A BKIK GSZT XX. Tanácsadó osztálya (TANOSZT) a hazánkban működő 14 szakmai szövetség (EETOSZ, HSZOSZ, IVSZ, MCSZ, MÉT, MMSZ, MTSZ, OHE, SZMT, TANOSZT, TK, VOE és VTMSZ) támogatásával 2016. október 26-ra meghirdeti a VIII. Országos Tanácsadói Konferenciát.

Szekció: Tanácsadás és start-up

Tanácsadási tapasztalatok felsőoktatási és magán know-how startup-okban való hasznosítási lehetőségei kapcsán

(Consulting experiences about using private or institutional IPR in start-ups)

Pitlik László, egyetemi docens, Szent István Egyetem–INNOREG

Kivonat: Az innovációs tanácsadás egy fajta, a tehetségkutató műsorokban részletesen is jól kiismerhető kommunikációs helyzetsorozat. A know-how, mely az innovációk esetében látszólag a mag, lényegében nem egy, a többi paramétertől jól lehatárolható jelenség: a stratup-ság lényege sokkal inkább a konstellációt alkotó minden paraméter harmóniája. Mivel ez a kritikus együttállás dinamikusan ideális állapotsorozatként szinte nem is létezik, így minden valós helyzet az innovációs potenciál elméleti maximumához mérendő – s így tulajdonképpen egy félig üres pohárként is értelmezhető jelenségkörről lehet pozitívan és/vagy negatívan beszélni…

Kulcsszavak: innovációs tanácsadás, innováció-menedzsment, dinamikus fenntartóság, robottanácsadó

Abstract: Each consulting activity on the field of innovation management can be seen in detail in the frame of the communication patterns in talent shows. The know-how of the innovation processes seems to be not as a clear separable core phenomenon. The essence of the start-ups is a dynamically sustainable constellation series. Each situation should be compared with the genetic potential of the innovation processes. This theoretical ideal can probably not arbitrary be approximated. Therefore each case in the know-how management is a kind of half-full-glass-situation offering possibilities both for positive and negative interpretations…

Keywords: consulting on the field of innovation management, dynamic sustainability, robot advisor

# Bevezetés

**Az innovációs tanácsadás egy fajta, a tehetségkutató műsorokban részletesen is jól kiismerhető kommunikációs helyzetsorozat. A know-how, mely az innovációk esetében látszólag a mag, lényegében nem egy, a többi paramétertől jól lehatárolható jelenség: a stratup-ság lényege sokkal inkább a konstellációt alkotó minden paraméter harmóniája. Mivel ez a kritikus együttállás dinamikusan ideális állapotsorozatként szinte nem is létezik, így minden valós helyzet az innovációs potenciál elméleti maximumához mérendő – s így tulajdonképpen egy félig üres pohárként is értelmezhető jelenségkörről lehet pozitívan és/vagy negatívan beszélni…**

A tanulmány előzményeit elsődlegesen a 2004 táján indult, az egyetemi innovációs potenciált külső, független szereplők által felmérni akaró folyamatok adják, melyekből érdemi dokumentációs háttér hiányában csak az az anonim szakértői vélemény emelhető, miszerint a piacképes ötletek száma egy átlag magyar egyetemen abszolút számként sem érte el a kétszámjegyű tartományt.

Időben már közelebbi előzmények 2010-re nyúlnak vissza, amikor is az egyetemeken tapasztalható IPR-menedzsment anomáliáit sikerült az akkor aktuális know-how-állomány kapcsán értelmezni: (vö. <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=komarom>). Ezt követően a szerző maga is formálisan csatlakozott az innovációs folyamatok intézményrendszeréhez (KMRIÜ). Bár természetesen már ezt megelőzően is Hallgatók százaival lehetett innovációs tanácsadási akciókat generálni az ideális Hallgatói feladatok közelítését szemeszterről szemeszterre felvállalva (vö. <https://miau.gau.hu/mediawiki/index.php/Ide%C3%A1lis_sz%C3%B3cikk_2010>).

Jelen cikk alapját tehát mintegy ezres nagyságrendű ötletgenerálási, innovációs tanácsadási akciósorozat adja. Azért nem kerül itt és most pontos számérték megadásra a feldolgozható esetek számát illetően, mert

* egyrészt ezen akciók ma is dinamikusan folynak (bár egy határvonal formálisan bárhol kijelölhető lenne), ill.
* másrészt azért sem, mert nem statisztikai kiértékelés következik az alábbiakban. A statisztikai kiértékelések, különösen nem mérési (hanem interjú-jellegű, kérdőíves, azaz továbbra is szubjektív) „adatok” esetében kétes módszertani értékkel bírnak, hiszen semmi nem reprodukálható a „mérés” kapcsán. Itt és most sejtések kerülnek megfogalmazásra, melyek forrása a nagyszámú innovációs tanácsadási élethelyzet azonos szemlélőn keresztül értelmezve. A statisztikai kiértékelések ember-kísérletek értelmezésekor lesznek majd igazán hasznosak, ha egyszer a sejtések nyomán eddig egyáltalán el lehet jutni. Az innováció témaköre jelenleg általában véve intuitív sejtések megfogalmazásának szintjén áll. Ahhoz, hogy ceteris paribus nélküli kísérletekben lehessen gondolkodni, lévén a keretfeltételek konstansként való megtartása eleve lehetetlen, vagyis nincs mi lett volna, ha szcenárió soha, alapvetően az innovációs folyamatokat log-golni kellene tudni: minden kommunikációt, minden dokumentumot, sőt, akár minden EEG-hullámot az érintettek kapcsán. S talán ezen ADAT-bázison lehet a következőkben megfogalmazód szakértői sejtéseket bizonyításnak tűnő keretek között értelmezni…
* Harmadrészt: egy-egy konkrét személyhez köthető tanácsadási folyamat önmagában is szinte minden esetben nagyságrendi eltérésre vezető párhuzamos szálakra bomlott (vö. önmagában is alternatív műszaki know-how verziók, személyiségfejlődési kihívások, csapatépítési kihívások, kommunikációs kihívások, stb.)…

\*\*\*

Ezen előadás/cikk folytatásaként már készül az MTA Gazdálkodástudományi Bizottsága Kommunikációmenedzsment Munkabizottsága és a Gazdasági és Vállalati Kommunikáció Intézményközi Szellemi Műhely (a GVKM) PTE KTK által 2016. november 11-ére szervezett - A STARTUP VÁLLALKOZÁSOK KOMMUNIKÁCIÓJA – című konferenciára benyújtott és befogadott előadás írásos anyaga: Start-up vállalkozások kommunikációjának sikertényezői és kockázatos elemei a vállalkozások alapításának és indulásának fázisában címmel (Success and risk factors in the communication of founding and initializing phases in start-ups – vö. <http://miau.gau.hu/miau/217/startup_komm.docx>).

Míg a kommunikáció kapcsán egy kombinatorikai tér került kialakításra vezérfonalként, lévén a kommunikáció akciók írásos vetületei legalább hivatkozhatók, addig itt a tanácsadó személyes benyomásai kapnak teret – alapvetően két szál mentén: a személyes és az intézményi know-how-menedzsment kapcsán.

Annak érdekében, hogy a szubjektivitást minimalizálni lehessen, a személyes benyomások a legszigorúbb tudásmenedzsment elvekkel kerülnek szembesítésre: **Tudás csak az, ami forráskódba átírható!** Minden más emberi képesség művészet/intuíció, ami se nem több, se nem kevesebb, mint a tudás (tudomány), egyszerűen csak más.

További előzményként érdemes még kiemelni az alábbiakat:

* a NOBLE IDEAS nemzetközi projekt tapasztalatai nagyon sokszínűen támogatták azokat, akik mernek gondolkodni (vö. <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=noble>)
* az Idea Breeding Farm kifejezés immár nemzetközi szinten is bevezetésre került (vö. <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=ibf>)
* a duális képzés kapcsán a szerző által már korábban is kifejtésre kerültek azok az elvek, melyek mentén az alkotásvágy felkeltése kellene, hogy az oktatás középpontjában álljon (vö. <http://miau.gau.hu/miau/201/20150508.pdf>), s az a deklaráció, hogy ez lehetséges, csak akarni kell (vö. ISZAM: <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e17>)
* nem mellesleg pedig a MIAÚ története magának az innovációs tanácsadásnak a története: vö. <http://miau.gau.hu/miau/217/miau_1998_2016.pdf>

# Tanácsadási tapasztalatok

Az alábbiakban a sok száz innovációs tanácsadási folyamat know-how-menedzsmentet leginkább érintő részletei kerülnek kiemelésre. Elsőként a személyre szabott tanácsadás konklúziói kapnak teret az egyes partnerek történetéből a legfontosabb asszociációs rétegek kiemelésével, hiszen az ötlet mindenkor személyhez kötötten merül fel. Majd az intézményi know-how évek óta alig változó helyzete kerül nagyító alá, lévén a munkáltatók a felsőoktatásban nem feltétlenül igyekeznek tiszta IPR-helyzeteket teremteni, katalizálni. Látszólag furcsa módon a tartalomjegyzék itt kap helyet annak érdekében, hogy a fejezetcímeken keresztül az Olvasó máris iránymutatást kaphasson a várható üzeneteket illetően:

