

GARAJ Erika

A BIZALOM SZEREPE A TUDÁSTRANSZFER FOLYAMATÁBAN

A tanulmány témája a bizalom és a tudástranszfer kapcsolata. Megközelítési módjai közül izgalmasnak ígérkezik annak vizsgálata, hogyan válik a bizalom gazdasági hatótényezővé a tudástranszfer folyamatán keresztül. További lehetőség e reláció megfordítása, miszerint módosítja-e a gazdaság az egyén bizalomigényét, és ha igen, hogyan jelenik meg ez az egyén tanulással való kapcsolatrendszerében. A fenti területek részletesebb megismeréséhez kíván hozzájárulni e tanulmány, melynek fókuszában elsősorban azon tényezők részletes feltérképezése áll, amelyek leginkább befolyásolják a bizalom alakulását keresztül a tudás megosztását. E témakörhöz kapcsolódóan választ keres a szerző arra a kérdésre is, hogy: *hogyan merül fel a bizalmatlanság problémaköre, és miért élnek vissza a felek esetenként a partnerek információhiányával?*

Az információgazdaság térnyerése nemcsak a gazdaság működési módjait változtatja meg, hanem átértékelődnek az azt működtető emberi viszonyok és intézmények, így az emberek együttműködését irányító szabályok is (Hámori, 2003). Az önérték mellett számos más tényező játszik szerepet az egyén magatartásában, amelyet különféle motivációk, attitűdök, érzelmek, magatartási szabályok és normák befolyásolhatnak (McCormick, 1997). Ilyen érzelmi attitűdnek tekinthető a bizalom, melyen keresztül az egyén saját személyes akarata, céljai, érzelmei gazdasági hatótényezőként jelennek meg.

A technikai változások és hálózatok hatására összetett alkalmazkodási folyamatok indultak meg a társadalmi-makrogazdasági szinttől kezdve a szervezeten és intézményeken át egészen az egyénekig (Bógel, 2004). A tudástranszfer¹ jellemző megvalósulási formája a másoktól való tanulás, amelyet nem csupán önértékkövető egyének cselekvéseként értelmezhetünk. A tudásintenzív ágazatok térnyerése nyomán megerősödött az információ és a vele való bánni tudás iránti igény. (Florida, R., 2004). A bizalom egyrészt információs állományunk jelentős részét teszi ki, másrészt az információ helyettesítőjeként is felfogható (Perelman, 1998). Kiemelt szerepet játszik a tudás megosztására irányuló tranzakciós folyamatokban,

ahol ugyanúgy számolni kell a kockázattal, a tökéletlen informáltságból eredő bizonytalansággal és egymásra utaltsággal, mint a gazdasági szereplők más piaci tranzakcióinál² (McKnight – Chervany, 2001). A bizalom fogalma közel áll az információéhoz, Arrow definíciója szerint az információ a bizonytalanság csökkentése (Arrow, 1973). Ugyanez elmondható a bizalomról is, azaz a bizalom csökkenti a bizonytalanságot (Perelman, 1998).

Alkalmazott kutatási módszerek

A bizalom kérdéskörének kvantitatív és kvalitatív eszközökkel való közös vizsgálatára egy OTKA-kutatás³ keretein belül került sor. A vizsgálatba bevont szervezetek kiválasztásának szempontjai voltak: Informatikai alaptervekenység – Hazai alapítású szervezet – Hazai piacvezető szerep és nemzetközi szinten való ismertség (kapcsolatok, partnerek, külföldi piac) – Középvállalati nagyság (51–300 fő). Kvantitatív mintavételi módszerként az önkitöltős egyéni kérdőívet és szervezeti kérdőívet választottuk. A kapott adatokat⁴ leíró statisztikai módszerekkel (relatív ún. százalékos gyakorisági eloszlások) és esetenként matematikai statisztikai módszerekkel (korrelációs számítás) elemeztünk.⁵ Az alkalmazott kvalitatív módszer az összetett

kérdéstechnikával⁶ végzett mélyinterjú volt, amelynek segítségével az egyéni magatartás motivációit kívántuk megérteni, elemezni, tendenciákra, feltárt viselkedési jellemzőkre rámutatni. Az interjúszemélyek⁷ a kérdőívet kitöltők köréből kerültek ki, akik a szervezet fő alaptevékenységére jellemző munkaköröket (rendszermérnök, szakértő, szoftverfejlesztő programozó, IT-tanácsadó) képviselték.

A bizalom és tudástranzfer kapcsolata számos jelenséggel kapcsolatba hozható. Számos más jelenség kapcsolódik még témánkhoz, mint a bizalom és bizalmatlanság megszaladási jelenségként⁸ való értelmezése, a különböző védekező mechanizmusok⁹ és tabuk¹⁰ szerepe a tudástranzfer folyamatban. Ezek vizsgálata e tanulmány jövőbeni folytatása lehet.

Jelenlegi kiindulópontunk szerint bármely tudástranzfer elsődleges előfeltétele a tudás (mint tárgy), a bizalom (mint, szubjektív tényező) és kommunikáció (mint, közvetítő közeg) hármas egysége. Mindegyik tényező hordozója (egyben birtokosa) lehet valamely szerveződés (hálózat, szervezet) csoport vagy maga az egyén. A bizalomorientált megközelítést alapul véve – a tanulmány terjedelmi korlátai miatt – három összefüggést tekintünk át közelebbről:

1. Bizalom, mint áru a tudás(tranzfer) tranzakciójában.
2. Bizalom vs. bizalmatlanság a tudás kommunikálásában.
3. Tanulástámogatási formák és a bizalom.

Bizalom, mint áru a tudás(tranzfer) tranzakciójában

A tudás folyamatos mozgásban van a gazdasági környezetben, létrehozzák, keresik, alkalmazzák, megosztják egymás között vagy visszatartására törekcszenek. A tudásnak valódi piaca¹¹ van, mert a tranzakciókat nem lehet csak formális eszközök útján érvényesíteni. Működésének alapja a bizalom.¹² A bizalom az elvárások összegző, értékelő dimenziója. Több megközelítésmódja ismert, leírják egyéni elvárásként, interperszonális kapcsolatként, tranzakciós költséget befolyásoló tényezőként és társas struktúrák által alkotott jelenséggként. Williamson-i értelemben azt az elvárást jelenti, hogy a másik személy (csoport, szervezet) explicit és implicit kötelezettségeinek megfelelően fog viselkedni, becsületes lesz és nem fogja az együttműködési feltételeket egyoldalúan megváltoztatni (Williamson, 1998).

A hagyományos piaci környezetben számos kockázatforrás teszi bizonytalaná a tudásra vonatkozó tranz-

akciókat, amelyek arányát tovább növeli az elektronikus piacok¹³ térnyerése és az IT-eszközök beemelésével járó speciális biztonságtechnikai problémák¹⁴ (Hámori, 2004).

A tudás tranzakciójának térbeli és időbeli keretei kitágulnak. Megvalósulhat a partnerek közvetlen fizikai értelemben vett személyes jelenlétével vagy közvetve a modern információs technológiák¹⁵ közvetítésével. A tranzakció történhet valós idejű tudásmegosztásként¹⁶ (a tudás átadása és fogadása egyidőben) és jelentős időbeli eltéréssel. Esetenként a tudást átadó személy gyakorlatilag eltűnik, ilyenek a hagyományosan nyomtatott és vállalati adatbázisokban, továbbá interneten elérhető tudáshordozók, mint például publikációk, technológiai leírások, projekteredmények, előírások, szabályok, továbbá más tudástartalmak (Kocsis, 2004). A valós idejű tudástranzfer folyamatában a tudás hordozója és átvevője személyesen vagy közvetve ismerik egymást, ez utóbbi esetben valamilyen közös pont (érdeklődés, munka, kapcsolatrendszer, érdek) hozza össze őket. A tranzakcióra vonatkozó szerződések nehezen szabályozhatók. A tudásmegosztás koordinálásában jelentős igény mutatkozik a tudást átvenni szándékozók részéről egyrészt a piaci koordinációra, azaz a szerződéses úton való szabályozásra (külső együttműködő partnerek¹⁷ esetén), másrészt a bürokratikus koordinációs eszközök alkalmazására (szervezetben belüli vezetői előírások¹⁸). A bizalom természete miatt elsősorban a tudáshordozók reciprok altruizmusán alapuló tudástranzfer tűnik a leghatékonyabbnak a nem vagy nehezen kodifikálható tudás átadásánál. A reciprok altruizmus¹⁹ az altruizmus legelterjedtebb változata, egyfajta szívesség vagy segítség, amely a hasonló mentalitás elvárásán alapul.

A bizalom nemcsak a tudás tranzakciójának elengedhetetlen feltétele, hanem a tudás átadásának hatékonyságát meghatározó tényezője is. Makrobizalomnak (confidence) tekinthető a technikai rendszer infrastruktúrája, IT-technológia, adatbázisok, hálózatok és működésükbe vetett bizalom, valamint az ezeket szabályozó jogintézmények.²⁰ Mikrobizalmi szintet (trust) feltételez a közvetlen formális vagy informális kapcsolatban lévők tudásmegosztása, az egymástól való tanulás (Hámori, 2004).

Van egy tucat ember, akivel jól megértjük egymást, és ez nem egy formalizált valami, hanem egyszerűen jól tudunk együtt dolgozni, legyen az egy üzletágban szakértő, kereskedő, egy tulajdonos vagy egy másik igazgató, van egy ilyen csoport, akivel kölcsönösen jó affinitás van.

A tudástranszfer aktorai közötti kapcsolat lehet szimmetrikus partneri viszony, ahol a tudásmegosztást kölcsönösen elvárhatják a felek vagy alapulhat aszimmetrikus kapcsolaton, ahol egyirányú tudásmegosztásra kerül sor. Ez utóbbi aszimmetria származhat az aktoroknak a tudástranszfer folyamatban betöltött szerepéből – mentori²¹ viszony vagy gyakornoki²² kapcsolat²³ – továbbá az aktorok közötti súrlódásokból.²⁴ A tudástranszfer általános akadályozó tényezői között említhetjük a bizalom hiányát, a befogadók abszorpció-képességének²⁵ fogyatékoságait, a segítségkérés-szel szembeni intoleranciát és a tudás kizárólagos birto-kosainak ellenérdekeltségét²⁶ a tudás megosztásában (Davenport – Prusak, 2001). Mások a tudást átvevő aktorok potyázó viselkedésére (free riding) helyezik a hangsúlyt (Putnam, 1994). Az egyén magatartása oldaláról jelentkező tényezőket a tudáshordozó és a tudást átvevő szempontjából is csoportosíthatjuk. A tudásgazda részéről az egyén hajlandósága és készsége a tudás megosztására, az átadni kívánt tudás kódolásának képessége befolyásolja leginkább a tudástranszfert. A tudás átvevőjének részéről az egyén képessége a kapott tudás dekódolására és megértésére, valamint az egyén hajlandósága és készsége a kapott tudás elfogadására határozza meg a tudásmegosztás hatékonyságát (Kocsis, 2004).

Az aszimmetriát tovább árnyalja, ha az aktorok eltérő gazdasági, kulturális és etikai háttérrel rendelkeznek, ebből eredően nem találják a megfelelő értelmezési keretet, mint közös nyelvet. A bizalmatlanság foka sokféle formában mérhető. Az üzleti tranzakcióknál való előrefizetést Magyarországon²⁷ 10% arányban követeli meg az eladó a vevőtől, míg a többi országban²⁸ ez jóval nagyobb, 40% körüli. Ez a bizalom erősödését mutatja, minél megbízhatóbb mindkét fél, annál erősebb a bizalom, annál kisebb a tranzakciós költség. Kornai kiemelt szerepet tulajdonít az eltérő történelmi múltnak, amelyet „path dependence²⁹” fogalommal jelöl a szakirodalom (Kornai, 2004). A posztoszocialista országokban, így Magyarországon is a bizalom és bizalmatlanság sajátos kombinációja³⁰ alakult ki az emberekben, amely a piaci tranzakciók megváltozásával, generációs váltással (új gazdasági helyzetbe belenövő új fiatal nemzedék) és a bizalomteremtő új társadalmi jogintézmények kialakulásával, valamint elfogadásával (bizalom térnyerése, illetve helyettesítésének elfogadott megjelenési formái) tűnik befolyásolhatóknak.

Folyamatos versenyben vagyunk, erős minőségi kihívás van, azt gondolom, egyre inkább a minőséget választják itthon is az emberek ...

A minőségi szemléletet, a régi beidegződéseket – mint a gyerekek és szülők között, hogy: ha valami gond van, jaj, csak ki ne derüljön – meg kell változtatnunk. Szerintem, ez a szemlélet alapvetően mindenben benne van, ezt a szemléletet próbáljuk levétközni, nehéz feltárni a problémáinkat, foglalkozni kell velük...

Nem kell félni az újtól, és nem félni attól, hogy belevegünk más dolgokba, hogy felvegyünk olyan típusú munkatársakat, akikről nem is gondoltuk nyolc évvel ezelőtt, hogy alkalmazva lesznek a cégben...

Elég nagy kihívás, hogy az előírt szabályoknak minél inkább megfelelj a különböző pályázatoknál. A pályázatok mellett tudjál olyan állami, vállalati, egyéb megbízást is megszerezni, amivel a túlélésünket meg lehet oldani...

A tudás tranzakcióit a megosztott tudásért járó valószínűsíthető ellenszolgáltatással kapcsolatos bizonytalanság is akadályozza (Davenport – Prusak, 2001). Morális megzavarodottságot jelez, hogy a régi és új generációk mentalitásában együtt élnek a régi és új – esetenként egymást kizáró – etikai normák. Amíg egy korábbi nemzetközi felmérés szerint Magyarországon az összeköttetésekben és a tisztességtelen magatartásban látták még a közelmúltban is a meggazdagodás és siker forrását (Örkény és mts., 2003), addig saját felmérésünk szerint a megkérdezett hazai célcsoport nagyobb szerepet tulajdonít a munka minőségének és a saját erőfeszítéseknek, azaz nagyobb a bizalom a piaci történések tisztességes eszközökkel való befolyásolhatósága iránt.

Csak úgy tudsz sikeres lenni, hogy ha tanulsz, egyrészt, ha a meglévő piaci folyamatokat jobban megismered, méghozzá megtervezett, strukturált formában... másrészt, ha nem ismered a körülményeket, a versenytársakat, a veszélyeket sem tudod feltérképezni és harmadrészt, ha nem tervszerűen próbálsz ismereteket szerezni a piacról, akkor elfolysz, egyszerűen nem tudsz akciókat hozzárendelni... Ahhoz, hogy te el tudd magad adni a munkaerő-piacon, ahhoz neked tanulni kell. Azért tanulsz, mert magadat naponta el kell tudni adni. Én nem ebben nőttem fel, nem is könnyű a 40 feletti korosztálynak ezt elhinni, sokkal nagyobb volt a munkahelyi biztonság, amit ma már el lehet felejteni, amit én ma nagyon nehezen tolerálok.

A tudás a bizonytalanság kezelésének fő eszköze. A bizonytalan társadalmi környezetet ellensúlyozni kívánó kölcsönös bizalom azonban akadályává is válhat a piaci folyamatoknak. Minél erősebb a bizalmi háló, annál nehezebb a piacra való belépés. A személyes reputációra – és nem a konkrét szerződésekre – épülő piaci döntések csökkentik a szerződésszegés bizonyta-

lanságát, viszont szűkítik a lehetséges tranzakciók körét, azaz korlátozzák a versenyt. Átváltási (trade off) viszonylat van a bizalom és a verseny között. (Woodruff, 2003). Felmérésünk szerint a bizalom erősödése a vállalatok közötti együttműködésben elsősorban a makroszintű kapcsolatok szintjén következett be, így a piacra való belépés (és kilépés) rugalmasabb, alapvető szerepe van benne a tanulás és tudásmegosztás képességének. Ezt gyakran alárendelik az üzleti folyamatok költségkontrolljának, amely a makrobizalom iránti igény fokozottabb jelenlétét jelzi.

Ma a cég alkalmazkodási képessége talán a legfontosabb, afelé, hogy meg tudjunk élni, afelé, hogy mit igényel a piac, afelé, hogy együtt tudjunk működni a konkurensainkkal, azon cégek felé, akiknek a képviselőjét ellátjuk, eléggé sokváltozós környezetben vagyunk...

Kellene nálunk is, a saját területünkön belül, tovább képezni a srácokat, ezt saját magunk finanszíroztuk is, de szerintem ezt szervezett keretek között kellene végezni. Ez nincs definiálva a szervezetben. Ezt azért nem ismeri fel a cég, mert ez költség, nincs azonnal bevétel belőle, nálunk nagyon nagy a költségkontroll nyomás és ha ilyen nagy nyomás van, akkor nem ezek a dolgok élveznek prioritást házon belül...

A bizalom növelésének³¹ makroszintű kezelési lehetőségeiként három alapvető mechanizmust javasol Klang, ezek: a tranzakciók technikai biztonságának növelése, a korrektséget garantáló jogintézmények kiépítése és a társadalmi mechanizmusok kifejlesztése (Klang, 2001). Ezek biztosítása kettős, ún. paradox hatással járhat. Egyrészt hozzájárulhat a mikroszintű partnerek közötti személyes bizalom erősödéséhez, másrészt részben helyettesítheti azt. A felek közötti bizalom egyfajta helyettesítési kapcsolatban áll a bizalom intézményes garanciáival, de kisebb költséggel jár hozzájuk képest (Hámori – Szabó, 2004). Gazdasági előnyei közé tartozhat többek között: a tranzakciós költségek csökkentése; hatékonyabb, gördülékenyebb és gyorsabb megállapodások; írásbeliség mellőzése, partnercserék többletköltségeinek elmaradása, továbbá a szervezetek, csoportok, egyének alkalmazkodóképességének javítása. A tudásalapú tranzakciók makrobizalmi intézményeinek száma kevés. Ezek szabályozásában nagyobb szerepet töltenek be a környezeti elvárások és a vállalati kultúra részét képező magatartási normák, mint a konkrét jogi eszközök, szerződések. Egyre több azon vállalatok száma, amelyekben a mentori programokat – a formalizált tudásátadás részeként – az idősebb személyzet munkaköri leírásának explicit részévé teszik (Davenport – Prusak, 2001).

