennek át. Emiatt minden érintett csak annyit lát az információkból, amennyire neki programozottan szüksége van, és annyit változtat rajtuk, amennyit a hatás-és munkaköre előír. A logika manufakturális: mindenki csak egy adott részfeladatot végez hatékonyan. Pedig az információs folyamatok kormányzása (*information governance*) sokkal hatékonyabb és célravezetőbb a céhes világ működésének mintájára. Ahogy egykor akármelyik csizmadialeány képes volt akármit elvégezni a mesterségből, a cserzéstől a sámfázásig, úgy kiált az információkezelés is „generalistáért”, aki a teljes folyamat illetve az információk teljes életciklusának felelőse. Ez a rálátás és áttekintő képesség teszi lehetővé, hogy a „szalagmunkás” pusztán végrehajtói teljesítménye helyett a részletekkel bíbelődjön, hagyományokat megkérdőjelezzen, folyamatokat újragondoljon – vagyis ne csak alkalmazza, hanem tesztelje és tovább is fejlessze a mozgósított tudásokat.

A „logisztika” valóban remek metafora, hiszen lényegében arról van szó, hogy a termelési/szolgáltatási/működési ciklusokat ügyfél-és szituáció-vezérelten támogató információk:

- a megfelelő pillanatban
- megfelelő formátumban
- megfelelő tartalmi összetételben (ill. feldolgozottsági szinten)
- megfelelő minőségben és mennyiségben
- megfelelő időben
- megfelelő helyen
- a megfelelő személyek számára
- megfelelő (belső elszámoló) áron

rendelkezésre álljanak.



Az információlogisztika ennek megfelelően elsőként is *szemlélet*. Abból kell kiindulni, hogy milyen célok érdekében, a szervezet milyen életszakaszában és milyen külső körülményekhez igazodva milyen teljesítményre van szükség, ill. milyen megoldásokra van igény, eszköz és lehetőség az információs értéklánc egyes csomópontjain. Ehhez számos jártasságnak kell kapcsolódnia: elemző erőnek, tervezési/újratervezési készségnek, optimalizációs rutinnak. Ez azonban nem megy az egyes megoldásokhoz csatasorba állítható eszközök ismerete nélkül: az információlogisztikusnak áttekintő rálátással kell rendelkeznie az információgyűjtés, termelés, feldolgozás, tárolás, továbbítás alrendszeriben használt alap-eszközökről, szoftvermegoldásokról (olykor még a pre-digitális technikákról is) – és evvel egyidejűleg azokról a konkrét szervezeti célokról és funkciókról, amelyeknek mindezek a szolgáltatába állíthatóak. Ezért illeszti magát az információlogisztikus „tolmácsként”, „idegenvezetőként” a hosszú értéklánccok szereplői közé is: amikor például a termékfejlesztő számára közvetíti, formulázza a majdani „fogyasztók” igényeit, utóbbiak számára pedig a marketing-szakemberek mellé lopakodva változatos formában segít maximálissá tenni a felhasználói élményt (például tippekkel és trükkökkel, megfelelő leírásokkal, a cselekvés logikájához igazított segítő, támogató megoldásokkal. Ilyenkor bátran lehet információ-designernek is nevezni. (<http://informationisbliss.info>) Vagy amikor a szakmai döntéshozó számára képes megjeleníteni, mit várhat az egyes informatikai megoldásoktól – az informatikus számára pedig pontosan definiálni, milyen szervezeti célt kell szolgálnia az általa kialakítandó megoldásnak. Ebből fakad a Jolly Joker-szerep is: ha bárhol lyuk támad az információs értékláncban, akkor az információlogisztikus „be tud ugrani”, átmenetileg képes pótolni a hiányzó szakértelmet, munkaerőt vagy kapacitást (ilyen esetekben az információs erőforrás-menedzsment oldal domborodik ki). Békeidőben az adatvagyon jobb hasznosításán serénykedik, élesedő versenyhelyzetben az üzleti intelligencia-megoldások tökéletesítésére koncentrálnak, ágazati válság esetén a környezetletapogatási potenciált erősíti, technológiai rivalizálás esetén a K+F fronton keresi az áttörést támogató megoldásokat. Eközben, mint a szerepjátékokban, a legfontosabb képességének mozgósítására mindig odafigyel: az adott folyamatok kulcs-szereplőit, jellemzően a szervezet legmagasabbra rangsorolt tudásmunkásait igyekszik kimozgatni „információs komfortzónájukból”, folyamatosan táplálva őket új jelentéskombinációk megszületésének esélyét ígérő tartalmakkal (a hajdanvolt vállalati könyvtáros vagy tudásközpont-munkatárs szerepkörében). Az információlogisztikus jelenleg még nem szakma, hanem *szerepkör*. Az információlogisztika fogalmának „atyja” nem a nagy matematikus és könyvtári rendszeralkotó, Shiyali Ramamrita Ranganathan (1892-1972), akinek számos nyilvános Web-oldal a szókapcsolat kitalálását tulajdonítja, gyermekem módon összekeverve őt a tárgyban érintőlegesen publikáló szoftver szakemberrel, Anand Ranganathannal. A kifejezést egy 1978-ban megjelent cikk vezette be a köztudatba (Wormley, 1978), nagyjából a ma is használt értelemben. Három évtized alatt mintegy száz előfordulást lehetett feljegyezni, aztán az elmúlt négy évben robbanás-szerűen megnőtt a számuk – jelezvén, hogy ez ügyben valami „tényleg nagyon ott van a levegőben”.

