

COSOVAN Attila – HORVÁTH Dóra

# EMÓCIÓ – RÁCIÓ: TERVEZÉS – VEZETÉS: DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ

Legyen az mérnöki tervezői folyamat, orvostudomány, üzlet, építészet vagy festészet nem azzal foglalkozik, hogy mi szükséges, hanem hogy mi lehetséges: röviden designnal (Simon, 1996). A design tehát alkotói magatartás, kreatív tervezés, tervezőművészet. Ehhez társul a kommunikáció, a tervezői, alkotói, kreatív kapcsolatteremtés, úgy az önreflexió, mint az interhumánus fenomén szintjén. Így hát a designkommunikáció egy olyan kapcsolatteremtési szemléletet képvisel, amely HÍD-ként jelenik meg a különböző diszciplínák, a társadalom és a gazdaság jelenségei között. Módszerével valósidejű kapcsolatot lehet teremteni oktatás, kutatás és vállalkozás között.

Az élethosszig tartó tanulás a ma vezetője és tervezője számára egyaránt evidencia. A tanulás lehetőségét a saját területről, diszciplínából, komfort zónából való kilépés teremtheti meg: olyan helyzetekből, ahol a tervező tanul a menedzsertől, a vezető a művésztől, a közgazdász a mérnöktől és mindezt úgy, hogy az egyetemi évek a valódi karrier (identitás, inkubáció, akceleráció, start-up, vállalkozás, önálló vezérfonal stb.), azaz az életpálya-építés integráns részévé válnak.

A szerzők interdiszciplináris megközelítésű cikkükben bemutatják, hogy a ma vállalatvezetője hogyan működhet designerként. Tanulmányuk szemlélete kettős: a tervezőművész és a közgazdász diáglógusa: ötvözi a rigorózus tudományos irodalomfeldolgozás retorikáját és a gyakorlati tervezői és vezetői párbeszéd érveléstechnikáját. A közvetlenül adaptálható elméleti keretek bemutatása mellett, felvázolják egy olyan képzési program koncepcióját, melynek célja vezető-tervezői/tervező-vezetői kompetenciák átadása.

*Kulcsszavak:* design, designkommunikáció, tervező-vezetés

CA: „Nem lesz ez unalmas?”

HD: „Nem.”

(Vagy mégis?) – ha meggondolom, a téma megközelítése megszokott objektivitásra törekvő pozitívista szemléletű tudományos diskurzus szerint a következőt jelentené: foglalkozhatunk a vezetői és menedzseri gondolkodás különbségeivel, írhatunk a vezetés és a (tervező)művészet kapcsolatáról (Zaleznik, 1992), a designgondolkodás és az analitikus gondolkodás vezetői gyakorlatban való jelenlétéről (Martin, 2007), a menedzsment designtevékenységként való felfogásáról (Boland – Collopy, 2004; Buchanan, 2004), összefoglalhatjuk a hazai vezetői és menedzseri szemléletet vizsgáló kutatások eredményeit (Bánfi – Boros – Lovas, 2012; Paprika, 2008; Mandják – Szántó, 2011; Bakonyi, 2014) és szólhatunk a menedzserképzésekben megvalósuló vállalkozásoktatásról (Szirmai – Csapó, 2006).

Képzelnék el a cikket; a kérdésfelvetés valóban hiánypótló, a megvalósulás azonban nem túl élvezetes.

A kutató kell, hogy munkájával kapcsolódási pontokat találjon a már létező iskolák álláspontjaihoz, de

elgondolkodtató, hogy a kapcsolódás milyen eszközeit választjuk: tartalmi vagy formai elemeit, sémákat, kommunikációs üzeneteket, kutatási módszereket vagy véleményvezéreket. A feladat megfelelni időseknek és fiataloknak: kapcsolódni a tudomány aktuális állásához (ez a kutatás) és továbbadni azt (ez az oktatás) (Horváth – Csordás – Mitev – Móricz – Végh – Szpisák, 2015).

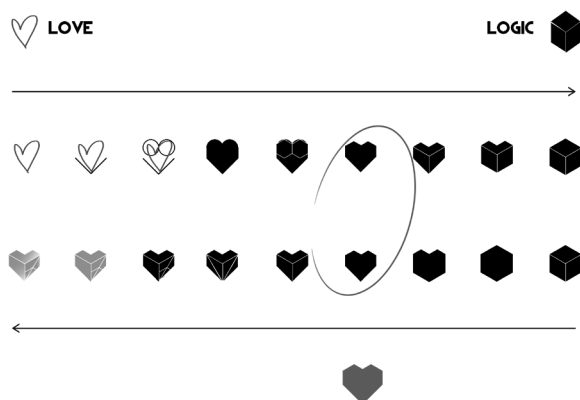
Stephen Brown (2012a, p. 462.; 2012b) ezt a dilemmát sokkal szemtelenebbül fogalmazza meg, szerinte a mainstream marketing- és menedzsmenttémájú írásmód tele van unalmas, érthetetlen tudományossággal. Mind egyik tudományos cikk ugyanazt a struktúrát követi (bevezetés, módszertan, eredmények), ugyanabban a stílusban íródtak, ezért nem véletlen, hogy még a szakma képviselői sem olvassák ezeket. Egyik idézett cikkének (Brown, 2012b) címe nyílt provokáció: „I have seen the future and it sucks: reactionary reflections on reading, writing and research” (finomított fordításban: Láttam a jövőt és az nem valami rózsás: kritikai reflexiók olvasással, írással és kutatással kapcsolatban). Brown (2012a, 2012b) szerint az akadémia az izgalmas menedzsment- és

marketingtartalmat lapos, formalizált, feltételezett tudományos formában közli. A kutatás alapanyaga azonban olyan, amiből briliáns bestsellerek írhatók, ahogy tette ezt, Malcolm Gladwell, Naomi Klein, Micheal Moore és Morgan Spurlock. Ők a saját élményeiket, emocionális és racionális „insight”-jaikat mondják el (Gyulavári – Mitev – Neulinger – Neumann Bódi – Simon – Szűcs, 2014; Silverstein – Fiske, 2003), valóságos példákkal, nem laboratóriumi kísérletekkel (Malhotra – Simon, 2008) illusztrálva (melyeket bachelor hallgatók hipotetikus termékekre reagálva adtak).

Cikkünkben kétféle megközelítés váltakozik: a tervezőművész autonóm gondolatai (CA), a marketingszemléletű közgazdász szempontjai (HD), a menedzsmentirodalom vonatkozó megállapításait rövid, „kapcsolódás a menedzsmentirodalommal” című keretbe foglalt szemelvényekben közöljük. A köztünk zajló párbeszéd vizuális formában is bemutatható, az eszközök és érvek mások, de végül mégis egyetértünk (1. ábra).