A tudástranszfer során megjelenő személyes bizalom megteremtése, növelése és megőrzése pénzügyileg nem mindig, vagy csak nehezen kifejezhető költségekkel jár. Ide tartozhatnak a reputáció kialakításának költségei, egy adott csoporthoz (gyakorlat- vagy tudásközösség) tartozás idő- és energia ráfordításai, az önként vállalt vagy szervezeti feladatként végzett mentori feladatok és más kapcsolódó tevékenységek.

Az MBA tanulásem az a saját befektetésem volt, ezzel együtt a saját kockázatvállalásom. Megtérült, sokkal jobban kerestem utána, mint MBA nélkül, tehát pénzben is megtérült, kapcsolatrendszerben is, amit bárhol, bármikor fel tudok használni és használok is. Életem legjobb befektetése volt...

Belső önképző kör (működik saját kezdeményezésből – kiegészítés szerzőtől), ahol... a terület egy képviselője csinál egy prezentációt, gyakorlati példát és akit érdekel, lemegy, beül...

Kevés fejlesztő gárda engedheti meg magának, hogy részt vegyen egy egész hetes tanfolyamon, mi most voltunk saját keretből... nem is annyira a pénz, hanem az időkiesés az, ami számít...

Van egy belső fórumunk a saját weboldalon és oda minden témában bárki, bármilyen témában írhat, és bárkinek üzenhet... Az ember az olyan, ha valamivel nagyon sokat foglalkozott, azt nehezen hagyja ott. Én, hogy most beleféreltem rengeteg energiát ebbe a területbe, akkor nehezen állok fel csak azért, mert valaki kétszer akkora pénzt kínál.

A tudástranszfer folyamatában ilyen bizalomépítő reputáció lehet a külső és belső szakmai-üzleti közvélemény, amelynek egyik felén maga a szervezet, másik felén annak tudáskezelése áll. Emellett jelentékeny bizalmat befolyásoló tényező a konkrét személyhez kötött tudástulajdonítás, illetve az ebből eredő reputáció, amely magában foglalja a tudáshordozó rangját és hírnevét. A reputáció valójában a bizalom kifejezésének mutatója, a szűkös vagy éppen túl sok információ kezelésében, minősítésében lehet szerepe, amelyet formálisan is nevesíthet a környezet.

Ide olyan embereket veszünk fel, akik jó eredményre végeztek el az iskolákat, nagyon komoly felvételi szakmai feladatokat adunk azoknak, akiket ide felveszünk... Alapvetően más területen dolgoztam, és megkérdezte a cégvezető, nem lenne-e kedvem egy másik üzletágot átvenni, izgalmas volt, ... valami más egy új dologba kezdeni, s azóta is visszahallottam, hogy én vagyok az egyike azoknak, akik üzletszerűen gondolkodnak... Voltam kórházigazgató, több cégnek az ügyvezetője, csődmenedzser, reorganizáltam nagy cégeket, egy olyan tapasztalatot gyűjtöttem össze, amivel más nem rendelkezhet... és ezt látják, és elis-

merik... Ha kikérik a véleményemet, ha vannak témák, amikkel kapcsolatban megkeresnek. Ez sok esetben így van.

Bizalom vs. bizalmatlanság a tudás kommunikációjában

Minden tanulás előfeltétele a kommunikáció. Polányi a kommunikáció előfeltételeként értelmezi a bizalom és tekintély³² kialakulását. Bizalom hiányában lehetetlenné válna a kommunikáció, ezért a bizalom nem belőle fakad, hanem megelőzi azt (Polányi, 1994). A tudástranszfer két csatornán mehet végbe, egyrészt verbális (másképpen szándékolt, illetve direkt), másrészt nem verbális (másképpen nem szándékolt, illetve indirekt) úton. Az indirekt kommunikáció magasabb szinten egészíti ki a verbális kommunikációt olyan információkkal,³³ amelyek a nyelvi szinten nem jelennek meg. A két csatorna együtt nyújt lehetőséget a tudás le nem írható összetevőinek leírására és megosztására és a tudástranszfer kontrollálására. Az aktorok hitelessége³⁴ (kongruenciája) befolyásolja a felek bizalmi szintjének alakulását. A bizalmatlanság eredhet a nem megfelelően kommunikáló tudásgazda hiteltelenség tulajdonításából is.

A tudáshordozó iránti bizalom két eltérő dologra alapozódik: a tudáshordozó (közvetítő, tudásgazda) kompetenciájának és jó szándékának feltételezésére, továbbá a tudás átvevőbe vetett bizalomra. Az átvevő részéről bizalmat feltételező tudásgazda elvárja a tudást átvevő tanulási képességét, kapacitását és megfelelő attitűdjét is.

A tudástranszfer két részből áll, a tudástartalom továbbításából (kódolás a potenciális tudás átvevő felé) és annak befogadásából³⁵ (dekódolás az átvevő(k) által). A tudás elérhetővé tétele önmagában még nem jelent tudásmegosztást. A hozzáférhetőséget biztosító szervezeti eszközök³⁶ erősíthetik a befogadásra irányuló törekvéseket, de azt nem helyettesítik.

A belső adatbázisban vannak (ti. információk – kiegészítés a szerzőtől) a munkákról, megbeszélésekről memók, ezek használata több energiát és fáradtságot is igényel. Ezt józan belátásra szoktuk bízni... Van külön projektekre bontott könyvtár is, ahol megtalálhatók az anyagok. Az igazgatói tanács megbeszéléseiről is készül ilyen írásos összefoglaló. Minden egyes heti gyűlés után a cégvezető készít egy beszámolót, amit mindenki olvashat a belső hálózaton – a pénzügyi helyzetünktől kezdve bármilyen céges ügyig... Most van egy projekt-nyilvántartó rendszer és ez most gond, hogy írjuk, ne írjuk, miért felejtjük el.

A tudástranszfer folyamatát – a konstruktivistákhoz hasonlóan – az új tudás aktív, személyes megalkotásaként és társas tevékenységként értelmezzük. Tudásnak fogadjuk el a konkrétan kifejezhető tudástartamok mellett azokat a készségeket és képességeket is, amelyek a kommunikáció és az információfeldolgozás magasabb szintjét biztosíthatják az egyén számára (Ackermann, 1995). A svéd közgazdászok (Pelikan, Eliasson, Carlsson) szerint a tudás a kompetenciákban testesül meg. A kompetencia a svéd kompetenciaelméletben olyan szűkös gazdasági információ, amitől a többi szűkös információ transzferálhatósága függ, de amit magát nem lehet transzferálni. Az információ egyik fajtájának tekintik a kompetenciát, azaz az információk két szintjét különböztetik meg: (1) kommunikálható információ (adatok, döntési módszerek), (2) nem kommunikálható információ (kompetencia), amely ahhoz szükséges, hogy a kommunikálható információkat kezelni tudjuk (Carlsson – Eliasson, 1991).

A tudástranszfer szempontjából fontos alapkérdés egyrészt, hogy milyen tudás hogyan kodifikálható, azaz ragadható meg valamilyen leíró eszközzel, másrészt, hogy a tudás birtokosaként, hordozójaként az egyéneken kívül csoportot vagy szervezetet is elfogadunk-e. A vállalat tudása komplex, dinamikus és sokoldalú, és az egyének tudásán alapul, így megértéséhez a tudás általános jellemzőiből lehet kiindulni. Lam felfogása szerint a tudás két dimenzió mentén elemezhető: (1) a tudás manifesztálódása és kifejezőmódja szerint explicit és implicit tudás, (2) ontológiai szempont szerint egyéni vagy kollektív (Lam, A., 1998). Az explicit tudás kodifikálható tudás, verbálisan kommunikálható, és így könnyen transzferálható. Az implicit tudás azt a tudást jelenti, amely intuitív, nem artikulálható, nem könnyen kodifikálható és transzferálható. Az implicit tudás transzferálása tehát szoros interakciót igényel az egyének között, valamint a kölcsönös megértésen és bizalmon alapul. Az explicit tudás logikai dedukció és formális tanulás (learning by studying) útján szerezhető meg. Az implicit tudás a tapasztalaton és az egyéni akciókon alapszik, ezért csak tapasztalati tanulással (learning by doing) bővíthető. (Hayek, 1948). Mivel az explicit tudás jól kodifikálható, ezért aggregálható is. Ezzel szemben az implicit tudás személyes, amely nehezen aggregálható, csak a tudás közvetlen használata révén lehet belőle hasznosítani. Az explicit és az implicit tudás kölcsönösen megalapozzák egymást. Az aktorok közötti tudástranszferek abban is különböznek egymástól, hogy hogyan tudják a tudás e két fajtája közötti interakciót közvetíteni. Azok a szervezetek, amelyekben az explicit tudás-

transzfer a meghatározó, általában formális koordinációs és ellenőrzési struktúrával rendelkeznek. A személyes bizalom előfeltételeként és helyettesítőjeként vannak jelen a makrobizalmi mechanizmusok, mint a tranzakciók magas szintű információtechnológiai támogatása (adatbázisok, tudásmegosztás írott dokumentumai, biztonságos hozzáférhetőség) és a korrekt szervezeti szabály- és normarendszer. Az ilyen szervezetekben a feladatok nagymértékben standardizáltak, mert az explicit tudás könnyen kodifikálható és aggregálható. Ezzel szemben az implicit tudás inkább decentralizált struktúrát és informális koordinációs mechanizmust igényel, mert a tudás erősen kötődik az egyénekhez. Az implicit tudás szétszórtan, az egyes aktorokhoz kötődve van jelen, szubjektív, ezért nem standardizálható. Ebből következően az implicit tudástranszfer folyamata nagyfokú egyéni autonómiát és elkötelezettséget, valamint az ezekkel együtt járó magas szintű személyközi mikrobizalmi szintet feltételez saját munkatársai körében. A formális szakmai tudás szerepe kisebb, döntő az egyes tudásgazdák tapasztalata és a tudást átvenni szándékozók az új helyzetekhez való alkalmazkodása, valamint a tudástranszfert kiegészítő saját próbálkozások és tévedések (trial and error) szerepe.

Minél több személyes tudás interakciójára kerül sor, annál nagyobb az igény a szervezet más aktorai felé irányuló tudástranszferre és a kooperatív viselkedésre.

Olyan jellegű tudástranszferre, ami az üzletágak különböző megvalósításainak és felhalmozott tudásának mások számára történő átadására vonatkozik, nincs fórum. Én dolgoztam olyan helyen, ahol minden projektnél kötelező volt szóbeli tájékoztatón való kiértékelés, ahová a cég más projektekben dolgozó, más szervezeti egységekben dolgozó munkatársai beülhettek, hogy A vagy B projekt milyen gazdasági eredménnyel zárult, milyen innováció keletkezett benne, milyen tudással, milyen fejlesztési eszközzel oldották meg, milyen problémák voltak az ügyféllel... egyfajta kiértékelése a projektnek. Ez már egyfajta tudásátadást jelenthetne, egy alapot, másrészt olyan jellegű dolgot, hogy ki dolgozott, mit dolgozott benne... akkor már lehetne fogalma a másik szervezeti egységnek is arról, hogy mit tud, még akkor is, ha nincsen meg ez az alap (ti. formálisan megszervezett – kieg. szerzőtől) adatbázis.

A bizalom az aktoroknak – a rendelkezésükre álló információk alapján történő – egymás viselkedésére vagy reagálására vonatkozó olyan elvárása, amely előre látható, megjósolható és kölcsönösen elfogadható.

Akik együtt dolgoznak, vagy egymás ellen dolgoznak, játsszák a maguk kis emberi játszmáit. Van ilyen, hogy valaki tud valamit, és azt, köszöni szépen, megtartotta magának. Én személy szerint kikerülöm azt a pontot, és beszerezem máshonnan. Abban a pillanatban, hogy ez nyilvánvalóvá válik, hogy nála elakadt, a nyílt konfrontációtól kezdve a kikerülésig minden lehet...

A bizalom beigazolódásának, azaz előre jóslhatóságának makro- és mikroszintű okairól beszél valójában Sako, amikor a bizalom három fő típusaként azonosítja a szerződésen alapuló bizalmat (contractual trust), a szakértelmen alapuló bizalmat (competence trust) és a jóindulaton alapuló bizalmat (goodwill trust). A szerződéses bizalom valamilyen írott vagy szóbeli megegyezésen alapul, és azon az általános etikai elváráson nyugszik, hogy a felek betartják ígéreteiket. Ennek lehetnek makroszintű, írott szerződéses formái (munkaszerződések, projektleírások, munkaköri leírások, megbízási szerződések) és szóbeli megállapodásai. A szakértelem a (szakértői) hitelesség forrásaaként táplálja a bizalmat, amelyet egyrészt az adott személy képzettsége, megszerzett minősítései igazolnak (makroszint), másrészt az adott helyzetben tanúsított személyes viszonyulása és problémamegoldása. A nyitottságon és emberekbe vetett hiten alapuló jóindulatot általában az emberekbe és a rendszerbe vetett bizalom jellemzi (Sako, 1992). Szerintünk a bizalom ennél összetettebb fogalom. A tudástranszfer folyamatában számos olyan tudástartalom van jelen, amely nem vagy nehezen kodifikálható, így konkrét szerződéses megállapodás tárgyaként kevésbé megfogható. Elsősorban az egyéni mentalitás (bizalomba vetett hit) dominál, amelynek hatékonysága a hitelességtől függ. Ezért a bizalom Sako-féle típusait nem önálló formaként, hanem a bizalom különböző jellemzőjeként értelmezzük, amelynek makroszintű és mikroszintű megjelenési formái vannak. A bizalom mindig valamilyen idődimenzióban történő (múltbeli tapasztalat, jelenidejűség, jövőbeli viszonzás) tranzakció (contractual) részeként van jelen, amelyet alapvetően befolyásol mind a tudásgazda hitele (competence) és nyitottsága (goodwill), mind a tudást átvevő saját szakértelmén alapuló befogadóképessége és nyitottsága. Ezek megléte a bizalom magas szintjét, hiánya a bizalmatlanság jelenlétét reprezentálja.

A bizalom és bizalmatlanság megközelítésünkben nem egyazon dimenzió két oldala, mert ebben az esetben kizárjuk annak lehetőségét, hogy a bizalom és bizalmatlanság egyszerre lehet jelen egy másik aktorral (személy, csoport, szervezet, hálózat) kapcsolatban, holott gyakori jelenség, hogy ugyanahhoz az aktorhoz más viszony köt a jelenlegi sokváltozós környezetben (Jones – George, 1998). A viszonyulás lehet bizonyos helyzetekben: alacsony bizalomigény (megelégszik a rendelkezésre álló információkkal és együttműködéssel), feltételes bizalom (kalkulatív³⁷ háttértől függ) fel-

tétel nélküli bizalom (kölsönös azonosulás, erős érzelmi elemek) vagy éppen a bizalmatlanság (gyanakvás) az elővigyázatosságra intó háttértényezők³⁸ miatt.

Lehet például egy konkrét személy, akivel egyébként előzőleg jól működő viszonyban vagy, függelmi kapcsolatba kerül egy olyan valakivel, akinek nem szeretném, ha tudomására jutna az adott információ, és nem szeretném kellemetlen helyzetbe hozni őt sem, meg magamat sem. Ha neki kell visszatartania egy olyan információt, amelyet egyébként kötelessége lenne a függelmi viszony miatt vele megosztani vagy véletlenül elszólja magát. Hát nem ér annyit az egész, inkább kevesebbet mondok, de más munkán, egy másik projektben ez már nem gond.

Értelmezésünk szerint – Lewicki és munkatársai álláspontját alapul véve – a bizalom és bizalmatlanság két, egymástól elkülönülő dimenzió helyezkedik el, amelynek végpontjain az intenzitás mértékei (alacsony, illetve magas) állnak (Lewicki – McAllister – Bies, 1998).

A bizalom a másik aktor viselkedésére vonatkozó pozitív elvárások összessége, ahol a magas bizalom-szintet érzelmi és gondolati szinten a jóindulat, lojalitás, nyitottság, megbízás, a másik elfogadása jelzi, viselkedés szintjén pedig a kezdeményezés és a kooperáció. Alacsony bizalom-szint esetén a másikban való megbízás alacsony szintje, háttérbe vonulás, passzivitás és bizonytalanság jellemzi. A bizalmatlanság a másik aktor viselkedésével kapcsolatos negatív elvárásokra vonatkozik, ahol az alacsony szint jelzi, hogy az érintett aktor nem vár a másik aktortól olyan viselkedést, amely neki hátrányos lenne (éberség hiánya), emellett nem igényli a kívánt viselkedés követhetőségét (monitorozás) és ellenőrzését (kontroll). A magas szintű bizalmatlanság kísérő tényezői a félelem, információ-visszatartás és titkolózás, a szkepticizmus és cinizmus, elővigyázatosság és gyanakvás.

E két dimenzió mentén az erős bizalmi kapcsolat a magas bizalom-alacsony bizalmatlanság párosítás jellemzi azon helyzetekben³⁹, ahol az aktorok kölcsönösen elvárják a másik fél bizalmát, és nem számítanak negatív következményekre.

Sokat számít, hogy aki ilyen (ti. nem vesz részt a tudásmegosztásban – kieg. szerzőtől) az utána mennyire osztja meg (a tudást) utána, amit ő szerzett, avagy csak magáévá teszi és elrakja egy fiókba. Ez nagyon minimális, százból egy...