Az információlogisztika nem tudomány, hanem kihívásokkal teli kutatási terület, amelynek művelésében főleg német és skandináv felsőoktatási és akadémiai intézmények látnak lehetőséget. Nagyon nagy szervezeteknél, ahol talán még CKO is van, ott a gyakorlatban már megjelenhettek az információlogisztika szempontjai. Ugyan egy közel félezer amerikai vállalatot vizsgáló kutatás már az ezredforduló környékén kimondta, (<http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol02Num16-Problematique-Information-Logistique.htm>) hogy mivel a vállalatvezetők munkaidejének legnagyobb részét a partnerek közötti és partnerekre vonatkozó információ ill. információcsere minőségének vizsgálata tölti ki, tömeges igény mutatkozik szakosított információlogisztikusok alkalmazására, az „áttörés” azóta várat magára. Most azonban, ahogy egy mindinkább gyorsulva formálódó technológiai és üzleti térbe kerülünk át, ahol a viszonyok hiperkonnektívek, ahol a „minden dolgok Internetje” révén összetettebbé tett folyamatok és vezérlések világa egészen más működésmódokat igényel,

bizonyosan egyre nagyobb szükség lesz rájuk. (A Szegedi Tudományegyetemen ezért indul 2014 ősztől felsőfokú információlogisztikus szakképzés.)