1. ábra

### Emóció & Ráció



Forrás: Góg Angéla, Ambrovics Gergely MOME, Designkommunikáció kurzuson készített illusztrációja, 2013

Ha a formalizált tudományos retorikán nevelkedett közönség számára a pozitívista kritériumok mellé esztétikai, valamint a kreatív kifejezés szempontrendszerét helyezjük, látható, hogy a művészetalapú megközelítés a világ megismerésének teljesen más módját teszi lehetővé, mint az önmagát tudományosnak hirdető kutatás (Horváth – Mitev, 2015). Egy jól megírt introspektív beszámoló irodalmi magasságokba tör, és Willam Blake szavaival képesek meglátni „a világot egy homokszemben”. Elkápráztatnak, „a-ha” effektust váltanak ki, valamint a „tényleg, így van ez” érzést váltják ki az olvasóból (Brown, 2012a, 2012; Eisner, 1985; Brown – Reid, 1997) (ld.: 1. kapcsolódási pont: **vezetés – menedzsment & design- és analitikus gondolkodás**),

hiszen ekkor:

- a megfogalmazás célja: a képzelet stimulálása, *gondolatébresztés*,
- az értékelés kritériumai: *addig észrevétlen dolgok láthatóvá tétele*, ami az olvasóban milyen töprengést indít el,
- ábrázolásmód: nem szó szerinti nyelvezet, *evokatív* (felidéző) megállapítások,
- fókuszpont: tapasztalatokra, élményekre és jelentésekre fókuszál (a megfigyelt viselkedés a megértés ugródeszkája),
- általánosítás természet: egyedi eseteket tanulmányoz, és azt feltételezi, hogy az általánosítás azokban *a különleges esetekben rejlik*, amelyekből általánosabb (ha nem is statisztikai értelemben) leckék tanulhatók, tanulságok vonhatók le,
- a forma szerepe: a *szabványosítás elkerülése*, a forma és tartalom kölcsönhatása, művészetalapú szövegformátumok (irodalmi, fél-irodalmi szövegek),
- az önkifejezés szintje: szubjektív szemléletmód; a kreatív önkifejezés engedélyezett és elvárt,
- előrejelzés és kontroll: cél a *heurisztikus* és nem az algoritmikus magyarázat, mellyel a megértés növelhető,
- adatforrás: a kutató maga a kutatás legfontosabb eszköze, az ő és válaszadói élményei, közreműködésük, együttműködésük jelenti a legfontosabb adatforrást,
- a tudás alapja: *módszertani pluralizmus*; a tudás a kérdéses élmények és tapasztalatok sikeres felidezéséből táplálkozik,
- alapvető cél: *jelentésalkotás és megértés létrehozása*; olyan állításokat keresnek, amelyek képesek megváltoztatni a jelenlegi világról alkotott elképzeléseinket.

Pink (2009) *A megújult elme* című könyvében ezt írja: a királyság kulcsai mostantól más kezekbe kerülnek. A jövő az egészen másként gondolkodóké: az együttérzőké, a sémafelismerőké és a jelentésalkotóké. Ezek az emberek alkotóművészek, feltalálók, dizájnerek, történetmesélők, gondoskodók, vigasztalók, átfogó képben gondolkodók – ők aratják majd a legtöbb társadalmi megbecsülést, és ők élvezik majd annak örömeit: Az információs korból, amely a logikára, a lineáris, számítógépszerű gondolkodásra épül, átlépünk a konceptuális korbá, egy olyan gazdasági és társadalmi rendszerbe, amelynek alapja a találékonyság, az empátia, az átfogó szemlélet... Az új kor hajtóereje egy másfajta gondolkodás és életszemlélet, amely olyan típusú tehetséget, alkalmasságot, fogékonyságot jutalmaz, amit fejlett alkotó- (high concept) és kapcsolatteremtő (high touch) képességnek nevezek (Pink, 2009, p. 11.).

**1. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetés–menedzsment & design- és analitikus gondolkodás**

Az üzleti vezetőkben több a közös a művészekkel, mint a menedzserekkel (Zaleznik, 1992, p. 126.). A menedzseri kultúra a racionalitást és a kontrollt hangsúlyozza. Legyen szó akár célokról, erőforrásokról, szervezetekről, struktúrákról vagy emberekről, a menedzser megold egy problémát. A menedzser azt a kérdést teszi fel: „Milyen problémákat kell megoldani, és milyen módon érhetjük el a legjobb eredményeket úgy, hogy mindenki hozzájáruljon a szervezet sikeres működéséhez. A menedzseri célkitűzéseket szükségesszerűségekből és nem vágyak alapján határozzuk meg, és a szervezeti kultúrából és hagyományokból következnek (Zaleznik, 1992, p.127.). A vezető magas kockázatot hordozó helyzetekben dolgozik, hajlamos keresni a kockázatot és a veszélyt, különösen ott, ahol valamilyen előny, haszon lehetősége fennáll. A vezető elviseli a káoszt, a szervezetlenséget, képes arra, hogy a nem egyértelműen értelmezhető helyzetben a probléma megértésére törekedjen (Zaleznik, 1992, p. 128.).

Martin (2007) szerint a konvencionális gondolkodók arra vannak kényszerítve, hogy a kevésbé vonzó, de biztos kompromisszumokat válasszák. A vezetői gondolkodásmód – integratív gondolkodás – képviselői szívesen veszik a bonyolult helyzeteket és hajlandók akár az egyes lépések megismétlésére is. Az integratív gondolkodók opciókat és új megoldásokat hoznak létre. A hagyományos gondolkodó a potenciális megoldásokra koncentrál. A hagyományos gondolkodó olyannak fogadja el a világot, amilyen, míg az integratív gondolkodó elfogadja a világ jobbításának a kihívását (Martin (2007, p. 67.; Dobák – Hortoványi – Szabó – Taródy, 2011).

**A DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ (DIS.CO)**

**(DESIGN)KOMMUNIKÁCIÓ**

CA:

ALAPTÉZIS:

Designkommunikáció = fejlesztésbe (fejlődésbe) integrált kommunikáció.\*

(\*Szabadalmi Közlöny és Védjegyértesítő – 113. évfolyam 12. szám I. kötet, 2008.12.15. Lajstromszám: 196961)

A designkommunikáció nem csupán funkció és forma, hanem tartalom, üzenet, stílus és kultúra is egyben. Ez egy szemlélet, amely a designt és az életünket meghatározó gazdaságot, valamint a stratégiai kommunikációt próbálja összekötni a hozzá illő státussal együtt.

A kommunikáció ebben a formában nem egy utólagos sallang, hanem a problémakereséssel, problémamegoldással együtt születik és kódolódik a termék, a szolgáltatás vagy éppen az eljárás fejlődésébe. A tervezés, az alkotás az emberi faj egyik legfontosabb adottsága, lehetősége és egyben kötelessége, figyelembe véve a társadalmi állandók és változók kölcsönhatását. Az alkotói/tervezői képességünk, fajunk létezése óta determinálja a Túlélés – Fennmaradás – Fejlődés hármását.