[Bevezetés 1](#_Toc465194548)

[Tanácsadási tapasztalatok 3](#_Toc465194549)

[Személyre szabott tanácsadások tapasztalatai 6](#_Toc465194550)

[Mindent vagy semmit 6](#_Toc465194551)

[Hinni illik, de nem vakon 8](#_Toc465194552)

[Erőforrások nélküli kapcsolati hálóépítés fojtóhurokká alakulhat át 8](#_Toc465194553)

[Házassági szerződés vagy bizalom 8](#_Toc465194554)

[Az időmenedzsment egyenszilárdsága 8](#_Toc465194555)

[A szakértői partner sem garancia semmire 9](#_Toc465194556)

[A többnyelvűség műszaki ötlettelenséggel párosulhat 9](#_Toc465194557)

[Az elvek mentén való elköteleződés gátolja az innovációt 9](#_Toc465194558)

[A botcsinálta generálisok kis eséllyel válnak az innovációs folyamatok szerves részévé 9](#_Toc465194559)

[A siker mindig csapatmunka eredménye 9](#_Toc465194560)

[Az elengedni tudást is kondicionálni kell 9](#_Toc465194561)

[Alumni erőterek, mint innovációs trambulinok 10](#_Toc465194562)

[Az ezoterikus jelző kockázati tényező 10](#_Toc465194563)

[A láthatatlanságra kárhoztatott know-how-ok 10](#_Toc465194564)

[A mecénás erőterek 10](#_Toc465194565)

[A szkeptikus megrendelő az ötletgazda lelkiismerete 10](#_Toc465194566)

[A celeb-hatás kezelése 11](#_Toc465194567)

[Ötletvadász-erőterek 11](#_Toc465194568)

[Referencia-adatbázisok 11](#_Toc465194569)

[Az ajánlások felelőssége 11](#_Toc465194570)

[Nyitott szellemiség nélkül nincs racionális adaptáció 11](#_Toc465194571)

[Előrelépés az is, ha valaki hagyja magát meggyőzni 12](#_Toc465194572)

[IPR-menedzsment, de mikor és hogyan? 12](#_Toc465194573)

[A matematikai know-how nem szabadalmaztatható 12](#_Toc465194574)

[A hatóságokkal még az üzleti angyalok sem tudnak mit kezdeni? 12](#_Toc465194575)

[Az érdekeknek sok formája lehet – az érdekmenedzsment művészet 12](#_Toc465194576)

[Kánon vs. tény-alapúság 12](#_Toc465194577)

[Soha sem késő 13](#_Toc465194578)

[Hiába a műszaki kompatibilitás azonnal, ha a határidők nem kedveznek 13](#_Toc465194579)

[Presztízs-kockázatok 13](#_Toc465194580)

[A fiatalokat nem az idősebbek igazáról kell meggyőzni 13](#_Toc465194581)

[Ami a feltalálónak nem kell, az másnak sem fog 13](#_Toc465194582)

[Minden diplomáciai hiba megbosszulja magát 13](#_Toc465194583)

[Az innováció kockázat 14](#_Toc465194584)

[Nagyságrendek felismerése nélkül nem megy 14](#_Toc465194585)

[A know-how hitelességét növeli a saját élettapasztalatra támaszkodás 14](#_Toc465194586)

[A jó ötlet kortalan 14](#_Toc465194587)

[Ami ingyen van, az gyanús 14](#_Toc465194588)

[PhD-témákat cégekkel is jóvá kellene hagyatni 15](#_Toc465194589)

[Ha van céges partner a PhD-téma mögött az hátszél, vagy öngyilkosság? 15](#_Toc465194590)

[A PhD-folyamat megrendelő nélkül belső fókuszálási rendszert vár el 15](#_Toc465194591)

[Az akarat létező, de egyelőre nem mérhető erőtér 15](#_Toc465194592)

[A know-how létét bizonyítani kell 15](#_Toc465194593)

[A civil jogvédői tudás is innováció? 16](#_Toc465194594)

[„Lopni” is tudni kell 16](#_Toc465194595)

[Az igazán nemzetközi piacra induló cégeknek minden kiskaput ismerni kell előre 16](#_Toc465194596)

[A politikai erőterek minden know-how felett állnak 16](#_Toc465194597)

[Az innováció nem egy misztikus jelenségkör 16](#_Toc465194598)

[A know-how legpiacosabb formája a szakértői rendszer 17](#_Toc465194599)

[A publikációk álságos rendje 17](#_Toc465194600)

[A pályázatok fenntartása önálló know-how-t igényel 17](#_Toc465194601)

[Az innovációs rendezvények szervezői sem tévedhetetlenek 17](#_Toc465194602)

[Az intézményi know-how menedzselése 18](#_Toc465194603)

[Ha adnak, fogadd el, ha ütnek, szaladj el 18](#_Toc465194604)

[Minden segítséget meg kell becsülni 18](#_Toc465194605)

[Ráutaló magatartás 18](#_Toc465194606)

[Alkotás vs. publikáció 19](#_Toc465194607)

[Know-how-e a minőségbiztosítás? 19](#_Toc465194608)

[Csak egy tudomány van 19](#_Toc465194609)

[A szervetlen ötlet-integrációk kockázatai 19](#_Toc465194610)

[Vágyak, akaratok, képességek 20](#_Toc465194611)

[Az intézményi média-menedzsment nem feltétlenül innováció-barát 20](#_Toc465194612)

[Konzorciumépítés bármire? 20](#_Toc465194613)

[A minőségi adatvagyon-gazdálkodással indul minden 20](#_Toc465194614)

[Amikor az oktatási rendszer már akarja, de a Hallgatóság nem vállalja 20](#_Toc465194615)

[Amikor a kánon egy része már tudja, de a rendszer még nem akarja meghallani az üzenetet 20](#_Toc465194616)

[Amikor sem a tanár, sem a diák nem érti, milyen lehetőségekről nem is tudnak… 21](#_Toc465194617)

[Ha az intézményi vezetés csak fejőstehenet lát a pályázatokban 21](#_Toc465194618)

[A legtöbb know-how szerves fejlődés mellett ható gyógyszer, s nem csodaszer 21](#_Toc465194619)

[Konklúziók 21](#_Toc465194620)

\*\*\*

Az alábbiakban vélelmezhetően visszaköszönnek majd ismert alapgondolatok (variációi) az innováció-menedzsment szakirodalomból. De itt és most nem történt szakirodalmi feldolgozás a közös felismerések felerősítésére. A szintézis az Olvasó feladata – mert teljesen mindegy, ki mondta, csak az számít, helyes-e, amit mondott…

A kivonatos (anonim) esetleírást egy elv követ majd ezt elvileg minden egyes elv kapcsán egy potenciális kísérlet leírása kellene, hogy kövesse annak érzékeltetésére, vajon miként is lehet majd egyszer átlépni a mesterséges intelligenciák világába, miként lehet robot-tanácsadóról beszélni a know-how menedzsment területén is, de ezen gondolatkísérletek terjedelme egyenként is elérheti egy-egy klasszikus cikk terjedelmét, így itt és most csak egyetlen egy példaértékű gondolatkísérlet kerül bemutatásra.

## Személyre szabott tanácsadások tapasztalatai

A személyre szabott tanácsadás lényege, hogy a potenciális ötletgazda személyiségéhez igazodó módon eljárva lehet és kell érvényesíteni az innovációs potenciál növelését lehetővé tevő üzenetek kommunikációját. A személyiség tiszteletben tartása korlátozza az innovációs potenciált. Azonban a személyiségek változási képessége mégis korlátlannak tűnik. A mindenkori know-how tulajdonos személyes döntése, kívánja-e elhagyni az ún. komfort-zónáját és a siker érdekében a ceteris paribus elveket mentén magát is hajlandó-e adott állapotában szűkkeresztmetszetként elismerni…

### Mindent vagy semmit

Amennyiben egy adott személy kellően kétes (anyagi) helyzetben van ahhoz, hogy beinduljon benne a világ kritikus értelmezése, akkor probléma-érzékennyé, sőt intuitív megoldás-generátorrá válik. A megoldások akár egészen jók is lehetnek, de ha pl. az ötletgazda egyedül nem képes a műszaki kivitelezésre és/vagy a megfelelő csapat felépítésére, akkor az ötlet (know-how) önmagában nem elég semmilyen üzletileg releváns lépés elérésére. A társadalom által nyújtott felmentések (pl. diszlexia, diszgráfia esetében) tompíthatják a személyiségfejlődést, mert a verseny szintje is relativálódik a fejekben, noha a gazdasági versenyben általában nincs attól-függ-hogy hatás, csak totális győzelem, vagy bukás. Hamarabb merül fel a kezdők fejében az ötlet védelmi, mint az, hogy előbb tetszőlegesen meg kellene tudni közelíteni azt az állapotot, ahol az ötlet eltulajdonítása tényleg károkozás és nem csak egy ötletgazdag, de ügyetlen személyiség gondolatainak megértő befogadása a potenciális partneri tárgyalások keretében.