A tudás nem egyenlő a cselekvéssel. Előfordulhat, hogy a befogadó érti és elsajátítja a tudást, de azt nem használja. Egy lehetséges oka⁴⁰ a tudástranzfer alacsony hatékonyságának az elsajátított tudás figyelmen

kívül hagyása, vagy annak csak részleges hasznosítása (Hansen – Haas, 2001). Ez származhat a tudáshordozó iránt tanúsított bizalmatlanságból és a kockázatvállalástól fakadó félelemtől is. Ambivalens viszonyt jelez a magas bizalom-magas bizalmatlanság párosítás, mely a többféle kapcsolatban lévő aktorok összetett helyzetére vonatkozhat (adott területen együttműködő partneri viszony, más területeken versenytárs) egyszerre van jelen az aktorok közötti erős bizalomigény és információ-visszatartás.

A multi (partnerként együttműködő – kieg. a szerzőtől) szakemberei kint voltak a cégnél és nem adták át (ti. a fejlesztési munkához kapcsolódó, már rendelkezésükre álló információt – kieg. a szerzőtől), mert ugye nem mindent adnak át, a partneri viszonyoknak is megvannak a szintjei... és a legrosszabb abban az esetben történt, ami nem szült személyes ellentétet, mert nem hagytuk elfajulni, hogy mi itt házon belül kikísérleteztünk, tehát felépítettünk egy hasonló rendszert, és másnap az ügyfélhez úgy mentünk ki, hogy mi ezt és ezt tapasztaltuk. Az ügyfél meglepődötten mondta, hogy ez volt benne a leírásban (ti. a multitól kapott ügyfélpéldányban – kieg. a szerzőtől), amit mi nem tudtunk... Nem tudom, mi érdeke származott abból, hogy ezt ne ossza meg, az, hogy ő nem akarta a tekintélyét elveszíteni. Úgy érzem, a konstruktív munkának az a lényege, hogy egyenlő feltételekkel, folyamatos informálással megadják a lehetőséget. Úgy gondolom, hogy ez annak a konkrét embernek volt a hibája, ő ilyen beállítottságú volt. De a multik attól félnek, hogy kiadnak egy tudást és az itteni emberek élni tudnak vele...

A bizalom labilissá válik, ha kevés számú összetevőn⁴¹ nyugszik, ezért nem eléggé megalapozott és a várakozásokat megcáfoló információ kerül képbe, amely erősebb hatású, mint a közvetett cáfoló információk hiányán alapuló kezdeti megítélés, továbbá nagyon magas a másik félbe vetett bizalom kockázata (McKnight – Cummings – Chervany, 1998). A bizalommal kapcsolatos ambivalencia kezelésére való képesség (optimális bizalom⁴²) teszi lehetővé a különböző bizalmi szinteket igénylő helyzetek egyidejű kezelését (Hunyady – Székely, 2003). A bizalom megjelenési formáinál fokozati különbségek tapasztalhatók, ezért szükséges megkülönböztetnünk egymástól az eltérő bizalomigényt. Az aktoroknál mást és mást jelent az alacsony bizalomigény és a bizalmatlanság fogalma. Az előbbi származhat abból is, hogy számára a rendelkezésre álló információk elégségesek, és nem igényel további megerősítést, míg az utóbbi esetben erős a bizonytalanság érzése, és nem képes bízni a másik aktorban.

A személyes bizalom igényének erősödése fokozza a rendszerbe vetett makrobizalom iránti igényt is annak ellenére, hogy azzal részben helyettesítési viszonyban áll. Ez a tendencia általánosan jellemző a kutatásba bevont személyek attitűdjére. Jelen kutatás a tudástransfer befolyásoló elemeként tekintett tanulástámogatási formák iránti személyes igényen keresztül jelzi a szervezet részéről látni és tapasztalni kívánt (makro)bizalmat.

A tudástransfer folyamatának jellegzetes formája az azonos csoporthoz tartozó tagok közötti tudásmegosztás. Az egyenrangú partneri viszony során, ahol ténylegesen kétirányú tudástranzakciós folyamat zajlik, nem jellemző az információ-visszatartás. A tudásmegosztás hatékonyságát befolyásolják a – tudásukat megosztó – emberek cselekvését irányító különféle magatartási szabályok és normák (Kocsis, 2004). A tanulásra leginkább akkor van esélye az egyénnek, ha az adott csoportra, amelynek munkájában részt vesz, jellemző a legitím és periférikus részvétel.⁴³ A legitimitás a bekapcsolódás módjára, a periférikusság arra a bizonyos távolságra vonatkozik, amely szükséges a tapasztalatokból való tanulásra. A másokkal való formális⁴⁴ és informális⁴⁵ együttműködés egyik legfontosabb feltétele az adott csoporton belüli kölcsönös bizalom. Wenger szerint az ún. tudás- és gyakorlati közösségekben való részvétellel folyamatosan alakul az egyének önmagukról alkotott képe és bizalmi szintje (Wenger, 2000). A közös érdeklődés és érdekeltség csökkenti a bizalmatlanságból fakadó információ- és tudásvisszatartást. Ezek előfordulása a spontán saját kezdeményezésből létrejövő közösségekben⁴⁶ minimális. A másokkal való kapcsolat során megjelenő konfliktusok eltérő módon befolyásolják a tudásmegosztást és a bizalmi szintet (Simons – Peterson, 2000). Formális csoportokban előfordulhatnak a személyközi összeférhetetlenségből, függelmi helyzetből fakadó kapcsolati konfliktusok, amelyek gyengítik a bizalmat. Ez negatívan befolyásolja nemcsak az együttműködés hatékonyságát, hanem a csoporttagok tudásmegosztásban felvállalt kezdeményező⁴⁷ szerepét is. A konkrét megoldandó problémákra és feladatokra vonatkozó kognitív konfliktusok magas bizalmi szinttel járnak, ha a különböző álláspontok megismerésével közelebb jutnak mind egymás, mind a problémák megértéséhez.

- Tapasztal-e csoporton belül vagy kívül információ-, illetve tudásvisszatartást?
- Igen, de ez szerintem nem mindig tudatos. Az emberek nincsenek tisztában azzal, hogyha megosztják a tudásukat, nem lesznek kevesebbek...
- Szerintem ez természetes velejárója a közösségnek. Ez nem azt jelenti, hogy visszatartom az informá-

ciót, hanem hogy tudom, kik azok, akikhez ha elérnek a dolgok, akkor tőle nehezen mennek tovább. A rivalizálás miatt...

- Nem tartom visszatartásnak azt, ha valaki nem tudja úgy átadni, ahogy azt én szeretném megkapni. Viszont olyat, hogy valakitől folyamatosan kérdeztem és folyamatosan lerázott, olyat nem tapasztaltam. Az nem csapatba való ember, nem ide való.

A tudás visszatartásának domináns oka annak feltételezése a tudáshordozó részéről, hogy több haszna származik az ismeretek felhalmozásából, mint amennyit a másokkal való megosztásból nyerhet. Ennek a tudásintenzív szervezetekben racionális gazdasági okai lehetnek a versenytársak miatt (versenyelőny eltérő értelmezése), a szervezeten belül viszont fő kihívás annak biztosítása, hogy a tudás megosztása kifizetőbb legyen, mint a megtartása.

- Mik akadályozzák leginkább a tanulást és a tudás megosztását?
- Lustaság...
- Egyetlen cégnek sem érdeke, hogy te általános tudást szerezzél. Te olyan tudást szerezzél, ami a céget előre tudja vinni... egy képzési központtal sokat beszélgettünk erről, hogy amikor leültek a vállalatok képzési vezetőivel, kihúztak egy csomó részt a zseniális képzési programjaikból, mert nem voltak hajlandók megfinanszírozni, csak azt a speciális tudást, mert jobb lesz a munkaerőpiacon és elmegy (ti. a képzésben résztvevő munkatárs – kiegészítő)...
- Túlterheltség, emberi gyengeségek, a tudás ugye hatalom, és ha megtartom, hatalmasabb leszek a másikkal.

Az információ- és tudásvisszatartásból fakadó bizalmatlanság visszavezethető az aktorok aszimmetrikus helyzetére, ahol a tudáshordozó úgy véli,⁴⁸ hogy nem kapja meg tudása ellenértékét, azaz:

- a tudás aszimmetriáját feltételezi, miszerint a másik fél nem rendelkezik olyan információkkal (tudással), amire neki a jövőben szüksége lehet,
- vagy ezt szándékosan visszatartja a másik fél (megszegi a reciprocitás normáját),
- nem ismerik el mások a személyét értékes és hiteles tudásforrásként⁴⁹ (szakmai hírnév, mint presztízs az vártnál alacsonyabb mértéke),
- nem respektálja a szervezet közvetlen⁵⁰ vagy közvetett⁵¹ módon a tudásmegosztásban való közreműködését,
- az altruizmushoz vezető kapcsolatok figyelmen kívül hagyása, illetve akadályozása miatt nincs módja

élni a mentori rendszerben lévő lehetőségekkel, nem tudja kinek adja át tudását, nem kíváncsiak tapasztalatára.

A tudástransfer kommunikációs folyamata egyrészt a konkrét adatokon alapuló kifejezhető információ (explicit), illetve a nehezen kodifikálható tudáson (implicit) nyugszik, másrészt a releváns információk hiánya esetén az előbbi tudástartalmak körülményeire vonatkozó feltételezéseken. A bizalom Fukuyama szerint az informálisan jelen lévő közös értékek és normák összességének tekintett társadalmi tőkéből⁵² ered. A normák az általános emberi magatartás során felmerült problémák kezeléséhez nyújtanak információt és jelentősen csökkentik a tranzakciós költségeket. A bizalom az emberek erkölcsös viselkedésére vonatkozó információ értelmezésének mellékterméke (Fukuyama, 1995). Fukuyama számára az emberi természet (hajlamok, készségek) és kultúra olyan tudáshordozó alapok, amelyek hajlamossá teszik az embert a technika kiterjeszkedéséből származó válságjelenségek megoldására.⁵³ A vállalatok bizalmi hálózatai is a hálózatok általános problémájával küszködnek, azaz kifelé információs szempontból zártak. Habár képesek társadalmi tőkét létrehozni, e kötelek nem kapcsolják össze alkalmazottaikat más vállalatok munkatársaival (Fukuyama, 2000). Jelen kutatásban nyert tapasztalataink ennél kedvezőbbek, a munkatársak munkaerő-vándorlásával és folyamatos tudásmegosztásával párhuzamosan ez a társadalmi tőke megosztódik, azaz informálisan tovább gyarapodik. Ezen keresztül körvonalazható egy közös értékrend, amelynek fő jellemzői a tudás folyamatos megújításának belső kényszere és az egymással való megosztás miatti személyes bizalom erősödése.

A versenytársainkhoz képest körülbelül ugyanahhoz az információkhoz férünk hozzá a termékekről, a piacról, a vevőinkről, a konkurensainkról, egymásról. Érdekes módon az ember maga is már elég jól keveredik, mert már mondtam, én is négy különböző informatikai cégnél dolgoztam az elmúlt nem sokkal több mint tíz évben, tehát eléggé egy piacon mozgunk minden értelemben, és ugyanazokból az anyagokból élünk. A különbséget nem az teszi, hogy ki mihez fér hozzá, hanem az, hogy ezt ki hogyan képes felhasználni és kivel kell megosztani... Meg kell tudni találni az általános ismereteken túl azt a néhány speciális dolgot, amiben el akarok mélyülni, és az összes többi ilyen jellegű tudást azt inkább kollégáktól, partnercégektől, másoktól kell bevonni... Beszélek a többiekkel, és ennek során előbukkan, hogy..., hát ti miből tanultok, és ez elterjed, és utána ezt már csak katalizálja az internet..., több százan tudunk kommunikálni.

Magyarországon a vállalatközi kapcsolatok gyengék, és súlyos gondot okoz az üzleti és más – tudományos, oktatási szféra közötti együttműködés hiánya is. A kiváltó okok közé tartozhat a gazdasági átalakulást kísérő általános bizalmatlanság, félelem a bizonytalansággal járó újtól, továbbá nehezíti a kooperációt az információtechnológiai eszközök, illetve használatukhoz szükséges ismeretek hiánya. Az együttműködés elmélyítésének gátja a külső kényszer vagy lehetőség hiánya, a szervezetek nincsenek eléggé rákényszerítve az együttműködésre. Emiatt hiányoznak a kooperáció pozitív tapasztalatai is, így a bizalom (tudatos) tanulására sincs lehetőség (Kováts, 2004). Ez egyéni és szervezeti szinten a tanulás elszigetelődését vonhatja maga után, háttérbe szorítva a szervezetek közötti együttműködés hálózatként való további tanulási kapacitás előnyeit (Kocsis – Szabó, 2000). Az informatikai piac magyar szereplői éles versenyhelyzetben vannak, kevésbé kooperálnak egymással nemzetközi és hazai piacokon. A tudástranszfert is érintő vállalatközi együttműködési zavarok makrobizalmi (szerződések, jogi feltételek) és személyes mikrobizalmi területét egyaránt említették a felmérésben résztvevők.

Egy partneri kapcsolat elismeréséhez és bizonyos pályázatokon való indulás feltétele az, hogy a papír meglegyen. Partneri minősítés címén előírják, hogy (megfelelő számú – kieg. a szerzőtől) vizsgázott szakemberrel kell, hogy rendelkezzen (a hazai informatikai cég. – kieg. a szerzőtől) ...

A multi szakemberei kint voltak a cégnél... és picit ők közelebb vannak a fazékhoz, amiből az információkat tudják meríteni, gondolok itt ötletelésekre, összefüggésekre, ezt nem adták át, mert ugye nem mindent adnak át, a partneri viszonyoknak is meg vannak a szintjei...

Úgy gondolom, hogy ez annak a konkrét embernek volt a hibája, ő ilyen beállítottságú volt. De a multik attól félnek, hogy kiadnak egy tudást... és az itteni emberek élni tudnak vele.

A kommunikáció és a bizalom szorosan összefüggnek egymással, és kölcsönösen erősítik egymás hatását a szervezetben. A nyílt kommunikáció egyrészt már önmagában feltételezi és megelőlegezi a bizalom egy szintjét, másrészt mintát mutatva bizalmat kelt. Bizalom hiányában információkat tarthatnak vissza egymástól, vélt vagy valós előnyök érdekében.

Tanulástámogatási formák és a bizalom

A tudásalapú szervezetek gondolkodásának középpontjában a humán erőforrás tanulási képessége áll. A teljesítményorientáltság miatt nagyfokú rugalmasság

és önállóság jellemzi a működést, új minták elsajátítására, további lehetőségek feltárására törekszik. Tudatos információmegosztásos kultúra jellemzi. A tanulás magtevékenységgént van jelen, amely általánosan kiterjed a szervezeti tagokra és a külsős partnerekre. A tanulás intézményesülésének számos formája megtalálható keretein belül, mert a hangsúly a tudás megosztásán és az együttműködésen van. A tanulási stratégiák a tudástranszfer (termékekben, folyamatokban) és tudásdiffúzió (szervezeti határokon kívüli hálózatok és kapcsolatok) közvetítői. Minél rejtettebb az adott tudás, annál nagyobb előnyt biztosít az azt tudatosan alkalmazó egyén és stratégiai elemként használó szervezet számára (Nonaka, 1994).

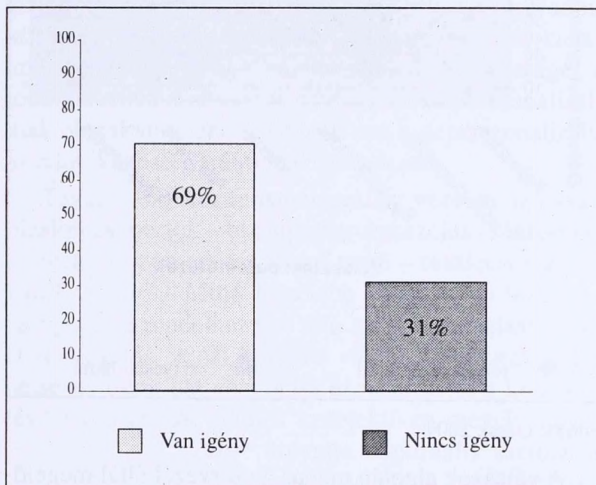
A személyek és szervezetek a kölcsönös függés bonyolult hálózataiban működnek és szükségük van egymásra. A bizalom segítségével tudják kifejezni azt, hogy számítanak egymásra. Általános gazdasági jellemző, hogy növekszik a változatosság és összetettség, különböző kulturális és etnikai háttérrel rendelkező gazdasági szereplők (ember, csoport, szervezet, hálózat) kerülnek kapcsolatba egymással. E különbözőség miatt a hasonlóságon, közös háttéren, értékeken és normákon nyugvó kölcsönös vonzódás csökkenhet, amelyet az egymás iránti bizalom erősítésével ellensúlyozni lehet (Mayer – Davis – Schorman, 1995).

A mások iránt érzett bizalom kifejeződhet a tudásmegosztást támogató szervezeti körülmények megítélésében. Többségben vannak azok a személyek, akik – a további bizalom megelőlegezéséeként – további tanulástámogatási formákat igényelnének szervezeti részről (1. ábra). Elemzésünk⁵⁴ során a tudástranszfert támogató személyes bizalom (trust) megjelenítésekként kezeltük a minden munkatárs számára hozzáférhető oktatási, fejlesztési és karrier-tanácsadást, a tapasztalatokat megosztó és tudásbővítő személyre szabott egyéni és csoportos formákat és az együttműködést támogató belső tréningeket. Kiindulópontként az e formákban megjeleníthető elsődlegesen implicit tudástartalmakat vettük. Fontosnak tartjuk megemlíteni, hogy ezek formális szervezése és rendelkezésre bocsátása pusztán kereteket adhat, a tényleges transzfer a benne résztvevők bizalmi szintjén, tudásán és kommunikációján múlik. Rendszerorientált bizalom (confidence) iránti igényként azonosítottuk a szervezeten kívüli (internet) és belüli adatbázisokhoz való hozzáférést, valamint a korrekt tájékoztatást normaként kezelő szervezeti szabály- és normarendszert. E csoportosítás alapja a kodifikálható és aggregálható explicit tudás. Az egyének tanulási törekvéseiben dominánsan van jelen a bizalom iránti igény, ezen belül elsősorban a személyes kapcsolatokra jellemző trust (mikrobiza-

lom) megjelenési formáit preferálják, ezt követi a kodifikációs tudásmegosztást támogató technológiai keretfeltételekbe vetett bizalom a confidence (makrobizalom).