*Konklúzió:* az állandó és változó együtthatója az alkotás. Ebből fakadóan a design, a kommunikáció és ezek üzleti megfelelője a designmenedzsment nem más, mint egy differenciáltan integrált, azaz egy komplex (Csíkszentmihályi, 2008) alkotói/tervezői gondolkodás eredménye (ld. 2. kapcsolódási pont: **tervező vezetés – managing as designing**).

**2. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: tervező vezetés – managing as designing**

Boland és Collopy (2004) a vezetői tevékenységet, tervezői, azaz designtevékenységként írják le, és a következő elveket fogalmazzák meg a tervező vezetés (managing as designing) jellemzőiként:

- A tervező vezetők (managers as designers) olyan helyzetekbe kerülnek, amelyet nem ők választanak, de amelyekért felelősek, hogy végül kedvező kimenetelűvé alakítsák azokat. Egy olyan problématerben (problem space) dolgoznak, ahol a problémamegoldás nem szilárd alapokon nyugszik, az egyik megoldás nem magasabb rendű egy másiknál.
- A designgondolkodás (Brown, 2008) egyértelmű a menedzsmentmódszerek és szervezeti struktúrák történetében. A designgondolkodás szintén jelen van a hatékony stratégiaalkotásban, a szervezeti átalakulásban, és a korlátokra érzékeny problémamegoldásban.
- A tervező vezetés kollaboratív folyamat, nem egy hősiesen viselkedő mester egyszemélyes munkája. A diszciplínák, funkciók és szervezeti határokon átlépő együttműködés alapvető az új sikeres termékek és folyamatok létrehozásában.
- A jobb szervezeti működési környezet, mely hozzájárul a sikeres termékek létrehozásához, elérhető vállalati és társadalmi szinten is. Ugyanígy a menedzszerképzés jobb megközelítései is, ami a következő évtizedek kihívása is egyben.
- Saját szóhasználatunk csapdába ejthet. A menedzsment ismerős szóhasználat a problémamegoldás idő előtti lezárásához vezethet: például ha a tervezési folyamat elindulása előtt a fókusz a csökkentett cash flowra vagy a költségek és bevételek kalkulálására irányul.
- Az olyan funkcionális megoldást keressük, ami a funkcionalitás legszelebb értelmét meríti ki. Egy megoldás csak akkor lehet funkcionális, ha minden érintett követelményének megfelel, legyenek azok ügyfelek, alkalmazottak, szomszédok, közösségek vagy jövő generációk. Ez a funkcionalitás követelményét egy véget nem érő kereséssé módosítja, mivel minden követelménynek lehetetlen megfelelni, és így a problémához fűződő megközelítést továbbra is egy nem berögződött állapotban tartja.
- Próbáljunk megszabadulni az alapértelmezett megoldástól. Minden újabb megoldás esetén törekedjünk arra, hogy az jobb legyen az előzőnél.

Az emberi faj kulturális és civilizációs evolúcióját tekintve melyek azok a – gyűjtőnéven fogalmazva – tevékenységek, foglalkozások, amelyek kiállták az állandóság próbáját? Megállapítható, hogy minden olyan tevékenység, ami technológiafüggő, az a változók martalékává vált (pl. a szép karriernek ígérkező telefon-

(Rubik Ernő, Forbes, 2015. május, 33. oldal). Ugyanazt mondtam vagy valami teljesen mást? Vagy félreértem az egészet?

A vicc mint produktum azért érdekes, mert az egyben egy történet és egy előadás. A viccet nemcsak a szerzője tudja jól elmondani, sőt az is elképzelhető,

2. ábra

### design – és – kommunikáció

design - innováció - kommunikáció	design - rendszer - kommunikáció	design - túlélés - kommunikáció	desi
design - módszer - kommunikáció	design - művészet - kommunikáció	design - fennmaradás - kommunikáció	desi
design - identitás - kommunikáció	design - tervezés - kommunikáció	design - fejlődés - kommunikáció	desi
design - media - kommunikáció	design - tér - kommunikáció	design - anyag - kommunikáció	desi
design - stratégia - kommunikáció	design - tárgy - kommunikáció	design - anyagtalán - kommunikáció	desi
design - márka - kommunikáció	design - kép - kommunikáció	design - állandó - kommunikáció	desi
design - termék - kommunikáció	design - tudás - kommunikáció	design - változó - kommunikáció	desi

Forrás: szerzők

központos kisasszonyok vagy éppen a DTP-operátorok sorsa). A designkommunikáció a technológiafüggetlen állandókat keresi, miközben használja a technológiai változókat. A design és annak kommunikációja nem (csak) a sorozatban gyártható termékekről szól (2. ábra).

#### CA:

Minden egyes tárgy, termék, szolgáltatás, eljárás (alkotás), önmagában információtartalommal bír, de a problémafelvetés és aztán a tervezés első pillanataiban még nem kommunikál, mert rendszerint azt gondoljuk, hogy a kommunikálás pillanata majd a végén jön el. Pedig nem biztos, hogy így van jól! A problémafelvetés pillanatában történő kódolt kommunikáció a végső produktum szempontjából létfontosságú. Képzelnünk el egy viccet, vagy egy jó viccesélt. Ugye nagyjából mindenki azt a viccesélt szereti, akinél már a poén felvezetésénél is lehet kacagni... Egy jó tárgy, termék, szolgáltatás, eljárás (alkotás) ezt a fajta kommunikációs evolúciót képes magán hordozni.

#### HD:

*A kanalat el kell magyarázni?*

Amikor először láttam a könyvedben (Cosovan, 2009) a designkommunikáció szókapcsolatot, én arra asszociáltam, hogy legyen az bármi, önmagában érthető, önmaga kommunikál és nincs szüksége kiegészítő kommunikációra, magyarázatra. Akkor én azt hittem, hogy minden kísérő kommunikáció is sallang. Valami ilyesmire gondoltam, ezzel épp mostanában találkoztam „*Hogy a Kocka mitől és hogyan tudott ilyen univerzális sikerré válni – ... abban benne van, hogy nyelv nélküli dolog. Egy program, egy tárgy is akkor jó, ha nem kell hozzá használati utasítás, a kanalat sem kell elmagyarázni*”

hogy a vicc kitalálója nem is tudja jól elmondani saját történetét, mondhatjuk azt is, hogy az előadás egy külön életre keltő termék. Ez történt Ganxsta Zolee és a Kartel 1996-ban publikált, „Ki a fasza gyerek” című költeményével<sup>1</sup>, amikor ugyanazt Csőre Gábor színművész a youtube „Vers Nem Mindegy, Kinek” csatornán adja elő<sup>2</sup>. Az eredetit öt év alatt több, mint hétszázezren, Csőre Gábor előadását két hét alatt több, mint 220 ezren nézték meg.

