

BENCSIK Andrea – MAROSI Ildikó – DÓRY Tibor

VÁGYOTT KULTÚRA ÉS REÁLIS ÉRTÉKÍTÉLET

TUDÁSMENEDZSMENT-RENDSZER KIÉPÍTÉSÉNEK ELŐFELTÉTELE EGY FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYBEN

A tudásmenedzsment-rendszerek kiépítése és működtetése egyre népszerűbb vállalati cél. A legnagyobb igyekezet ellenére is kudarccal végződhet egy ilyen változás megvalósítása, ha a szükséges feltételek nélkül próbálkozunk ezzel a beavatkozással a szervezet életében. Az egyik legfontosabb előfeltétel a bizalomra, közös tanulásra, fejlődésre épülő, nyitott szervezeti kultúra, mely a tanulószervezeti jellemzőkkel írható le. A szerzők kutatásukban arra voltak kíváncsiak, milyen elképzeléseik, vágyaik vannak a felsőoktatásban oktató kollégáknak az ideálisnak nevezett szervezeti kultúráról. Ezeket az elképzeléseket egy külső tanácsadó cég által végzett kérdőíves felmérésen alapuló vizsgálat segítségével tudták meg, melynek kiértékelésére a circumplex-módszer szolgált. Az eredményeket összevetették a tanulószervezeti jellemzőkkel, vizsgálva azt a hipotézist, miszerint az oktató kollégák tudat alatt is olyan ideális szervezetet képzelnek el, mely a tanulószervezeti kultúra jellemzőivel azonos.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment-rendszer, felsőoktatás, tanulószervezet, circumplex-modell

A vállalatok vezetői az alkalmazottjaik tudásával úgy vannak, mint mi emberek az egészségünkkel. Akkor érzik, hogy mennyire fontos, amikor hiányától szenvednek.

A tudás felértékelődése, az ezzel kapcsolatos gondolkodás, a különböző kapcsolódó területek középpontba kerülése talán ma már mindenkinek természetes. De ez csak a közelmúlt értékrendje. A gondolkodás és viselkedés változása néhány évre nyúlik vissza. Ahogyan a tudásmenedzsment divatossá vált a gazdasági élet vezetői számára, úgy szaporodnak a témával foglalkozó szakmai cikkek, tanulmányok, konferenciák. A tudásmenedzsment-rendszerek vállalati kiépítése és működtetése létjogosultságát talán már senki sem vitatja, de annak megvalósulása körül még elég nagy a zűrzavar. Az egyik legfontosabb probléma, ami véleményünk szerint sok vezető számára tisztázandó kérdés, mi teszi lehetővé, melyek azok az előfeltételek, melyek elengedhetetlenül szükségesek egy jól prosperáló rendszer indításához?

Találunk pozitív példákat Magyarországon is – kis- és nagyvállalati körökben egyaránt – tudásmenedzsment-rendszer kiépítésére, működtetésére, törekvése-

ket a tudásmegőrzés biztosítására, de ennél lényegesen több példát láthatunk a félreértésre, a szakmai hozzáértést nélkülöző, de működő rendszerét büszkén hirdető vezetői viselkedésre.

A legkomolyabb elvárást e területen a tudásintenzív szervezetekkel szemben fogalmazhatunk meg, különösen, mióta gombamód szaporodnak (a nem kevés EU-támogatást élvező projektek s az azok keretében kiépítendő) tudásmenedzsment-szervezetek, tudásmenedzsment-központok régiós és vállalati, intézményi keretek között egyaránt.

Jelen tanulmányunkban a nonprofit szféra tudásintenzív kategóriájában a felsőoktatás intézményeit vettük vizsgálat alá abból a szempontból, hogy megnézzük, mekkora figyelmet fordítanak az intézményi felelősök a tudásmenedzsment-rendszer kiépítési feltételeinek megalapozására, a későbbi működőképesség előfeltételeinek biztosítására. Kíváncsiak voltunk arra, az intézményben dolgozó kollégák milyen körülményeket szeretnének nap, mint nap megélni, melyek azok a szervezeti kulturális feltételek, melyek az alkotó, innovatív kutató és oktató munkát a lehető leginkább támogatják.

Annak érdekében, hogy minden olvasó számára egyértelmű legyen, gondolkodásunkban mi jelenti az elengedhetetlen feltételeket, egy rövid áttekintést adunk a tudásmenedzsment fejlődési fázisairól, utalva a jelenlegi magyarországi helyzetre, a felsőoktatási intézmények általánosan jellemző hozzáállására.

Hogyan jutottunk idáig?

A tudásmenedzsment első generációjának képviselői az információtechnológiát állították a középpontba a tudáshasznosítás mindenre kiterjedő megoldásait remélve. A későbbiekben viszont rádöbbenek, hogy a tacit tudás nehezen fellelhető dimenzióinak feltárásához, integrálásához és átadásához csupán az információtechnológia alkalmazása nem elegendő.

Minden területen jók vagyunk? Hol vagyunk lemaradva a versenytársakhoz képest? Hogyan hidaljuk át a tudásbeli szakadékot? Ezek a kérdések, melyeket a tudásmenedzsment második generációjának képviselői vizsgálnak.

A legjobb gyakorlatok (best practice) keresése ennek köszönhetően szükségszerűvé vált. A második generáció már rávilágít a tacit tudás kodifikálásának nehézségeire. A személyes jelleg következtében a tacit tudásnak vannak olyan részei, amelyek igazából nem is taníthatók. A korszak jellegzetes metodológiája a benchmarking, amely a már említett szakadékok feltérképezését segíti elő, a leadership, a tudáskonverzió támogatásával (Poór, 2010).

A harmadik generációs tudásmenedzsment rendelkezése nem más, mint a szervezet tudásmozgósító képességének módszeres és szervezett fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében. A tudás szabad áramlása, növekedése és cselekvőképessé válása a tudásgondozás és alkalmazás kölcsönhatásaként érhető el elsősorban a hálózatépítés, a tudásközösségek kialakítása segítségével (Tomka, 2009).

Lényeges egy olyan vállalati környezet, kultúra kialakítása, amely elősegíti a tudás kibontakozását. Ez a harmadik generáció lényegi mondanivalója.

A negyedik generáció a tudástőke tényezőként történő figyelembevételére fókuszál, s annak számszerűsítési módjait keresi, melyek megteremtik annak lehetőségét, hogy az számba vehetővé és értékelhetővé váljék, mint bármely más tőketényező – támogatva ezzel a cégek valós értékének korrekt piaci megítélését.

Ha belegondolunk e fázisokba (és őszinték akarunk lenni magunkhoz), megválaszolhatjuk azt a jogosan felmerülő kérdést, hol is tartunk mi itt Magyarországon? S bár tisztelet illeti a kevés kivételt képező céget, vállalkozást – dicséretes élenjáró törekvésük, és közö-

net, ha lehetővé teszik tapasztalataikhoz való hozzáférést mások számára is, - a továbbiak nem róluk szólnak. Inkább azon intézmények tudásmenedzsment-rendszerének építéséért felelős vezetők számára igyekszünk kapaszkodót adni, akik kevésbé nagy léptekkel, vagy kevésbé magabiztosan haladnak ezen az úton.

Nagyon gyakran lehet találkozni azzal a félreértéssel, hogy az informatikai rendszer lecserélése, egy vezetői döntéstámogató integrált rendszer vagy egy újabb komplex vállalati működési folyamatokat támogató információs rendszer bevezetése kivált minden tudásmenedzsmenttel kapcsolatos teendőket. Óriási félreértés. Az informatika az egyik előfeltételnek tekinthető ahhoz, hogy bizonyos információkat rögzítsünk, hogy megőrizzünk fontos dokumentumokat, hogy megalapozott bázisra építve tudjunk dönteni vagy stratégiát alkotni, de önmagában ez egy eszköz csupán.

Ha megvizsgáljuk az irodalomban leggyakrabban hivatkozott modelleket, nyilvánvalóvá válik, hogy tudásunknak a kisebb hányada az, amely ezen eszközökkel közkinccsé tehető. Az igazi érték a tudásunk másik része, mely sokkal nehezebben elmondható (vagy egyáltalán nem), tapasztalat, bölcsesség, szorgalom, érdeklődés, kitartás és képességek szükségesek ahhoz, hogy megpróbálkozzunk a szervezetünkben az emberek között a tudásunk e szeletét megosztani. S mindemellett, ismerve a magyar mentalitást, a gazdasági helyzetünkben adódó munkanélküliség következményeit, még inkább nehéz helyzetben van minden vezető, aki a tudásmenedzsment-rendszer másik előfeltételének kiépítésével munkálkodik. Ez az előfeltétel egy olyan bizalmi kultúra megalapozása a szervezetben, mely lehetővé teszi minden ember számára az őszinte, nyitott viselkedést és gondolkodást munkatársaival és vezetőivel, mely lehetőséget ad a kreatív munkára, a folyamatos önképzésre, tanulásra, fejlődésre. Ezek az elemek ugyanis vezényszóra vagy kényszer hatására legfeljebb rövid távon működhetnek, akkor sem minden esetben és nem hatékonyan. Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy az esetek többségében az első, esetleg a második fejlődési fázis küszöbén vagyunk, mely európai összehasonlítás tekintetében nem túl elegáns pozíciót jelent megítélésünkben.