Elv: Csak az összes paraméter ideális együttállása mellett lehet kiugró (start-up jellegű) sikert elérni! A majdnem ideális konstellációk kisebb-nagyobb falakat építenek maguk köré. Sokféleképpen lehet valami tetszőlegesen ideál-közeli. Nem minden paraméterérték befolyásolható akaratlagosan adott helyen és pillanatban. A know-how az ideális konstelláció elengedhetetlen része, mely önmagában általában véve üzletileg még semmit sem ér…

Kísérlet:

* Ha feltételezzük, hogy sok ötlet kapcsán minden, az ötlet kezelését érintő esemény írásban történik, ill. lesz írásos lenyomata,
* akkor ezen korpuszon (adatbázison)
* az ötletekre, mint objektumokra vonatkozóan feltárhatók
* azok az attribútumok, melyekről a szakirodalom alapján vélelmezhető,
* mi is ezek ideális értéke.
* Például: minél több kísérlet keretében kerül kipróbálásra egy ötlet működőképessége, annál nagyobb a sikeres innováció esélye.
* Ilyen modell-kísérletek végezhetők pl. a DPR adatbázison, mely keretében a végzett Hallgatók véleménye kerül felmérésre kérdőíves formában a képzésük egyes jelenségeit érintően (vö. <http://miau.gau.hu/miau/218>).
* Amennyiben az objektumok attribútumai által leírt konstellációk nem fedik le quasi egyenletesen a kombinatorikai teret,
* hanem pl. egyes attribútumok magas értékéhez más attribútumok alacsony értékei társulnak,
* akkor az átlag-objektum, melyet az attribútumok egyedi objektumokhoz tartozó értékeinek átlaga jellemez,
* úm. kiesik az értelmezhető következménytérből már antidiszkriminációs modellek (vö. innovációs potenciálbecslés) esetén is,
* mely modellezési jelenség egyben annak egy fajta bizonyítéka, hogy speciális együttállások szükségesek.
* Az innovációs folyamatok sikere kapcsán lehet becsülni termelési függvényeket,
* amennyiben rendelkezünk egyértelműen lezárult innovációs folyamatokkal, ahol
* a végeredmény (az üzleti siker) mutatói adottak,
* s a termelési függvény minden elképzelhető input-attribútum alapján akarja ezen következmény-változókat levezetni.
* Ha az irányított (vö. az Xi és az Y között egyenes vagy fordított arányosságot feltételezni engedő) modellek alacsony korrelációra vezetnek (vagyis az egyedi input-tényezők és a következményváltozók korrelációi nem haladhatók meg quasi tetszőlegesen az attribútumok kombinációja révén a rendelkezésre álló értelmezés tartományban),
* akkor az attribútumok nem irányíthatók,
* vagyis ismét újabb bizonyítékát lehet fellelni a speciális együttállások és a siker kapcsolatának.
* Amennyiben exploratív modellezés keretében az input-változók irányát nem adjuk meg, vagyis ezeket tetszőlegesen polinomizálódni engedjük hasonlóságelemzések keretében,
* akkor annál speciálisabb együttállások vezetnek sikerre,
* minél magasabb a polinomizálódás foka, melyet
* annak alapján lehet becsülni,
* mekkora az egyes buborékszabályok által érintett objektumok száma,
* vagyis egy ún. COCO MCM modell annál robosztusabb,
* minél több objektumot érint egy-egy buborékszabály, ill.
* minél nagyobb az első szabály által érintett objektumokhoz más szabályokon keresztül kapcsolható objektumok száma, valamint
* minél kevesebb a zárványok mérete, vagyis az olyan objektum-halmazok száma, melyek minden rájuk érvényes szabály kapcsán ugyanazon objektumhalmaz elemeivel állnak csak kapcsolatban…
* vagyis ha egy adott objektum minden buborékszabálya ugyanazon objektumokhoz kötődik, akko az egy fajta klasszifikáció, ill.
* egy modell objektum-szövedéke (a buborékszabályok által láncszerűen összekapcsolt objektumok rendszere) olyan mutatószámok képzését teszi lehetővé, melyek nem csak a szövedék matematikai ideálját engedik leképzeni,
* hanem a modellek tényleges objektív sikerét is magas szinten becsülni engedik
* (pl. a szövedék egy objektumához kapcsolódó maximális, minimális objektumszám, ill. ezek szórása, időbeli objektumok esetén ezek trendje).

Ezen többszálú (konzisztencia-vezérelt) gondolatkísérlet minden egyes paramétere (sora) önmagában is hosszas értelmező magyarázatokat igényelhet azok számára, akik maguk nem rendelkeznek ilyen jellegű elemzési tapasztalatokkal… Sőt, még kutatói szinten is a lépcsősfüggvényekre alapozó hasonlóságelemzési modellek robosztusságának becslése olyan elméleti (alapkutatási) kihívás, melyet pl. a tanácsadó robotok kapcsán még tovább kell és lehet operacionalizálni…

### Hinni illik, de nem vakon

Ha a siker kézzel fogható előjelei felmerülnek (vö. komoly nemzetközi lehetőség kínálkozik), akkor sem lehet azonnal légvárakat építeni, nem illik feleslegesen kockáztatni. Hasonlóképpen, ha a kapcsolati tőke komoly erőterekkel bővül, azok az erőterek még nem befolyásolhatók bármikor bármilyen mértékben. A csapat nem egy adott pillanatban értékelendő, egy jó csapat minden pillanatban közel azonos erőteret illik, hogy megtestesítsen. Ha nem a csapatkapitánynak elfogadott/akként magát legitim módon pozícionálni tudó személy a know-how birtokosa, hanem egy/több másik csapattag, akkor a csapatkapitánynak megkerülhetetlen kötelessége a többiekbe vetett bizalmán túl kritikusan meggyőződni arról, mit is ér a know-how?

Elv: A siker, még ha a kívülállók szemében gyors és nagy is, ezer elemi szálon végzett apró munkát jelent az esetek zömében, vagyis soha nem illik hátradőlni, remélni és hinni, csak becsülni, tervezni, kalkulálni, melyek alapja lehet az intuíció, de a részlet-gazdag tervezéshez már megfelelő keretrendszerek kellenek…

### Erőforrások nélküli kapcsolati hálóépítés fojtóhurokká alakulhat át

Számos know-how tulajdonos személy/csapat hajlamos minden potenciális partnerrel minden szűrő nélkül tárgyalni, noha a nem adekvát tartalom és forma egyre erősödő negatív erőtereket generálhat a még éretlen innovátorok körül. Ennek eredménye elsődlegesen a bizalomvesztés.

Elv: Mindenkivel csak akkor, csak arról, csak úgy, csak annyit érdemes tárgyalni, ami a felek pozitív egymásra találása kapcsán racionális eredményekre képes vezetni…

### Házassági szerződés vagy bizalom

Ha egy know-how definitíve nem köthető csak egyetlen egy személyhez, azaz ténylegesen inspiratív környezetben jött létre többek brain storming jellegű együtthatása révén és ezt a felek egymás felé be is ismerik, akkor az IPR arányok kapcsán annak feszegetni kezdése, ki mennyit tett adott pillanatig a közösbe, komoly szakítópróbájává nőheti ki magát az addigi bizalmi kapcsolatnak, hasonlóképpen, mint egy komoly párkapcsolat esetén az egyik fél által a házassági szerződés első említése. Vajon mennyit ér üzletileg, ha a műszaki megoldási részletek mellé a kapcsolati tőkék egyedisége is felszámításra szeretne kerülni? Vagyis, ha adott műszaki tartalom adott kapcsolati tőke-erőtér nélkül minden fél által bevallottan vélelmezhetően tényleg sosem jött volna létre?

Elv: Minden többszereplős know-how tulajdonlás esetén mindenkinek meg kell tudnia fogalmazni a minimális elvárását, s azt a kérdést is maga felé, hogy tud-e igent mondani a minimum teljesülése esetén akkor is, ha mások önértékelésével a csapaton belül nem ért egyet? Ez is egy fajta elengedési potenciál, nem csak az ötletnek magának a továbbértékesíteni tudása…

### Az időmenedzsment egyenszilárdsága

A know-how hasznosítását előkészítő lépések, ill. a partneri tárgyalások ritmusa lényegében véletlenszerű lelassulásokkal és felgyorsulásokkal terhelt folyamat. Az egyes know-how tulajdonosok személyisége és munkabírása, hite és reménye is jelentősen eltérő lehet.

Elv: Az innovációs folyamatok, a know-how-val való gazdálkodás sebessége kiszámíthatatlan. S ahol egy csapatban a minimumok tűrése nem hasonló mértékű ott a csapat szétesése szinte elkerülhetetlen. Hasonlóképpen igaz ez a maximális tempó bírását illetően is. S végső soron az átlagos terhelés kapcsán is az személyiséghez/vállalásokhoz igazított egyenszilárdság közelítése az ideális…

### A szakértői partner sem garancia semmire

Hiába bizonyítható, hogy egyes szakértők milyen siker-mutatókkal rendelkeznek, ha adott ötlet kapcsán az elköteleződésük nem hiteles. Ennek előjelei: olyan értetlenkedő kérdéseket tesznek fel, melyre nekik is kellene, hogy legyen prekoncepció jellegű válaszuk. Vagyis ahelyett, hogy az együttgondolkodást azzal erősítenék, hogy a saját interpretációikhoz várnak igent vagy nemet, üres buborékokat kommunikálnak csak a know-how kockázatai, hasznossága, referenciái, stb. kapcsán.