A közhely fenntartható identitása című cikkedben (Cosovan, 2015) ezt írod, nekem marketing- és marketingkommunikációs elméletekből kiinduló gondolkodónak ez a leginkább érthető és meggyőző: „A designkommunikáció a differenciált és integrált tervezői – azaz a komplex tervezői – gondolkodás eredménye. Egy új tartomány megfogalmazása, amely az alkotói magatartást teszi általános szemléletté” (Cosovan, 2015, p. 98.).

HÉTKÖZNAPI(BB) NYELVEN: Hogyan lehetséges az, hogy miközben integrációról, integrált tervezésről beszélünk a differenciált emberi magatartásforma háttérbe szorul? Miért van szükségünk vagy/vagy-okra, hogy ha lehetne is/is-ekről is beszélni? Az átlag (nem intellektuális szempontból átlagos) ember számára a design nem egy általános, örökké tartó emberi manifesztáció. A design egy szakma, egy hivatás, egy szekció – pedig valójában több, lehetne több is, *ha a design, mint információ* góc egybeesne annak kommunikációjával...” (Cosovan, 2015, p. 98.).

#### A design(kommunikáció)

##### CA:

Amikor a kreativitás, a tervezés fontosságát szajkózom, általában nem azért teszem, mintha nem ismernék el

más indíttatású emberi foglalatosságot, hanem azért, mert hiszek abban, hogy előbbiek boldogabbá, szebbé, jobbá tehetik világunkat. Mindehhez rá kell éreznünk, hogy létezik egy kapocs az *emberi optimum és a megmagyarázhatatlan tökéletes* között, valamint arra is, hogy *a nyitottság az emberi szabadság záloga, a szabadság pedig az együttműködés alapja*.

**HD:**

Ha mindezt a közgazdász, önmagát elsősorban gazdasági és vezetői döntések meghozatalával meghatározó közösség számára szeretném elmagyarázni Székely Kinga (MOME végzős alapszakos, formatervező hallgatója): „Mindenki egy kicsit” című dolgozatából szeretnék idézni:

„Időről időre felötlik bennem, hogy vajon miben áll a mi isteni valónk, ha Isten a saját képére teremtett bennünket. S oda szoktam kilyukadni, hogy többek között abban, hogy *mi is teremtők vagyunk mindannyian*. A teremtés talán az alkotásnak az a formája, aminek ereje és hatása van. Lehet, hogy más is kilyukadt már ide, Marx jut az eszembe. Szerinte az ember nembeli lény, s mint ilyen, szabad, és képes neme biológiai meghatározottságait meghaladva a természethez egyetemesen viszonyulni, vagyis nem kell halként tengerben élnie, sem mezőn egerésznie. Az ember képes a természetből szabadon alkotni, s egyúttal ebben áll nembelisége lényege, ami megkülönbözteti az állatoktól. Biztos, hogy Marx nem a bibliai nyomvonalon jutott erre, s az is, hogy az összes többi gondolatomat is megfogalmazták már okosabban...” (Székely, 2015, p. 1.)

A Budapesti Design Héten tartott előadásodon<sup>3</sup> mindezt így fogalmaztad meg (3. ábra), még egyszerűbben, mint Simon (1996) (ld. 3. kapcsolódási pont: **vezetés = design**)

**DIS.CO EXPERT – képzés koncepció**

A mai menedzsment- és vezetőképzésekből, valamint gyakorlatból gyakran hiányzik, az olyan menedzser képe, aki ötleteket hoz fel, új tartalmat és formát ad a felmerülő új lehetőségeknek. Menedzserek, vezetők mint formaadók odafigyelnek arra a világra, amelyet az általuk létrehozott vállalkozások is formálnak, és a kézenfekvő, megszokott alternatívákat nem automatikusan és nem szabályként fogadják el (Boland – Collopy, 2004, p. 8.). A designgyakorlat jobb megértése, a design-módszertanok stratégiai eszközként való szervezeti integrálása kell, hogy legyen a menedzsment/vezetőképzés egyik jövőbeli feladata. A designiskolák úgy szintén kell, hogy foglalkozzanak ezzel a kérdéssel, azért, hogy a jövő tervezőit képessé tegyék arra, hogy akár vállalati felső vezetésben részt vegyenek (Buchanan, 2004, p. 54.). Angyal (2011) hívja fel a figyelmet arra, hogy a felsőoktatás számos ponton tanulhat a gaz-

Jó és Jó

# DISCO

DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ = FEJLESZTÉSBE (FEJLŐDÉSBE) INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ

*mi a design?*

DESIGN = JÓT CSINÁLNI

*mi a kommunikáció?*

KOMMUNIKÁCIÓ = JÓT MONDANI

*mi a jó minimum szablya?*

Ami nekem jó és másnak nem árt!

szubjektív jó = mert a saját érzésem, hogy a mások érdekeit ne vegyem figyelembe  
objektív jó = mert a saját érzésem, hogy a mások érdekeit figyelembe vegyem

*mi a fejlődés?*

Olyan változó (változtatás), ami a lehető legtöbb állandó értékkel bír.

Forrás: Cosovan, 2009

dasági élet modelljeitől. A felsőoktatás mind önmaga szervezésében, de képzési szintjén is meríthet az üzleti élet törvényszerűségeiből, és viheti be az oktatás rendszerébe a jól működő modelleket.

A designkommunikáció DIS.CO EXPERT program, egy átfogó, integráló (transzdiszciplináris és interprofesszionális) szemléletet képvisel, ami megkönnyítheti a problémakeresés, problémafelvetés és tervezés egysé-

**3. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetés = design**

Engineering, medicine, business, architecture, and painting are concerned not with the necessary but with the contingent – not how things are but how they might be – in short with design (Simon, 1996, p. xii., Sciences of the Artificial)

A Nobel-díjas közgazdász Herbert Simon művében úgy fogalmaz, „legyen az mérnöki tervezői folyamat, orvostudomány, üzlet, építészet vagy festészet nem azzal foglalkozik, hogy mi szükséges, hanem hogy *mi lehetséges* – nem azzal, hogy mi van, hanem azzal, hogy *mi lehet*, – röviden designnal.

A vezető felelőssége nem az univerzum szabályainak felfedezése, hanem az, hogy felelősen cselekedjenek, vagyis jelenlegi helyzeteket, adottságokat jobbra (preferáltakká változtassák), ilyen értelemben a vezető formaadó, aki alakítja a szervezetet és a gazdasági folyamatokat. Ha a vezetők úgy közelítenék meg az őket érő problémákat, ahogy a legjobb designerek (tervezők), akkor az egyes termékek, szolgáltatások, folyamatok sokkal funkcionálisabbak lennének, és képesek lennének arra, hogy a társadalom számára hosszan tartó értékeket hozzanak létre (Boland – Collopy, 2004, p. xi.).