Ha a felsőoktatást vesszük górcső alá, és e fenti két szükséges alapfeltételt tesszük mérlegre, egyértelműen megállapítható, hogy az informatikai rendszerek tekintetében jóval az elégséges szint felett vagyunk. Nem elegendő egyik kezünk ahhoz, hogy megszámláljuk, hányféle informatikai rendszert kell az oktatóknak mindennapi munkájuk során használni, s ez a helyzet már inkább gátja, mint támogatója a tudásmegosztásnak. A különböző rendszerek, a kikényszerített információ-

feltöltési kötelezettség, az összehangolatlan és változatos igényeket támasztó felületek, vagy azok elemei sokszor hiányos és hibás információkat eredményeznek, nincsenek összhangban egymással, vagy éppen redundanciákat okozhatnak, s mindez nem segíti a szükséges információkhoz való hozzáférést. Hiába erőltetjük a tudásmenedzsment-rendszerre való hivatkozással újabb és újabb rendszerek használatát, és költünk újabb milliókat ezek kiépítésére, ez az előfeltétel ilyen esetekben már inkább problémákat, mint segítséget fog jelenteni. A tudásunk mechanikus módon való rögzítése még jól működő IT esetében sem nyújt megoldást a tudás megosztására. Vagyis ahhoz, hogy valóban működhessen egy tudásmenedzsment-rendszer, a másik előfeltétel az informatikai megoldások bevezetésénél is fontosabb. A megfelelő szervezeti kultúra, annak kialakítása, formálása, kézben tartása az alapja a bizalomnak, a kellemes alkotó munkát támogató légkörnek, mely a tudásintenzív szervezetek esetében – mint amilyenek az egyetemek, főiskolák – különösen elengedhetetlen. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek számára köztudott – de a mindennapi gyakorló vezetők számára már nem biztos –, hogy a tanulószervezeti kultúra az az általánosan elfogadott szervezeti működési feltételeket biztosító megoldás, mely a maga jellemzőin keresztül biztos alapot jelent a tudásszerzéshez, a tudásmegosztáshoz a szervezeten belül.

Azt mondhatjuk tehát, hogy mielőtt bármely felsőoktatási intézmény tudásmenedzsment-rendszer kiépítéséről kezd gondolkodni, érdemes mérlegre tennie a jelenlegi szervezeti kultúra jellemzőit, és amennyiben szükséges, először azokat a változásokat, beavatkozásokat kell megtenni, melyek biztos kulturális alapot jelentenek a későbbiekben kiépítendő és jól működő tudásmenedzsment-rendszer számára.

Kutatásunkban arra voltunk kíváncsiak, vajon az oktató kollégák milyen szervezeti kultúrát képzelnek maguknak, mire vágnak, milyen légkörben, feltételek között szeretnének dolgozni, s ezek az elvárások vajon mennyire hozhatók összefüggésbe a tanulószervezeti jellemzőkkel, melyek a tudásmenedzsment-rendszer előfeltételének tekintendők.

Hipotézisünk, hogy a kollégák elvárásai – az irodalmi ismereteknek megfelelő – tanulószervezeti jellemzőkkel átfedésben vannak. Amennyiben feltevésünk igazolást nyer, azt mondhatjuk, hogy a felsőoktatásban dolgozó kollégák minden előismeret nélkül is elvárásként fogalmazzák meg sikeres munkájukhoz azon feltételeket, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működéséhez elengedhetetlenül fontosak. Vagyis minden munkatárs érzi, hogy a magas szintű oktató-kutató munka csak bizalomra épülő, kellemes légkörben, mások gondolko-

dására nyitott, közösen dolgozni képes, önálló célokkal rendelkező csapatban és vezetéssel lehetséges.

Feltevésünk gyakorlati vizsgálatokkal való tesztelése előtt tekintsük át röviden azokat a kulturális jellemzőket és modelleket, melyek a jelenlegi felsőoktatásra vonatkozóan számunkra fontos információt jelenthetnek (egyúttal alapot szolgáltatnak hipotézisünk igazolására) vagy a kutatás szempontjából a vélemény formálását, értékítélet megfogalmazását támogatják.

A kultúráról általában

Viselkedésünket, tetteinket, így a munkahelyen közösen végzett tevékenységeket, a csoportos munkát is igen erőteljesen befolyásolja az egyéni beállítódáson túl a szervezeti és a nemzeti kultúra, amelynek „megnyilvánulásai át- meg átszövik mindennapi életünket” (Borgulya – Barakonyi, 2004: p. 14.). A kultúra, a közös értékek azok, amelyek meghatározzák a bizalmat, a bizalom pedig meghatározza az együttműködéseket, a közösségeket (Fukuyama, 1997: p. 45.). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítélet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek.

Nemzeti kultúra

Hofstede az IBM cég negyven országban működő leányvállalatánál végezte kultúrakutatását az 1980-as években, ezért eredményeit óvatosan kell kezelni. Azóta több nagy volumenű, több országra kiterjedő nemzetikultúra-vizsgálat történt. Kiemelkedő jelentőségű a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program, melyben kilenc kulturális jellemzőt vizsgáltak részletesen a különböző országokban. Ezek a tulajdonságok: a bizonytalanságkerülés, a jövőorientáció, a hatalmi távolság, az intézményi kollektivismus/individualizmus, a kisközösségi kollektivismus, a humánorientáció, a teljesítményorientáció, a nemi szerepek közötti különbségtétel és az asszertivitás. A hazai felsőoktatásra vonatkozó jellemzőket e dimenziók alapján az 1. táblázat jeleníti meg.

A fenti kultúrátényezőik alapján látnunk kell, hogy esetünkben igen erős kultúraértékekről van szó. Még ha a közismert „hagyma” modell külső rétegeit meg is változtatjuk, akkor sem változik meg annak belseje. Egyes felsőoktatási intézményeknek olyan nagy az érdekérvényesítő képességük, hogy meg tudják tartani a maguk szervezeti kultúráját. Így felvetődik a kérdés: Mi jellemzi a szervezetek kultúráját? Mely szervezeti kultúra támogatja a tudásteremtést és megosztást? Szükség van-e a szervezeti kultúra változtatására?

A GLOBE kutatás tényezőinek értelmezése a hazai felsőoktatásra

Attribútumok	Magyar jellemzők
1. <i>Bizonytalanságkerülés</i> (annak mértéke, mennyire részesítik előnyben az emberek a strukturált, szabályozott helyzeteket, megoldásokat, a rendet, a kiszámíthatóságot, a stabilitást az ad hoc megoldásokkal szemben)	A magyar felsőoktatásra jellemző a biztonság keresése, tartózkodás a bizonytalan, váratlan helyzetektől, feladatoktól.
2. <i>Jövőrorientáció</i> (milyen időtávban terveznek, gondolkodnak, hisznek az emberek)	Az oktatók egyáltalán nem hisznek a hosszú távú tervezhetőségben, kizárólag napról napra „terveznek”, élnek. Alapvetően bizalmatlanok egymás és a hallgatók iránt is.
3. <i>Hatalmi távolság</i> (az emberek közötti egyenlőtlenség azon fokát, mértékét jelzi, amit az emberek normálisnak, elfogadhatónak tartanak)	Az oktatók egyértelműen a nagyobb távolságot tartók körébe tartoznak (egymással és a hallgatókkal szemben ugyanúgy), annak ellenére, hogy általánosságban ezt nem tartják jónak az emberek.
4. <i>Individualizmus – Intézményi kollektívizmus</i> (“én” – “mi”) (annak mértéke, hogy a társadalom tagjai különálló egyénekként vagy egy csoport tagjaiként folytatott közös tevékenységet ösztönöznek és preferálnak)	A magyar individualista kultúra, amelyben nagyra értékeli az autonómiát és a függetlenséget. Ez jellemző az oktatók többségére.
5. <i>Kisközösségi kollektívizmus</i> (a társadalom tagjai mennyire büszkék a kicsi közösségükre)	Magyarországon és a felsőoktatásban szereplők között erőteljesen jellemző. A segítségnyújtás, a tudásmegosztás elsősorban a legközelebbi baráti társaságokra, kapcsolatokra jellemző.
6. <i>Humánorientáció</i> (egy közösség mennyire ösztönzi és jutalmazza a tagjai egymás iránti gondoskodását, korrektségét, barátságosságát, önzetlenségét)	A magyar felsőoktatásra – mind a hallgatók, mind a többi kollégák irányában – az érzéketlenség, a másokkal szembeni bizalmatlanság, a kisebbségek irányában megmutakozó elutasító magatartás, barátságatlanság jellemző.
7. <i>Teljesítményorientáció</i> (egy közösség mennyire várja el, ösztönzi és jutalmazza a kitűzött célok elérését, a jó teljesítményt és eredményeket)	Jellemzően a munkavégzés folyamata fontosabb, mint az eredmény. Nincs hagyománya a mérés – értékelés – visszajelzés hármásának. A hallgatóiteljesítmény-mérésben és az oktatói visszajelzésekben nem mindig megfelelő korrektséggel élnek az intézmények.
8. <i>Nemi szerepek közötti különbség</i> (a társadalom milyen mértékben fogadja el a nemi szerepek közötti különbségtételt)	A magyar felsőoktatásban alig jellemző a női vezetői szerepvállalás vagy a tudományos ranglétrán történő előmenetel lehetősége. A korábbi hagyományos gondolkodásnak megfelelően a „férfiak uralta” vezetés a jellemző.
9. <i>Asszertivitás</i> (a társadalom milyen mértékben fogadja el az egyének kemény, konfrontatív viselkedéseit, egyéni érdekérvényesítését és versengését)	A magyar felsőoktatás nem szereti az őszinte véleménynyilvánítást, a kritikai szellemet. A konfliktusokat rossznak és kerülendőnek tartják.

Forrás: Bencsik – Marosi (2009) alapján saját szerkesztés

Szervezeti kultúra és tudás összefonódása

A tudás elemeként emlegetjük a szervezeti hiteket és a közösségi szokásokat. Érdeemes megvizsgálni, mi befolyásolja a tudás alakulását a vállalatoknál, a szervezeti kultúra-tulajdonságok, a vezetési jellemzők, az alkalmazottak kapcsolatai, az együttműködés, a bizalom stb.?

A szakirodalomban a szervezeti kultúra-típusok egyik legismertebb csoportosítása Handy (1986) nevéhez fűződik, és ugyancsak elterjedt Cameron és Quinn (1999) szervezeti kultúra-rendszere.