Elv: Csak az a jó partner, aki nem csak hisz az ötletben, hanem képes valódi együttgondolkodásra is…

### A többnyelvűség műszaki ötlettelenséggel párosulhat

Ha egy csapat több nyelven is tárgyalóképes tagokkal bír, ők ritkán tudnak mit hozzátenni a know-how műszaki tartalmához. Vélelmezhetően az agy a nyelvi innovációkra felhasznált erőforrásait a műszaki innovációk elől csoportosítja át. Bár az is igaz, hogy a többnyelvű interpretációk egy fajta minőségbiztosításként hathatnak az anyanyelven már jóra-olvasott forgatókönyvekre vonatkozóan.

Elv: Mindennek ára van – az emberi agyban is…

### Az elvek mentén való elköteleződés gátolja az innovációt

Az, aki előbb hitt abban, amit know-how-ként akar később hasznosítani, mint ahogy a know-how objektív bizonyítékait a maga és mások számára kitermelte volna, potenciális kockázatként hat a know-how-menedzsment teljes folyamatában.

Elv: A szkepticizmus önmagunkkal szemben is olyan erőtér, melyet hajtóerőnek is lehet hasznosítani…

### A botcsinálta generálisok kis eséllyel válnak az innovációs folyamatok szerves részévé

Attól még, hogy a mai felsőoktatásban valakit felvesznek egy doktori iskolába, egy felsőoktatási intézménybe, beengednek egy konferenciára, még semmi nem garantálja, hogy a kivonatosan beadott ötletének bármilyen érdemi értéke is van. Hiszen a konferencia-szervezők számára a fix költségek általában adottak, s a változó költségek olyan kicsit, hogy a jelentkezők be nem fogadása gazdasági kockázatként értelmezhető. A kiadók esetében a-ki-kinek-a-kije elv vélelmezhetően nem csak szubjektív életérzésként érhető tetten (vö. citációs kartellek).

Elv: Olyan partnerekkel, melyek a látszattevékenységet is értékként tudják elkönyvelni, óvatosan kell kezelni…

### A siker mindig csapatmunka eredménye

A know-how tulajdonosokban tudatosítani kell, hogy adott siker (pl. innováció díj) minden befolyásoló erőtér közös sikere. Ennek egyik sarkalatos példája a Hallgató-konzulens viszonyrendszer, ahol egy jól irányzott utalás konzulensi oldalról számos felesleges erőforrás-áldozattól kímélheti meg az ötletgazdát. A bizalom is beépül a know-how sorsába: vagyis olyan kapcsolati tőkék, melyek utakat nyitnak meg, sorsfordító hatásúak lehetnek, s ezeket zömmel nem a feltaláló maga teszi hozzá az innovációs folyamathoz.

Elv: Innoválni csapatmunka, a magányos farkasok kora lejárt (sőt, talán soha nem is volt ilyen korszak)…

### Az elengedni tudást is kondicionálni kell

Mint azt az innovációs folyamatok szakértői állandóan hangsúlyozzák: az az ötlet, mely az ötletgazda gyermekévé válik, amit nem tud elengedni, már szinte eleve halott ötlet. A gazdasági erőterek nem tudnak mit kezdeni ezen kötődésekkel, helyesebben menekülnek az ilyen kockázatok elől.

Elv: Az innovátor problémákat old meg, s nem virtuális szülői pozíciókra tesz szert…

### Alumni erőterek, mint innovációs trambulinok

A volt Hallgatók, ha maguk esetleg nem is válnak innovátorrá, speciálisan alakuló kapcsolati tőkéik mentén olyan utak megnyitására képesek oktatóik és/vagy más Hallgatók számára, mely utak másként talán soha nem válnának járhatóvá az ötletgazdák előtt. Ez a quasi Alma Mater hatás azonban nem az intézmény direkt erőtere, hanem a kapcsolati tőkében gazdag, nyílt szellemiségű ALUMNI Hallgatók személyes ajándéka környezetük felé. S ne felejtse el senki: az utakat megnyitók joggal tartanak igény a gazdasági értéktöbbletből való részesedésre!

Elv: Mindennek meg van az ára, s vannak jelenségek, melyek monopol-helyzetként értelmezhetők csak…

### Az ezoterikus jelző kockázati tényező

Bármiről is legyen szó, mindaddig, amíg í kísérletes tudományok logikája szerint, de legalább a ceteris paribus helyzeteket kezelni nem engedő jelenségkörök kapcsán egy fajta big-data alapon nem lehet vélelmezni objektíven a know-how alapját jelentő hatásmechanizmusokat, addig csak az ezoterikus üzleti erőterek számára létező az ötlet – s nagy kérdés, onnan mikor és hogyan vezet át az út a „tudományos” világokba?

Elv: A bizonyítékok maximalizálása nem a tudomány öncélja, ez a know-how menedzsment minőségbiztosításának egy elemi szála…

### A láthatatlanságra kárhoztatott know-how-ok

Ha a know-how felismerésre kerül potenciális üzleti partnerek által, az még nem jelent mindenkor publikus sikert. A Megrendelő érdeke lehet az is, ha egy ötletet pihentet, s az is, hogy csak a nem publikus dokumentációkban szerepelteti az ötlethez kötődő eredményeket. A Megrendelő számára például az őt fenyegető kockázatok feltárása olyan motiváció, melyért hajlandó az ötletet értékén kezelni, de másnak arról, milyen tudásra is épül a Megrendelő pajzsa, nem illik tudomást szerezni minden részletre kiterjedően.

Elv: Lehet választani minden ötletgazdának: vagy nem lesz megvalósulás, vagy néha a világ számára talán sosem derül fény egyes részletekre…

### A mecénás erőterek

Egyes ötletek esetében a Megrendelő olyan speciális mecénás, akiről a know-how gazdái is elhiszik, hogy társadalmi szinten kíván érdemi változásokat katalizálni a közjó (egyensúlyibb fejlődés, kazohinia, stb.) érdekében. Ilyen esetekben a know-how sorsa a mecénás sorsához kötődik, s ha ő sikeres lesz, akkor a know-how is sikeres lesz – immár akár/zömmel publikusan is.

Elv: Nem minden ellenérték érkezik be az erőforrásfelhasználás ütemében – vannak erősen késleltetett innováció folyamatok is…

### A szkeptikus megrendelő az ötletgazda lelkiismerete

Ideális-közeli az a Megrendelő, aki képes és mer kritikus lenni az ötletgazdával szemben, mert ezzel bármi legyen is az üzleti kapcsolat eredménye a két fél között, az ötletgazda komoly minőségbiztosítási szakértelmet kap quasi ingyen és folyamatosan. Aki ezzel nem tud együtt élni, sőt ezt erőtérként kiaknázni, az egy fajta önsorsrontó magatartást vesz fel ötletgazdaként.

Elv: A kritika és nem a hajbókolás az innovatív gondolatok hajtóereje…

### A celeb-hatás kezelése

A partnerségi viszonyokban szinte törvényszerű, hogy az ötletgazda sztárolására hajlamos szereplők is megjelenjenek. Ezek a kritikus partnerekkel szemben csökkentik az ötlet értékét, a személy felé terelik a fókusz a jelenségről, s abban sem következetesek, hogy meddig maradnak fenn?

Elv: Akinek kritikátlan, őszintétlen „barátai” vannak, már nincs szüksége ellenségekre...

### Ötletvadász-erőterek

Az ötletgazdag személyek előbb-utóbb belefutnak olyan erőterekbe, melyek zömmel kétes motivációk mentén vetnek fel üzleti kapcsolatokat. Már az ügyesebb Hallgatók szembesülnek a házi feladatok feketepiacával, s ez egészen addig terjed, hogy pályázatok magötleteinek van piaca, ahol a know-how soha nem kötődik majd a tényleges feltalálóhoz. Az anonimitásnak ára van – s jobb esetben nincs BTK-alakzatokkal leírható következménye.

Elv: Mindenki a maga szerencséjének kovácsa…

### Referencia-adatbázisok

Minden know-how tulajdonosnak érdemes minél többféle publikációs aktivitással rendelkezni (vö. e-portfólió), melyek annyit már elárulnak, hogy az adott gondolat, személy, csapat létezik, s nem is akármilyen asszociációs térben létezik, de a know-how lényegét még kellően védi. Ezen potenciális referenciák egy fajta alap-adatbázisa szükséges ahhoz, hogy adott felvetésre a know-how-gazda a leginkább odaillő múltbeli eseményekkel, ill. már nyomokat hagyott tervekkel tudjon reagálni. Az alapadatbázis lényege, hogy minden egyes dokumentumhoz minél több kulcsszót kell tudni hozzárendelni, melyek a lekérdezést triviálissá teszik.