1. ábra

Bizalom erősítésének igénye tudástranszfer támogatáson keresztül



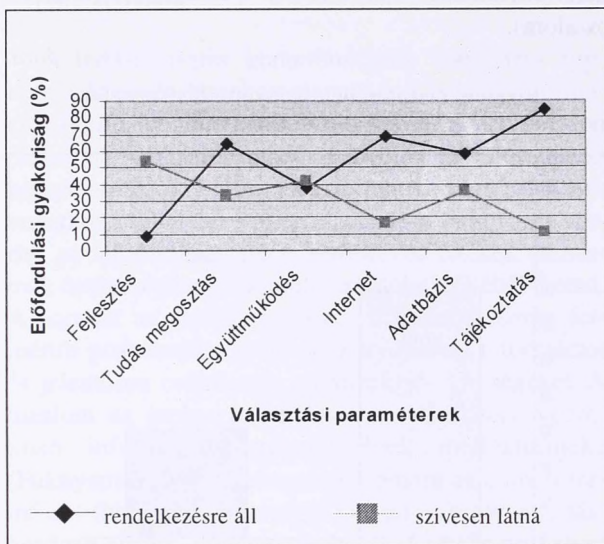
Forrás: Garaj, 2004

A bizalom megjelenítésére – az egyénileg igényelt tanulástámogatási formákat alapul véve – a következő négy csoportot különítettük el:

1. Teljes körű bizalmat igénylők (Teljes-csoport): mindazok, akik egyaránt preferálták a személyes kapcsolatokat és a szervezet által biztosított rendszerorientált tudástranszfer támogatási formákat (vizsgált populáció 36%-a).
2. Személyorientált mikrobizalmat igénylők (Trust-csoport): akik, elsősorban a személyes együttműködést igénylik (vizsgált populáció 25%-a).
3. Rendszerorientált makrobizalmat igénylők (Confidence-csoport): akik a szervezet által rendelkezésre bocsátott támogatásokkal élnének (vizsgált populáció 8%-a).
4. Nem igényelnek a tudástranszferrel összefüggő további bizalmat (Nem igénylő csoport): akik nem várnak el szervezeti támogatást (vizsgált populáció 31%-a). Ennek oka lehet, hogy egyrészt az érintettek bizalomszintjének megfelelő a rendelkezésre álló tudástranszfer, másrészt bizalmatlanok a szervezet, saját munkatársaik, vezetőik iránt. A kapott eredmények elsősorban az első feltételezést valószínűsítik, miszerint a vizsgált szervezetekben a munkatársak magasabb arányban élhetnek egyes tudástranszfert támogató formákkal, mint amennyien igényelnék azokat (2. ábra).

2. ábra

A tudástransfer-támogatás megítélése



Forrás: Garaj, 2004

A válaszok alapján magas a szervezet által megelégedett bizalom az informatikai eszközök rendelkezésre bocsátásával (internet), a szervezeti tudásként megjelenő tudáshordozók (adatbázisok) kezelésével és normaként való megjelenésével kapcsolatban (tájékoztatás). A tudásmegosztó formáknál a kodifikálható tudástartalmakat tartalmazó írásbeli beszámolóknál fontosabbnak tekintik a – megközelítésmódtól, módszerektől, szemlélettől, módszerektől függő – nem leírható tudás megosztását. Az erre irányuló igény fejeződik ki abban, hogy minden harmadik személy szívesen látna még több implicit tudást a szervezetben. Ez magas bizalomszintre és nyitott szemléletmódra utal. Biztos abban, hogy van mit tanulni másoktól és érdekli ezek egyéni és szervezeti hasznosíthatósága.

Nincsen közös munkánk, tehát ebből a tanulás szempontjából is, nemcsak gazdaságilag, az üzletágak separáltak maradnak, a tudás az üzletágon belül marad.

Legnagyobb igény a munkatársak, mint munkavállalók részéről a fejlesztésre, oktatásra, karrier-tanácsadásra és az együttműködések támogatására van. A munkatársak az adott szervezet irányukban tanúsított bizalmatlanságának jeleként élhetik meg az ilyen irányú egyéni igények figyelmen kívül hagyását, ha a tudásmegosztás folyamatát szervezeten belül generalizált félelmek akadályozzák.

Egyetlen cégnek sem érdeke, hogy te általános tudást szerezzél. Te olyan tudást szerezzél, ami a céget előre tudja vinni. Egy képzési központtal sokat beszélget-

tünk erről, hogy amikor leültek a vállalatok képzési vezetőivel, kihúztak egy csomó részt azok zseniális képzési programjaikból, mert nem voltak hajlandók finanszírozni, csak azt a speciális tudást, mert (ti. tartottak attól, hogy – kieg. szerzőtől) jobb lesz a munkaerőpiacon és elmegy.

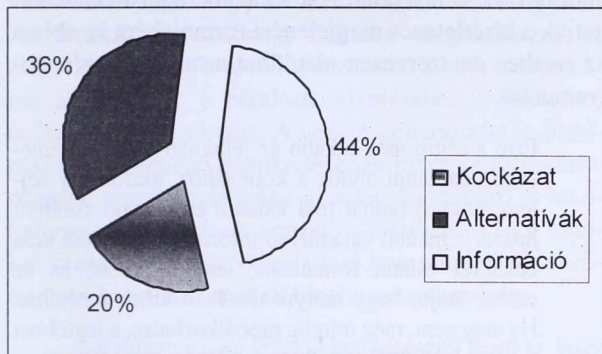
A kutatásban megvizsgáltuk a tudásmegosztásban részt vevő aktorok információigényét és kockázatvállalási hajlandóságát, továbbá ezek néhány összefüggését az érintett négy bizalomcsoportban. Áttekintettük, hogy mennyire igényelnek különböző információforrásokat, és mennyire szeretnek minél több alternatívát figyelembe venni, mielőtt bármilyen döntést hoznak. Az információhiányból eredő bizonytalan helyzetek kezelésére utal a kockázatvállalás mértéke. A bizalom számottevő kockázatot rejt. Ha az egyik aktor alkalmazza, és a másik nem, az utóbbi hátrányosabb helyzetbe kerülhet, a jó szándék feltételezésével kiszolgáltatottabbá válik. Ha egyik aktor sem számíthat a másik jóindulatára, a gazdasági folyamatok költségei jelentősen megnövekedhetnek. Ha kölcsönös a bizalom, etikusak a felek és a sajátjukon kívül a közvetlen társas környezetük érdekeit is szem előtt tartják, komoly esély teremődik a gazdaság hatékonyabb működtetésére (Hunyady – Székely, 2003). A bizalmat a kockázatvállalás egy speciális formájaként is értelmezhetjük, ahol a kockázatvállalásnál a lehetséges pozitív kimenetel vonzóbb, mint a lehetséges negatív következmény. A bizalomban a szubjektív valószínűség és befolyásoló tényezői (saját és mások tapasztalatai, hajlam, világlátás) jutnak szerephez (Deutsch, 1985). A bizalom mint hajlandóság a másik féltől függő sebezhetőség (vulnerabilitás) vállalására azon az elváráson alapul, hogy a másik fél az elvárt módon viselkedik. Ez önmagában még csak hajlam, nem kockázatvállalás. A kockázatvállalás konkrét szituációtól függ,⁵⁵ a bizalom iránti hajlam általános személyiségvonás az adott személyhez kötődik. Kockázatosnak az ebből eredő bizalomteli viselkedés tekinthető (Mayer – Davis – Schorman, 1995).

Kutatásunkban a válaszadók többsége kezdeményezőként lép fel az információkezelésben, ezen belül a tudásmegosztásban, ahol mások álláspontjának, tapasztalatainak megismerésére törekszenek. Ez a tudástransfer iránti erős elvárást jelzi, azaz a válaszadók 20%-a vállal kockázatot, a többség minél több tudást tartalom elsajátítására törekszik (3. ábra).

Ezt a felismerést erősíti meg fenti tényezők korrelációvizsgálata (1. táblázat). A bizonytalan helyzetben döntésre kényszerülők igyekeznek minél inkább csökkenteni az információhiányból fakadó kényszert.

3. ábra

Bizonytalanságkezelés és információigény



Forrás: Garaj, 2004

Magas szintű bizalom jellemzi őket, amely kifejeződik a személyközi bizalomban (sok alternatíva) és a rendszerorientált bizalomerősítő intézmények használatában (információforrások) a vizsgált teljes populációban.

Az információkezelés korrelációs táblázata az összes bizalmi csoportban (N=4)

Correlations		Kockázat vállalás	Sok alternatíva	Több információ forrás
Kockázat vállalás	Pearson Correlation	1,000	,546	,809
	Sig. (2-tailed)	,	,454	,191
	N	4	4	4
Sok alternatíva	Pearson Correlation	,546	1,000	,896
	Sig. (2-tailed)	,454	,	,104
	N	4	4	4
Több információ forrás	Pearson Correlation	,809	,896	1,000
	Sig. (2-tailed)	,191	,104	,
	N	4	4	4

Forrás: Garaj, 2004

Az egyes tényezőknek a makrobizalom (confidence) és mikrobizalom (trust) formákhoz való szoros viszonyára⁵⁶ utal a 4. ábra. Eszerint a személyközi bizalom nagyobb biztonságérzettel jár, ezért inkább hajlamosak indokolt esetben a kockázatvállalásra. Ez kevésbé jellemző a rendszerorientált bizalomművelő mechanizmusokat elvárók körében. Minkét bizalomtípus körében kiemelten nagy igény van mind az információforrások használatára, mind a sok alternatíva preferálására. Ez a tudástransfer-támogatás és a bizalomigény jelentős összefüggését mutatja (60% fölötti). Minden emberre jellemző a generalizált bizalom⁵⁷ bizonyos szintje, amely alapja a konkrét helyze-

tekben tanúsított bizalomnak. A bizalom közvetlen személyes interakciókban jelenik meg (perszonalizált mikrobizalom). A makrobizalom a bizalom deperszonalizált változata, ami nem igényel közvetlen tapasztalatot vagy információt az adott aktorról. Alapja egy, a közösség által közvetített norma, szabályrendszer, amelyet minden érintettnek el kell fogadnia, így e szabályok keretei között a tagok egymásban megbízhatnak. Egy adott közösség (csoport, szervezet, hálózat) tagjairól kialakuló benyomás erősen minősíti az adott közösséget a többi potenciális aktor szemében. Ezért a perszonalizált makrobizalom jelentős hatással van a deperszonalizált, az adott közösség iránti makrobizalomra.

További érdekes felismerésekhez vezetett az egyes bizalomcsoportok – bizonytalanságkezelés és információigény viszonyulását alapul vevő – részletes vizsgálata⁵⁸ (5. ábra). Minél közelebb áll az egyén bizalomigényéhez a rendelkezésre álló szervezeti tudástransfer-támogatás, annál kevésbé vállal kockázatot. A lehetséges okok két végpontja azonosítható, a közöttük lévő változatokat számos szubjektíven megélt tényező⁵⁹ árnyalja. Optimális esetben a szervezet és az egyén között kölcsönösen magas bizalom van, a tudástransfer az aktorok igényének megfelelően nagy hatékonyságú, ezért ritkán kényszerülnek indokolt kockázatvállalására. Abszolút negatív helyzetben nagyon alacsony bizalmi szinttel rendelkezik az egyén és a szervezet, ezért jellemző az információ-visszatartás. A tudástransfer a bizalmatlanságot erősítő objektív és szubjektív környezeti tényezők miatt alacsony hatékonyságú. Kockázatot ilyen körülmények között még indokolt esetben sem vállalnak, pedig az információhiány és a tudásvisszatartási zavarok miatt ezek aránya magas. Ered-

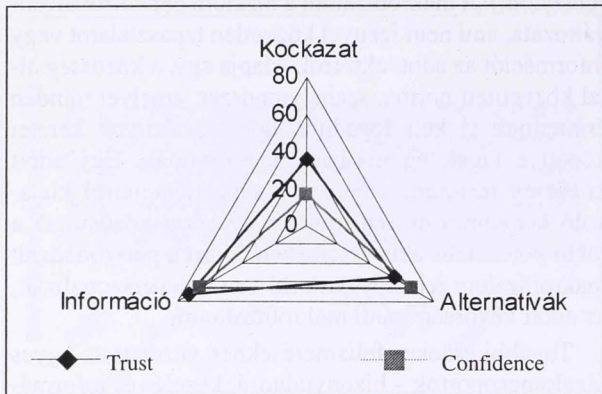
1. táblázat

ményeink a pozitívabb kicsengéshez állnak közelebb.

Erre utalnak az információforrásokra vonatkozó választások, amelyek nagyon hasonlóan alakulnak minden egyes csoportban (60–80% közötti). A legkevésbé kockázatot vállaló, további bizalmat kevésbé igénylők csoportjához tartozók is nagy számban igénylik a másoktól származó alternatívákat, ez a tudástransfer minél hatékonyabb működtetésének igényét jelzi. A rendszerorientált makrobizalmat igénylők csoportja (confidence) igényli relatíve legnagyobb arányban⁶⁰ a sok alternatívát. Ennek háttérében a szervezettől elvárt formális tudástransfer-támogatások iránti magas igény áll.

4. ábra

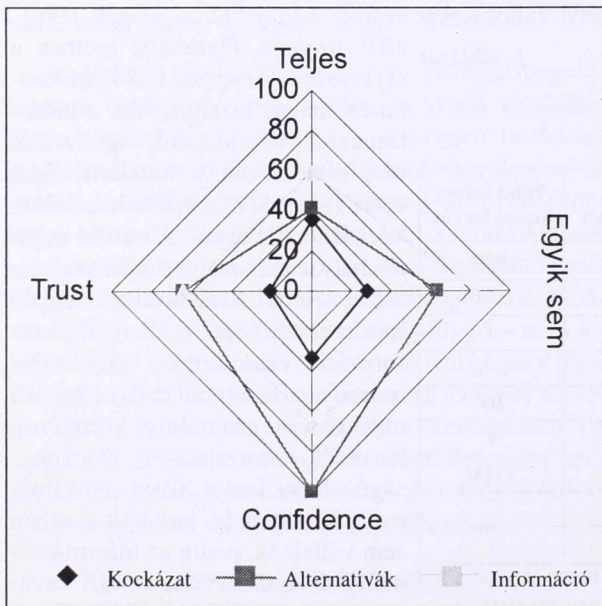
Bizalomigény és információkezelés



Forrás: Garaj, 2004

5. ábra

Bizonytalanságkezelés és információigény eltérő bizalmi csoportokban



Forrás: Garaj, 2004

Nagyon önállóan működnek az üzletágak. Ennek van egy rossz kimenete, ami egyfajta kapacitáshiány, nincsen olyan tudásbázis vagy adatbázis, amiben a meglévő tudásainkat felhalmozzuk, másrészt pedig nincs nyilvántartva igazán az, hogy melyik ember mit tud, ezért nem tudjuk igénybe venni a másik üzletágak, pedig nagyon szeretnék az ilyen irányú szabad kapacitását.

Legnagyobb előfordulási arányt⁶¹ képvisel – ezért a legjellemzőbbnek tekinthető – a teljes körű bizalmat

igénylők csoportja. Ennek kockázatvállalási szintje a legmagasabb, megközelíti a tudásmegosztást igénylő alternatívák választását. A kockázatvállalást értelmezhetjük a kísérletezés megjelenési formájaként is, ebben az esetben ez szervesen ráépülhet a tudástranszfer folyamatára.

Erre a cégre még inkább az jellemző, hogy érdeme-sebb odamenni ahhoz a kollégához, akiről úgy sejttem, hogy ő tudhat róla valamit és ő majd elirányít hozzá... Inkább valamilyen informális kezdetek után beleterel valami formálisba, tényleg jó az, ha az ember tudja, hogy melyik témában kihez fordulhat. Ha meg nem, még mindig próbálkozhatsz, a legtöbbet ugyanis a hibáidból tanulhatsz.

A szervezeten belüli bizalom döntően a vezetőik befolyásoló képességén⁶², jóindulatán⁶³ és szabálykövető integritásán⁶⁴ múlik, és a szervezeti célok elérhetőségébe vetett hitben mutatkozik meg. A szervezet iránti bizalom függ a kommunikációs folyamatoktól, a vezetői magatartástól, az alkalmazottak döntéshozatalba való bevonásától és a munkavégzés csapatjellegétől is. A mások (egyes munkatársak, csoportok) bevonására építő participatív vezetési stílusok iránti igény növekedése is a bizalomra irányítja a figyelmet. A bizalmi alapú módszerek közé tartozik a személyre szabott támogatás és szervezeti jövőképnek megfelelő viselkedési modell. A vezetői döntések megítélésében a neutralitás⁶⁵ mellett a bizalom is meghatározó. A vezetővel kapcsolatos személyes bizalom erősödését gátolja az irányító-számonekérő kommunikációs stílus, mert információszűrésre készítheti a munkatársat. A facilitáló-támogató magatartás nemcsak az információáramlást segíti, hanem erősíti a bizalmat is.

Empatikus képességekre is szükség van, bele kell tudni érezned magad akár a kollégáid, akár a főnökeid lelkivilágába, mert vagy össze fogsz veszni a kollégáiddal, vagy megharagszol a főnöködre, vagy ő haragszik meg rád, mert nem tartottad be azokat az eljárási lépéseket, amiket ő megkövetel, amiben nem biztos, hogy mindig logikus elemek is vannak...