Handy (1986) a szervezet fő jellemzőit a vezetői kontroll leírásában, a kontroll eszközeiben, a fő moti-

vációforrásokban, struktúrában, központi értékekben ragadja meg, a környezeti jellemzőkkel együtt. Így különböztet meg:

- erő/hatalom,
- szerep/tevékenység,
- feladat/eredmény,
- személykultúrákat.

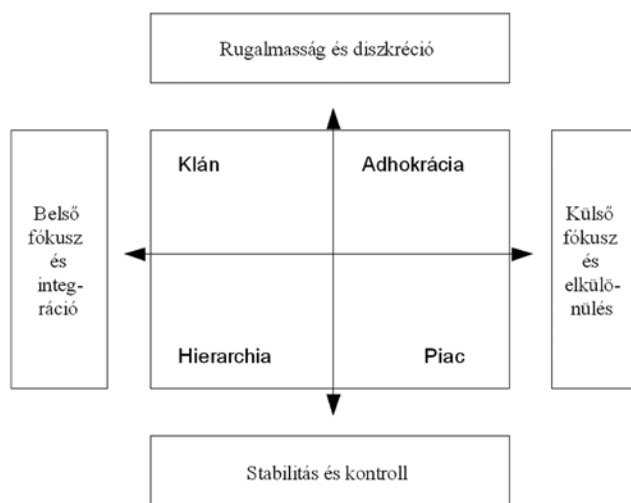
Cameron és Quinn kultúrarendszerének (versengő értékek modellje) kiindulási alapja a *hatékonyság* (első fókusz és integráció, külső fókusz és elkülönülés dimenzió) vizsgálata, mégpedig az adott helyzet iránti *rugalmasság és az alkalmazkodás dinamizmusa* (diszkreció) dimenzió, valamint a *rend, a stabilitás és ellenőrzés* (kontroll) dimenzió mentén (1. ábra). A különböző szervezeteket jellemzőik, a vezető beállítódása,

a szervezetet összetartó erő és a stratégiai hangsúlyok alapján írják le. Ennek alapján különböztetnek meg:

- klán-,
- adhocrácia-,
- hierarchia-,
- piackultúrákat.

1. ábra

Cameron és Quinn versengő értékek rendszere



Forrás: Cameron és Quinn (1999: p. 32.)

Davenport és Prusak (2001) a *tudásprojektek sikerét meghatározó tényezőknél* (tudás, tudásteremtő tevékenységek és az emberek együttműködése) keresztül közelítették a vállalati kultúrához és sorolták fel a tudásorientált vállalati kultúra néhány fontos tényezőjét:

- „pozitív irányultság a tudás felé” (a vezetés nyitott és támogatja a tudás, szaktudás, ismeretek meglétét és fejlesztését),
- „a tudás akadályozóinak hiánya” (vagyis a kollégák szívesen osztják meg tudásukat, ismereteiket, információikat, a magatartásokra az ellenségeskedés helyett együttműködés jellemző),
- „a tudásprojekt típusa illeszkedik a kultúrához”.

A davenporti tudásbarát kultúra elemeinek a Handy és a Cameron – Quinn-modell kultúratípusaival való kapcsolatát a 2. táblázatban mutatjuk be. Párba állítottuk az egymáshoz közel álló, hasonló jegyekkel bíró Handy és Quinn szervezeti típusokat, így az erő (hatalom) és a klán típus, a szerep (tevékenység) és a hierarchia típus, a feladat (teljesítmény) és a piac típus, végül a Személy és az adhocrácia típus kerültek egy-egy sorba a rájuk jellemző tulajdonságok rövid meghatározásával. A táblázat közepén lévő oszlop jelzi, hogy a davenporti tudásorientált kultúra két tényezője: a pozitív irányultság

a tudás felé, valamint a tudás akadályozóinak a hiánya jellemző-e a vizsgált kultúratípusokban.

Ennek megfelelően a Handy kultúratípusok közül

- az *Erő/Hatalom* kultúra „pókháló” típusú struktúrája – amely lehetővé teszi a szervezet környezethez való gyors alkalmazkodását – a szervezet tagjai közötti bizalmon, illetve a tudás, ismeretek és a tapasztalatok továbbításán, megosztásán alapszik,
- a *Szerep/Tevékenység* kultúra funkcionális működése, a stabil környezet nem kényszeríti ki sem a vezetők és a beosztottak közeledését, sem a tudás megosztását,
- a *Feladat/Eredmény* típusú kultúrájú szervezetben a háló struktúra működéséhez szükséges az ismeretek folyamatos kommunikációja, az ismeretek megbeszélése csoportokban, teamekben,
- a *Személy* kultúra individualista tagjai magányos hősök, akik a saját céljaikat követik, így csak laza kapcsolatok alakulnak ki, amelyre nem jellemző az egymás iránti nyitottság, sem információ megosztás.

Cameron és Quinn kultúratípusainál

- a *Klán* típusú kultúra, mint egy nagy család, a szervezet tagjai közötti kapcsolatra, az együttműködésekre és a teamek kialakítására és a személyzet (vagyis a tudás) fejlesztésére teszi a hangsúlyt,
- a *Hierarchiakultúra* szabályorientált működése – hasonlóan Handy Szerep kultúrájához – a tudásorientált kultúra jegyeit nem hordozza,
- a *Piackultúra* célorientáltsága szükségessé teszi a tudást a külső igényeknek való megfelelés érdekében, de az alkalmazottak egymással versengése miatt nem alakulhat ki a kollégák együttműködése és a bizalom sem egymás iránt,
- az *Adhocrácia* típusú kultúra innovatív orientáltsága szintén hangsúlyossá teszi a tudást, de ez a kultúra is az egyéni kezdeményezéseket bátorítja, és nem segíti a teamek létrejöttét.

A vizsgált tényezők alapján Handy szervezetikultúra-típusai közül az erő/hatalom és a feladat/eredmény, Cameron és Quinn modelljei közül a klán szervezeti kultúra-típus bír a davenporti tudásbarát kultúrajegyekkel.

Korábbi kutatásunk alapján (Bencsik, 2006) a szervezeti kultúra „lágy” és „kemény” (számszerűsíthető) *dimenziói* alapján két nagy, kultúrát minősítő csoportjellemzőket különítettünk el (3. táblázat). A tanulószervezeti működéshez a két kultúra jellemzőinek „egészséges” mértékű keveréke szükséges.

**Handy és Quinn szervezeti kultúrátípusainak összehasonlítása
a tudás-orientált kultúraelemek megléte szempontjából**

Handy kul-túrátípusa	Jellemző	Davenporti tudásori-entált kultúra-tényezők megléte	Jellemző	Quinn kultú-rátípusa
Erő (hatalom)	Kevésbé meghatározott szerepek és szabályozások, rugalmasan reagál a környezet változásaira. A hatalom az erőforrások elosztásán és személyes kompetenciákon alapszik, a szervezetben fontos a bizalom és a büszkeség, valamint a kötődés. Gyorsan reagál a környezet változásaira.	pozitív irányultság a tudás felé és a tudás akadályozóinak hiánya <i>mindkettőnél megtalálható</i>	Családdhoz hasonló jelleg, összetartás, közösen vallott értékek és célok. Teammunka, alkalmazottak bevonása, kölcsönös elkötelezettség. Alkalmazottbarát környezet és légkör kialakítása, facilitáló vezetés. A környezeti kihívásokra személyzetfejlesztéssel, teammunkával és a vevők partnerként kezelésével válaszol.	Klán
Szerep	Funkcionális egységek, a szerep fontosabb, mint a személy, a hatalom alapja a beosztás, felső vezetés koordinál, az alkalmazottaknak biztonságos és kiszámítható. Stabil környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé a tudás akadályozói-nak hiánya <i>egyiknél sem</i>	Szabályok, eljárások, specializáció, hierarchia, személytelenség, strukturált munkahely. A vezető szervez és koordinál, hatékonyságorientált. Biztos munkahely és kiszámíthatóság az alkalmazottaknak. Stabilitás, egyenletes és folyamatos működés.	Hierarchia
Feladat	Munka- és projektorientált. Hálóstruktúra, mátrix, csoportok, projektek, dinamikus működés és egyéni döntési jogosultság, konfliktusok. Dinamikus környezetben működik.	pozitív irányultság a tudás felé a tudás akadályozói-nak hiánya <i>Feladatnál igen, piacnál nem</i>	Erős külső kapcsolatorientáltság és kontroll. A munka elvégzése és a célok elérése az eredményesség mérőfoka. Versengő és eredményorientált alkalmazottak, kemény és szigorú vezetők.	Piac
Személy	A szervezet van az egyénekért, érdekszövetség. Kölcsönös és hallgatóságos egyezségek, megállapodások.	pozitív irányultság a tudás felé: <i>mindkettőnél a tudás akadályozóinak hiánya: egyiknél sem</i>	Állandó újítások, vállalkozó szellem, kreativitás. A siker mérőfoka az alkalmazkodókészség, az innovativitás. A szervezet mintegy rendezett káosz, nincs formális szervezeti struktúra, szoros alkalmazotti kötelékek és központosított hatalom. Individualista, egyéni kockázatvállalás fontos. Jövőorientált, egyéni kezdeményezések és szabadság támogatása. Rendkívül dinamikus környezet.	Adhokrácia

Forrás: Handy (1986), Cameron-Quinn (1999) és Davenport (2001) alapján saját szerkesztés

3. táblázat

Az individualista és a kollektivista kultúra jellemzői

Individualista kultúra	Kollektivista kultúra
Önirányítás	Biztonság
Ösztönzés	Alkalmazkodás
Teljesítmény	Hagyományok
Hatalom	Jóindulat
Fogyasztás	Univerzalizmus

Forrás: Bencsik (2006) alapján saját szerkesztés

Nem tekinthetünk el annak szemügyre vételétől, hogy a tudásmegosztásnak nemcsak segítő, hanem akadályozó tényezői is vannak. A szervezeteken belül von Krogh (1998) és Davenport (2001), valamint Tomka (2009) a KPMG-BME Akadémián, MBA-programokon és főiskolai hallgatók kurzus- és műhelymunkái alapján a 4. táblázatban látható tudáslétrehozást és -átadást gátló tényezőket határozták meg.