## 5. TEHETSÉG-SPECIALISTÁK A VÁLLALATI SZERVEZETEN BELÜL

A folyamatokat erősen szabályozó és minőségbiztosító üzleti világban a tehetségről folyó diskurzust és a tehetséggondozás gyakorlatát nem a témakör intellektuális tétje, hanem eredményességi és hatékonysági szempontok formálták. Mi sem tükrözi ezt jobban, mint az a finomra hangolt fogalmi háló, amely leképezni igyekszik egy egyre összetettebb tevékenység-teret. Kezdetben a tehetségek adott cégekhez való odavonzása, „megszerzése” (*talent aquisition*) állt a középpontban, a humán erőforrás-fejlesztés részeként, majd az érintettek felismerték, hogy egyre aktívabbnak kell lenniük, hogy vonzóvá tegyék magukat (*talent attraction*). Sőt, változatos fegyverekkel egyenesen tehetségvadászatba kell fogniuk (*talent hunting*), ha máshonnan nem, más szereplőktől elcsábítva őket (*talent drain*) - akik persze a tehetségmegtartás (*talent retaining*) technikáival igyekeznek védekezni. Nem véletlen, hogy mindez már egészen korán konfliktusokhoz vezetett, a McKinsey 1997-es tanulmánya és egy néhány évre rá megjelent szakkönyv (Michaels et al. 2001) már egyaránt a tehetségeért folytatott háborúról (*War for Talent*) mint stratégiai üzleti kihívásról beszélt. S noha „háború” végül is nem tört ki, a nyomást két dologgal sikerült enyhíteni: az egykori agy-elrablás folytatásaként a fejlett országokba áramló tehetségekkel (*talent migration*) és a meglévő tehetségek rendelkezésre állásának új módszereivel (*talent exchange, talent rental*). A szűkösség miatt értékelődtek fel a meglévő/megszerzett tehetségek gondozásának (*talent management*), útjuk egyengetésének, alakításának (*talent alignment, talent navigation*), „helyzetbe hozásuknak” (*talent branding*) változatos módszerei. Bebizonyosodott, hogy sokat segít, ha szakosított specialisták végeznek cél-feladatokat: a legjobbakat felkutatók (*talent champion-ok*) mellé felzárkóztak a folyamatos támogatásukat, segítségüket végzők (*talent advisor-ok*) és mind fontosabbá vált tudatos irányításuk, vezetésük (*talent leadership*). Evvel párhuzamosan az egész vállalati kultúrának fontos alkotóelemévé lett a „tehetségekben való gondolkodás”, a tehetség-érzékenység (*talent mindset*), és megjelentek olyan értékelő módszerek, amelyekkel felmérhetővé váltak képességek, teljesítmények, így azok formalizáltan is összevethetőkké váltak a vállalati célokkal (*talent assessment*). Kiderült, hogy a legjobbak csak akkor tarthatóak meg, ha majdnem teljes szabadságot élveznek (Lobel, 2013). A fentiek „egyesítésével” lassan kiformalódtak a teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás (A tanulmány kereteit meghaladná, ha a „teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás” jellemző és nagyon illusztratív ábravilágából csatolnánk néhányat. Az érdeklődők a <http://talentdevelopmentstrategies.com/>, majd a [www.americanincite.com](http://www.americanincite.com) oldalra, s végül [www.skilledwork.org](http://www.skilledwork.org) felületére látogatva képet kaphatnak arról, miként vált egyre bonyolultabbá, szofisztikáltabbá, nagyobb felbontásúvá ez a diskurzus (Ld. még: Dresen, 2008)) (*talent management lifecycle*) professzionális rendszerei. Csakhogy még evvel együtt is az állandó szűkösség, a hiány, a krízis jellemzi a tehetség-kínálatot (Gordon, 2009a). Logikus fejlemény tehát, hogy az utóbbi években a fókusz a tehetségek számának gyarapítására, a tehetségteremtésre (*talent creation*) helyeződött át (Gordon, 2009b). Mindezt előszeretettel hívják tehetség-építésnek (*talent building*), tehetségevelésnek (*talent nurturing*) vagy tehetség-tervezésnek (*talent planning*), jelezvén, hogy az életkor és a „kiképzés” egyre korábbi szakaszai válnak meghatározóvá. S noha még mindig maradt tér a kiaknázatlan tehetségek (*untapped talents*) felfedezésére (Monroe, 2013), általánosnak mondható az az elvárás, hogy olyan fokú tömegesítés történjen, amelynek következtében a „ma tehetsége” 2020-ban „normálisnak, átlagosnak” fog számítani. Az ismert tanácsadó cég, a Deloitte hosszú évek óta folytat kutatássorozatot a tehetségmenedzsment kérdéseiről (Managing talent in a turbulent economy). 2010. decemberi jelentésük kapta a „*Talent Edge 2020. Blueprints for the new*

normal” címet. A dokumentum letölthető: [http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us\\_talentedge2020\\_121710.pdf](http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf)