Elv: Saját múltunkkal sok dimenzióban tisztában kell lenni, hogy a jövőről álmodozhassunk…

### Az ajánlások felelőssége

Amennyiben oktatókat Hallgatók arra kérnek, hogy adjanak ki nekik ajánlásokat adott pl. pályázati célokra, akkor ezek megtagadása csak nagyon indokolt esetben racionális, lévén a Hallgatóból éppen az új körülmények hívhatnak elő újszerű megközelítéseket. Azt azonban nem illik felvállalni, hogy ezt az ajánlást maga a tanár tegye meg, hanem ennek szövegét az ajánlást kérőnek illik kialakítani, vagyis egy önismereti kényszerhelyzetet érdemes katalizálni, melyben a túl öndicsőítő fogalmazás lehet az egyik olyan ok, mely a tanár esetében a lelki béke megőrzésével együtt járó ajánlás-megtagadáshoz vezethet. A túl visszafogott ajánlási alapverzió esetében már az is nagy segítség, ha a Hallgató ezzel szembesül és arányosan tud élni a második lehetőséggel. A legfontosabb know-how-k ugyanis a személyiségfejlődés egyedi mérföldkövei, melyek tulajdonosait talán valóban felesleges is keresni, katalogizálni…

Elv: Minden tanár-diák interakció egy tehetségkutató műsor egy potenciális klipje…

### Nyitott szellemiség nélkül nincs racionális adaptáció

Új személyek megnyerése már önmagukban elismertnek tűnő ötletek felvállalására, továbbvitelére (mint minden ember-ember kapcsolat bizonyára sokféle interperszonális tényezőtől függ), de az alapját mégis csak a befogadó fél szakmai nyitottsága adja. Ennek hiányában érdemi know-how-fejlesztés, új eredményre vezető együttgondolkodás nem lehetséges.

Elv: A know-how-t nem elég akarni érteni, képesnek is kell rá lenni…

### Előrelépés az is, ha valaki hagyja magát meggyőzni

Azokban az esetekben, amikor már pozíciókkal rendelkező partner saját erőtereinek optimalizálását tekinti feladatának, akkor minden külső know-how-t alá fog rendelni ezen célkitűzésnek. Így a pozíció-őr anélkül is partnerré tud válni, hogy nem feltétlenül érti megfelelő mélységben a saját érdekei kapcsán fel-felmerülő ötleteket. Az ötletgazdáknak ilyen esetekben tudomásul kell venni, hogy nem az ötlet, hanem a pozícióépítés áll a középpontban, s ennek megfelelően kell prezentálni minden újszerűségét.

Elv: Az érdekvezérelt befogadás korlátozottan, de életteret teremt a szerves fejlődésnek…

### IPR-menedzsment, de mikor és hogyan?

Az ötlet felmerülése kapcsán illik felmerülni az ötlet védelmének, mint problémának is. De az ötlet alapvetően nem egy konkrét ígérvény, hanem „csak” egy valószínűség arra, hogy az alkotó által megértett valóság (vö. a lét határozza meg a tudatot) minél nagyobb tömegek számára létező élmény. Ennek hiányában az ötlet úm. pl. meghaladta/megelőzte a korát, s így innovációs szempontból nem hasznosul majd rövidtávon. Az ötlet védelmét tehát a várható hasznossággal kell szembeállítani – s nem önmagáért valóan kell szemlélni.

Elv: Nem attól kell félni, ki mit lop el, hanem attól, ha nincs mit ellopni valakitől…

### A matematikai know-how nem szabadalmaztatható

Bár a matematikai megoldások nem védhetők, de szabadalmi kérdés formálható minden olyan jelenségből, ahol a matematikai ennek hasznosítását ad ó műszaki környezettel együtt kerül egységbe foglalásra (pl. egy vezérlési algoritmus a vízáramlás optimalizálását végző szivattyúk, szelepek, zsilipek, stb. rendszerében).

Elv: A matematikai tudást érdemes azonnal felhasználás közeli állapotba IS konvertálni…

### A hatóságokkal még az üzleti angyalok sem tudnak mit kezdeni?

Amennyiben valaki megoldásokat talál ki hatóságilag kezelendő problémákra (pl. környezetvédelem, közlekedésszabályozás), akkor az állami mechanizmusok tehetetlensége a befektetők számára deklaráltan olyan nagy kockázat, hogy csak kis eséllyel lehet érdemi partnerségekre számítani.

Elv: Az állam, bár minden elv kényszerítené a racionalitásra, alapvetően lassú partner…

### Az érdekeknek sok formája lehet – az érdekmenedzsment művészet

Ha elvileg bizonyítottnak látszik, hogy a potenciális partnerek egy része szakmailag mindenképpen érdekelt a közös munkában, csak a valós érdekviszonyokra való ráérzés mentén fognak a kooperációk fogaskerékszerűen egymásba kapcsolódni. Ahogy a minőségbiztosítás, mint olyan kapcsán felmerül a kérdés, az innováció-e, úgy az érdek-menedzsment egy olyan művészet, mely nélkül az innovációs folyamat lépten-nyomon elakad…

Elv: Az érdekek dinamikus felismerésre és kezelése művészet…

### Kánon vs. tény-alapúság

Az egyedi innovátor lépten-nyomon szembesül azzal, hogy a kánon (bárhogyan is definiáljuk azt) és a valódi szakértelem nem feltétlenül képeznek közös halmazt konkrét kérdések esetében. A kánonon kívüli HR bevonása egy-egy innovációs folyamatba nem lehetetlen, sőt néha műszakilag/stratégiailag (vö. idő-menedzsment) megkerülhetetlen, de a potenciális kockázatait kezdettől kezelni kell.

Elv: A valódi kánon az, ami objektivizálható, de a „valódi” kánon nem mindig képes „valódi kánont” teremteni…

### Soha sem késő

A nyitott szellemiségek képesek bármilyen idős korukban arra, hogy egy számukra releváns területre vonatkozó újdonságot felismerjenek, feldolgozzanak, adekvát módon lereagáljanak – még akkor is, ha ez az életművük újragondolására készteti őket, mert az ügy és a személy kettéválasztható ott, ahol az ügy kapcsán a jó-jobb-legjobb skálán akar mozogni a személy.

Elv: Saját tévedéseinknek is lehet örülni, s legalább gondolatkísérleti szinten tudni kell mások téziseiből/sejtéseiből továbbépítkezni…

### Hiába a műszaki kompatibilitás azonnal, ha a határidők nem kedveznek

Amennyiben egy-egy know-how műszaki szinten képes azonnal megszólítani a partnert, akkor is jelentős kockázatai vannak az előrelépésnek, ha a partner oldalán a határidők (pl. pályázatleadás, költségvetés-készítése) éppen rossz hullámokban alakulnak.

Elv: Nem elég jónak lenni, azt ott és akkor kell prezentálni, amikor erre tényleg szükség van…

### Presztízs-kockázatok

Ha egy cégvezető személyesen belátja, hogy egy újszerű irányvonal szakmailag sokat ígérő, még akkor is fennáll a múltból fakadó személyes ellenérdekeltségének kockázata, amennyiben a kialakult helyzetért magát teszi felelőssé. Más kérdés személyesen belátni, hogy lenne megújulási lehetőség, mint ezt bárki más előtt deklarálni.

Elv: Aki a múltért felelős, nem képes tetszőleges jövőre szavazni…

### A fiatalokat nem az idősebbek igazáról kell meggyőzni

Az idősebbek igazsága helyett az eddigi megoldások meghaladására való felkészítés kell, hogy az oktatás középpontjában álljon. Amit nem lehet bebizonyítani, az csak egy sejtés, egy vélemény, egy lehetőség.

Elv: A feltörekvő generációk feladata a korábbi felismerések meghaladása…

### Ami a feltalálónak nem kell, az másnak sem fog

Ha végre egy know-how eljut az üzemszerű működés szintjére, akkor csak olyan közegben szabad ezt kezdeményezni, ahol minden érintett maga is belső motivációktól hajtottan akarja az alkalmazást magát. Ha érdektelenek vesznek körül egy ötletet, az ott előbb-utóbb elhal, s ennek híre az egész know-how-menedzsmentre negatívan hat ki.

Elv: Az ötlet olyan, mint egy növény, minden pillanatban óvó szemekkel kell vizsgálni és gondos kezekkel kell ápolni…

### Minden diplomáciai hiba megbosszulja magát

Ha személyes kapcsolati tőkét kiaknázva végre egy ötlet egy potenciális megrendelő közelébe kerül, akkor minden apró nem ideális mozzanat olyan durva diplomáciai hiba, mely negatívan fog kihatni a know-how-ra. A kapcsolati tőke bármely szereplője csak az ideális állapotok tartós fennállása esetén lesz büszke arra, hogy részese, katalizátora volt egy-egy folyamatnak, s minden negatívum az ajánlóra száll vissza előbb-utóbb.

Elv: Aki tehát „szívességet” fogad el/kér, az a saját hitelessége mellett az ajánlói hitelességével is játszik…

### Az innováció kockázat

Amennyiben valaki (naivan, jó szándékkal, kivagyiságból, de) újszerűt mutat fel egy alma mater-ben más intézmények támogatásával, az különösen Hallgatóként, vagy éppen alacsony szintű munkavállalóként komoly kockázatokat húz magára az irigység, a butaság, a meg nem értés által. Erre készülni kell, és ezt kezelni kell tudni, különben a külső ötletinjekció egészségjavító hatás kifejtése helyett gyulladásos góccá alakulhat.