Szabóné (2007: p. 55.) rámutat arra, hogy a tudásmegosztás szükséges ugyan, de a tudás gyarapodásához nem elég, versengésre is szükség van. A sikeres tudásmenedzseléshez elengedhetetlenül szükséges a szervezeti tagok által igényelt ösztönzők beazonosítása és alkalmazása, valamint a vezetés által a meg-

4. táblázat

A tudás létrehozását és átadását gátló szervezeti és egyéni tényezők

<i>von Krogh</i>	<i>Davenport</i>	<i>Tomka</i>
<ul style="list-style-type: none"> - közös nyelv használata, sztorik, - szokások (eddig is így csináltuk, ezután is így fogjuk), - hivatalos procedúrák, formális eljárások, - szervezeti minták 	<ul style="list-style-type: none"> - bizalomhiány, - eltérő kultúrák, szókincs és vonatkoztatási rendszer, - idő- és találkozhely hiánya, a korlátolt gondolkodás a produktív munkáról, - a tudás státusvolta és a tudásbirtokos jutalma, - tudásbefogadás képességének hiánya, - a tudás eloszlásának hierarchiaszerű felfogása, - intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben 	<ul style="list-style-type: none"> - félelem a tudásból eredő hatalom elvesztésétől, - félelem attól, hogy kiderül rólunk, hogy valamihez nem értünk, - félelem attól, hogy a kapott tudást viszonzni kell, - időhiány, - pszichológiai önvédelem, félelem attól, hogy mások nem értékelik a tudást, - eltérő hagyományok a tudás megosztására

Forrás: von Krogh (1998), Davenport (2001), Tomka (2009) alapján saját szerkesztés

felelő légkör kialakítása. Meglátásunk szerint valóban szükség van az együttműködés mellett a versengésre, de – hasonlóan a konfliktusok optimális szintjéhez – csak egy bizonyos, egészséges mértékű versengést tartunk elképzelhetőnek a tudás menedzselésében. Több intézményben töltött éveink alatt azonban – tisztelet a kivételnek – inkább az optimális szint feletti versengést, az egyéni érdekek előtérbe helyezését, a motivációk hiányát, valamint a vezetésből adódóan a munkavállalók túlterheltségét vagy passzivitását tapasztaltuk. Sajnos ezek a tényezők, magatartások és reakciók nem az együttműködés vagy a jó értelemben vett, egészséges mértékű és hangulatú verseny irányába ösztönzik a szervezet tagjait, hanem éppen ellenkezőleg. A kiegészítés, az elfáradás, a frusztráció, vagy még súlyosabb egészségi problémák jelennek meg és szaporodnak el. Gyakran csak egyszerűen a teljesítmény visszatartásához, a szervezet elhagyásához vezetnek. Rombolni sokkal gyorsabban és könnyebben lehet, mint építkezni.

Szervezeti kultúra a felsőoktatásban

Barakonyi (2005) tolmácsolásában Clark (1980) szerint a felsőoktatás kultúraszervezete több elemből épül fel:

- a különböző tudományágak, területek kultúrája,
- az oktatói, kutatói munkakörből, szerepből, foglalkozásból származó kultúra,
- a kari, az intézményi szervezeti kultúra,
- magának az országos szintű felsőoktatásnak a kultúrája.

A (nagy, állami) egyetemek szervezeti kultúrája ugyan alapvetően a decentralizáción alapszik, mégis – tapasztalataink alapján – hagyományosan hierarchikus jellegű. A Handy-féle tipológiát nézve szerep/tevékenységközpontú, görög templommal szimbolizált szervezeti kultúrát találunk. A felsőoktatási szervezeti kultúra a szervezetben betöltött szerepre (oktató, kutató, rektor, dékán stb.), munkakörre (tanár, docens, adjunktus, tanársegéd, tanszéki mérnök, tanulmányi előadó stb.), tevékenységre (oktatás vagy adminisztráció, gazdasági vagy igazgatási stb.) koncentrál. A görög templom oszlopait a karok, a timpanont pedig a felső vezetés (egyetemi szenátus, gazdasági (fő)igazgatóság, rektor, főtitkár, dékán) testesítik meg. A működés folyamatosságát és biztonságát a szabályozottság (SZMSZ, ügyrendek stb.) és a ceremóniák megtartása (ünnepélyek, évnnyitók, évvárók, konferenciák stb.) biztosítja, és a döntések felelőssége eloszlik a közösség, a testület (egyetemi szenátus, gazdasági tanács, kari tanács, vezetői kollégium stb.) védőpajzsán (Bencsik – Marosi, 2009).

Krisztián (2006) a felsőoktatás szervezeti kultúráját kettős jellegűnek tartja. A szervezeti kultúra folyamatként az oktatás szereplőinek folyamatos interakcióiban alakul. Tudástermékként a tradíció, a szervezeti struktúra, az oktatói és hallgatói viselkedési minták eredőjeként jöhet létre.

A kulturális háttér ismerete alapján könnyebben megérthető az egyes emberek, cégek, intézmények tudásmegosztása vagy tudásvisszatartása, az együttműködés, illetve a versengés, a bizalom kontra bizalmatlanság a szervezetekben. A nemzeti és szervezeti kultúra tényezőit szemügyre véve több dimenzió is befolyásolja a csoportmunkára, illetve a tudás átadására vagy megosztására irányuló attitűdjeinket. A távolság tartása, az autonómia és függetlenség értékelése, a másokkal szembeni bizalmatlanság és barátságtalanság, az őszinte vélemények és konfliktusok kerülése inkább a tudás egyéni megszerzésére és megtartására, fejlesztésére ösztönöznek bennünket.

Tapasztalataink szerint a szervezeti kultúrát jellemzi a felsőoktatási intézmények tudásra, a tudás mérésére, értékelésére, megosztására és fejlesztésére irányuló magatartása. A felsőoktatási intézmények az alkalmazottak tudását a tudományos fokozatok megszerzése és a publikációs listák lekérése alapján mérik (ami objek-

tív, de meglehetősen személytelen, a vezető többnyire tartja a távolságot a másikkal, a beosztottal szemben). A tudás fejlesztését, átadását a tudományos szakmai előremenetel segíti, ez szintén egyénre vonatkozik. Az oktatók a tudást inkább keresik, és nem megosztják. Az egymás közötti tudás fejlesztésére, átadására bátorító légkör csak időszakosan létezik, pl. rangos, nagy, nemzetközi konferenciákon való részvétel esetén az is előfordul, hogy jól működik. Az intézmény jövőképét csak szűk kör ismeri. Vannak pozitív példák a tudás menedzselésére: ilyenek a belső szakmai konferencia-szervezések vagy a különböző tanszékek közös kutatást vagy új szakokat alapítanak/indítanak. Ötletekre nyitott és a tudás fejlesztését, átadását ösztönző vezetést sok helyen találunk, ám az ötletek megvalósítása nehézségekbe ütközik, mint pl. infrastruktúra, finanszírozási nehézségek vagy féltékenység. A munkatársak motivációját leginkább sikeres hazai és/vagy külföldi tudományos kutatási pályázatok elnyerése testesíti meg. Jellemző a továbbtanulás, továbbképzés fontosságának szinte állandó hangsúlyozása, követelmény a korszerű szakirodalom folyamatos követése. Időnként mégis hallhatjuk a hallgatók elítélő véleményét a „poros”, idejétmúlt tananyagáról, előadásokról, de némely oktató is ezen a véleményen van saját kollégájáról vagy más tanszékről. Az intézmények az egyéni és a csoportmunka fontosságát egyaránt hangsúlyozták és hangsúlyozzák. Az alkalmazni kívánt, javulásokat eredményező módszer hatékonysága azonban egyelőre alacsony. Az intézmények kifelé irányuló kapcsolataiban a gazdasági megfontolások, a forrásszerzésre irányuló törekvések jelentős szerepet játszanak. Tudásra – jellemzően – más kutató és felsőoktatási intézményektől vagy innovációorientált vállalatoktól tesznek szert. Nem tekinthetünk el a kultúra vizsgálatánál az adminisztrációs teher megemléstől, ami időnként feleslegesnek, zavarónak és az alkotói tevékenységet nehezítő körülménynek bizonyul.

Az irodalmi és tapasztalati tények után nézzük meg, milyen jellemzőkkel írható le a tanulószervezeti kultúra mint kívánatos, a tudásmenedzsment-rendszert megalapozó közeg.

A tanulószervezet és modelljei

A tanulószervezeti működés is egyfajta kultúrát jelent, ahol a bizalom és a tudásmegosztás a gondolkodás és viselkedés központi eleme. Ugyanakkor a tudásmenedzsment-rendszer működtetésének is célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci

igényekre és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel magasabb szintű minőséget lehet produkálni, s mindezek eredményeképpen az innovációs készsége a cégnek (jelen esetben a felsőoktatási intézménynek) növekedni fog.

A tanulószervezeti kritériumok érvényesülése (önirányítás képessége, rendszerszemlélet, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás) – melyekről a következőkben kicsit részletesebben szólnunk –, a kollektív szervezeti kultúra támogatja a tudásmegosztás érvényesülését. Ez azt jelenti, hogy mindenki igyekszik a közösségi célok érdekében tudását átadni, megosztani a kollégáival, a szervezet többi tagjával. Ez a tény már önmagában hozzájárul ahhoz, hogy egy kiegyensúlyozott szervezeti működés keretei között, magasabb tudásszinten legyenek képesek az emberek a munkavégzésre, az elvárt eredmények teljesítésére. Ez a lehetőség azonban – bár minden szervezet számára adott – kevesek által kihasznált. Működési feltételeinek kialakítása, mindennapi rutinná válása, a szellem, a kulturális jellemzők elvárásai cseppet sem egyszerűek. Ugyanis a környezet állandó változása mellett a szervezetek hosszú távú sikerességük megalapozása érdekében olyan képességeket kell, hogy elsajátítsanak, melyek a környezeti változások ellenére is a vállalat tulajdonában maradnak. S ez nem más, mint a tanulás képessége.