Volt korábban egy főnököm, szintén informatikai cégnél, aki azt mondta, hogy szántanunk kell ahhoz, hogy arathassunk, és ezt csinálta is. Egy évben egyszer el kellett menni tanulni, mondjuk egy ötnapos tréningre. Mivel ez rendszeresen ismétlődött, szerintem még jobban rögzültek a dolgok, mert ki tudtuk próbálni, mi az, ami működik a gyakorlatban...

Tipikus vezetői kihívás a bizalom és a kontroll dilemmája, azaz mekkora felelősséget lehet és szükséges

egy munkatársra átruházni. A bizalom és bizalmatlanság ebben az értelemben a munkatársak szubjektív vélekedése arról, hogy a vezető hogyan ítéli meg őket. Az átruházott felelősség mértéke meghatározza az elköteleződést és a további bizalmat. Ebből következhet az is, hogy a bizalom növeléséhez csökkenteni érdemes az ellenőrzést. A vezető generalizációs bizalmat megelőlegező viselkedésének mértéke (alacsony-magas), vezetői felfogása (delegáló-utasító), a munkatársak bevonásának aránya, a jóindulatra és a munkatársakkal való törődésre utaló kommunikációja erőteljesen hat a beosztottak bizalompercepciójára.

Szerintem a napi feladatokon keresztül derül ki, hogy mennyire vannak tisztában a főnökök X képességeivel, nem biztos, hogy mindig tisztában vannak vele... Egy valós probléma, azok a főnökök, akik az adott részlegeket vezetik, irányítják, mennyire tudnak olyan körülményeket, olyan feladatokat biztosítani, hogy a három diplomával rendelkező munkatársak ne csak szövegszerkesztővel jelentéseket írogassanak, hanem tényleg kutatással-fejlesztéssel kapcsolatos eredményeket tudjanak elérni és legyen idejük és energiájuk saját tapasztalataikat átadni...

A mai napig megvan, hogy ha gondod van, mehetsz a közvetlen vezetődhöz vagy a cégvezetőhöz. Nem lett zárkózottabb, vagy nem lettek letiltva utak, csak ő már inkább a saját vezetőivel foglalkozik, ők pedig a saját embereikkel... Belső ötletelés eredménye volt a terjeszkedés, leült 18 ember és végig beszélt, hogy mi legyen... A szakmai képzéseket a közvetlen főnök mérlegelheti, egyébként a vezetőség döntheti el...

Összegzés

Kutatásunk szerint a szervezet iránti bizalmat befolyásolja a tanulástámogatási formák rendszere az egyéni tanulási igényektől függően. A munkatársak a tanulást és tudásmegosztást hangoztató szervezeti HR személyzetfejlesztési és képzési politikától azt várják, hogy a szervezet érzékenyen reagáljon a szervezeti célokkal összhangban lévő egyéni tanulási igényekre, és ennek megfelelően alakuljanak a tanulástámogatási formák is. Amennyiben ez a visszacsatolás hiányzik, csökkenni fog a bizalom az ezért felelős személyek (vezetők) iránt. Ezért a tudástranszfert támogató rendszer észlelése és értelmezésének pontossága ugyanúgy meghatározója a szervezet iránti bizalomnak, mint maga a rendszer. A szervezet iránti bizalmat valóban növeli – eredményeink szerint – egy relevánsabb, a tanulástámogatási formákra visszaható HR rendszer bevezetése, elsősorban a tudástranszfer céljából igé-

nyelt személyközi kapcsolatok megerősítésén keresztül. Kutatásunknak a bizalomra vonatkozó következtetése elsősorban a bizalmat befolyásoló tényezők idioszinkratikus⁶⁶ és kontextusfüggő jellegét támasztja alá.

Eredményeink alapján kijelenthetjük, hogy a bizalom megfelelő szintje szükséges, de nem elégséges a tudástranszfer hatékony működésének. A bizalom elsősorban szubjektív feltételként van jelen, amelyet bizonyos makrobizalmi mechanizmusokkal helyettesíteni tudunk a tudásmegosztás szervezeti szintjén, de nem pótolhatja a személyek közötti tudást. Hiába van bizalom és a szükséges tudást hordozó aktor, ha probléma van a kommunikáció és információfeldolgozás, azaz kódolás és dekódolás szintjén. Ezért e három tényező, vagyis bizalom, tudás és kommunikáció szerepét tartjuk kulcsfontosságúnak és fejlesztendőnek. A gazdasági szereplők viselkedése – ezen belül tudása, kommunikációs képességei és másokban való megbízása – meghatározott szocializációs folyamat során formálódik. Az aktorok bizalomhoz való viszonya nem statikus, ezért akarva-akaratlanul hatnak egymás mentalitására. Végül, de nem utolsó sorban bízunk abban, hogy a bizalom, tudás és kommunikációs hatékonyság növelésének – a különböző etikai-kulturális háttérre is tekintettel lévő – alternatív lehetőségei és további összefüggéseik vizsgálata a társadalmi-gazdasági fejlődés egyik támogató eszközévé válik a jövőben.

Felhasznált irodalom

- Ackermann, E. (1995): Construction and Transfer of Meaning Through Form. In: Steffe, L. – Gale, J. (ed), (1995): Constructivism in Education. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey. 341
- Arrow, K. J. (1973): Information and Economic Behavior. Federation of Swedish Industries. Stockholm
- Bögel György (2004): Informatikai beruházás – üzleti megtérülés. Tézisek. Forrás: http://www.econ.klte.hu/oktatas_es_kutatas/habilitacio/bogel_tezisek.pdf letöltve: 2004. október 19.
- Carlsson, B. – Eliasson, G. (1991): The Nature and Importance of Economic Competence. IUI Working Paper No. 294. Stockholm
- Csányi Vilmos (1999): Az emberi természet. Humánetológia. Vince Kiadó, Budapest
- Davenport, T. H. – Prusak, P. (2001): Tudásmenedzsment. Kosuth, BKE Vezetőképző Intézet, Budapest
- Delhey, J. – Newton, K.: Who Trusts? The Origins of Social Trust in Seven Nations. <http://www.colbud.hu/honesty-trust/delhey/pub01.pdf> letöltve: 2004. december. 5.
- Deutsch, M. (1985): Distributive Justice: A Social Psychological Perspective. New Haven, Yale University Press
- Falus Iván – Ollé János (2000): Statisztikai módszerek pedagógusok számára Okker Kiadó, Budapest
- Florida, R. (2004): The Rise of the creative class Basic Books. New York. <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html> letöltve: 2004. október 25.

- Fukuyama, F. (2000): A nagy szétbomlás. Európa Kiadó, Budapest
- Fukuyama, F. (1995): Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Hamish Hamilton, London
- Garai László (2003): Identitás-gazdaságtan – Gazdaságpszichológia másképp. Tas Kiadó, Budapest
- Garaj Erika (2004): Tanulás és identitás az információgazdaságban – Egy empirikus kutatás tapasztalatai a magyar informatikai szektorban. OTKA 40768. számú kutatás munkaaanyaga. Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskola, Budapest
- Hansen, M. T. – Haas, M. R. (2001): Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations. Academy of Management Proceedings. pp. 1-6.
- Hámori Balázs (2003): Érzelem-gazdaságtan – A közgazdasági elemzés kiterjesztése. Kossuth Kiadó, Budapest
- Hámori Balázs (2004): Bizalom, hírnév és identitás az elektronikus piacokon. Közgazdasági Szemle LI. évf. szeptember pp. 480-497.
- Hámori Balázs – Szabó Katalin (2004): A piaci algoritmusok és magatartásformák változásai az információgazdaságban. In: Czagány László-Garai László (szerk.), (2004): A szociális identitás, az információ és a piac. SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei. JATEPress, Szeged pp. 43-78
- Hayek, F. A. (1948): The Use of Knowledge in Society. In: Individualism and Economic Order. Chicago. University of Chicago Press
- Hunyadi György – Székely Mózes (szerk.) (2003): Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest
- Jones, G. R. – George, J. M. (1998): The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. Academy of Management Review. 23. 3 Vol. pp. 531-546.
- Klang, M. (2001): Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business. Decision Support System, Vol. 31. Issue 3. August. pp. 293-301
- Kocsis Éva (2004): A tudásmegosztás hatékonysága. Menedzseri szemlélet versus gazdaságelméleti megközelítés. Társadalom és Gazdaság, 26. évf. 1. sz. pp. 39-55.
- Kocsis Éva – Szabó Katalin (2000): A posztmodern vállalat. Tudás és hálózatosodás az új gazdaságban. OKM. Bp.
- Kornai János: Tisztesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében. Gondolatok a Collegium Budapest „Honesty and Trust” kutatásának alapján http://www.colbud.hu/fellows/kornai_publ/kornaiho.doc letöltve: 2004. december 5.
- Kovács Gergely (2004): Esettanulmány egy magyar szoftverfejlesztő hálózatról. Munkaanyag STILE (Statistics, Indicators, Labour Market, eEconomy) project. (Koordinator: Mako Csaba) MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest (A szerző szíves hozzájárulásával)
- Lam, A. (1998): Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Social Perspective. DRUID Working Paper pp. 98-122. Copenhagen
- Lewicki, R. J. – McAllister, D. J. – Bies, R. J. (1998): Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review, 23. 3. Vol. pp. 438-458.
- Mayer, R. C. – Davis, J. H. – Schoorman, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20. 3. Vol. Pp. 709-734.
- McCormick, D. (1997): An essay on the origin of the rational utility maximalization hypothesis and a suggested modification. Eastern Economic Journal, Vol. 23. Issue 1. Winter. pp. 17-40.
- McKnight, D. H. – Chervany, N. L. (2001): Conceptualizing Trust: A Typology and E-Commerce Customer Relationships Model. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE
- McKnight, D. H. – Cummings, L. L. – Chervany, N. L. (1998): Initial trust formation in new organizational relationships. Academy of Management Review, 23. 3. Vol. pp. 473-490.
- Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science Vol. 5. January, pp. 11-37
- Örkény A. – Csepeli Gy. – Székelyi M. – Barna I. (2003): Blindness to Success: Social psychological objectives on the way to market economy in Eastern and Central Europe. Collegium Budapest. <http://www.colbud.hu/honesty-trust> letöltve: 2004. december 10.
- Perelman, M. (1998): Information, Social Relations, and the Economics of High Technology. Mac Millan
- Polányi Mihály (1994): Személyes tudás I-II. Atlantisz Kiadó, Budapest
- Putnam, R. D. (1994): Making democracy work. Princeton University Press, Princeton
- Sako, M. (1992): Prices, Quality & Trust: Inter-firm Relations in Britaniam and Japan. Cambridge University Press
- Simons, T. L. – Peterson, R. S. (2000): Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. Journal of Applied Psychology. 83. 1 Vol. pp. 102-111.
- Sveiby, K. E. (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK Kerszöv
- Swanstrom, E. (1999): Metaknowledge and Metaknowledgebases. In: Liebowitz, J. Knowledge Management Handbook. London. CRC Press
- Szabó Katalin – Kocsis Éva (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium, Budapest
- Wenger, E. (2000): Communities of practice and social learning systems. Organization, Vol. 7. No. 2. pp. 225-245
- Williamson, O. E. (1998): Transaction Cost Economics: How It Works. Where It Is Headed. De Economist, No. 146. pp. 23-58.
- Woodruff, C. (2003): Establishing Confidence in Business Partners: Courts, Networks, and Relationships as Pillars of Support. Collegium Budapest <http://www.colbud.hu/honesty-trust> letöltve: 2004. december 11.

Lábjegyzetek

- 1 A tudástransfer fogalmát szinonimaként kezelem a tudásmegosztás, illetve -átvitel fogalmakkal.
- 2 „Trust is crucial wherever risk, uncertainty, or interdependence exist” idézi: McKnight-Chervany (2001) 1. old.
- 3 A felmérés az Információgazdaság és Identitás Tudományos Iskolában készült, az OTKA 40768. számú kutatás keretében 2004 őszén. Kutatásvezetők: Hámori Balázs, Szabó Katalin. Az empirikus kutatás tárgya: Identitás és tanulás a hazai informatikai szektorban.
- 4 Öt szervezetben összesen: öt szervezeti kérdőív, 45 egyéni kérdőív, 22 mélyinterjú (szervezetenként 4-5 fővel).
- 5 Az adatelemzés a Windowsxp Excel programja (leíró statisztikai eredmények kiszámítása és ábrázolása) és néhány esetben SPSS 9.0 for Windows verziója alkalmazásával történt.
- 6 Kvale (1996) alapján: 1. Nyílt, leíró kérdések (belső és külső folyamatok bemutatására), 2. Szondázó kérdések (hipotetikus megértés megerősítésére vagy cáfolására), 3. Specifikus kérdések (pontosításra), 4. Konfrontatív technika (saját álláspont kifejtésére), 5. Reflektív kérdések (mélyítés), 6. Aktív figyelem (viszonyulások erősítése, visszajelzés). Pl. Tapasztal-e a szervezetben belül vagy kívül információ illetve tudás-visszatartást? Mi lehet ennek az oka? Kell-e számolnia az újítóknak vagy a környezetüknek nagyobb tudással rendelkezőknek irigységgel,

- ellenséges attitűddel, betartással? Miért? Melyek azok a tényezők (emberi, szervezeti, tárgyi) tapasztalatai szerint, amelyek leginkább akadályozzák a tanulást és a tudás megosztását? Tapasztalt-e olyan jelenséget, hogy a tudás birtokosai visszaélnek a partnerek információhiányával?
- 7 A kutatás során összesen: 5 szervezeti kérdőív, 45 egyéni kérdőív és 22 mélyinterjú készült.
 - 8 Biológiai, evolúciós, jelenség, kulturális akkor fordul elő, ha valamilyen szelekciós hatás egy tulajdonságot optimális paraméterein túl, minden korlát nélkül változtat, megnövel. Ilyen pl. státusok vétele, hatalmi versengés, dominancia, érdemtelen kiváltságok elnyerése Bővebben: Csányi (1999) 284-291. oldal.
 - 9 Olyan rögzült szokások, amelyeket arra használunk, hogy megvédjük magunkat a gondolataink feltárásából származó kényelmetlenségektől vagy fenyegetettségtől (pl. hozzáértés, hi-telesség megkérdőjelezése miatt).
 - 10 Tiltott témák, kulturális-etnikai különbözőségek hatása nemzetközi szerveződésekben.
 - 11 Klasszikus értelemben vett ún. „kvázipiac”, ahol a felek egy nehezen beszerezhető árut (tudás) cserélnék ki az elvárt haszon érdekében. A haszon képviselhet nem anyagi ellenértéket is, mint például: hírnév, megbecsülés, reciprocitás (kölcsonösség).
 - 12 Egységes definíciója nincs, mert a különböző szakterületek más-más dimenzióját emelik ki. A bizalom problémaköre bekerült a közgazdaságtudományi kutatások önálló (pl. játékelmélet, döntésemélet, szervezelmélet) és interdiszciplináris elemeket is tartalmazó megközelítéseibe (pl. magatartás-gazdaságtan, érzelem-gazdaságtan, identitás-gazdaságtan, gazdaságpszichológia).
 - 13 Pl. tudásközvetítőként működő e-Learning vállalatok.
 - 14 Az információvédelem fő jellemzői: Titkosság és hozzáférhetőség: csak az arra jogosultak férhetnek hozzá az információkhoz, továbbá az információfeldolgozás helyességét biztosító sérthetatlenség.
 - 15 Videokonferencia, e-mail, virtuális projekt stb.
 - 16 Real-time knowledge sharing.
 - 17 Ilyenek, mint: közös munkán dolgozó partnerszervezetek között, külső tanácsadók, szakértők alkalmazásánál belső szervezete fejlesztés során, külső képzési cég/előadó megbízásai.
 - 18 Például az általános elvárásra – hogy mindenki a tudása legjavát adja a szervezetnek és segítse munkatársainak fejlődését – felülről elrendelt formális tudásmegosztó fórumok.
 - 19 Ma te segítesz nekem, holnap én neked. Vagy valaki más közölünk. „What goes around comes around...”
 - 20 Például az ösztönzési rendszer kialakításával hatékonyabbá lehet tenni a tudásmegosztást. Vállalati intranetre lehet publikálni az új ismereteket, amelyért anyagi és nem anyagi jutalmakra átváltható kredit adható. Ilyen gyakorlat van: Acces Health, Knexa, Cap Gemini Accenture cégeknél. Bővebben: Swans-trom, E. (1999)
 - 21 Olyan tudáshordozó személy, akinek elsődleges célja saját tudásának megosztása a tudás átvevő akttal és emellett a másik fél tudásbővítésének támogatása (kapcsolatrendszer, tudásforrások, presztízs, közös munkák).
 - 22 Olyan tudást átvenni szándékozó személy, aki saját tudásának bővítésére törekszik és ehhez formális és informális szervezeti tudásforrások, ezen belül személyi és tárgyi eszközök állnak rendelkezésére.
 - 23 Akár formális szervezeti kereteken belül az aktorok viszonyának nevesítésével (mentor, gyakoronok), akár informális csoportokban, illetve hálózatokban a tudásmegosztásbeli szerep spontán kialakulásával.
 - 24 A tudástranszfert akadályozó gátak, amelyek lassítják, illetve meggátolják az információk áramlását.
 - 25 Feltételei: rugalmasság, idő a tanulásra, nyitottság.
 - 26 Ahol külön státus és jutalom jár a kizárólagos tudás birtoklásáért.
 - 27 Csehországban és Lengyelországban szintén 10% körüli.
 - 28 Oroszország, Ukrajna, Belorusszia.
 - 29 Eltérő történelmi ösvény.
 - 30 Jellemző mentalitás: Megbízom a barátomban, de nem tudhatom, hogy vannak-e az ismerőseim, sőt rokonaim között besúgók. Eleve bizalmatlan vagyok az állami intézményekkel (rendőrség, tanács, adóhivatal) szemben.
 - 31 Ezalatt a tranzakciókkal járó kockázat csökkentését is értem.
 - 32 Polányi ezalatt a bizalomból kialakuló tekintélyt érti, és nem a kikényszerített, külső formális tekintélyt.
 - 33 Érzelmi töltés, viszonyulás stb.
 - 34 Alapja az egyértelmű és egymással összhangban lévő verbális (amit mondunk) és nem verbális (ahogyan tesszük) jelzésrendszer. Nem verbális kommunikáció: mimika, tekintet, hangszín, hangerő, intonáció, gesztusok, mozdulatok, távolságtartás stb.
 - 35 Abszorpció képessége.
 - 36 Adatbank, tudásmegosztó fórumok, tudásmegosztást elismerő jutalmazási rendszer, megfelelő technológiai bázis stb.
 - 37 A nyereségek és költségek elemzése az aktor szemszögéből, mennyire éri meg az elvártól eltérően viselkedni, azaz felrúgni a játékszabályokat. Ezt befolyásolja az aktor hírneve. Rugalmassági hajlandósága, információközlésének nyíltsága, az aktorok közötti kapcsolat időtartama és intenzitása, várható következményei stb.
 - 38 Például személy esetén a bizalmatlanságot hívhatja elő az egyébként előzőleg jól működő viszonyban az, hogy a másik fél függelmi kapcsolatba kerül egy olyan féllal, akinek nem szeretném, ha tudomására jutna az adott információ, és nem szeretném kellemetlen helyzetbe hozni a másik félt sem azzal, hogy visszatartson egy olyan információt, amelyet kötelessége lenne a függelmi viszony miatt a harmadik féllal megosztani. Ide tartoznak véleményünk szerint az elhallgatott, illetve visszatartott információk is.
 - 39 Oka lehet: kölcsönös függőség, közös érdek, hálózati kapcsolat, reciprocitási altruizmus stb.
 - 40 Néhány további lehetséges ok lehet még: büszkeség, önfejlés, időhiány, kedvezőtlen szervezeti környezet,...
 - 41 Ilyenek, mint: jóindulat, kompetencia, kiszámíthatóság, tisztesség, lojalitás stb.
 - 42 Az optimális bizalom nem egyenlő a feltétlen bizalommal. Mindig egy adott kontextusra vonatkozik, mértéke lehet alacsony vagy magas, attól függően, hogy mire, mire és mikor alkalmazzuk. A kölcsönös függés határozza meg a bizalom optimális szintjét, azaz egyenes arányban változik a kettő. Erős kölcsönös függésnél magasabb kölcsönös bizalom az optimális (a teljesítmény várhatóan növekedni fog). Ha nem kölcsönös függés van, nagyobb a cserbenhagyás veszélye.
 - 43 LPP: Legitimate Peripheral Participation.
 - 44 Meghatározott formai keretekkel, célokkal, külső megerősítéssel (szervezeti erőforrásokat felhasználva) működő csoport, team, projekt.
 - 45 Spontán módon kialakuló közösség.
 - 46 Tudásközösségek, gyakorlati közösségek.
 - 47 Tudásgazdaként megelőlegezze a bizalmat és keresse a közös pontokat, amelyekhez köthető az új tudás, tudásátvevőként merjen kérdezni, kísérletezni.
 - 48 Itt magát az érzést hangsúlyozzuk, ebből a szempontból mellesleges, hogy erre valós vagy vélt okok miatt kerül sor.
 - 49 Amikor egy támogatott munkatárs tudatja másokkal informális csatornákon keresztül azt, hogy milyen segítőkész és nagy