Elv: Amíg nem az számít, mit is mondtak, hanem az, hogy kik mondták, addig az innováció halálra van ítélve…

### Nagyságrendek felismerése nélkül nem megy

Ha valaki már érti egy gondolatvilág elemi szálait, quasi felfogható úgy, mint egy jól képzett innovátor, s ezt igazolja is legalább azzal, hogy ismert problématípusokra jobb megoldástípusokat képes ajánlani azonnal, vagy éppen még meg nem oldott problématípusokhoz képes már feltalált megoldástípusokat hozzárendelni, attól ő még a maga és környezete számára jelentős kockázatokat hordozhat, ha nem érzékeli kellő pontossággal az egyes kihívások nagyságrendjét. Ezzel vagy olyan vállalásokat tesz, melyeket nem tud teljesíteni – ami szerződéses viszonyok között gazdasági áldozatokkal fog járni, vagy a megrendelőit kergeti bele az információs többletérték negatív spiráljába, ahol csak fokozatos derül fény arra, milyen erőforrás-áldozatoktól, mi is várható.

Elv: A mennyiség mindenkor átcsap előbb-utóbb minőségbe…

### A know-how hitelességét növeli a saját élettapasztalatra támaszkodás

Ha valaki nyitott szemmel jár és a mindennapi történésekből képes kiolvasni azokat a kérdéseket, melyekre know-how-val illik válaszolni, akkor az ötletek gyorsabban érnek és minőségibb szinteket érnek el, mintha „csak” gondolatkísérletek folytatódnak az ellenőrzések érdekében.

Elv: Gyakorlat teszi a mestert…

### A jó ötlet kortalan

Egy-egy ötlet önálló életet él minden egyes kommunikációs helyzet után. Az is előfordulhat, hogy 5-6 évvel egy ötlet/ajánlat felvetődése után a hasznosításban érdekelt szervezeti érése után az ajánlatot kapó és valódi know-how-menedzsmentet folytató szervezet visszajelentkezik az ajánlattevőnél. A partnerek egy része tehát nem csak azért nem válik üzletileg releváns konstrukciók részévé adott pillanatban, mert nem értették meg saját érdekeiket, hanem azért sem, mert átlátják, hogy még éretlenek adott fejlődési szint meglépésére.

Elv: Mindennek eljön egyszer a maga ideje…

### Ami ingyen van, az gyanús

Az ötletek bevezetésének ára furcsa törvényszerűségeket követ: ha valami túl drága, értelemszerűen nem jut el üzleti sikerig, mert ami többe kerül, mint amilyen hasznosság elvárható tőle, az irracionális ajánlat eleve. De az is kockázatos, ha valami nagyon olcsó. Sőt: ami ingyen van, az még racionális ideológia mellett is „gyanúsnak” minősül. A hazai és itt dolgozó nemzetközi vállalkozások vezetői nem tudnak mit kezdeni azzal a felsőoktatási felvetéssel, hogy az oktató-kutató azért kapja az adóforintokból a fizetését, hogy ingyen bizonyítsa be a cégeknek, hogy vele együttdolgozni érdemes, s majd a ténylegesen megtermelt többletértéken kell csak racionálisan osztozkodni. A piaci magatartások között a becsületes ajánlattétel mára már értelmezhetetlenné vált. De a jég áttörhető…

Elv: Mindent azon az áron kell adni, amin a másik fél azt keresi…

### PhD-témákat cégekkel is jóvá kellene hagyatni

A PhD-témaválasztás formálisan a Hallgató joga. A doktori iskolák a doktori-hu-n is látható módon témajavaslatokat tesznek közzé, oktatónként-kutatónként-konzulensenként korlátozott számban (🡨vajon miért is?). A PhD-felvételi után elvileg kutatási terveket kell készíteni, melyeket illik minőségbiztosítani a doktori iskolák szintjén – de már a témacímek is titkosan kezelendők – még akkor is, ha a Hallgatók ezt nem kérték. Sőt, a Hallgatók megszólítása innovációs tanácsadási ajánlatokkal sem mutat rá bejáratott kommunikációs csatornákra. Mindez ahelyett, hogy a potenciális hasznosítók bevonása megtörténne…

Elv: Kánaán?!, amikor már PhD-Hallgatónak végre olyanok is jelentkeznek, akik cégvezetők és maguknak keresik a know-how-t, s nem csak „karrier-diplomaták” kutatnak úgy, hogy a PhD-cím megszerzése után a témát azonnal és örökre elfelejtik…

### Ha van céges partner a PhD-téma mögött az hátszél, vagy öngyilkosság?

A PhD-témák zömmel nem alapkutatási témák, mert pl. azok forrásigénye nagy és időbeli tervezhetősége korlátozott, míg a PhD-folyamatok egyre inkább iparszerűnek sejlenek. A PhD-témák tehát kényszerűen alkalmazott-kutatási szinteken (vagy sajnos csak a szómágiák szintjén) értelmezhetők. Cégek (megrendelők, tesztelők, alkalmazók) megjelenése a folyamatban minden „ködfaragó” erőtér számára komoly problémát jelent – s ennek megfelelőek is ezen szereplők reakciói…

Elv: Ha egy PhD-rendszerben a cégek szerepe nem tisztázott, akkor ezek első megjelenése sajnos éppúgy lehet kockázat, mint támogatandó konstelláció…

### A PhD-folyamat megrendelő nélkül belső fókuszálási rendszert vár el

Még akár önköltséges, de céges kereteket nélkülöző PhD-Hallgatók esetén is fennáll a veszélye a parttalanságnak, sodródásnak, mely ellen a konzulens csak akkor tud tenni bármit is, ha ő veszi át az innovációs szerepjátékban minden más szereplő szerepét.

Elv: Minden innovátornak fel kell mernie vállalni a szerepjátékot, vagyis minden más érintett szempontjából is illik tudni szemlélni a történéseket…

### Az akarat létező, de egyelőre nem mérhető erőtér

Ha bármilyen innovációs folyamatban a szereplők akarata hullámzó, nem egyenszilárd, vagyis a kritikus szint alá süllyedés esélye nem zárható ki, akkor azon folyamatok előbb-utóbb valóban megfeneklenek. Míg oktatási intézményben a virtuális atyai pofonok nevelés-módszertani szempontból is létezhetnek, addig a piaci innovációs tanácsadás kapcsán az akaratgyengeség, az önsajnálat, a félig üres pohár pesszimista szemlélése olyan vészjelek, melyeket a tanácsadó lényegében nem tudhat megtörni. Ehhez ki kell lépni a tanácsadói szerepből és pl. a know-how résztulajdonosává kell kinőnie magát a tanácsadónak és kényszerpályák elé kell állítani az érintetteket, mely esetleg átbillentheti az egyes személyiségeket az addigi mélypontokon…

Elv: Nem akarásnak nyögés a vége…

### A know-how létét bizonyítani kell

Olyan személyiségek esetén, akik intuíciója és vágyakozás valami iránt erősebb, mint az önkontrollja, az objektivitás iránti igénye, ill. a kudarctűrő képessége, ott a tanácsadási folyamatban elsőként a know-how létét kell közösen bizonyítani. A bizonyítás objektív kudarca sajnos visszahullhat a tanácsadóra is, hiszen ő lesz a rossz hírhez köthető személy, noha lényegében csak felébreszti álmából azokat az álmodozókat, akik a bizonytalan erőterű „know-how”-ra esetleg komolyabb gazdasági döntéseket akartak alapozni.

Elv: A balhét valakinek mindenkor el kell vinni…

### A civil jogvédői tudás is innováció?

Vannak olyan know-how tulajdonosok, akik az eddig tárgyalt gazdasági, műszaki, üzleti, társadalmi hatásmechanizmusokkal már jól elboldogulnak, de a véletlenek éppen őket sújtják jogi problémákkal. Ilyen esetekben a civil jogvédők eset-alapú tapasztalati tőkéje segíthet abban, hogy a már bekövetkezett, vagy még csak fenyegető jogi káoszból minél kisebb veszteséggel léphessenek ki a jó szándékú feltalálók.

Elv: Az innovációs folyamatok nem nélkülözhetik a jogi megalapozottságot

### „Lopni” is tudni kell

Ha a piacon releváns konkurenciát sikerül tetten érni (aminek szükségszerűségére minden innovációs pályázat fel is hívja a figyelmet), akkor ezen konkurens megoldásokat olyan mélységig kell tudni és akarni értelmezni, hogy mindent, amit az ügyfél szemével nézve előnyként lehet elkönyvelni, azt a saját megoldásba is illik tudni valamilyen módon beépíteni. S mindenre, ami a konkurensek esetén a vevők kockázatforrásként kell, hogy tekintsenek, arra megoldást kínálóan kell tudni fellépni a saját know-how-t illetően.

Elv: Aki nem képes más kárán tanulni, az a maga kárán sem biztos, hogy képes lesz tanulni…

### Az igazán nemzetközi piacra induló cégeknek minden kiskaput ismerni kell előre

Azok az ötletek, melyek valóban univerzálisan a világpiac számára készülnek, azok esetében az IPR-t a rendelkezésre álló nemzetközi jogi erőterek mentén kell védeni és elrejteni olyan esetekre gondolva, ahol a potenciális konkurencia valódi veszélyeket jelenthet az IPR-ra nézve.