## 6. UTÓSZÓ HELYETT: KÖZÖS TÖBBSZÖRÖSÖK, ERŐSÖDŐ TENDENCIÁK

Ha azt a kérdést tesszük fel, hogy melyek azok a tudásjelenségek, amelyekre a szervezeten belül szakosított, a fentiekben részletesen bemutatott szereplők munkája pozitív hatást gyakorol, akkor az részben a tudás-erősítés (*knowledge amplification*), részben a tudás-egyenlenségek (*knowledge unevenness*) felszámolása lehet. A meglévő tudás, ezen keresztül a vállalati tudástőke állományának gyarapításához hagyományosan a képzés-továbbképzés az alkalmazott eszköz. A tehetségnevelés ehhez képest perszonalizált tudásfejlesztést jelent, akárcsak a felsővezetők tájékozódási, vezetési, döntési képességeinek magas szintű fejlesztése, amelyhez a coach-ok „generalista” megközelítéséhez képest („Együttműködésre épülő, megoldás- és eredményközpontú, szisztematikus folyamat, amelyben a coach elősegíti a teljesítmény, az életminőség, az önálló tanulás és a személyiség fejlődését” Grant definícióját idézi: Komócsin (2011)) kifejezetten a tudáshasználati képességekre koncentrálnak a formák előtérbe kerülését, a „kognitív feljavítás” (*cognitive augmentation*) új generációs specialistáinak megjelenését és elterjedését várom. (A felsővezetők környezetletapogató, szituációmodellezési, döntési és cselekvéstervezési kompetenciáinak egyidejű fejlesztését pedig egyre szívesebben nevezem *abduktív menedzsmentnek*). A szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein lévő tudásfejlesztése és tudásegyenlenség-csökkentése pedig az eddigi „mainstream” (mentorok, mediátorok, trénerok, kiképzők, betanítók) mellé hamarosan felzárkózó új típusú és új szemléletű segítőtől lesz remélhető. Személyes tudásmenedzsmentre ugyanis mindenkinek szüksége lehet, akinek a belső tudás-inputja fontos a szervezet számára, legyen az egyszerűen az új generációs informatikai eszközök képességeinek maximális kihasználása vagy a prezentációs készségek egyedi fejlesztése. A fentiekre rímelő módon az intermediáció helyett lassan meg kell ismerkednünk az apomediáció fogalmával is: az aktorok (például az ügyfél és a szolgáltatás vagy a vezetők és a dolgozók) közé helyezkedő tudásspecialisták után egy olyan generáció is megjelenik, amelyik az érintettek mögé helyezkedik (Eysenbach, 2008). Az egészségügyi területről induló, de magának ma már mind szélesebb körben feladatot találó apomediátorok (*apomediaries*) az ügyfél igényeinek ismertetében választanak, partnereként, szolgáltatást (adott technológiai öntőformákba való beletuszkolás helyett), vagy vállalati döntéshozók egyedi kihívásainak megoldásaihoz keresnek megfelelő tudástámogatást (valamilyen általános vezetői tréning helyett). Mindinkább meg kell változnia a konzultánsok, külső szakértők teljesítményleadási attitűdjének is: nem megbízójuknak kell dolgozniuk (kívülről hozott eljárásaik, algoritmusaik átadását, implementálását követően „elhagyva” a céget), hanem megbízójukkal (egyedileg azonosított problémákhoz keresve meg a megoldás legjobb mixeit, nem pedig meglévő, akármilyen korszerű terméküket ráerőltetve a szervezetre). Evvel párhuzamosan határozottan átalakulnak és megváltoznak azok az intézmények is, amelyek is befolyásolják a tudás-ökoszisztémát (és annak minden szereplőjét) (Buzás, 2003). Ha azonban azt kellene befejezésül megtippleni, hogy milyen kihívás éri el leggyorsabban a nagy vállalati szervezetek világát, és ebből milyen új típusú tudás-specialista azonosítása következik, akkor válaszuk ez volna. Noha a Nagy Adat, a Big Data már évek óta folyamatosan termi az új szakképzettségek iránti igényt és támaszt keresletet teljesen új adat-specialisták iránt, ezek egyelőre még jellegzetes *tudásmunkák*. Az adatmenedzser (*data officer*), az adatgazdász (*data steward*), az adatgondozó/kezelő (*data custodian*), az adatkonzultáns (*data consultant*), az adat-elemző (*data analyst*), az adatkönyvtáros (*data librarian*), az adat-kurátor (*data curator*) vagy az adat-annotátor (*data annotator*) elnevezések különböző háttértudással rendelkező, az értéklánc különböző pontjain elhelyezkedő beosztásokat, munkaköröket jelentenek. Az erősödő és számban is gyarapodó adatrészlegeken folyó munka összehangolása, a szereplők teljesítményének és felkészültségének fokozása illetve az adatuműveletekre vonatkozó