- tudású a tudását megosztó kolléga, ez növelheti az önbecsülést. Ennek sorozatos elmaradása megrendítheti a saját magába, illetve a segítséget kérők szándékába vetett bizalmat.
- 50 Nyilvános elismerés anyagi és nem anyagi formái: magasabb fizetés, prémium, bónusz, jutalom, kitüntetés.
- 51 Előléptetés, biztos foglalkoztatás, kulcsembereként való besorolás.
- 52 A társadalmi tőke fogalmát az embercsoportok közös célokért való együttműködésének képességéhez köti. Az emberi tudás és szakértelem már önmagában is tőke. A bizalom határozza meg a társadalmi tőke lehetőségeinek kihasználását.
- 53 Amennyiben a politika és az állam a maga erejével e tudáshordozók érdekében hoz törvényeket, például: erősíti a nukleáris családot, bizalmat teremt a közrend fenntartásával, javítja az oktatást.
- 54 A kutatás során alkalmazott egyéni kérdőívek válaszai alapján, kiegészítve az interjúk során elhangzottakkal. Bővebben: Garaj (2004).
- 55 Kapcsolati kockázatvállalásként is említi a szakirodalom.
- 56 A válaszolók egyéni választásai alapján történő összesítés, több lehetséges változat közül választhattak, ezért az egyes tényezők összesítésének abszolút értéke nem 100%. (pl. nem választott, csak egyet vagy kettőt, mindhárom).
- 57 Alapvető viszonyulás, általános érvényű elvárás az emberi megbízhatóságról (lásd: hajlam).
- 58 Az egyes csoportokhoz tartozók több lehetséges változat közül választhattak, ezért az egyes tényezők összesítésének abszolút értéke nem 100%.
- 59 Ugyanazt a jelenséget, történést, információt, tudásgazda személyét, tudástartalmat, metakommunikációt másként élünk meg attitűdünk, bizalomigényünk, hajlamaink, előzetes tapasztalataink stb. alapján.
- 60 A vizsgált populáció 8%-a.
- 61 A vizsgált populáció 35%-a.
- 62 Mindazon készségek, kompetenciák és tulajdonságok, amelyek alkalmassá teszik az egyént arra, hogy adott területen valamilyen befolyással rendelkezzen.
- 63 A bizalom tárgya képes és törekszik az önérdekein felülemelkedni, és a benne megbízó személy érdekében cselekedni.
- 64 Az a bizonyosság, hogy a bizalom tárgya a benne megbízó számára elfogadható szabálykészletnek megfelelően viselkedik.
- 65 Semlegesség, vagyis korrekt, objektív tényeken alapuló, becsületes törvényhozatal.
- 66 Minden bizalomfaktor alapja a velünk született általános érvényű elvárás (generalizált bizalom). Ez határozza meg azt, hogy az egyén mennyire fog megbízni másokban azelőtt, hogy konkrét információkkal rendelkezze róluk.

Hibaigazítás

2005. évi 11. számunkba két hiba is csúszott. Az „Integrált vállalat irányítási rendszerek a vállalati értékmaximalizálás szolgálatában” című cikk szerzője helyesen Kopányi Tamás.

A „Gondolatok és kiutak a közgazdaságtanoktatásban” című cikk tévesen szerepel lapunk borítóján, közlésére következő számunk egyikében kerül sor.

A szerzőktől és az olvasóktól elnézést kérünk.

BAUER András - MITEV Ariel Zoltán

AZ ELADÁSMENEDZSMENT KIHÍVÁSAI AZ ELKÖVETKEZŐ ÉVTIZEDBEN

„A paradigma megváltozott. A termékek jönnek és mennek.
Az érték egysége manapság a vevőkapcsolat.”

(Bob Wayland)

A cikk arra keresi a választ, hogy miként változik meg az eladószemélyzet szerepe, van-e jövője a tradicionális struktúrának, valamint milyen kihívásokkal kell szembenéznie az eladószemélyzetet irányító menedzsereknek mind marketing – mind pedig emberierőforrás-menedzsment szempontjából. Ennek egyik fő eszközeként a szerzők áttekintik az eladósmenedzsment irodalmát, és összevetik azokat más kutatási forrásokkal.

A domináns megközelítések változása (pl. növekvő tevékenység-kihelyezés, vállalatközi együttműködés, tudásalapú működés stb.) jelentős feladat elé állítja egy adott iparág vezetőit. A változásvezetés feladata, hogy hatékonyan valósítsa meg azt a szervezeti váltást, amely az új gyakorlatban kívánatos. Ahhoz azonban, hogy a vezető hatékonyan alakítsa át az üzleti modellt, ismernie kell a változások természetét.

A személyes eladás reneszánszát és újjászületését éli. A vezető vállalatok stratégiaileg megalapozottabban közelítenek az eladási funkcióhoz. Az eladószervezetek olyan technológiákat használnak, amelyek mentesítik az üzletkötőket a sok időt felemésztő, adminisztratív tevékenységektől, hogy a vevők igazi stratégiai partnerévé tudjanak válni. A vállalatok fontos tőkeként tekintenek vevőikre, s üzletkötőiket bízzák meg e tőke menedzselésével. Az eladószemélyzet egyre inkább a vevőorientált szemléletet viszi bele munkájába, s nem pusztán a forgalom generálására koncentrálnak.

A vállalatok a fenntartható versenyelőny kiépítése érdekében megkülönböztetett figyelmet fordítanak szoros, együttműködő, kapcsolatok kiépítésére és fenntartására, korlátozott számú szállítóval, fogyasztóval és közvetítővel (Weitz – Bradford, 1999). Ezeket a kapcsolatokat keresztül a vállalatok differenciált kínálatukkal értéket állítanak elő és/vagy csökkentik költségeiket (Han – Wilson – Dant, 1993; Kalwani – Narayandas, 1995). Hasonló megállapításokat olvasha-

tunk Pecze (2005) cikkében is, melyben az üzleti kapcsolatok értékalkotó tevékenységét elemzi.

A versenyelőny létrehozásához vezető új megközelítés vonzósága miatt számos marketingkutató arra a következtetésre jutott, hogy a kapcsolati marketing (ahol a marketingtevékenység fókuszja az együttműködő, hosszú távú kapcsolatok kiépítésén, fejlesztésén és megőrzésén van) jelentős hatással lesz a marketinggyakorlatra (v.ö. pl. Gummesson, 1998; Hunt – Morgan, 1994; Little – Marandi, 2005).

Természetesen láthatók e közelítés korlátai is, hiszen a szoros vállalatközi kapcsolat – melyet a magyar környezetben Kenesei (1998) elemzett először tudományos igénnyel – növeli a kölcsönös függést, s ezáltal stratégiaileg mérlegelendő kockázatot jelenthet.

A személyes értékesítésnek meg kell találnia a válaszokat mindkét szélsőségre, működnie kell a szoros vállalatközi kapcsolatokban, de ugyanakkor hatékonyan kell lennie olyan helyzetekben is, amelyekben az eladó és vevő egymás kárára kíván megállapodni. Joggal állíthatjuk, hogy e két szélsőséges helyzetben a helytelen eladási stratégia jelentős kockázatot hordoz, a vevő elvesztéséhez vezethet a kapcsolatba történő alulinvesztálás esetén, illetve felesleges árelőnyöket kínálhat versenyző piaci körülmények között.

A hazai környezetben a személyes eladás szerepe változatlanul jelentős. Egy 2004-ben végzett vállalati

felmérés (Versenyben a világgal) szerint, a vállalatok egyharmada saját értékesítési irodán keresztül juttatja el termékeit partnereihez, s kb. 25% ügynöki eladással oldja meg e kérdést. Ugyanez a vizsgálat a vállalközi kapcsolatok stabilitását mutatja az öt évvel korábbi helyzethez viszonyítva.

A továbbiakban a különböző értékesítési közelítésmódok egyes jellemzőit mutatjuk be, közelítésünk hasonlít a marketingben megszokott szakaszmodellekre, s ahhoz hasonlóan véljük, hogy a vállalatoknak először mérlegelniük kell, mely közelítés a legalkalmasabb az adott piacon és az adott iparágban, majd ennek megfelelően kell erőfeszítéseket tenniük az eladószemélyzet irányítása terén (1. táblázat).

Az üzletkötők kulcsszerepet töltenek be a hosszú távú vevő-eladó kapcsolatok kialakításában. Mivel az eladó és a vevő vállalatok között az üzletkötők jelentik az alapvető összekötő láncszemet, ezért jelentős mértékben befolyással vannak a vevők észlelésére az eladó megbízhatóságával, valamint a szolgáltatás minőségével kapcsolatban, s ennek következtében a kapcsolat folytatására. Több esetben ugyanis a vevők hűségesebbek magukhoz az üzletkötőkhöz, mint az őket alkalmazó cégekhez (Anderson – Robertson, 1995).

Az eladási stratégia helye

A stratégiaalkotást tipikusan úgy definiálják, mint olyan felülről lefelé tartó, hierarchikus folyamatot, amelyet az alacsonyabb szervezeti szintek hajtanak végre. A vállalati stratégiából az üzleti stratégia származik, amelyből a marketingstratégia, abból pedig az eladási stratégia. A marketingstratégia az üzleti stratégiának megfelelően tartalmazza a célpiacok kiválasztását, és a célpiacon belüli versenyelőny megszerzése érdekében fejleszti ki ezek alapján a marketingmixet. Az eladási funkciót általában a marketingmix promóciós részébe delegálták, s csupán taktikai szinten kezelték.

A közeljövőben azonban mind a marketing, mind pedig az értékesítés stratégiai szinten erősödhet. Moorman és Rust (1999) elismerték az egész szervezet átszövő piaci orientáció fontosságát, ugyanakkor arra is bizonyítékokat mutattak be, hogy a marketingnek három alapfolyamatban kell lényeges szerepet játszania, amelyek összekötik a céget vevőikkel: vevőtermék, vevő-szolgáltatás és vevő – pénzügyi kapcsolatok. Srivastava et al. (1999) szerint a vevők vonzása és megtartása a marketing lényege.

1. táblázat

A személyes eladás és az eladásmenedzsment szerepének változása

Korszak	Termelésorientált	Eladásorientált	Tranzakcióorientált marketing	Kapcsolatorientált marketing (partnerség)
Eladószemélyzet célja	Eladás	Eladás	Vevői igények kielégítése	Kapcsolatok építése
Eladószemélyzet kritikus feladatai	Rendelésfelvétel, áruk szállítása	Vevők meggyőzése a vásárlásról	Ajánlat összehangolása a vevő igényeivel	Új alternatívák teremtése, a vevő igényeinek összehangolása az eladó képességeivel
Eladószemélyzet tevékenységei	Látogatások, vevők informálása a cég kínálatáról	Vevők befolyásolása, agresszív eladási taktikákkal	Vevők befolyásolása, alkalmazkodó eladással	Kapcsolatok kiépítése és megőrzése Eladási csapat szervezése és vezetése Konfliktusok menedzselése
Üzletkötő szerepe	Ellátó	Meggyőző	Problémamegoldó	Értékteremtő, konzultatív
Típusos magyar elnevezések	Ügynök, üzletkötő	Üzletkötő, értékesítő	Területi képviselő, látogató	Tanácsadó, ügyfélkapcsolati menedzser
Eladásmenedzsment fókuszja	Üzletkötők egyénileg	Üzletkötők egyénileg	Üzletkötők egyénileg	Eladási csapat és vezetői
Kiválasztás, képzés, motiválás, értékelés, kompenzálás	Hangsúly a hatékony erőforrás-elosztáson, és az üzletkötők motiválásán, hogy keményebben dolgozzanak	Hangsúly a hatékony erőforrás-elosztáson, és az üzletkötők motiválásán, hogy keményebben dolgozzanak	Hangsúly a kiválasztáson, a képzésen, és a motiválásán, hogy az üzletkötők okosabban adjanak el	Hangsúly a kiválasztáson, a csapat motiválásán, vezetési és konfliktus-menedzselési készségek fejlesztése

Forrás: Wotruba (1991); Weitz – Castleberry – Tanner (1998); Weitz – Bradford (1999) alapján

Három üzleti alapképességet javasoltak egy cégnek: termékfejlesztés (product development management – vevőknek értéket nyújtó megoldások kifejlesztése), ellátási lánc menedzsment (supply chain management – erőforrások megszerzése és átalakítása vevői ajánlattá az ellátási láncon keresztül), valamint az ügyfélkapcsolati menedzsment (customer relationship management – CRM, ügyféllel és végső felhasználóval való kapcsolat megteremtése és fejlesztése CRM-en keresztül). Mivel a vevő központi szerepet tölt be a vállalatok számára, ezért különösen fontos újból megvizsgálni az eladási funkció stratégiai szerepét és értékét, valamint az eladási stratégia megalkotásának fontosságát.

Az eladási stratégia elemei

Egy szegmentált piacon az egyes vevők eltérő beszerzési gyakorlatot követnek, és nem minden vevő jelenti ugyanazt a lehetőséget a cég számára. Vagyis szükség van egy olyan eladási stratégiára, amely lefordítja a célpiacon szinten álló marketingstratégiát a vevői szinten lévő eladási stratégiává. Ez az eladási funkció számára tipikusan azt a kérdést veti fel, hogy miként lehet elérni a különálló vevőcsoportokat. Az eladószervezet által kifejlesztendő eladási stratégia meghatározza, hogy milyen típusú üzletkötőkre van szükség, valamint a megfelelő eladásmenedzsment-folyamatokat, -tevékenységeket és -technikákat. Az eredmény az, hogy az eladási stratégia irányítja a vevőkkel való interakciót, és ennek van a legnagyobb hatása az eladószervezet menedzselésére.

A CRM (customer relationship management) olyan üzleti közelítés, amely kiválasztja és menedzseli a legértékesebb ügyfélkapcsolatokat, gyakran jelentős technológiai támogatás segítségével. A CRM ügyfélközpontú üzleti filozófiát és kultúrát kíván meg, hogy támogatni tudja a hatékony marketing-, eladási és szolgáltatási folyamatokat.