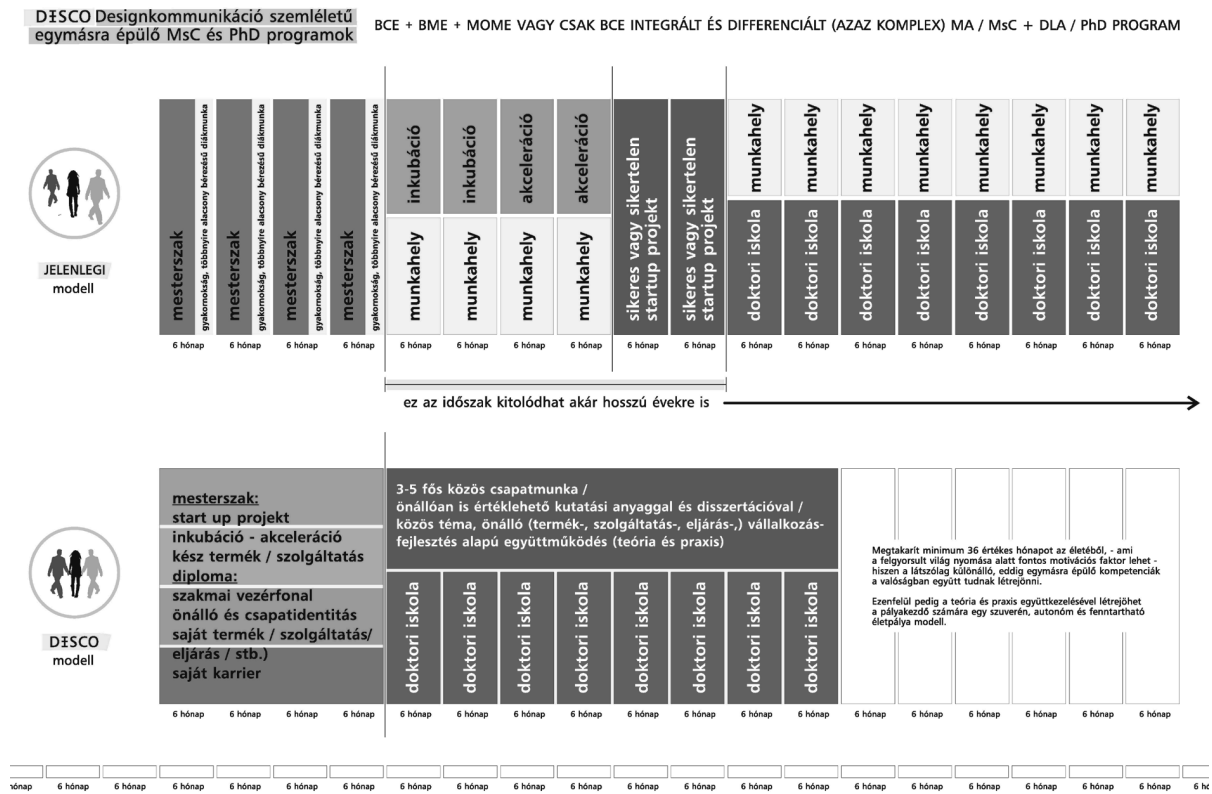
ges kezelését, figyelembe véve a mindenkori megrendelő (ember), gyártó (ember), forgalmazó (ember), fogyasztó (ember) és tervező/alkotó (ember) közös igényeit.

A designkommunikáció DIS.CO EXPERT program, egyben vezetőképzés, ami egy szak-független nyitott program, mely közgazdászok, jogászok, orvosok, mérnökök, designerek együtt és egymástól való tanulására épít. A programban résztvevők konkrét vállalati termékfejlesztéssel kapcsolatos differenciált és integrált, azaz komplex vezetési feladatokat oldanak meg. A program során a különböző területekről érkezők átélnek és elsajátítják, hogy a tervezői/alkotói képesség vezetői lehetőséggel s egyben vezetői felelősséggel jár.

A képzés során a menedzsmentelmélet oldaláról megalapozott vezetői gondolkodásmódot (a ma futó menedzszerképzésekkel ez ma megvalósul) kapcsoljuk össze vállalkozói/alkotói/kreatív szemlélettel (ld. 4. kapcsolódási pont: **vezetői gondolkodás – hazai empirikus kutatások**). A résztvevők az elméleti alapok elsajátítása mellett, egy négy szemeszteren átvívelő (saját) vállalkozói projekten dolgoznak: amik lehetnek új működési modellek, új rendszerek, új módszerek, jelenlegi gyakorlatot (konvenciót) újragondoló megközelítések, saját termékek és szolgáltatások fejlesztésének megvalósítása<sup>4</sup>. (4. ábra)

4. ábra

**A DIS.CO EXPERT mesterszak/doktori program infógrafikája**



Forrás: szerzők

Nemzetközi kitekintésben, a téma legaktívabb kutatói Bolland és Collopy (2004) szerint, ha a vezetők úgy közelítenék meg az őket érő problémákat, ahogy a legjobb designerek (tervezők), akkor az egyes termékek, szolgáltatások, folyamatok sokkal funkcionálisabbak lennének, és képesek lennének arra, hogy a társadalom számára hosszan tartó értékeket hozzanak létre. Bolland és Collopy 2004-ben megjelent könyve óta számos cikk (Wastell, 2014; Brown, 2012a, 2012b; Lee – Brown, 2013), több folyóirat különszám jelent (*Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 43 No. 1, March 2007; Organization Studies, 29(03), 2008*) alkotó vezetés, design, mint vezetői tevékenység témakörben. A publikációk legfontosabb közös pontja az, hogy mind az újragondolt képzési formák, gyakorlat és kutatás in-

posztgraduális és doktori képzésekbe, ahol az eredmények valós vállalkozások.

A DIS.CO EXPERT négy féléves POSZTGRADUÁLIS képzés alapvető gazdaság- és társadalomfilozófiai háttére a MEGISMERÉS függvényében a következő viszonyrendszer felállítása:

ANYAG – ANYAGTALAN viszonya,  
TÚLÉLÉS – FENNMARADÁS – FEJLŐDÉS viszonya,

ÁLLANDÓ – VÁLTOZÓ viszonya, melynek egyik tanítható módszere a DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ = FEJLESZTÉSBE (FEJLŐDÉSBE) INTEGRÁLT KOMMUNIKÁCIÓ szemlélete (Cosovan, 2009, p. 64.; 67.; 76.).

#### 4. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vezetői gondolkodás – hazai empirikus kutatások

A Vezetéstudomány folyóirat, mint a hazai menedzseri gyakorlatot tudományos megközelítésben vizsgáló médium a vezetői döntéshozatal következő, 2015-ben még aktuálisnak tekinthető szempontjait mutatja be (2007 után megjelent munkák alapján):

A magyar menedzserek racionális döntések kialakítására törekednek, a racionális megközelítés egyértelműen pozitív jelentéstartalommal bír a számukra. *A racionális döntéshozatal ugyanakkor nem jelent egyértelműen jobb teljesítményt* egy dinamikusan változó üzleti környezetben, sokkal inkább a különböző döntéshozatali közelítésmódok adekvát alkalmazása lenne célravezető. A jól teljesítő cégek általában aktívabban kommunikálnak érintettjeikkel, és döntéshozatali folyamataikba igyekeznek becsatornázni a különböző érintett csoportok véleményeit, ajánlásait (Paprika, 2008, p. 27.).