Elv: A műszaki know-how csak megfelelő jogi know-how-ba ágyazva van biztonságban

### A politikai erőterek minden know-how felett állnak

Olyan kutatói, üzleti partnerek esetében, ahol a nemzetközi politikai erőterek irracionalitása korlátlan, ott érdemes visszavonulót fújni az első negatív tapasztalatok felmerülésekor. Felesleges fejjel menni a falnak, ha létezhetnek kapuk, ajtók másutt.

Elv: Ami (valahol) nem megy, (ott) nem kell erőltetni…

### Az innováció nem egy misztikus jelenségkör

Nemzetközi tanácsadói egyeztetések keretében egyre világosabban derül fény arra, hogy racionális keretrendszerekben az innovációs folyamatok, s így a know-how-menedzsment is minden misztikumtól mentes. Nem így az irracionalizálódó feltételrendszerek esetében, ahol a tehetségkutatókon egyesek a vesztes oldalon a helyzetet képtelenek kezelni, ill. az innovációs folyamatok kapcsán csodavárásra van berendezkedve az érintettek alaphangulata. Például Ausztriában a rendszer minden szereplője relatíve pontosan tudja, hogy minden apró lépéseken múlik, melyeket az első lehetséges időpontban illik is megtenni minden érintettre gyakorolt hatások minél inkább diplomatikus figyelembe vételével.

Elv: Az ideális konstellációk nem a semmiből jönnek létre egyszerre, hanem sok apró lépés dinamikus eredményeként…

### A know-how legpiacosabb formája a szakértői rendszer

Az innovatív Hallgatók gyorsan képesek felismerni környezetük típushelyzeteit és azt is, hogy ezek mindegyikét ők egyedül nem képesek majd kezelni. Éppen ezért ezen a tudatossági szinten már csak egy lépés a szakértői rendszerekben való gondolkodás felvállalása, mely rendszerek keletkezhetnek manuálisan, de manapság már induktív módon szokás ezeket előállítani.

Elv: A tanácsadó által képzett tanácsadó a tudásmenedzsment egyik útja, a másik az adatvezérelt robot-tanácsadás…

### A publikációk álságos rendje

A kánon azt közvetíti a szerzők felé, hogy nem az a lényeg, mi áll a publikációban, hanem az, ki mondja, s főleg az, hol jelenik meg a mondandó. A Sokal-effektus, ill. a Sinicsi-effektus ezt a furcsa erőtérrendszert próbálja leleplezni és csökkenteni. A potenciális szerzők ösztönösen még berzenkednek az irracionalitás ellen, de az összes szabályozás masszív irracionalitása, melyek a valódi szakmai viták helyett a feudális jóváhagyásban hisznek, megtörik zömmel az egyedeket.

Elv: Csak az számít, mit üzen egy publikáció, nem érdekes, ki mondja, s hol jelenik meg…

### A pályázatok fenntartása önálló know-how-t igényel

A pályázati rendszer a fenntartási időszakot racionálisan várja el, de irracionálisan ellenőrzi. Így a fenntartási kötelezettség önálló tanácsadási problémává nőtte ki magát, ahol a pályázatok gondozói eleve nem racionális fenntartásban gondolkodnak már kezdettől, de el kell játszaniuk a fenntartási akciókat, mely akciók mindenképpen erőforrás-igényesek. Ezen erőforrások racionálisabban is felhasználhatók…

Elv: Ha lehet erőforrást jól is felhasználni, semmi nem legitimálja a rossz döntéseket…

### Az innovációs rendezvények szervezői sem tévedhetetlenek

Az innovációs rendezvények elsődleges érdekeltsége a megrendezettség maga. Minden más ennek rendelődik alá – még akkor is meghívásra kerülnek ötletgazdák, ha a rendező maga sem hisz bennük. Ez a hitegetés veszélyes üzenet az ötletgazdák felé, ha ezek rosszul vannak társadalmi szinten kondicionálva és pl. a csodavárás alapállapotából közelítenek a lehetőségek felé, s nem pl. a szerencsejátékosok egészséges cinizmusával…

Elv: Nem illik hinni a dicséretben, csak a közös kockázatvállalásban…

## Az intézményi know-how menedzselése

Az intézményi know-how-nak első sorban először létre kell jönnie (vö. alkalmazott és szolgálati találmány: <http://iplaw.hu/oltalmi-formak/szabadalom/szolgalati-es-alkalmazotti-talalmanyok>):

### Ha adnak, fogadd el, ha ütnek, szaladj el

A felsőoktatási intézményeknek elemi érdeke lenne, feltételezve, hogy már a TDK-mozgalom kapcsán is az innováció kifejezés rajta van az elemi kulcsszavak valóban kommunikált és tevőlegesen is elősegített listáján, hogy a keletkező know-how-t katalogizálják, menedzseljék. Ezzel szemben pl. a TDK-dolgozatokat, szakdolgozatokat az intézményi repozitóriumok megjelenése előtt szinte semmilyen rendszerszintű katalogizálásnak nem vetették alá. Nem foglalkoztak a konzulens és a Hallgató esetlegesen közös hozzáadott értékének kérdésével. Sőt, a szolgálati találmány kifejezés kapcsán pl. az éves KFI-tervek nem tértek ki a keletkező IPR-ra, ennek kutatás előtti helyzetére és jövőjére. Sőt, egyes rendszerszintű kérdések/felmérések esetében, ahol a cél a dolgozói ötletek feltárása volt, válaszra sem méltattak minden esetben konkrét felajánlásokat, együttműködési szándékokat.

Elv: A gondos gazdálkodás felelőssége arra nehezedik erőteljesebben, ahol szervezett keretek között, megfelelő erőforrások mentén merül fel adott jelenség (pl. know-how) menedzselése…

### Minden segítséget meg kell becsülni

Ha egy felsőoktatási intézmény számára bárki, pl. innovációs szakmai szervezetek pl. ingyenes innovációs potenciál-felmérést kínálnak fel ingyenes innovációs tanácsadás keretében, akkor a szervezet egyetlen egy képviselője sem tagadhatja meg ennek az ajánlatnak a közvetítését az érintett személyek felé, míg maga a szervezet természetesen nem köteles senkivel semmilyen módon együttműködni – bár az erőforrásokkal való gondos gazdálkodás általános elvárása vélelmezhetően a kooperáció szervezeti szintű megtagadása esetén sérül. Az ötletgazda személyek azok, akik dönthetnek arról, milyen segítséggel kívánnak élni – legalább saját épülésükre.

Speciális helyzet a szolgálati találmányok elvárása esetén az, hogy ilyenkor a munkavállalónak mihez van egyáltalán jog a külső partnerek, sőt akár a szervezeten belüli kommunikáció tekintetében. De sem a TDK-dolgozatok, sem a szakdolgozatok, diplomadolgozatok, sem a PhD-dolgozatok nem tartoznak magától értetődően és általánosságban a szolgálati találmány fogalmához – különösen nem, ha egy hallgató fizetős képzésben vesz részt.

Az innovációs potenciál becslése minden egyes felsőoktatási dolgozó által a kutatás szabadsága keretében végzett munkáját alapul véve az intézményi teljesítményértékelés és minőségbiztosítás speciális rétege illene, hogy legyen…

Elv: Az innovációs potenciál növelése társadalmi érdek. Minden, ezt nehezítő emberi, szervezeti döntést illik legalább első szinten megkérdőjelezni…

### Ráutaló magatartás

Az intézmények a személyes teljesítmények értékelés kapcsán az innovációs potenciált nem feltétlenül becslik tehát. Az intézmények elvárják azonban, hogy a kutatók publikációjukat intézményhez kössék. Másrészt a túlmunka fogalmát intézményi szinten nehézkesen szokás kezelni, vagyis források hiányában az esetleges túlmunka sem kerül szervezeti szinten „tudatosításra”. Ha azonban az intézmény bármikor a nevéhez köti adott munkatársak publikációinak mindegyikét, akkor ezzel a ráutaló magatartással az adott személy teljesítményeként ismeri el azt, mely ráadásul az intézmény érdekében jött létre. Ha esetleg az intézmény számára elegendő a 100%-os norma-teljesítés, bármit jelentsen is itt és most a norma fogalma, akkor a 100 %-os szint lefedésén túli pl. publikációk nem kötődnek az intézményi statisztikákhoz. Ezekről és a bennük megbúvó know-how-ról az intézmény úm. tudatosan lemond.

Elv: Minden mindennel összefügg, vagyis nem lehet egy szempontból a legjobbat akarni úgy, hogy annak más szempontokból ne legyen következménye...

### Alkotás vs. publikáció

Az MTMT-ben és az intézményi teljesítményértékelési rendszerekben az ALKOTÁS, pl. a programok, eljárások, módszerek létrehozása jelenleg kisebb értéknek tűnik, mint arról publikálni, hogy a szerző akár meg is tudná alkotni ezen alkotásokat. Amíg ez a vélelem erősen áll a lábán a mindennapi gyakorlatokat alapul véve, addig az alkotók nincsenek az egyre magasabb szintű TRL-fokozatok elérésében érdekeltté téve – sőt. Noha az EU-pályázatok (vö. H2020) adott támogatási formákhoz, adott készültségi szinteket várnak el.