A CRM fontos az egész vállalat, az üzlet, valamint a marketing számára egyaránt, ugyanakkor az eladás tölti be a kulcsfunkciót, mivel az eladószemélyzet kezeli a vevőkkel való kapcsolatot. Egy hatékony eladási stratégia megalkotásakor az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

1. A vevők szegmentálása és a fontossági sorrend meghatározása

A szegmentációs megközelítések a makrováltozók használatától (pl. méret vagy piaci potenciál, iparág) mikrovaltozókig (vevő szerepe, keresett elő-

nyök) terjednek (Bauer – Berács, 1998; Kotler, 2002). Ezek a megközelítések különösen fontosak a vállalati, üzleti és marketingstratégia kialakításánál. A marketingstratégiák például különféle szegmentációs megközelítéseket használnak, s aztán kiválasztanak néhány szegmentumot, melyeket eltérő marketingmix-kombinációkkal céloznak meg.

Az üzletkötők ezzel szemben a célszegmentumban található vevőknek értékesítenek. Ugyanúgy eladni mindenkinek nem lenne hatékony és jövedelmező. Ezért az eladási stratégia tervezésének első lépése a specifikus vevőcsoportok meghatározása és osztályozása azok potenciális fontossága alapján. Csak ezek után lehetséges az egyes csoportokkal való interakció módjának kialakítása.

2. A kapcsolattartás céljai és az eladási modellek

Számos vevő úgy gondolja, hogy a szállítóval való kapcsolattartás értéktöbbletet és alacsonyabb költségeket jelent számukra. Ennek ellenére még mindig sokan előnyben részesítik – néhány, vagy akár az összes termék esetében – a tranzakcionális alapon történő beszerzést.

Ha a különböző típusú kapcsolatokat egy egyenesre vetítjük, akkor annak egyik végén az érzékeny tranzakció, míg másik végén a komplex eladó-vevő kapcsolat áll. Az egyenes különböző pontjain lévő kapcsolatok eltérő eladási modellt kívánnak meg a kapcsolat mélységétől függően, hiszen a szorosabb kapcsolatok sokkal drágábbak, ugyanakkor vevőre szabottabbak. A megfelelő egyensúly megteremtése a költségek, valamint a vevő igényei között, alapvető kritérium.

3. Többutas értékesítés és hibrid értékesítés.

Az eltérő csoportokban található vevők különböző elérést kívánnak meg az eladási csatornák tekintetében is (Mitronen – Möller, 2003). Az értékesítési csatornák spektruma a viszonylag olcsó elektronikus-tól kezdve (pl. internet) a különösen drága, multifunkcionális csoportokig (pl. global account management – GAM) terjed. Általában a kapcsolati egyenes tranzakcionális felén található vevőcsoportokat kevésbé drága értékesítési csatornák, míg az együttműködő felén lévőket sokkal drágább rendszerek szolgálják ki. Ennek tudatos érvényesítése hiányában súlyos értékesítési út konfliktus léphet fel, amikor a vevők az alacsonyabb költségű értékesítési út esetében is magas színvonalú szolgáltatásokat kívánnak maguknak.

Hasonlóan stratégiai tervezési változó a hibrid értékesítési rendszer kialakítása, melynek esetében az egyes feladatokat eltérő szervezeti egységek vagy külső szolgáltatók végzik. A hibrid (tevékenység-kihelyezett) értékesítési utak jellemző problémája a belső munkamegosztás hiányosságaiból eredő rivalizálás, amely a költségek növekedéséhez vezethet.

A tradicionális eladószemélyzet kihívásai

„Jövő héten lerohanok mindenkit.
Hartfordba megyek. Hartfordban
rajonganak értem.” (Willy Loman)

Számos fontos kérdést vet fel a tradicionális eladószemélyzet jövőbeni szerepe, különösen a szervezetközi piacon. Az értékesítési menedzserek számára valószínűleg a legégetőbb kérdés egyszerűen az, hogy az eladószervezet képes-e a túlélésre – a foglalkoztatottság jelenlegi állapotában, jelenlegi formájában és egyáltalán. Számos új – a vezető szervezeteknél felbukkanó – üzleti modell alternatív – s valószínűleg gazdaságosabb – módokat keres azon funkciók ellátására, amelyet eddig tradicionálisan az üzletkötők láttak el. Ilyen terület például az automatizált rendelésfogadás és részben a rendeléslebonylítás, amelyek különösen a szervezetközi piacokon gyakran már kizárólag az interneten keresztül történnek. Számos hagyományos eladószervezetnél megfigyelhető, hogy az eladószemélyzetnek hagyott tér jelentősen beszűkül az eladó-vevő kapcsolatban beálló két fő változás következtében.

Egyrészt vegyük az integrált, internetalapú és más direkt csatornák üzleti modelljének kifejlődését. Az eladószemélyzet szemszögéből nézve a vállalat jelentős versenytárrá vált, amelyik számos, alacsony szervizigényű, rutinszerű tranzakciót a direkt csatornákra helyez át, olyan feladatokat, amelyek addig az eladási forgalom (s egyben a javadalmazás) szilárd bázisát jelentették. Ráadásul számos CRM-hez kapcsolódó tevékenység is átkerül egy olyan rendszerre, amely a vevői tranzakciókat menedzseli.

Másrészt a key account management (KAM), valamint global account management (GAM) struktúrák kifejlesztése azt a célt szolgálja, hogy az erőforrásokat a legjövödelmezőbb és legnagyobb potenciállal rendelkező vevőkre lehessen fordítani – ami természetesen szintén versenyt jelent a tradicionális eladószervezetek számára – a legnagyobb és legproduktívabb vevőket ugyanis kifinomult CRM technológiával támogatott team kezeli. Az alacsony szolgáltatásigény-

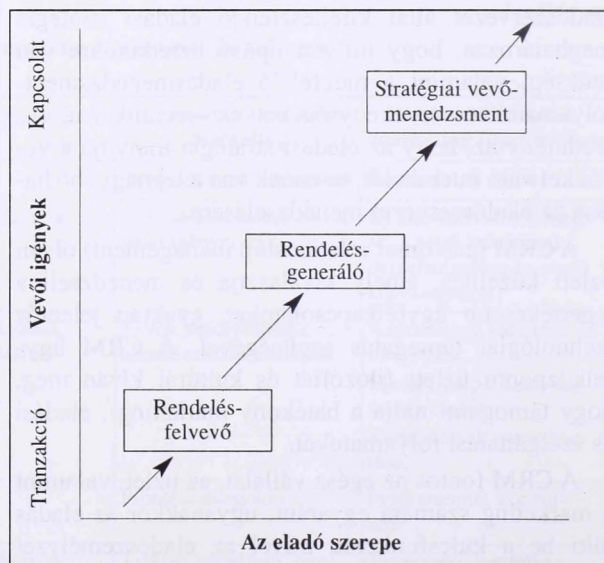
nyel rendelkező nagyobb ügyfelekre könnyen kivethető a KAM-rendszer vagy hatékonyabban lehet kiszolgálni őket direkt csatornákon keresztül, míg a magas szolgáltatásigényű kisvállalkozókat alacsony profitabilitásuk miatt a vállalat könnyen törölheti a kiszolgáltatók listájáról (Piercy – Lane, 2003).

Azt a véleményt, hogy az eladószemélyzetnek tradicionálisan rendelésfelvevő szerepet kell játszania, kiszorította annak bebizonyosodása, hogy a leghatékonyabb eladószemélyzetek azok, amelyek stratégiai szerepet vállalnak a magasabb rendű vevői kapcsolatok kialakításában (Weitz – Bradford, 1999). Ebben az értelemben az eladószemélyzetre nehezedő nyomás nem más, mint annak a hosszú távú trendnek a megtestesülése, amely átalakítja az eladószemélyzet szerepét a rendelésfelvételtől a vevőkkel való kapcsolat menedzselésére és koordinálására.

Az egyre intenzívebb versenykörnyezetben, az új és nagyobb fogyasztói igényekre válaszul születtek meg a direkt üzleti modellek, valamint a kulcsügymenedzsment, amelyek a tradicionális eladószervezet jelentős változására ösztönzőleg hatottak (1. ábra).

1. ábra

Az eladói szerep fejlődése



Forrás: Piercy – Lane (2003)

Ha a vevő igényei főként tranzakcionálisak, s azok is maradnak, akkor kritikus a hatékony rendelésfelvevő megközelítés. Az eladószemélyzet rendelésfelvevő szerepe azért csökken – különösen az egyszerű termékek és szolgáltatások esetében –, mert a direkt üzleti modellek és más csatornák jobb lehetőséget kínálnak a

rendelésselvevő funkció ellátásához. Amint az eladási feladat összetettebbé válik, és a vevők több interakciót igényelnek a vásárlás során, a rendelésgeneráló szerep sokkal fontosabb lesz. Ha azonban a vevő igényei egy magasabb rendű kapcsolat irányába tolódnak, akkor egy új szerepre, a stratégiai vevőmenedzsmentre van szükség.

Számos konvencionális eladási szervezet intenzív nyomás alatt van, amelyet a vevői igények eszkalálódása, a tradicionális eladási funkciókat és folyamatokat felváltó új üzleti modellek felbukkanása (pl. internetalapú csatornák, CRM), valamint a nagyobb vevőkkel kapcsolatos új szervezeti stratégiák (pl. key account management, global account management) okoznak. Habár ez a scenárió a tradicionális, a konvencionális eladási tevékenységek leépítését vagy megszüntetését irányozza elő, különösen az elsősorban rendelésselvevő szerepet ellátók esetében, ugyanakkor ez óriási lehetőséget is jelent a stratégiai vevői menedzsment kifejlődése felé.

Az eladószemélyzet irányításának változásai

A változó környezetben a vezetőknek nap, mint nap hatékony ellenőrnök, és sokkal lényegesebb, hogy stratégiai vezetőknek kell bizonyulnia, aki a célok elérése érdekében képes másokat befolyásolni. A rövid távú krízishelyzeteket leszámítva a vezető tekintélyének hatás gyakorlásra való kihasználását egyre inkább megkérdőjelezzük. A jövő értékesítési vezetőjének sokkal holisztikusabbnak kell lennie, és a produktív eladószemélyzet felépítéséhez és megtartásához többfajta vezetői modellt kell használnia (Ingram et al., 2002).

LMX (leader-member exchange) modell

A modell az értékesítő – sales menedzser közötti kapcsolatára, mint kölcsönös egymásra ható folyamatra fókuszál. Az LMX szerint a sales menedzserek egyedi módon bánnak az egyes üzletkötőkkel, s nem használnak előírt vezetői stílusokat vagy magatartásformákat a standardizált menedzsmentszituációkban. Az értékesítők munkahelyi atmoszférával kapcsolatos észlelését jelentős mértékben befolyásolja, hogy mennyire bíznak a menedzserekben. Azok az üzletkötők, akik magasabb fokú bizalmat éreznek menedzserük irányába, nagyobb autonómiát, összetartó erőt és korrektséget észlelnek, valamint úgy érzik, hogy a szervezet támogatja az innovatív eladási magatartásformákat, ugyanakkor megfelelően felismeri és jutalmazza az

eladószemélyzet teljesítményét. Alacsony fokú bizalom esetén az üzletkötők úgy érzik, hogy a szervezet pszichológiai atmoszférájában a profitmotívum a domináns.

Minél jobban megbízik egymásban üzletkötő és menedzser, annál valószínűbb, hogy az értékesítő elfogadja a jelentősebb munkával kapcsolatos változtatásokat is.

Az értékesítési vezetők számára tehát rendkívül lényeges a bizalomépítés üzletkötőikkel, hiszen ez az életképes eladószemélyzet alapfeltétele.

A bizalomépítés eszközei (McNeilly – Lawson, 1999):

- az üzletkötő a menedzser intézkedéseit korrektnek észlelje (pl. korrekt teljesítményértékelés),
- a menedzser megbízik értékesítőjében, hogy döntsön kulcskérdésekben, és több autonómiát kap a napi tevékenységeiben.

Az LMX modell egyik nagy előnye, hogy ugyanazon a bizalomépítési elven alapszik, amire a vállalatok a vevővel való kapcsolat kialakításában is építenek. Azok az üzletkötők és menedzserek, akik rutinszerűen a vevőkkel való bizalom kiépítésén dolgoznak, különösen motiváltak megteremteni ugyanezt a menedzser-értékesítő közötti esetben is.

Transzformációs vezetés

A transzformációs vezetés az utóbbi időkben került az érdeklődés középpontjába (MacKenzie et al., 2001). A laissez faire (boldogul vagy elpusztul) és a tranzakcionális (bizonytalan jutalmak) vezetéssel szemben a transzformációs megközelítés hosszú távú szemléletű, az üzletkötők jelenlegi és jövőbeni igényeire fókuszál, és holisztikusan tekint a vállalaton belüli és kívüli dolgokra egyaránt.

A transzformációs vezetésnek négy fő jellemzője van (Dubinsky et al., 1995):

- karizma: a vezetőknek küldetésstudattal kell rendelkeznie, valamint azzal a képességgel, hogy büszkeséget és a parancs elfogadását tudja beosztottaiba nevelni,
- lelkesítő vezetés: lelkesedéssel kommunikálni, gyakran szimbolikus vagy egyszerű jelentéseket használva,
- intellektuális ösztönzés: beosztottakat új utak kipróbálására serkenteni, változásmenedzseri szerep, racionalitás és intuíció együttes használata,
- egyénre szabottság: minden beosztottnak kitüntetett figyelem.

A transzformációs vezetésnek vélhetően pozitív hatása van a szerepkonfliktus, stressz, kiégés, a munkával való elégedettség, valamint a teljesítmény tekintetében.

BSM (behavioral self-management)

A BSM az üzletkötő által, saját maga végzett tervezést, magatartást, értékelést, jutalmazást és büntetést foglalja magában. A megközelítés azért érdekes, mert az értékesítők állandó felügyelet nélkül dolgoznak, ezért az önmagát irányítani tudó, a saját maga erőire támaszkodó munkaerő a sikeresség kulcsa (DelVecchio, 1998).

A menedzserek csak időnként mennek ki területre beosztottaikkal, s az akkor tapasztalt magatartás egyáltalán nem biztos, hogy hiteles képet ad. A BSM egy olyan eladószerkezet jövőképét vetíti előre, amely önálló és önellátó, s egyáltalán nincs szüksége a vezetői szintekre.

A technológiai fejlesztések hatása a beszerzési és eladási gyakorlatra

A vezetési megközelítéseknek alkalmazkodniuk kell ahhoz a technológiai változashoz, amely a környezetben végbemegy. A beszerzés stratégiai szerepének növekedése és az elektronikus megoldások bővülő alkalmazása új környezetet teremt az eladók számára is. Ezek következtében egy további jelentős változás figyelhető meg: a technológiai alkalmazások integrált irányba történő elmozdulása.

Az eladószerkezet automatizálásába (sales force automation – SFA) – a legtágabb meghatározás szerint – minden olyan információs és kommunikációs technológia beleértendő, amely hozzátartozik az eladási és sales menedzsment feladatok ellátásához. Ennek tipikus példái a kézi számítógépek (handheld), az e-mail használata a vevőkkel való kommunikáció során, kapcsolatmenedzselő, valamint prezentációt segítő software-ek. Az SFA a szűkebb definíció szerint olyan központosított adatbázist jelent, amelyben az üzletkötők hozzáférhetnek a vevőkről szóló legfrissebb információkhoz, vállalati politikákhoz stb., valamint alkalmas a jelentések elektronikus módon való elraktározására is.

Az utóbbi években az SFA egy sokkal átfogóbb rendszerbe, a CRM technológiába integrálódott. A CRM technológia minden olyan kommunikációs és információs technológiát magába foglal, amely segít az eladószerkezetnek olyan folyamatok kialakításá-

ban és megvalósításában, amelyek a jövedelmező fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatok kiépítéséért és megőrzéséért felelősek. Az SFA-ról a CRM-re történő elmozdulás két szempontból is érdekes. Egyrészt az SFA-ra való fókuszálás az üzletkötőket helyezi a középpontba, míg a CRM inkább a vevőre és a kapcsolatokra összpontosít. Másrészt az SFA fő célja, hogy automatizálja az eladást és az adminisztrációt, hogy az üzletkötők és a menedzserek hatékonyabban végezhessék munkájukat. A CRM technológia ezen kívül a vevőkkel való kapcsolatban is rámutat a hatékonysági tényezőkre. Az SFA csak akkor növelheti a teljesítményt, ha az értékesítőket megfelelően betanítják annak helyes használatára, s leküzdik azokban a pszichológiai ellenállást, akikben az kialakul az új technika használatával szemben.

Megfelelés a vezetési és környezeti változásoknak: versenyképes eladószerkezet kialakítása

Ingram és társai (Ingram et al., 2002) a környezeti változásokat mérlegelve több olyan feltételt fogalmaztak meg, amelyek az „új” – alapvetően kapcsolat-orientált és intenzív technológiahasználó – eladási környezetben szükségesek:

Az első a CRM-nek, mint a vállalat stratégiai üzleti képességének kiépítése. Az alapvető kérdés az, hogy miként hat az egyre hangsúlyosabb CRM az eladási funkcióra és az eladószerkezetre. A szervezeteknek az eladási funkciót, valamint az eladószerkezetet a CRM modell alá kell rendelniük. A vállalati tervezési folyamatokban az integrált CRM stratégiák központi helyet foglalnak el, amelyek lehetővé teszik a vevők megismerését, a róluk szóló információkhoz való hozzáférést, a kapcsolatok kialakítását és fenntartását, és ezzel összefüggésben az eladási stratégia hatékonyabb megvalósítását. Ehhez szükséges lehet, az eladási funkció stratégiai és taktikai szerepének körültekintő meghatározása, melynek során megvalósul a piaci orientációnak a szervezeti teljesítményre való lefordítása. Az eladási funkcióval kapcsolatos tevékenységek – amelyekbe például az eladási stratégia, az ellenőrzés mértéke, valamint a javadalmazási rendszer tartoznak bele – képesek az üzleti stratégiát piaci sikerre vinni. Azok a szervezetek, amelyek világosan meghatározzák az eladási funkció szervezetben betöltött szerepét a vevőközpontúság, a piacorientáció, valamint a CRM szellemében, képesek megőrizni versenyképességüket.