Bánfi, Boros és Lovas (2012:2) feltevése szerint *a vállalati vezetők jellemzően innovatívnak tartják magukat*, és ez alapján jelentős részük fejlesztéseket tervez a jövőben, amelyhez pályázati forrásokat kívánnak igénybe venni. A vállalat, a vállalkozások a haszon reményében minden eddignél jobban arra vannak kényszerítve a globalizált, innovatív piacon és a fogyasztóorientált szerepeik kapcsán, hogy érzékenyen, gyorsan és rugalmasan illesszék tevékenységeiket az őket körülvevő világhoz. *A projektek alapvetően ezt az iterációs funkciót* töltik be a szervezetek életében, melynek következtében azonban, *ideiglenesen kélve a napi rutin aspektusából*, egy állandó kihívásokkal teli helyzet jöhet létre a projektszervezetben dolgozók számára. A vezető felelőssége abban áll, hogy felmérve a projektfeladat jellegét, annak megoldására *leginkább alkalmas projektszervezeti formációt* válassza ki az elméleti repertoárból (Jarjabka, 2009, p. 48.). Az alapvető probléma talán a vezetői szemlélettel lehet. Nevezetesen azok a *gondolkodási sémák* (képzetek), amelyek jellemzőek a vezetői gyakorlatra, elsősorban a klasszikus közgazdasági elméletre épülnek, és ebből adódóan a stratégiaalkotás és megvalósítás során is *a saját vállalatra vannak tekintettel, nem számolva a partnerek reakcióival, az életfontosságú üzleti kapcsolatok kölcsönös és interaktív jellegével* (Mandják – Szántó, 2011, p. 14.).

Bakonyi (2014, p. 37.) munkája szerint *a mai vállalati-vezetői döntéshozatal az időben konzervatív, statikus irányba mozdul el*: minél dinamikusabb a vállalat stratégiai gondolkodásmódja, annál radikálisabb innovációs kezdeményezéseket támogat, időben azonban, a vállalatok (a stabilitásra való törekvésük miatt) a statikusabb stratégiai gondolkodásmód felé mozdulnak el.

tegrált megvalósítására hívják fel a figyelmet. Az általunk megfogalmazott oktatási koncepció küldetése ez, az eddig számos alkalommal megfogalmazott igény, *teória és praxis* együttes képzési és kutatási szintű integrálása.

A gyakorlatban a Bolland és Collopy szerzőpáros mester szintű képzésben és alkalmi hallgatói projektek szintjén valósították meg elképzelésüket a Weatherhead School of Management intézményben (<https://weatherhead.case.edu/departments/design-and-innovation/student-works/>), az általunk bemutatott koncepció tültmutat az idézett példán az *alapkutatást integrálja a*

A képzés alapvetően nem elkülönült tantárgyak, hanem a tanulási, készségelsajátítási célok és a folyamat célok szerint strukturált. A megfelelő tudásanyag átadása több oktató együttes jelenlétével a közgazdaságtan, filozófia, szociológia, pszichológia, menedzsment, marketing, média, művészet, kultúrtörténet és a kreatív területek szakértőivel létrehozott együttműködésre épül, példát mutatva arra, hogy egy sikeres összefogás/vállalkozás ma diszciplínák közötti kollaboráció. A résztvevők jártasságot és készséget szerezhetnek a teljes termékút szimultán, mély együttműködésben és párhuzamos fejlesztésben történő designkommuniká-

ciós szemléletű menedzselésében. Az ismereteknek a művészet, a design által kezdeményezett sokféle párosításával, rendszerezésével kívánjuk tágítani a kreatív

mánus fenomen szintjén. Így hát a DESIGNKOMMUNIKÁCIÓ egy olyan kapcsolatteremtési szemléletet képvisel, amely HÍD-ként jelenik meg a különböző

### 5. kapcsolódási pont a menedzsmentirodalommal: vállalkozásoktatás az üzleti felsőoktatásban

Csapó (2007, p. 33.) a vállalkozásoktatás három megvalósítási útját hasonlítja össze: a tanári előadást, a szimulált vállalkozást és a valódi vállalkozást. A tantermi előadással kapcsolatban leírja, hogy bár kiválóan tervezhető, a megszokott módon értékelhető, kevés pluszköltséggel jár, illeszkedik az órák megszokott rendjéhez – mégis úgy fogalmaz: „úszni nem lehet csak tankönyvből megtanulni” – fontos az elméleti alapok elsajátítása, de ugyanilyen fontos ezek készségszintű alkalmazása. A szimulált vállalkozásokkal kapcsolatban számos előnyt emel ki a szerző: rugalmas, játékos, sokféle készség gyakorlását teszi lehetővé, költségkímélő és kontrollálható, de mégsem a valóság, így a vállalkozói felelősség leértékelődhet. A valódi vállalkozás iskolai keretek között történő létrehozásának kapcsán a következő dilemmákat fogalmazza meg: egyfelől valós feladat, valós vállalkozás működik, és ebben a helyzetben a tanár/oktató feladata, felelőssége újra kell, hogy fogalmazódjon: Miért felel és miért nem? Pluszmunkája hogyan építhető be a fennálló belső értékelési rendszerekbe? A megszokott iskolai rendtől eltérő feladatokat diák és tanár hogyan kezelje?

Szerb és Lukovszki (2013, p. 30.) cikkünkben azt vizsgálták, hogy az egyes vállalkozói tulajdonságok, az egyetemi környezeti tényezők és a családi háttér hogyan hatnak a vállalkozóvá válásra. Eredményeik megerősítik, hogy a vállalkozói tulajdonságok és a családban levő vállalkozó megléte mellett a *vállalkozói oktatás is pozitívan befolyásolja a vállalkozási szándékot*. A szerzők pozitív kapcsolatot tártak fel az innovációs tevékenységek (új ötletek generálása, új termékek fejlesztése, új cég indítása és a cég sikeres vezetése) és a vállalkozóvá válási szándék között. Szerb & Lukovszki (2013, p. 39.) ugyanakkor kiemelték, hogy a mai magyar felsőoktatási miliő összességében nem igazán támogatja az önálló cég alapítását és a vállalkozási életformát.