A Senge-modell

Senge megfogalmazásában a *tanulószervezetek* alapjellemezői:

- a szeretetet, a csodálat és a részvét magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra,
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok,
- képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk, és eszerint munkálkodjunk.

Ezek az alapjellemezők úgy tekinthetők, mint három tartópillér, mely kellően stabil alapot ad ahhoz, hogy minden jellemző egyszerre, azonos súllyal érvényesüljön. Úgy is fogalmazhatunk, hogy arra van szüksége a szervezetnek, hogy munkatársai egyszerre legyenek képesek a rendszerszemléletű gondolkodásra, ami lehetővé teszi, hogy megfogalmazhatóvá váljanak azok a vágyak és célok, melyek biztosítani tudják a szervezet tagjainak reális jövőképét a szervezet egészének céljai teljesüléséhez, s létrejön egy olyan interakció, amely a gondolkodást, a kommunikáció eszközeit felhasználva megalapozza a csoportos tanulás lehetőségeinek kialakítását.

A fenti alapelvek alapján megfogalmazhatóvá válik a tudás definíciója, amely nem más, mint képesség a hatékony cselekvésre.

Az elméleti tudás megszerezhető a tankönyvekből, a szakirodalomból, de ezek csak információk, adatok, amit papírra lehet vetni. Szükség van az emberek közötti interakcióra, hogy mindezt tudássá alakíthassuk. Az interakció teszi lehetővé a vágyak, a célok közvetítését, amelyek megfogalmazása által válik valósággá a tudás megszerzése, amely a tanulás folyamán realizálódik. Ha nincs vágy, cél, akkor nincs tudás sem.

Mindezek megvalósításához szükség van az egyéni és csoportképeségek elsajátítására, amelyek segítségével el tudjuk érni a célokat, ami összekapcsolódik a munkával.

A tanulószervezetek tehát rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás).

A rendszerben való gondolkodás következtében az állandó igényként jelen lévő változási folyamatra való koncentráció során képesek az emberek az „itt és most” megoldások helyett a problémák hátterében meghúzódó ok-okozati összefüggések feltárására, a szervezetnek a körülötte lévő világ teljességét magába foglaló vizsgálatára.

Az önmagunk irányítása fogalma azt takarja, hogy az emberek képesek önálló tanulá sra, rendelkeznek egy olyan jövőképpel, amely biztosítja számukra a feladatok közötti fontossági sorrend felállítását. Képesek kreativitásukat koncentrálni személyes egyéni céljaik és – ennek következtében – a szervezet összes céljainak elérése érdekében (egyéni tanulás – szervezeti tudás).

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanulószervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagymértékben segíthetik. Önmagunk irányítása következtében létező, és valamilyen módon megnyilvánuló jövőkép még önmagában nem jelenti azt, hogy tanulószervezettel állunk szemben. Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszú távon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy közös jövőképet kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az egyéni elképzeléseket, és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele. A csoportmunkának, a csoportos tanulásnak kiemelkedő jelentősége van a Senge-féle tanulószervezeti működésben (Senge, 1998).

A Garvin-modell

A modell szerint a tanuló-szervezet képes tudást létrehozni, megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben, és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. A tanulás során fejlődésen megy keresztül mind az egyén, mind a szervezet, és ezáltal új érték, tudás, tapasztalat képződik, amely napjainkban a szervezetek legfőbb erőforrásává vált. A tanulószervezetek jellemzői közül azokat emeljük ki, melyek alátámasztják azt a gondolkodást, miszerint a tanulószervezet biztosítja mind az egyének, mind a csoportok és a szervezet számára a fejlődés, tanulás, tudásszerzés lehetőségét. Garvin (2000) szerint a tanulószervezetre jellemző:

- a külső és belső nyitottság,
- a támogató, bizalmon alapuló kultúra,
- a folyamatos fejlesztés,
- az innovativitás,
- a flexibilitás,
- az adaptivitás,
- a változás,
- a részvételen alapuló döntéshozatal,
- a lapos hierarchia,
- a rotáció,
- a képzés, tréningek.

Ezekkel a tulajdonságokkal a tanulószervezet nemcsak a tanulásnak, tudásteremtésnek kedvez, hanem kultúrájával, működésével a tudás menedzseléséhez szükséges feltételeket is biztosítja.

A fenti elveket szem előtt tartva a tanulószervezet öt alapvető képességgel rendelkezik:

- *szisztematikus probléma megoldás*: a szervezetek szervezett formában, rendszeresen gyűjtik és elemzik a teljesítményre vonatkozó adatokat, és ezáltal megpróbálják feltárni a problémák mélyben rejlő okait
- *kísérletezés*: a tudás szisztematikus keresése és tesztelése. A szervezet elsősorban új tudás létrehozására törekszik, nem pedig a már meglévő problémákra koncentrálni
- *tanulás saját tapasztalatokból*: ide tartozik mind a kudarcokból, mind a sikerekből való tanulás, tehát lényeges, hogy a kudarcélményeket tanulási lehetőségnek fogjuk fel. A szervezet hosszú távú sikerességének fenntartásához lényeges továbbá, hogy a szervezet pontosan tudja, hogy a sikeréhez milyen tényezők vezettek
- *tanulás mások tapasztalatából*: a vállalat elemzi fogyasztói véleményét, versenytársai sikereit és kudarcait, valamint más szakmák képviselőinek tevékenységét

– *tudás elterjesztése*: a szervezet az általa létrehozott és megszerzett tudást elérhetővé teszi szervezeti egységei, dolgozói számára. A tudástranszfer biztosításához szükséges támogató eszközöket és módokat alkalmaz, valamint olyan légkört teremt, ahol a munkatársak szívesen adják át egymásnak tudásukat és szívesen használják fel az így nyert tudást.

Míg Garvin a tudás létrehozására helyezi a hangsúlyt, addig Senge és munkatársai az egyéni és kollektív fejlődést, tanulást, illetve az egyéni célok érvényesülését helyezik a középpontba. Szerintük „a tanulószervezet egy olyan hely, ahol az emberek folyamatosan fejlesztik azt a képességüket, hogy olyan eredményeket érjenek el, amire valóban vágnak, ahol az új és expanzív gondolkodási sémákat táplálják, ahol a kollektív törekvéseknek szabad utat engednek és ahol az emberek folyamatosan azt tanulják, hogy hogyan kell együtt tanulni.” Mindezzel együtt a szervezetben tevékenykedő emberek elégedettek, nyitottak, megbízhatóak és bizalommal teltek, összességében jól érzik magukat pozíciójukban és munkájuk közben.

A két modell bár megfogalmazásában eltérő, lényegi, tartalmi megközelítésükből ugyanazok az elvárások szűrhetők le. Hasonlóképpen a szervezetikultúra-modellek közül a 2. táblázatban bemutatott logika alapján Handy *erő* típusa és Quinn *klán* típusa foglalja magába azokat az elvárásokat, melyek feltételnek tekinthetők további gondolkodásunkhoz, nevezetesen a tudásme-

nedzsment-rendszerek kiépítéséhez, amelyek a felsőoktatási intézmények stratégiai céljainak átgondolását is szükségessé teszik.

A sikeres szervezeti működést nagymértékben determinálja a stratégia. Ha megfordítjuk a logikát és azt mondjuk, hogy rendelkezésükre áll az áhított kultúra, kérdés, hogy milyen stratégia lehet a leginkább sikeres. Egy tanulószervezet legalább hatféle stratégiai lehetőség közül választhat:

- az információs rendszerek infrastruktúrájának kialakítása,
- a szellemi tulajdon menedzselése,
- az egyedi tanulás ösztönzése,
- az ösztönzéstől tanulás stratégiája,
- tudásra alapozott menedzsment (tudásmenedzsment),
- innováció.

E stratégiák jellemezhetők elvi alapjaikkal, törekvéseikkel, céljaikkal, folyamataikkal, rendszereikkel, teljesítményükkel, kultúrájukkal, amit az 5. táblázatban foglalunk össze. Annak érdekében, hogy összevethessük a jelenlegi felsőoktatási kultúra jellemzőit a tanulószervezeti-jellemzőkkel, mint a tudásmenedzsment-rendszer kialakításának feltételeivel, érdemes egy pillantást vetni a 2. ábrára, mely szemléletesen mutatja be a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének és működtetésének logikáját a szervezeti struktúra egymásra épülő kapcsolatrendszerében.