Elv: A társadalmi szinten értékesebbet illene a napi teljesítmények értékelése kapcsán is érvényesíteni…

### Know-how-e a minőségbiztosítás?

Azok a gondolkodó elmék, akik komplex rendszerként hajlandók és képesek szemlélni a felsőoktatást, képesek lehetnek arra is, hogy egy fajta berepülő pilótaként járják be ennek bugyrait, feltárandó a mindenkor rendszer számára kockázatot jelentő részleteket. Ezek a berepülő pilóták bizalmi állásként kapnak ilyen mandátumot, vagyis bárki nem lehet elismert berepülő pilóta és a kívülről adott tanácsokat a rendszerek inkább fenyegetésnek veszik, mint ingyenes segítségnek.

Elv: A szervezetek működési hatékonyságát javító apró lépések következetes sorozata olyan know-how, mely ritkán kötődik névhez, mégis rendszerszintű hasznot hajt...

### Csak egy tudomány van

Nincs valójában társadalomtudomány és természettudomány, csak adat van, bizonyítás van és adatminőség és bizonyítási komplexitás. Így a szervezeteknek elvileg kényszerűen inter/transz/multi-diszciplinárisan kellene gondolkodniuk. Azok a know-how-ok, melyek ebbe az irányba terelik a szervezeteket, kevés Megrendelőre találnak még manapság. De a helyzet nem reménytelen: vö. <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=multikult>

Sajnos azonban masszív az a vélelem, miszerint a TDK-mozgalom és a Doktori Iskolák innovációs potenciálja térben és időben kiegyenlítetlen, nem mutat érdemi fejlődést – noha a társadalmi felelősségvállalása és a szükséges erőforrások adottak. S még sem az innováció szócska áll minden zászlóra írva…

Elv: Tudás az, ami forráskódba átírható, minden más művészet…

### A szervetlen ötlet-integrációk kockázatai

Amennyiben speciális erőterek arra szakosodnak, hogy innovációs folyamatokat menedzseljenek, vagyis feltárt erőtereket tereljenek az ideális konstellációk felé dinamikusan, akkor a siker legnagyobb kockázatát a menedzsment ötlettel való kezdeti azonosulási foka, az azonosulás érésének dinamikája jelenti. A félreértés, a meg nem értés, a megérteni nem akarás, nem tudás olyan alakzatok, melyek eleve halálra ítélik az egyébként siker-orientált és látszólag professzionális folyamatokat, mintha az ötlethez való elköteleződés mértéke, minősége önmagában is egy vízválasztó lenne és nem egy paraméter a sok közül.

Elv: Egy szervezet know-how-menedzsmentje csak addig lebegtetheti elköteleződését egy-egy ötlet irányába, amíg nem kezdi el azt az ideál felé terelni akarni...

### Vágyak, akaratok, képességek

Az innovációra való hajlam ott kezdődik, ahol az oktatás szemléletformálást és nem konzerválást, reprodukálást támogat. Ahol az alkotási vágy felébresztése és az önellenőrzés akarása minden folyamat része, pl. az újszerű oktatásmódszertanok fókuszában is ezek a jelenségek állnak.

Elv: Ha egy új állapotról nem lehet objektíven belátni, hogy jobb, mint a korábbi, ott nem változik semmi…

### Az intézményi média-menedzsment nem feltétlenül innováció-barát

Az intézmények saját CRM-rendszerükön belül természetesen ellenőrzött forrásokból és világos célok mentén szeretnek csak híreket áramoltatni. Sajnos az innovációval kapcsolatos ajánlatok kapcsán az első intézményi gondolatok inkább a kockázatok, mint a pozitív üzenetek oldaláról merülnek fel: amit lehet jobbá tenni, az tehát eddig nem volt elég jó. Vagyis jobb, ha ezt nem feszegeti senki…

Elv: Az érméknek sajnos tényleg két oldala van…

### Konzorciumépítés bármire?

A pályázati rendszerekhez adaptálódó szervezetek bármire hajlandók konzorciummá tömörülni, ha a kapcsolati háló hiteles szereplői vetik fel az együttműködést. Nincs összecsiszolódási igény, nincs érdemi szakmai előegyeztetés – mindenki bízik a profizmus azon vetületében, hogy majd csak le lehet valahogy jelenteni a kellően kontúrtalan vállalásokat.

Elv: Amíg a pályázati rendszer nem gazdálkodik az eredményekkel, csak látszatrendre törekszik, addig zömmel látszateredmények fognak születni…

### A minőségi adatvagyon-gazdálkodással indul minden

Egy szervezet akkor képes saját magát saját kísérleti műhelyének tekinteni, ha tisztában van az adatvagyonának minden statikus és dinamikus részletével, vagyis azzal, hogy egy információs rendszer a vállalat idegrendszere. Az adatvagyon-gazdálkodás minden apró anomáliája kihat az információs többletérték-termelés potenciáljára.

Elv: A lét határozza meg a tudatot, s a lét adatokból épül fel…

### Amikor az oktatási rendszer már akarja, de a Hallgatóság nem vállalja

Ha egy oktatási intézmény pl. a tanárképzésben már vállalja, hogy külső innováció forrásokra akaratlagosan nyúl vissza, akkor megdöbbentő, ha évfolyamszinten ismerhető fel a kiképzendőkben a kihívások elől való menekülés – melynek a „bátrabbak” írásban is hangot adnak, érdemi vita felvállalása nélkül…

Elv: Nem elég a felsőbb akarat, ha az alapok nincsenek megfelelően előkészítve…

### Amikor a kánon egy része már tudja, de a rendszer még nem akarja meghallani az üzenetet

Örömteli tény, hogy az MTA immár másodszor írt ki olyan pályázatot, mely célja az oktatás-módszertani megoldások hatásmechanizmusainak feltárása, a várható hatások becslése. Ezen komplexitási szinten teljesül ugyanis az, amit a jogalkotás már garantál: miszerint minden törvény/rendelet, stb. meghozatala előtt a várható hatásokat fel kell tárni (vö. hatástanulmányok)…

Elv: A meztelen a király üzenete nem teremt automatikusan rendet, nem garantálja sajnos a látva nézést a tömegekben…

### Amikor sem a tanár, sem a diák nem érti, milyen lehetőségekről nem is tudnak…

Ha pl. a tanárképzést külső szemlélők számára betekinthetővé tesszük, akkor a külső szakértők sajnos úgy az oktatóknak, mint a kiképzendőknek tudnak olyan újat mondani a tudás fellegváraiban, mely tudás befogadása elvileg minden fél számára előnyös lenne, s mégis egységfrontba tömörülhetnek a képzők és kiképzettek a külső véleményekkel szemben…

Elv: A változatlansághoz való ragaszkodás szinte megtörhetetlen erőtér…

### Ha az intézményi vezetés csak fejőstehenet lát a pályázatokban

Amennyiben a konzorciumszervezés a kiírói feltételeknek való megfelelési kényszer mentén válogat szereplőket, majd a szereplők a rájuk jutó rezsi által vannak csak motiválva, akkor a pályázati források pontosan olyan módon olvadnak el, mint akkor, ha valaki nyilvánvalóan korrupt módon ígér sikert adott visszafizetés arányában. A különbség csak az, hogy az egyiket illik és lehet üldözni, a másik maga a rendszer…

Elv: Minél több felesleges erőtér kerül bevonásra egy folyamatba, annál kevesebb jut a forrásokból az aktív szereplőknek…

### A legtöbb know-how szerves fejlődés mellett ható gyógyszer, s nem csodaszer

Amikor a felsőoktatásban felhalmozott tapasztalatok pl. ALUMNI Hallgatók kapcsolati tőkéjére támaszkodva, de üzleti racionalitás reményében eljut a potenciális alkalmazókhoz, akkor minél nagyobbak ezen potenciális megrendelők, annál gyorsabban kerülnek az apróbb-nagyobb, adott ponton ténylegesen és azonnal segíteni képes know-how-k olyan komplex döntési szintekre, ahol országos, sőt nemzetközi szinten regionális döntéseket akarnak hozni magas szinten már semmit nem értve (vö. Peter-elv) ahelyett, hogy decentralizált döntésekkel és forrásokkal engednék a vállalaton belüli benchmarking folyamatokat annak rendje és módja szerint hatni…

Elv: A Peter-elv hatásmechanizmusa minden innovatív gondolat halála… (<https://hu.wikipedia.org/wiki/Peter-elv>)

# Konklúziók

Mint az a fentiek alapján, ha nem is teljeskörűen, de nagy részletességgel látható: az innovációs folyamatok komplexitása szinte korlátlan. Bármilyen összefüggés is kerül kiragadásra, azt mindenkor az adott helyzetre kell adaptálni. Ezért is tűnik talán sokak számára szinte reménytelennek az innovációs potenciál robotizált értékelése, ill. olyan szimulátorok fejlesztése, mely adott konstellációváltozások hatását képesek levezetni. Pedig a tudományos cél nem lehet más itt sem, mint a potenciálisan rendelkezésre álló/állítható log-adatok alapján az emberi intuíció részleges kiváltása, támogatása…