A Budapesti Corvinus Egyetem Kisvállalkozás-fejlesztési Központja (KFK) „Vállalkozásbarát egyetem – vállalkozásképes hallgatók” programok keretében pályázati rendszerben olyan induló vállalkozásokat támogattak, melyek üzleti ötlete reális volt. 2006 novemberében tíz támogatott vállalkozásból öt esetben maradtak együtt az alapító tagok, egy esetben eladták a céget, három esetben az alapítók egy része kivásárolta a többieket. Csapó (2010, p. 36.) ekkor még kiemelte, hogy *korlátot jelentett a hallgatók háttére*: elsősorban közgazdászok lévén kevésbé kreatív, technológiaiintenzív, innovatív vállalkozási ötletek megvalósítására nyújtottak be pályázatot. Ugyanakkor a nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy „az innovatív és életképes üzleti elképzelések valószínűsíthetően inkább műszaki, természettudományi és kreatív jellegű tanulmányokból erednek... Ennek nyomán indokolt volt a programot szélesebb körben meghirdetni Budapest minden felsőoktatásban tanuló diákja számára, azaz valódi „interuniversitas” projekt indítása lett a cél” (Csapó, 2010, p. 46.).

Tágra értelmezve a vállalkozói szemlélet mint egyfajta viselkedés- és magatartásforma is elfogadható, ami mindennapi élet bármely területén alkalmazható (Szirmai – Csapó, 2006; Csapó, 2007, p. 31.). Korábbi tapasztalatok azt mutatták, hogy bár a vállalkozási képzésekben részt vevő fiatalok közül nem mindenki választja a vállalkozói pályát, azonban közöttük sokkal magasabb azok aránya, akik később ilyen módon gondoskodnak megélhetésükről, mint azok között, akik nem vettek részt ilyen képzésekben (Csapó, 2007, p. 31.).

értékteremtés vezetési lehetőségeit a digitális kor gazdaságában, társadalmában. (ld. 5. kapcsolódási pont: **vállalkozásoktatás az üzleti felsőoktatásban**)

#### Zárszó

Még mielőtt összefoglalnánk, tisztáznunk kell egy kifejezést. A design nem egyenlő a formatervezéssel! A formatervezés egy részegysége csupán annak a holisztikus emberi állandónak, amit designnak/dizájnnak hívunk. A *design* tehát *tervezőművészet, kreatív tervezés, alkotói magatartás*. Ehhez társul a *kommunikáció, a tervezői, alkotói, kreatív kapcsolatteremtés*, úgy az önreflexió (belső párbeszéd), mint az interhu-

diszciplínák és diskurzusok, a társadalom és a gazdaság jelenségei között. A módszerével valósidejű kapcsolatot lehet teremteni oktatás, kutatás és vállalkozás között. Számol az időfaktorral mely túl erős, szerteágazó és objektívnek tűnő a digitális (majd várhatóan a) konceptuális kor kontextusában. Az IDŐ kíméletlenül befolyásolja életünket, de legfőképpen az Y és Z generáció számára okoz sokszor nehezen kezelhető problémákat. A *multitasking* generáció olykor túlzottan fájdalmasan éli meg, hogy tanulnia kell a munka rovására és dolgoznia kell a tanulás rovására, hiszen az időfaktor – lássuk be – nem mindig multitasking kompatibilis.



Célunk nem az, hogy a néha örületbe kergető gyorsaságot fokozzuk, vagy kényszeresen lassítani próbáljuk azt, hanem a szakmai ÉLETPÁLYA optimalizálása (lsd. infógrafika), ahol nem teszünk minőségi különbséget differenciált és integrált gondolkodás között, ahol jut idő a tanulásra, a kutatásra, munkára (karrierre, vállalkozásra), az együttműködésre és a személyes identitásra is, jut idő a pihenésre, a be- és kitekintésre, egy szóval *sokmindenre*, amire a *reneszánsz komplexitás korában* talán újra szükségünk van (lesz), mindezt az Állandó – Változó / a Túlélés – Fennmaradás – Fejlődés / az Anyag – Anyagtalan viszonyrendszerében.

HD: Mit kérdezzünk majd az első jelentkezőktől?

CA: Elhiszi magáról azt, hogy ő egy alkotó/tervező kreatív ember? Gondolt-e így valaha magára, és ha igen, akkor arra, amire gondolt, azt képes lesz megvalósítani már az egyetemi évei alatt?

HD: És mit mondanak majd a 4. félév végén? Miben lesznek mások?

CA: Abban lesznek mások, hogy az elcsépelet – „yes we can” – szlogen szakmai életük eme korai szakaszában is értelmet kap. És a közhely valósággá válik, pontosabban a közhely valódi értelmet nyer. És te, mit gondolsz arról, hogy ennek a designkommunikációs (kreatív tervező/alkotó centrikus) gondolkodásnak mennyire van létjogosultsága hosszú távon, akár a teljes egyetemi képzésben és szemléletben?

HD: Azért van a designkommunikációs tervezői gondolkodásnak alapvető helye egy üzleti iskola képzései között, mert egy új innovatív szemléletet ad a résztvevőknek: analitikus, racionális döntéshozói készségek mellett aktív, alkotó cselekvőkké, tervezőkké teszi őket, és így, kerüljenek végül start-up vállalkozói vagy felsővezetői szerepkörbe sokkal kreatívabb, nemcsak a rendelkezésükre álló keretekben gondolkodó, bátor vezetők lesznek. Az üzleti és nem üzleti végzettségűek együttes tanulása a magukat autonóm alkotóként azonosító résztvevőket pedig várakozásaim szerint pragmatikusabb és racionálisabb cselekvőkké teszi. Ebben a képzésben a kreativitás, nemcsak mint megkerülhetetlen fogalom jelenik meg, hanem a posztgraduális és doktori programok résztvevői kreatívan cselekvő vezetőkké, vállalkozókká, tervezőkké és kutatókká válnak.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> <http://www.zeneszoveg.hu/dalszoveg/2216/ganxsta-zolee-es-a-kartel/ki-a-fasza-gyerek-zeneszoveg.html>

<sup>2</sup> <https://youtu.be/4gYFZnT4-Ds>

<sup>3</sup> <http://designhet.hu/2013/disco-budapesti-corvinus-egyetemen.html>

<sup>4</sup> A DIS.CO EXPERT képzési koncepció kidolgozásában köszönettel tartozunk Fehér Péter és Michalkó Gábor tervező-vezetőknek kreatív támogatásukért, és közvetlen kollégáinknak, Cseh Szilviának, Csordás Tamásnak,

Markos-Kujbus Évának, Faludi Juliánának és Varga Ákosnak elképzeléseink korlátjait kifejező konstruktív hozzászólásukért.

## Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2011): Mit tanulhat a felsőoktatás a gazdasági élettől? in: Dobák Miklós – Bakacsi Gyula – Kiss Csaba (szerk.) (2011): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: BCE, Vezetéstudományi Intézet (ISBN:978-963-503-445-1): p. 9-20. [http://www.researchgate.net/profile/Gyula\\_Bakacsi2/publication/270821773\\_Strategia\\_es\\_menedzsment\\_Tanulmányok\\_Balaton\\_Karoly\\_tiszteletere/link/550d7c440cf2752610991004.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Gyula_Bakacsi2/publication/270821773_Strategia_es_menedzsment_Tanulmányok_Balaton_Karoly_tiszteletere/link/550d7c440cf2752610991004.pdf) (letöltés dátuma: 2015. november. 08.)
- Bakonyi Z. (2014): Miként befolyásolják a stratégiai gondolkodásmódok a vállalat innovativitását? *Vezetéstudomány*, 45. évf., 6. sz.: p. 37-48.
- Bánfi T. – Boros Á. – Lovas A. (2012): Vállalati vezetők innovációs érzékenysége, szemlélete és szándékaik – egy felmérés tapasztalatai (Managers' innovation sensitivity, approach, and purposes – experience of a survey). *Vezetéstudomány*, 43 (3): p. 2-18.
- Boland, R. J. – Collopy, F. (2004): Design Matters for Management. in: Boland, R. J. – Collopy, F. (eds.) (2004): *Managing as designing*. Stanford, Ca: Stanford University Press: p. 3-18.
- Brown, S. (2012a): Wake up and smell the coffin: An introspective obituary. *Journal of Business Research*, 65: p. 461–466.
- Brown, S. (2012b): I have seen the future and it sucks: reactionary reflections on reading, writing and research. *European Business Review*, Vol. 24 Iss 1.: p. 5-19.
- Brown, S. – Reid, R. (1997): Shoppers on the verge of a nervous breakdown. in: Brown, S. – Turley, D. (eds.): *Consumer research: Postcards from the edge*. London: Routledge: p. 79-149.
- Brown, T. (2008): Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6): p. 84-93.
- Buchanan, R. (2004): Management and Design: Interaction Pathways in Organizational Life. in: Boland, R. J. – Collopy, F. (eds.): *Managing as designing*. Stanford, Ca: Stanford University Press: p. 54-63.
- Cosovan A. (2009): DISCO. Budapest: Co&Co Communication. [http://issuu.com/cosovan/docs/ca\\_disco\\_web](http://issuu.com/cosovan/docs/ca_disco_web)
- Cosovan A. (2015): A közhely fenntartható identitása. in: German Kinga (szerk.): *Sustainable Identities – Fenntartható identitások*. Budapest: Velencei Biennálé Nemzeti Biztosí Iroda, Ludwig Múzeum: p. 94-99.
- Csapó K. (2010): *Vállalkozásoktatás korszerű hazai kísérletei a Budapesti Corvinus Egyetemen*. Vállalko-

- zás Innováció. 4. évfolyam, 1. szám: p. 33-51. <http://www.ejam.hu/sites/default/files/kepek/pdf/Archivum/04Csapo.pdf>
- Csapó K. (2007): Vállalkozásoktatás diákvállalkozásokon keresztül: Tapasztalatok a Budapesti Corvinus Egyetemről. *Vezetéstudomány*, ISSN 0133-0179. (38. évf.), 4. sz.: p. 30-42.
- Csikszentmihályi Mihály (2008): *Kreativitás. A Flow és a felfedezés, avagy a találmányosság pszichológiája*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dobák M. – Hortoványi L. – Szabó Zs. R. – Taródy D. (2011): From Instinctive To Professional Entrepreneurship. in: Dobák Miklós – Bakacsi Gyula – Kiss Csaba (szerk.) (2011): *Stratégia és menedzsment: Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére*. Budapest: BCE, Vezetéstudományi Intézet. (ISBN:978-963-503-445-1): p. 109-126. [http://www.researchgate.net/profile/Gyula\\_Bakacsi2/publication/270821773\\_Stratgia\\_s\\_menedzsment\\_Tanulmányok\\_Balaton\\_Kroly\\_tiszteletre/link-s/550d7c440cf2752610991004.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Gyula_Bakacsi2/publication/270821773_Stratgia_s_menedzsment_Tanulmányok_Balaton_Kroly_tiszteletre/link-s/550d7c440cf2752610991004.pdf)
- Eisner, E. (1985): *The Art of Educational Evaluation: A Personal View*. London: Falmer
- Gyulavári, T. – Mitev, A. – Neulinger, Á. – Neumann Bódi, E. – Simon, J. – Szűcs, K. (2014): *A marketingkutató alapjai*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Horváth D. – Csordás T. – Mitev A. – Móricz É. – Végh Z. – Szpisák T. (2015): Video-produkciós projektek a marketingoktatásban. in: Bíró-Szigeti Szilvia – Petruska Ildikó – Szalkai Zsuzsanna – Kovács István – Magyar Mária (szerk.) *Marketing hálózaton innen és túl: Az Egyesület a Marketing Oktatásért és Kutatásért XXI. Országos Konferenciájának tanulmánykötete* (ISBN:978-963-313-189-3): p. 9-15.
- Jarjabka Á. (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése. *Vezetéstudomány*, 40. évf., 7-8. sz.: p. 36-48.
- Lee, N. – Brown, S. (2013): Occupy Academia! A dialectic dialogue. *Social Business*, 3(3): p. 225-242.
- Malhotra, N. K. – Simon, J. (2008): *Marketingkutató*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Mandják T. – Szántó Z. (2011): Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje. És ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára? *Vezetéstudomány*, 42. évf., 1. sz.: p. 5-16.
- Martin, R. (2007): How Successful Leaders Think. *Harvard Business Review*, 85(6): p. 60-67.
- Pink, D. H. (2009): *A megújult elme. Használd az agyad jobbik felét!* Budapest: HVG Könyvek
- Simon, H. A. (1996): *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press
- Silverstein, M. J. – Fiske, N. (2003): Luxury for the Masses. *Harvard Business Review*, 81(4): p. 48-57.
- Szerb L. – Lukovszki L. (2013): Magyar egyetemi hallgatók vállalkozási attitűdjei és az attitűdöket befolyásoló tényezők elemzése a GUESSS-felmérés adatai alapján – Kik is akarnak ténylegesen vállalkozni? *Vezetéstudomány*, 44. évf., 7-8. sz.: p. 30-40.
- Székely K. (2015): *Mindenki egy kicsit. Évvégi dolgozat*. Budapest: Moholy Nagy Művészeti Egyetem
- Szirmai P. – Csapó K. (2006): Gyakorlati vállalkozásoktatás – Diákvállalkozások támogatása a Budapesti Corvinus Egyetemen. *Új Pedagógiai Szemle*, 10. évf., 4. sz.: p. 72-83.
- Wastell, D. (2014): Archarios: A Dialogue Between Socrates and a Novice Manager on the Relevance of Design to Management Practice and Education. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4): p. 641-652.
- Zaleznik, A. (1992): Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 70(2): p. 126-135.
- Zoltayné Paprika Z. (2008): Elemzés és megérzés: a racionalitás és az intuíció szerepe a döntéshozatalban. *Harvard business review*, 10. évf., 3. sz.: p. 26-35.