tudásegényetlenségek megszüntetése azonban egy új vezető-típus felé mutat: az adatkormányzók (*data governance experts*) esetleges megjelenése már avval függhet össze, ahogyan a tudásmenedzsment helyett is mindinkább tudáskormányzásról kezdünk beszélni, és nem csak stratégiai, hanem operatív szinten is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Allen, T. J. (1969): Meeting the Technical Information needs of research and development projects MIT,  
<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48489/meetingtechnical00alle.pdf?sequence=1>
- Buzás, N. (2003): Organizational elements of knowledge transfer in Hungary: towards a functional system of innovation In: I. Lengyel (ed.): *Knowledge transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*, JATEPress, Szeged, pp. 32-46
- Conway, S. – Charm, S. (2001): Unlocking knowledge assets Microsoft Press
- Correia, Z. & Wilson, T. D. (1997): Scanning the business environment for information: a grounded theory approach *Information Research*, 2(4) , <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html>
- Cortada, J. W. (1998): Rise of the Knowledge Worker Butterworth – Heinemann
- Davenport, T. (1999) : Human Capital: What It Is and Why People Invest It (San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1999
- Dresen, C. (2008): Corporation for a Skilled Workforce-Business and Industry Strategies [www.skilledwork.org](http://www.skilledwork.org) , 13 Aug 2007 (Letöltve: 2013 okt.8.)
- Drucker, P. F. (1973): Rise of the Knowledge Worker In: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row
- Eysenbach G. (2008) Credibility of health information and digital media: new perspectives and implications for youth. In: Metzger M.J., Flanagin A.J., editors. Digital Media, Youth, and Credibility. The John D and Catherine T MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning. Cambridge, MA: MIT Press; 2008. URL: <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/dmal.9780262562324.123>
- Fischer, W. A. - Rosen, B. (1982): The Search for the Latent Information Star *R&D Management*, Vol. 12, No. 2, April, pp. 61- 66
- Gordon, E. E. (2009a): Winning the Global Talent Showdown Berrett-Koehler Publishers
- Gordon, E. E. (2009b): New Trends in Talent Creation *Training*, 8.  
<http://www.trainingmag.com/article/new-trends-talent-creation>
- Komócsin, L. (2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II.- Manager Kiadó
- Lobel, O. (2013): Talent Wants to Be Free: Why We Should Learn to Love Leaks, Raids, and Free Riding Yale University Press
- Marcus, R. – Watters, B. (2002): Collective knowledge. Intranets, Productivity, and the Promise of the Knowledge Workplace Microsoft Press
- Michaels, E. - Handfield-Jones H. - Axelrod, B. (2001): The War for Talent, Harvard Business Press
- Milton, N. (2013): What does a Knowledge Auditor do? *Knoco stories*, April 29.  
<http://www.nickmilton.com/2013/04/what-does-knowledge-auditor-do.html>
- Monroe, D. 2013: Untapped Talent: Unleashing the Power of the Hidden Workforce Palgrave Macmillan
- Pumacy (2013): Knowledge Management Trends 2014-2023: What practitioners use and

visionaries expect [http://www.pumacy.de/en/knowledge\\_management\\_trends.html](http://www.pumacy.de/en/knowledge_management_trends.html) (Letöltve: 2013 november 9.)