5. táblázat

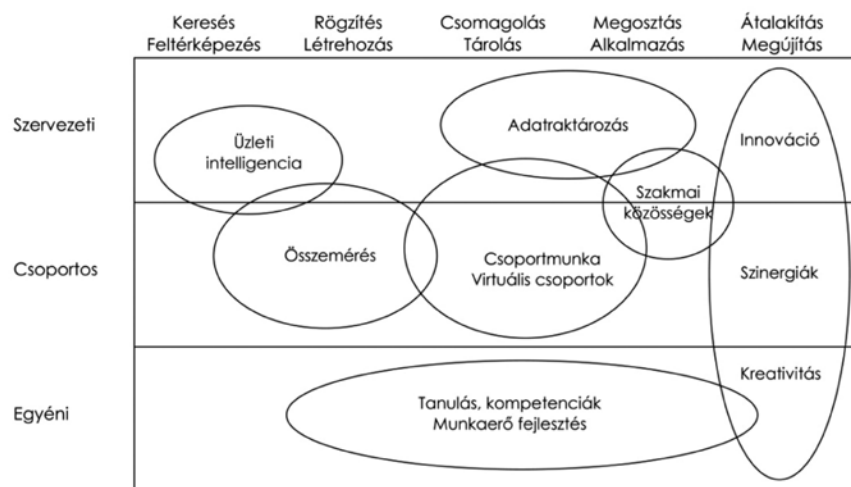
A tanulószervezet stratégiái

	Információ-rendszerek infrastruktúrája	Szellemi tulajdon	Egyedi tanulás	Össz vállalati tanulás	Tudásmenedzselés	Innováció
Elvi alap	A vezetés segítése	A vállalat vagyona	A színvonal-emelés	Felkészítés a jövő változásaira	A közös tudás nagyobb hatékonysága	A kreativitás fejlesztése
A törekvések középpontja	Adatok, információk	Értékesíthető szellemi vagyon	Értékesebb humán tőke	Társadalmi tőke	A szakértelem növelése	Új termékek és eljárások
Cél	A vezetői döntések alátámasztása	Nyereségszerzés	Emeltebb szintű humán tőke	Csoportos tökéletesedés	A szakértelem bővítése, megosztása	Jövedelemszerzés az új ötletekből
Módszerek	Adatok és információk szerzése, tárolása, alkalmazása, fejlesztése	Licenciák értékesítése	Különböző tréningek	Teammunka, szervezet-és minőség-fejlesztés	A legjobb módszerek elterjesztése	Ötletbörzék, ötletrohamok stb.
Eredményesség-mérés	Az információk alkalmazásának elterjedése	Többletjövdelem	A résztvevők előmenetele	A ciklusidők és költségek csökkenése, minőségjavulás	A döntések minőségének javulása	Többletjövdelem az új termékekből
A vállalati kultúra jellege	Éljenjáró számítástechnika	A tulajdon nyereségtermelő képességének tulajdona	Tudásszomj	Felkészülés a változásokra	Elterjedt tudásmegosztási hajlam	Kreativitásbarát környezet

Forrás: Saját szerkesztés

2. ábra

A tudásmenedzsment lépései a szervezeti szinteken



Forrás: Despres – Chauvel (2000)

Az egyéni szinten jelentkező tudás és kreativitás a csoportosmunkaeredményeként létrejövő szinergiák következtében, a szakmai közösségek támogatásával elvezet az olyan nagyon vágyott innovációhoz, mint a sikeres tudásmenedzsmentrendszer-működés eredményéhez. A fenti fejezetekben leírtak alapján elmondhatjuk,

hierarchiában), egy demokratikus vezetési stílussal, a jövőkép tudatosításával, és annak kommunikálásával a kollégák felé, egy jól kidolgozott motivációs és teljesítményértékelési rendszerrel. A 6. táblázat összefoglalja azokat a kulturális jellemzőket, melyeket az általános értelemben vett tanulószervezeti működés magában hordoz, és alapfeltétele a tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének és működtetésének.

6. táblázat

A tudásmenedzsment alapfeltételeként elfogadott kultúrák jellemzői

Handy Erő (hatalom)	Senge	OCI Konstruktív stílus	Garvin	Quinn Klán
Személyes kompetenciák	Rendszergondolkodás Közös jövőkép	Teljesítmény – előrelátás – a cég céljainak ismerete – magas elvárások – kihívást jelentő feladatok	Innovativitás	Közös értékek és célok
Rugalmasság	Önmagunk iránnyitása	Önmegevalósítás – kreativitás – önálló gondolkodás – saját szakmai fejlődés – nyíltság – ötletek közzététele	Folyamatos fejlődés Képzés, tréningek	Személyzet fejlesztése
	Gondolati minták	Bevonás-támogatás – konstruktivitás – mások támogatása – értékelés – jutalmazás – bevonás a döntésekbe – empowerment	Részvétel a döntésekben, rotáció	Alkalmazottak bevonása, támogató vezetés
Bizalom	Csoportmunka	Együttműködés – barátságos viselkedés – nyitottság – együttműködés – mások motiválása	Nyitottság, támogatás, bizalom	Teammunka, összetartozás

Forrás: Saját szerkesztés

A következő fejezetekben megvizsgáljuk, hogy a lefolytatott kultúrafelmérés eredményeként mit mondhatunk a megkérdezett oktatói kör elvárásairól, a vágyott szervezeti kultúráról. Összevetjük, mennyire áll közel ez az elvárásrendszer azokhoz a szükséges kulturális jellemzőkhöz, melyek a tudásmenedzsment-rendszer működőképességét biztosítják.

A szervezeti kultúra kutatása és az alkalmazott módszerek a Széchenyi István Egyetemen

A vizsgálatot a 2010. év végén folytatták le, egy felsőoktatási intézmény oktatói körében, külső tanácsadó cég (Human Telex Kft.) bevonásával, kérdőíves felmérés támogatásával. A kérdőívek az OCI (Szervezeti Kultúra Leltár) és OEI (Szervezeti Hatékonyság Leltár) néven ismert módszerek logikájára épültek. A kérdőívek eredményeit a circumplex logika (Lafferty – Cooke, 1987) segítségével értékelték ki és a következőkben ennek egyes részleteit mutatjuk be az elkészült tanulmány alapján (kutatási jelentés, 2010).

A circumplex egy köralapú diagram (3. ábra), amelynek a 12 dimenziója 4-4-4, színekkel megjelölt sávra

van osztva. A sötétszürke a konstruktív stílusú területet jelöli. Ide tartozik a teljesítmény (11), önmegvalósítás (12), bevonás-támogatás (1) és az együttműködés (2). Ezek a tényezők az elégedettségre hatnak. A következő, a világosszürke színnel jelölt passzív-védekező stílusok közé az elkerülés (6), a függés (5), az alkalmazkodás (4) és a megfelelés (3) tartozik. A harmadik szervezeti stílust középszürkévé jelöli az eszköz. Ez az agresszív-védekező stílust jelöli. Ebbe a negyedbe tartozik az ellenállás (7), a hatalom (8), a versengés (9) és a perfekcionizmus (10) viselkedési stílusa. Nemzetközi kutatások támasztják alá, hogy elsősorban a sötétszürke negyedben (11-12-1-2) található stílusjegyek tekinthetők építő jellegűnek, a világosszürke és középszürke mezőkkel jellemezhető kultúrákban a kudarcok elkerülése a jellemző: jobb oldalon inkább a kapcsolatok terén, bal oldalon a feladatok elvégzésére vonatkozóan.

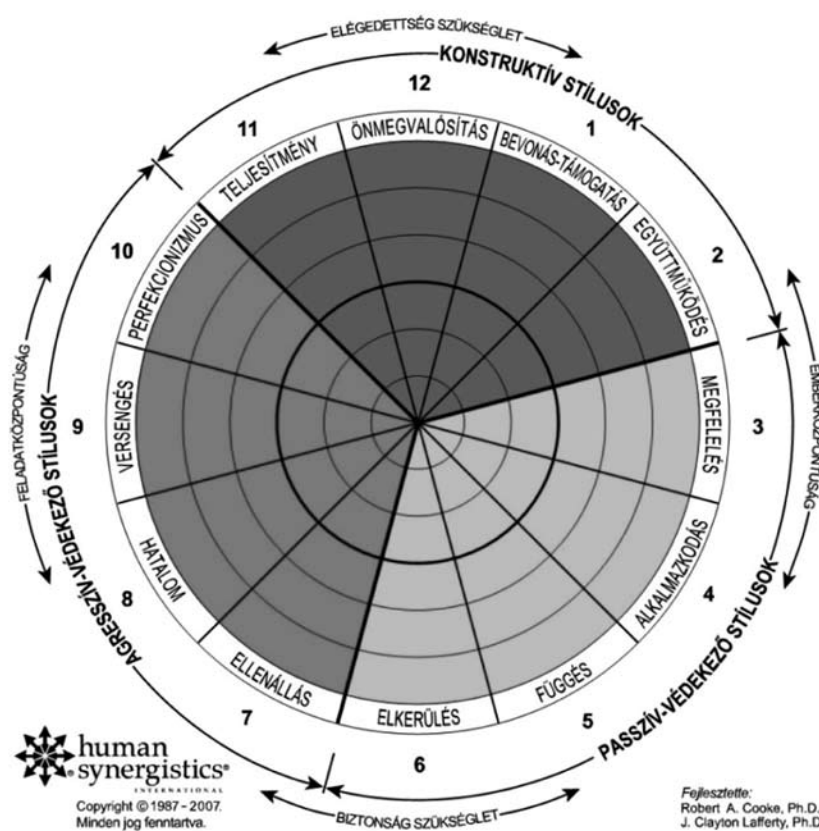
Az alapvetően *konstruktív kultúrájú szervezetet* az jellemzi, hogy munkatársait bevonja az őket érintő döntésekbe. Egyéni céljaik és a szervezet céljai közötti kapcsolat megtalálására törekszik, építve a munkatársak önmegvalósítási szükségleteire. A hibák nem üldözendő dolgok, hanem a tanulás-fejlődés forrásai.

3. ábra

A konstruktív szervezet támogatja a vélemények őszinte kifejezését, a kísérletezést, a fejlesztéseket. Fontos számára, hogy a munkatársak teamekben valódi célokért dolgozzanak, és azok elérésébe a szükséges energiát tegyék bele, se többet, se kevesebbet. Hangsúlyt helyez a valóban pozitív munkakapcsolatok kialakítására, amelynek keretében a munkatársak egymásnak adnak, és egymástól kapnak is fejlesztő visszajelzéseket, és a munka során szükségszerűen felmerülő konfliktusok is érdemi feloldást nyernek. Ide tartoznak a teljesítmény, az önmegvalósítás, a bevonás-támogatás és az együttműködés stílusai.