Rosen, E. (2011): Every Worker Is a Knowledge Worker Business Week, January 11. [http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110\\_985915.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110_985915.htm)

Sridhar M. S. (2002): Library use and user research: with twenty case studies Concept Publishing Company, New Delhi

Stewart, T. (1998): Is This Job Really Necessary? *Fortune*, January 12.

Stewart, T. A. (2001): The Wealth of Knowledge. Currency

Tushman, M. - Scanlan, T. (1981): Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals, *Academy of Management Journal*, 24(2) 1981, 83–98 Ugyanők: Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 1981 289–305.

Wheatley, M.J. 2001: The Real Work of Knowledge Management *IHRIM Journal*, April-June Vol. 5, N. 2, pp.29-33 <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html>

Wormley, P.W. (1978): Information logistics: Local distribution (delivery) of information *Journalism Quarterly*, 55 (3) p. 635-644

---

Magyar Tudományos Akadémia  
Gazdaságtudományi Bizottság  
Tudásmenedzsment Munkabizottság  
2017

---



## Ajánlás

Az MTA Gazdálkodástudományi Bizottságának Tudásmenedzsment Munkabizottsága publikációs tevékenységének újabb jelentős állomásához érkezett azzal, hogy a szakmai és a nagyközönség számára hozzáférhetővé teszi az interneten a tudományág eredményeit bemutató sorozatának harmadik kötetét. Ez a szakmai antológia egy újabb, körülbelül öt évet átfogó periódus fontosabb tanulmányait foglalja magában.

A tudásmenedzsment fejlődése az elmúlt tizenöt évben igen gyorsnak bizonyult. Emellett a hazánkban szokásos mintát követte, mert a recepció (befogadás) és a kreativitás egymástól elválaszthatatlan két iránya benne is megmutatkozott. Az első időszakot kétségtelenül a főleg nyugat-európai és amerikai eredmények átvétele határozta meg, bár például a szervezeti tudásgazdálkodás és a hallgatólagos tudás elmélete területén – a tudásszociológiai és a tudományfilozófiai előzményeknek köszönhetően – kétségtelenül voltak már korábbi hazai eredmények is. Ezután fokozatosan előtérbe került a kreatív megközelítés, amelynek nélkülözhetetlen feltétele a specializáció, hiszen ez teszi lehetővé a kutatásra fordítható idő koncentrációját és az elmélyülést. A Tudásmenedzsment Munkabizottság e harmadik kötetét elsősorban éppen ez a fokozódó specializáció fémjelzi, amely az egyes szerzők témaválasztásaiban és kifejtéseiben megmutatkozik. Ennek a folyamatnak egy olyan tudományos közösségben, amely szorosabban együttműködik, saját rendezvényeket szervez és ezért erősebbek benne a kölcsönhatások, öngerjesztő hatása is van. Egyrészt érdemesnek tűnik arról a területről visszavonulni, ahol mások jobban teljesítenek, hogy a kutató megtalálja – a nagyon sok közül –, a saját területét vagy területeit, ahol ő tud jelentős elemzéseket elvégezni, sőt akár képes az élvonalba emelkedni. Másrészt mások sikeresen végrehajtott specializációja és az erre ráépülő kreativitása jó példaként ennek követésére ösztönöz. A tudásmenedzsment iránt mutatkozó gyakorlati szükségletek is az ilyen stratégiát támogatják. Harmadrészt, éppen az előző kettőből következően, a saját területük elmélyült ismereteire támaszkodó kutatók és oktatók észrevételei és kritikái mások irányában sokkal gyümölcsözőbbek is, mert az innovativitást bátorítja a többféle nézőpont érvényesülése. A szerzők és a szerkesztők azt remélik, hogy az olvasók, és köztük különösen a tudásmenedzsment kutatói, oktatói és gyakorlati alkalmazói számára e kötet tanulmányai a fenti szempontokból is érdekesnek és hasznosnak bizonyulnak.

Szívós Mihály