A *passzív-védekező kultúrájú szervezet* energiáit a személyes kapcsolatok és a biztonság fenntartása emészti fel. Nehezen születnek döntések, a kapcsolatorientáció a feladattudatosság rovására érvényesül. A szervezet minden tagja egyfajta hamis biztonságérzetre vágyik, kevés a fejlesztés, az újítás. Erős a bürokratizmus, a szervezet tagjai mindent megtesznek a konfliktushelyzetek elkerülésére, döntéseikért nem hajlandók vállalni a felelősséget, hiszen a hibákat szigorúan

A circumplex-modell



Forrás: Lafferty – Cooke (1987)

büntetik. Ide tartoznak a megfelelés, az alkalmazkodás, a függés és az elkerülés stílusjegyei.

Az *agresszív-védekező* stílusjegyekkel jellemezhető szervezetben az energia a személyes hatalom és pozíció megőrzésére irányul. Látszólag aktív cselekvés folyik, és erőteljes a feladatorientáció, az eredményesség azonban itt is elmarad a kívánatostól. A döntően agresszív-védekező stílusú szervezetekben jutalmaznak más ötleteinek lekicsinylését, támogatják a szervezeten belüli versengést. Értéknek számít a hatalommal való (vissza)élés. Gyakran jellemzi ezeket a szervezeteket az öncélú tökéletességre törekvés, a prioritizálás hiánya. Ezekben a szervezetekben rengeteg energiát emésztnek fel a belső harcok és a dühödt „csinálás” vágya, de tartós eredmény ezekből ritkán születik. Ide tartoznak az ellenállás, a hatalom, a versengés és a perfekcionizmus stílusa.

A stílusok jellemzéséből egyértelműen kiolvasható, hogy a tudásmenedzsment-rendszer kiépítését a konstruktív jellegű szervezeti működés támogatja.

Két évvel ezelőtt a Human Telex lefolytatott egy széles körű felmérést magyar vállalati körben, mely szervezeti mérések után kiderült, hogy Magyarországon a cégeknél szektorra, tulajdonosi háttérre, méretre való tekintet nélkül megállapítható, hogy egyöntetűen a közepszürke perfekcionizmusból és a világosszürke alkalmazkodásból álló „csokornyakkendő” határozza meg a vállalati működésmódot. (A vizsgálatban a profitorientált cégek mellett 16 közsférában működő szervezet is részt vett, és az ő eredményeik nem különböztek szignifikánsan a profitorientált cégek eredményeitől.) Ez az általánosan jellemző kép egyértelműen ellene dolgozik annak az elvárásnak, amit a korábbiakban előfeltételnek minősítettünk.

A modell valós tartalommal való feltöltéséhez szükséges lefolytatni az alábbi két kérdőíves felmérést.

1. Az *Organizational Culture Inventory@OCI* (Szervezeti Kultúra Leltár) kérdőív a szervezeti kultúra viselkedéses megjelenését méri, tehát azt, hogy milyen viselkedést tartanak a szervezet tagjai gyümölcsözőnek és valósítanak meg annak érdekében, hogy sikeresen beilleszkedjenek a szervezetbe és megfeleljenek a felülről jövő elvárásoknak. Az *Organizational Culture Inventory@OCI* kérdőív az eredményekben tizenkét viselkedési stílus előfordulásának gyakoriságát jelzi vissza. Ez jelenik meg a circumplexben.
2. Amennyiben szeretnénk azt is beazonosítani, hogy miért azt a magatartásformát alkalmazzák a munkatársak, amelyek a szervezeti kultúrában megjelennek, úgy érdemes az *Organizational*

Effectiveness Inventory-t™ (OEI) is felvenni. Az OEI™ adatot szolgáltató szervezeti szinten a rendszerek működéséről, a szervezet alkalmazkodási készségéről, a szervezet által nyújtott szolgáltatások szintjéről, csoportszinten a csapaton belüli és csapatok közötti együttműködés mértékéről, valamint méri a munkatársak elégedettségét, motivációját és stressz-szintjét (<http://www.humansynergistics.hu/orgcult1det.html>).

A fenti módszer valójában tehát a jelenleg működő kulturális jellemzőket veti össze a miértekkel, és fogalmaz meg erre építve esetlegesen szükséges lépéseket az ideális kultúra kialakítása érdekében. Jelen tanulmányunk célja annak bemutatása, hogy a megkérdezettek által megfogalmazott, általuk vágyott, vagyis ideálisnak elképzelt kultúra mennyire azonos a tudásmenedzsment-rendszer alapját képező kultúrával (kultúrák valamelyikével).

A vizsgálat lefolytatása és eredményei

A kutatásban részt vevő kollégák mind a két kérdőívet kitöltötték, melyekből a circumplex-modell összeállt. Az eredmények különböző összevetésekben értelmezhetők, mint pl. korábbi alap kutatások, történelmi átlagok, az intézmény különböző karai stb. Mindezekből tanulmányunkban csupán a korábban leírt hipotézisünk igazolását lehetővé tevő területre koncentrálnunk, nevezetesen, hogy az ideálisnak nevezhető kultúraelvárásokban a kollégák véleményét összevessük az irodalomból ismert tanulószervezeti kultúrák jellemzőivel. Mindezt tesszük abból a célból, hogy megmondhassuk, készen áll-e az intézmény – előfeltételek tekintetében – egy tudásmenedzsment-rendszer kialakításához? Az eredmények a kérdőívben megfogalmazott válaszok alapján az alábbiakban összegezhetők (OCI/OEI, 2010):

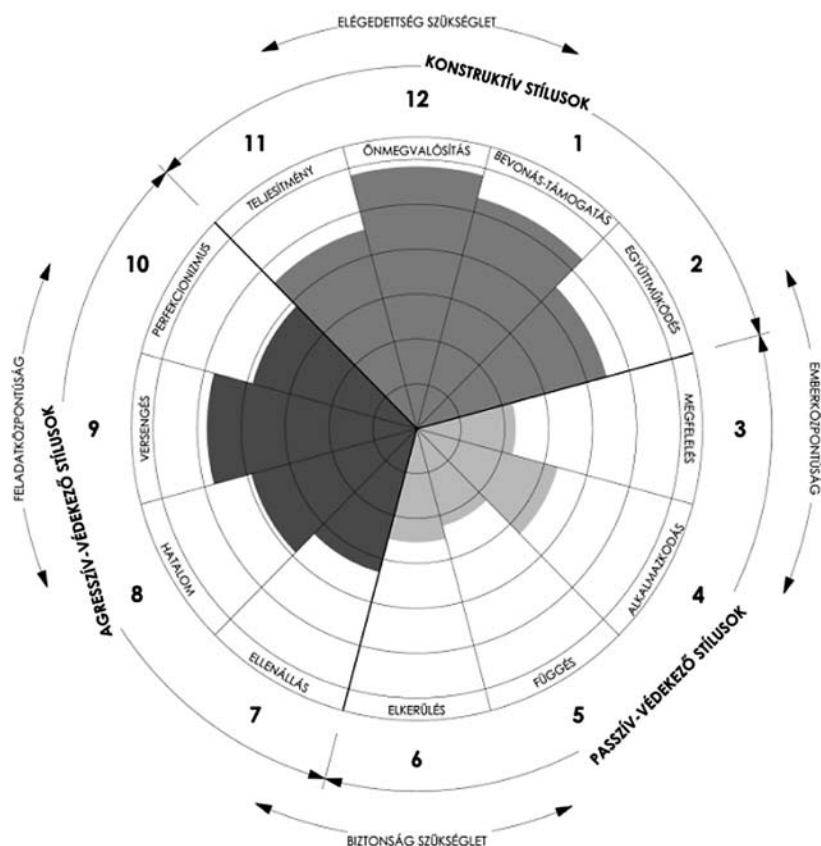
Legerősebb eredmények a *konstruktív stílus* csoportban találhatók.

A felmérésben résztvevők ezen belül legfontosabbnak az *önmegvalósítást* ítélték, melynek megfelelően a kollégák szeretnék élvezni a munkájukat, jól teljesíteni az egyszerű feladatokat is, és mindeközben önmaguk szeretnének maradni.

A második legfontosabbnak ítélt tényező a *bevonás támogatása*. Ez esetben az elvárás, hogy segítsenek másoknak is fejlődni (tudásmegosztás), konstruktívan oldják meg a konfliktushelyzeteket, és bátorítsanak másokat a munkájukban.

Az *együttműködés* (jó kapcsolatépítés, együttműködés a többiekkel) és a *teljesítmény* (előrelátás, előre gondolkodás, kihívást jelentő feladatok) jellemzők valamivel alacsonyabb értéken szerepelnek, de még min-

Az elvárások circumplex-modellje



Forrás: Saját szerkesztés

dig kellően magas elvárás szinttel.

A *passzív-védekező stílus* csoportban a leginkább domináns az *alkalmazkodási képesség* elvárása. (A kollégák elfogadják a hatalmi viszonyokat, nem szeretnek konfrontálódni, szívesen követik és betartják a szabályokat.) Ezt követi az *elkerülés*, melynek során kritikus helyzetben inkább csöndben maradnak, elhárítják a felelősséget, nem akarnak kockázatot vállalni, a döntéseket magasabb szintre tolják inkább. A *megfelelés és függés* alacsony értékkel, közel azonos szinten szerepel (jó fiúnak lenni, másoknak megfelelni, kiszámíthatóan lenni, főnökökkel egyeztetni a döntéseket).

Az *aktív-védekező stílus* esetében (kissé meglepő módon) a *versengés* meglehetősen magas értéket képvisel (mindig szem előtt lenni, túltenni a munkatársakon, győzni). A *hatalom és perfekcionizmus* közepes értéken elvárt (mindig, mindent ellenőrizni, keménynek és erősnek lenni, kitartóan dolgozni, de megőrizni a függetlenséget), míg az *ellenállás* a legalacsonyabb szinten minősített jellemző (elfogulatlanság, hibákat feltárni, mások döntéseit megkérdőjelezni).

Természetesen különbségeket lehet kimutatni a ve-

4. ábra zetők és az oktatók által megfogalmazott elvárásokban, illetve a különböző karokon oktató kollégák véleményében is találhatunk eltéréseket. Az elvárások circumplex-modellje a 4. ábrán látható.

Következtetések, összegzés

Összességében azt a következtetést tudjuk megfogalmazni, hogy a tanulószervezeti kultúra esetében elvárásként jelentkező jellemzők többsége tetten érhető a vizsgálati módszerrel kimutatott ideális kultúraelvárásokban (4. ábra 11–12–1–2). Valamennyi olyan jellemző, amely kívánatos a tudásmenedzsment-rendszer kiépítéséhez, megjelenik a kollégák elvárásai között. Ezek mellett azonban találkozzhatunk kevésbé kívánatos szervezeti, viselkedési jellemzőkkel is, melyek nem támogatják a tudásmenedzsment-rendszer működőképességét. Ezek többsége a korábbi évek rögzült elvárásaira és gondolkodásmódjára, a magyar mentalitásra, korábbi történelmi gyökereinkre vezethetőek vissza (4. ábra 4–8–9–10).

A 7. táblázatban összefoglaltuk azokat a jellemzőket, melyek a 6. táblázatban bemutatott tanulószervezeti kultúrák elvárt jellemzőit egészítik ki a vizsgálatban használt kérdőív (OCI) által definiált jellemzőkkel. E jellemzők a kollégák elvárásaként megfogalmazott minősítéseket jelentik, vastagon szedett betűkkel jelöltük az OCI oszlopában (7. táblázat).

Összegezve a levonható következtetéseket, *hipotézisünk részben igazolódott*. A kollégák érzik, és tudattalanul is elvárják a tudásteremtés, -szerzés és -megosztás lehetőségét, a tanulást, fejlődést, tudást középpontba helyező gondolkodást, a bizalomra alapozott viselkedést, kultúrát, de felfedezhető olyan negatív minták, melyek a múltból, a korábbi rendszerekből, a nemzeti identitásunkból itt ragadva még nem teszik lehetővé egy korrekt tudásmenedzsment-rendszer azonnali működtetését. (Ezek a problémákat okozó viselkedési minták, elvárások nem változtathatók meg rövid idő alatt, vagy felszínes, látszatintézkedésekkel, beavatkozásokkal.)

A vizsgálat eredményei alapján megfogalmazhatók azok a döntések és intézkedések, melyek szükségessé válnak, ha a vezetés elszánt egy működőképes tudásmenedzsment-rendszer kiépítésében. Először a táblázatban látható, a tudásmenedzsment-rendszer kiépítését

Kiegészített kultúraelvárások

Handy Erő (hatalom)	Senge	OCI Konstruktív stílus	Garvin	Quinn Klán
Személyes kompetenciák	Rendszergondolkodás Közös jövőkép	Teljesítmény – előrelátás – a cég céljainak ismerete – magas elvárások – kihívást jelentő feladatok	Innovativitás	Közös értékek és célok
Rugalmasság	Önmagunk irányítása	Önmegevalósítás – kreativitás – önálló gondolkodás – saját szakmai fejlődés – nyíltság – ötletek közzé tétele	Folyamatos fejlődés Képzés, tréningek	Személyzet fejlesztése
	Gondolati minták	Bevonás-támogatás – konstruktivitás – mások támogatása – értékelés – jutalmazás – bevonás a döntésekbe – empowerment	Részvétel a döntésekben, rotáció	Alkalmazottak bevonása, támogató vezetés
Bizalom	Csoportmunka	Együttműködés – barátságos viselkedés – nyitottság – együttműködés – mások motiválása	Nyitottság, támogatás, bizalom	Teammunka, összetartozás
		Agresszív-védekező stílus <i>versengés, hatalom, perfekcionizmus</i>		
		Passzív-védekező stílus <i>alkalmazkodás, elkerülés</i>		

Forrás: Saját szerkesztés

hátráltató tényezők káros hatását csökkentő lépéseket kell megtenni.

További következtetéseket lehet levonni a vizsgálatnak azon részéből, mely a jelenlegi kultúra jellemzőit veti össze az elvárásokkal. Ezek az eredmények nem képezik részét jelen tanulmányunknak, de további teendőket fogalmaznak meg az intézmény vezetői számára.

Megfogalmazhatjuk azt a tanulságot is, hogy ha a napjainkban oly népszerűnek tartott és sokat emlegetett tudásalapú kultúrát és EU-támogatással kiépített tudásmenedzsment-rendszereket, tudástranszfer-mechanismusokat használni szeretnénk, és azoktól valós értékteremtést várunk, illetve a mögötte kiépülő tudásmenedzsment-szervezeteket hosszú távon és eredményesen szeretnénk működtetni, akkor mindenképp érdemes a szervezet, intézmény működési jellemzőit, kulturális jegyeit mérlegre tenni. Csakis abban az esetben érdemes szofisztikált rendszerek kiépítésébe fogni, ha változásokat generálunk egyéb működési paraméterekben is.

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gy. et al. (2008): Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) = Economy/Wealth and culture – Impact of cultural pattern on future oriented competitiveness (by GLOBE research), Budapest: OTKA

Bakacsi Gy. – Sarkadi – Nagy A. (2003): Latinos magyar leadership – Vezetésfelfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. Alkalmazott Pszichológia, 3–4 szám,

Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50. évfordulójára. Budapest: Aula

Barakonyi K. (2009): Bologna „Hungaricum” Diagnózis és terápia. Budapest: Ú-M-K

Barakonyi K. – Károly J. (2005): Felsőoktatási szervezeti kultúra vállalati összehasonlításban. in: Tanulmányok Czabán János tiszteletére (szerk. Szintay I., Szilágyiné F. E.), Miskolc, p. 71–85.

Barakonyi K. (2001): Stratégiai irányváltás: A felsőoktatási szakstruktúra átalakítása. Vezetéstudomány, XXXII. évf. 7–8. sz. p. 6–15.

- Barakonyi K.* (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás. Harvard Businessmanager, /szeptember-október, p. 48–58.
- Barakonyi K.* (2003): Javaslat a hazai felsőoktatási intézményvezetési modellre. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évf. 9. sz. p. 15–27.
- Bencsik A.* (2006): Vezetői stílusváltás a szervezeti tudás menedzselése érdekében. in: *Megragadni a megfoghatatlant...*, Veszprém: MTA VSZB TA gyűjteményes, I. sz. kötete 2004–2006
- Bencsik A.* (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala. Miskolc: Z-Press Kiadó
- Bencsik A. – Marosi I.* (2009): A tudás templomai. in: *Vezetéstudomány*, 40. évf. 4. sz. p. 43–53.
- Boglarsky, C.A. – Kwantes, C.T.* (2011): Ideal and actual culture: How different is too different. http://www.szervezetikultura.hu/docs/articles/Ideal_and_Actual_Culture.pdf
- Borgulya I. – Barakonyi K.* (2004): Stratégiaalkotás III. Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Brodbeck, F.C. et al.* (2000): Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1)
- Cameron, K.S. – Quinn, R.E.* (1999): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco: Addison Wesley
- Clark, Ph.G.* (2002): Evaluating an interdisciplinary Team Training Institute in Geriatrics: Implications for teaching teamwork theory and practice. *Educational Gerontology*, 28. p. 511–528.
- Clark, B.R.* (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organisation Pathways of Transformation*, IUA Press Pergamon
- Davenport, T.H. – Prusak, L.* (2001): *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó
- Despres, C. – Chauvel, D.* (2000): *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*. Boston: Butterworth-Heinemann
- Despres, C. – Chauvel, D.* (2001): Knowledge, Context and the Management of Variation. in: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Choo, CW & Bontis, N. (Eds), New York: Oxford University Press
- Fukuyama, F.* (1997): *Bizalom*. Budapest: Európa Kiadó
- Garvin, D.A.* (2000): *Learning in Action* Boston: Harvard Business School Press
- Handy, Ch.B.* (1986): *Szervezetek irányítása a változó világban*. Budapest: Mezőgazdasági Kiadó
- Hofstede, G.* (2002): *Culture's Consequences*. Thousand Oaks CA: Sage Publications
- Hofstede, G. – Hofstede, G.J.* (2005): *Cultures and organizations: Software of the mind: (intercultural cooperation and its importance for survival)*. New York: McGraw-Hill
- House, R. et al.* (2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project Globe. *Journal of World Business*, p. 3–10.
- Krisztián B.* (2006): A magyar felsőoktatási régió minőségbiztosítása és oktatása. feek.pte.hu/közep/inted.php?urlink=1348, letöltés ideje: 2010. 04. 02.
- von Krogh, V.* (1998): Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40, 3, ABI/INFORM Global, p. 133–153.
- Lafferty, C – Cooke, R.* (1987): *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics International
- Noszkay E.* (2001): Ismeretsajátítás vagy tudásszerzés – avagy az információ társadalom felsőoktatási dilemmái. in: *Verseny Európa Küszöbén* (szerk. Dr. Csáky Gy.), Budapest: Általános Vállalkozási Főiskola OCIOEI Visszajelző jelentés 2010. Győr
- Országos Szervezeti Kultúra Kutatás* (2009): *Human Synergetics Hungary*. <http://www.humansynergetics.com/>
- Póór J.* (2010): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Senge, P. M.* (1998): *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Kiadó
- Szabóné Fenyvesi É.* (2006): *A tudás ezer arca. Tudásmenedzsment, A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar periodikája*. VII. évf. 1. szám. 2006. április. p. 118–125.
- Tomka J.* (2008): *A megosztott tudás hatalma*. Budapest: Harmat Kiadó

Cikk beérkezett: 2011. 5. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2011. 7. hó