Fentiekből következik, hogy törekedni kell az alkalmazkodni képes és tanulásorientált eladószerkezet

kiépítésére. A vállalatoknak olyan tanulás- és tudásmenedzsment stratégiát kell kialakítaniuk, amelyek hatékonyan támogatják a vevővel kapcsolatos ismeretek megszerzését, elsajátítását és használatát. Ehhez olyan eladószemélyzetre van szükség, amely arra rendeltett, hogy a fogyasztók hangját meghallja. Az üzletkötőknek világosan érteniük kell saját tanuló szerepük fontosságát, valamint azt, hogy a vevőkkel folytatott párbeszéd miként teremthet meg a vállalat számára a változás képességét.

A meglévő többszörös, összetett értékesítési rendszereket figyelembe véve célszerű lehet olyan hibrid értékesítési rendszer kiépítése, amellyel minimalizálni lehet a vevők összezavarását és a belső konfliktusokat. Habár a vállalatoknak ösztönösen egy vagy két, egymással szinergikus kapcsolatban álló szegmensre kellene koncentrálniuk, a gyakorlat azonban mégis az, hogy rengeteg cég majdnem az összes szegmentumot meg akarja célozni, és ehhez többdimenziós értékesítési csatornákat, komplex, hibrid marketing- és értékesítési modelleket alkalmaznak (Bauer, 2001). Bár az ilyen rendszerek hozzásegítenek a vevői szegmensek minél teljesebb lefedéséhez, a csatornában kialakuló konfliktusok menedzselése, valamint a szinergia megteremtése gyakran problémát jelent. Így a hibrid rendszert alkalmazó vállalatoknak az alábbiakra kell különösen figyelniük: a vevők érzékenysége, a csatornák közötti koordináció, a vevői tudásmenedzsment szervezeti szintű integrálása, vevőmenedzsment-stratégiák, vevőgondozás stb.

A kapcsolatalapú eladási feladatokat ellátó szervezet létrehozásának egyik legfontosabb változásvezetési feladata a vevőközpontú eladási kultúra megteremtése. A vevőközpontú vállalat létrehozása kihívásokkal teli feladatot jelent, különösen a szervezeti kultúrára van hatással. Mivel a szervezeti kultúra értékek, viselkedési normák, nyelv és magatartási rutinok dinamikusan változó konstellációja, ezért ezt meglehetősen komplex feladat úgy alakítani, hogy képes legyen a CRM támogatására. Az egyik megközelítés szerint egy olyan hierarchikus, szervezeti, piacorientált, eladási modellt kell létrehozni, ahol a követett értékek, a normák és a viselkedés a legjobban illeszkednek a kívánt vevői szegmenshez és annak kívánalmaihoz.

Ennek során újra kell gondolni a formális szervezeti struktúrát annak érdekében, hogy meg lehessen valósítani a fogyasztóra való érzékenységet. A vevőközpontú filozófia egyik alapvető összetevője egy olyan marketing- és eladási struktúra, amely érzékeny a vevőkre. Szintén kritikus tényező egyféle „arcot”, egységes képet mutatni a fogyasztó felé, s úgy tűnik,

hogy a márkamenedzseri és a területi értékesítési rendszerek nem igazán tudnak megfelelni az egyre kifinomultabbá váló fogyasztóknak és mikropiacoknak (Rust et al., 2005). A formális struktúrák felfrissítésének egyik módszere az integrátor szerepek meghatározása (vevő-, márká-, kategória- és CRM menedzserek esetében). A vevőközpontú teamek minden más üzleti funkciót a vevőmenedzsment-stratégia köré szerveznek.

Ez megkövetelheti a vevőmenedzsment-rendszerek felülvizsgálatát és finomítását. A vevőmenedzsment a vevői kapcsolatok javításának és a fogyasztói elégedettség növelésének elfogadott stratégiája. Rengeteg olyan stratégiai döntést ölel fel (pl. vevőkiválasztás vagy szolgáltatásnyújtás), amely javítja a vevőre való érzékenységet, valamint a jövedelmezőséget. A cél, hogy minden szervezeti erőfeszítés egyetlen cél felé irányuljon, nevezetesen a vevői értékről és elégedettségről való gondoskodás irányába. A cél ellenére teljesen a vevőmenedzsment által kiszolgált fogyasztóknak még a fele sem elégedett. A cégeknek tehát át kell értékelniük vevőmenedzseri struktúrájukat a fogyasztó szemszögéből, és becsületesen kell mérniük a vevői elégedettséget.

A vevőelégedettség mérése nemcsak a marketing-szervezet számára lényeges, hanem a vállalati stratégia szempontjából is. Nem meglepő, hogy a vállalatértékelés során a vevőelégedettség fontos kvalitatív mutatóvá vált, s jól illeszkedik egy balanced scorecardalapú vállalatvezetési filozófiába is (Kaplan – Norton, 2000).

A fent jelzett kulturális változások akkor lehetnek eredményesek, ha a szokásos eladószemélyzeti irányítás helyett olyan változások történnek az értékesítési szervezetben, amelyek támogatják a kultúraváltást. Ilyen kérdés lehet, a bizalmi alapú értékesítési menedzser – üzletkötő kapcsolat kiépítése. Az értékesítési menedzsereknek a bizalmat a vevőiken túl természetesen beosztottaik felé is ki kell építeniük. A bizalom őszinteségen, kölcsönös érdeklődésen, megbízhatóságon, valamint annak valószínűségén alapszik, hogy sikerül-e hatékonyabb intézkedéseket meghozni, valamint a környezetet sikerül-e a változtatásokhoz segíteni. A hosszú távú sikerességhez a menedzsernek egy olyan hatalmi bázist kell létrehoznia, amely nem támaszkodik túlságosan a jutalmakra és a büntetésekre. Ilyen hatalmi bázis alapulhat a szaktudáson vagy a kommunikációs készségeken. Bizalmi alapú kapcsolat esetében minden félnek hatalomra van szüksége a kapcsolat elősegítéséhez, és annak biztosításához, hogy értékes partnerről van szó. Ehhez szükséges a motivációk feltárása és felismerése is.

A motivációs eszköztár fejlesztése az értékesítők esetében különös jelentőséggel bír. Az üzletkötők szervezetek közötti áthidaló (boundary spanner) szerepük miatt nem kizárólag saját vállalatukért, hanem vevőikért is dolgoznak. Bár a fogyasztók és a cég közötti konfliktus feloldása az értékesítési munka része, a vállalatnak azonban meg kell próbálnia minimalizálni az ilyen típusú konfliktushelyzeteket. Az üzletkötők ugyanakkor gyakran néznek szembe nem rutinszerű szituációkkal, amelyekben azonnal döntést kell hozniuk. A munkával kapcsolatos pozitív attitűd kialakulását segíti az üzletkötők döntéshozatalba való bevonása, valamint hatalommal való felruházása.

A vezetés módszereivel kapcsolatban érdekes felvetés a coaching (Vogelauer, 2002), mint elsődleges fejlesztési eszköz hangsúlyozása. A coaching a csoportorientáció elvét követi, azonban az üzletkötő egyéni fejlődésére fókuszál. Az állandó fejlődés filozófiáját megvalósítható ötletekké alakítja át stratégiai és taktikai szinten egyaránt. A coachingot az eladószemélyzet és a menedzserek közötti állandó párbeszéd jellemzi, ezért a kommunikációs képességek rendkívül fontosak.

Ez egészíthető ki az üzletkötők bátorításával, hogy önmagukat menedzseljék. A kölcsönösen egymástól függő üzleti kapcsolatok és csapatépítés világában rendkívül ellentmondásosnak hangzik az eladószemélyzetet arra biztatni, hogy legyen önálló. Az üzletkötőket azonban arra kell bátorítani, hogy ne csak olyan forrásokhoz jussanak hozzá, amelyekhez szervezetükönél könnyen hozzájuthatnak. Az üzletkötőknek pótlólagos tréningekre és erőforrásokra van szükségük munkájuk ellátásához. Az értékesítőknek tehát találgatónak kell lenniük, hogy önellátásukat megvalósíthassák.

Végül világosan kell látnunk, hogy miközben lényeges a technológiai fejlesztés, pl. az analitikusabb és hatékonyabb CRM megvalósítása, annak illeszkednie kell az eladási stratégiához. Számos SFA és CRM rendszer bevezetésének kudarca bizonyítja, hogy a technológia nem helyettesítheti az eladási stratégiát. Az eladási technológiáknak a sikerességhez az alábbiakban kell megfelelniük: (1) kezdeményezések, fejlődés és a vevővel való kapcsolat javításának elősegítése; (2) az eladószemélyzet vezetésének megkönnyítése; (3) az eladószemélyzet hatékonyságának javítása.

A jövő kapcsolatorientált és globalizálódó értékesítési környezetében az üzletkötőknek és vezetőiknek több technológiai ismerettel és készséggel kell rendelkezniük majd. A legtöbb üzletkötő és menedzser nem igazán szakértő az újabb technológiák használatában.

Szakértők azonban abban, hogy milyen típusú információkra van szükségük munkájuk ellátásához, milyen gyakran kell kapcsolatot teremteniük vevőikkel, s ehhez milyen eszközt használjanak (pl. személyes látogatás, telefon, e-mail).

A változások üteme

A korábbiakban áttekintettük azokat a tényezőket és trendeket, amelyek a személyes eladást és annak irányítását befolyásolják. A nemzetközi piacokon végbemenő koncentráció üteme változó ugyan, de tendenciája egyértelmű: kevesebb szervezet vesz részt a tranzakciókban, amelyek azonban változatosabb, hálózatosabb és technológiatámogatott környezetben zajlanak. Mindez előre jelezheti a kapcsolatorientált eladások arányának növekedését, amelyek végrehajtásához az eladási szervezeteknek változniuk szükséges. Nem lehetünk azonban ideológikusak: az egyes iparágak és tranzakciók egyedi elemzése szükséges ahhoz, milyen közelítés hozhatja a legjobb eredményt egy adott piacon.

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Robertson, T. (1995): Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands. *Journal of Marketing* 59 (April), 16-31.
- Bauer, A. – Berács, J. (1998): Marketing, Aula Kiadó, Budapest
- Bauer A. (szerk.) (2001): Eladásmenedzsment olvasókönyv. BKÁE
- DelVecchio S. K. (1998): The salesperson's operating freedom. *Industrial Marketing Management*, 27, 31-40.
- Dubinsky, A. J., – Yammarino, F. J., – Jolson, M. A., – Spangler, W. D. (1995): Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. (15:2) 17-31.
- Gummesson, E. (1998): Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Summer): 242-249.
- Han, S., – Wilson, D., – Dant, S. (1993): Buyer-Seller Relationship Today. *Industrial Marketing Management* 22 (4): 331-338.
- Hunt, S. – Morgan, R. (1994): Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management* 3 (1): 19-28.
- Ingram, T. N., – LaForge, R. W. – Leigh, T. W. (2002): Selling in the new millenium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31, 559-567.
- Kalwani, M. U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing* 59 (1): 59-75.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Balanced Scorecard: Kiegészítő stratégiai mutatószám-rendszer. KJK-Kerszöv, Budapest
- Kenesei, Zs. (1998): A marketing tranzakcióközpontú szemléletnek átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé. *Vezetéstudomány* XXXII évf, 1-11.

- Kotler, P.* (2002): Marketingmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest
- Little, E. – Marandi, E.* (2005): Kapcsolati marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest
- MacKenzie, S. B., – Podsakoff, P. M., – Rich, G.* (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 29, 115-134.
- McNeilly K. M., – Lawson M. B.* (1999): Navigating through rough waters: the importance of trust in managing sales representatives in times of change. *Industrial Marketing Management*, 28, 37– 49.
- Mitronen, L. – Möller, K.* (2003): Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, 32, 419-429.
- Moorman C. – Rust R. T.* (1999): The role of marketing. *Journal of Marketing*; 63:180-97.
- Pecze, K.* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból. *Vezetéstudomány*, 2005/5, 25-34.
- Piercy, N.F. – Lane, N.* (2003): Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 19, 563-582.
- Rust, R. T., – Zeithaml, V. A. – Lemon, K. N.* (2005): Fogyasztóközpontú márkamenedzsment. *Harvard Business manager, Marketing/reklám különszám*, 33-41.
- Srivastava R.K., – Shervani T. A., – Fahey L.* (1999): Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63:168-79.
- Vogelauer, W.* (2002): Coaching a gyakorlatban. KJK-Kerszöv, Budapest
- Weitz, B. A. – Bradford, K. D.* (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241-254.
- Weitz, B. A., – Castlberry, S. – Tanner, J.* (1998): Personal Selling: Building Relationships. McGraw-Hill, Burr Ridge.
- Wotruba, T.* (1991): The Evolution of Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11 (Summer): 1-12.

E számunk szerzői:

GARAJ Erika, PhD hallgató, Debreceni Egyetem; **Dr. BAUER András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **MITEV ARIEL Zoltán**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZALAY Györgyi**, közgazdász, nyelvtanár, Goethe Intézet; **KOVÁCS Kármén**, közgazdász, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **NAGY Péter**, közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem volt hallgatója; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem.

SZALAY Györgyi

MAGYAROK NÉMET TÜKÖRBEN

A német-magyar együttműködést vizsgálva e cikk írója 2000-2001 között több mint 120 interjút rögzített Magyarországon tevékenykedő német-magyar munkacsoportok német és magyar tagjaival.

A kutatás eredményeit összefoglaló német és magyar nyelvű tanulmány 2002-ben „Munka és kommunikáció német-magyar teamekben” címmel jelent meg a Német-Magyar Ipari- és Kereskedelmi Kamara és a Goethe Institut Budapest gondozásában, azonban a téma iránt érdeklődő magyar olvasókhöz eddig csak igen korlátozott számban jutott el. E cikk tehát először ismerteti szélesebb körben magyar nyelven a 2000 és 2002 között folytatott kutatás eredményeit, összehasonlítva azokat az e területen párhuzamosan folytatott kulturstandard-kutatás (pl. Schroll-Machl, 2002; Topcu, 2005)¹ napjainkig publikált eredményeivel.

Cikkünk először röviden összefoglalja a kutatás elméleti háttérét képező kulturstandard-koncepció alapfeltevéseit, majd ismerteti a 2000–2002 között folytatott kutatás módszerét és annak egyes lépéseit.

Írásunk ezután bemutatja a 2000 és 2002 között folytatott kutatás eredményeit, összevetve azokat a kulturstandard-kutatás által feltárt német központi kulturstandardokkal (Schroll-Machl, 2002), valamint a magyar-osztrák interakciókban kirajzolódó viszonylagos magyar önképpel (Topcu, 2005).

Végül az eredmények oktatási célra történő felhasználásának szemszögéből vizsgáljuk meg azt a kérdést, hogy célszerű-e egyáltalán a kutatási eredmények összegzése alapján kirajzolódott viszonylagos német és viszonylagos magyar önképet német-magyar kulturstandard-párként értelmezni.

A kulturstandard-elmélet elhelyezése a kultúrákat összehasonlító kutatások összefüggésében

A kultúradimenziókon alapuló kultúra-összehasonlító kutatások hajnalán a kutatók csak egy-egy szempontot kiemelve kísérelték meg megragadni a különböző nemzeti kultúrák jellemzőit, és kimutatni² az egyes kultúrák közötti különbségeket. Bár pl. az időorientáció (lásd. Hall) az élet több területén is kifejti a hatását, mégsem lehetett a kultúrák összehasonlításá-

nak egydimenziós megközelítése révén magyarázatot találni valamennyi, a kultúrák közötti együttműködést és kommunikációt érintő kérdésre.

Hofstede „Cultures Consequences” (1980) című tanulmánya³ azért tekinthető méltán mérföldkőnek a kultúrák közötti kutatások történetében, mert először sikerült egy hatalmas adatbázis alapján öt olyan dimenziót kiszűrni, amelyek révén az egyes kultúrák közötti különbségek kimutathatóvá, tetten érhetővé váltak. A kutatók azon törekvése, hogy a kulturális különbségek minél több aspektusára kiterjedő magyarázatokat találjanak az egyes kultúrák tagjainak eltérő viselkedésmintáira, végül egyre több *kultúradimenzió* „kitermeléséhez” vezetett (Trompenaars⁴, GLOBE⁵).

A kultúra hofstedei⁶ definíciója alapján a „kultúradimenziók” egyfajta tájékozódási mátrixokat jelentenek, amelyek magukban foglalják az adott kultúrák uralkodó értékrendjét és viselkedésmintáit, és amelyek alapján pontosan meghatározható, hogy *milyen*, pl. a saját kultúránk egy adott másik kultúrához képest. Az egyes kultúradimenziókhöz társított pontértékekben kifejezésre jutó nemzeti sajátosságok ismerete azonban aligha nyújt elegendő támpontot egy konkrét bikulturális találkozás sikeres lebonyolításához⁷.

A bikulturális interakciók sikere ugyanis a másik kultúra képviselőinek ennél mélyebb megértésében rejlik. „Mélyebb megértés” alatt azt értem, hogy az egyes nemzeti kultúrák sajátosságainak ismerete mel-

lett (el)ismerjük a konkrét bikulturális interakciók résztvevőinek szubjektív igazságait is.⁸ A 2000–2002 között folytatott kutatás során ezért nem arra törekedtünk, hogy bizonyos – per se létező – kulturális különbségeket bizonyítsunk, hanem arra, hogy a konkrét német-magyar interakciókban kirajzolódó viszonylagos magyar és viszonylagos német önképet feltárjuk.⁹

E kutatási cél függvényében a kutatás módszere Alexander Thomas kulturális standardok koncepciójára (1991, 1996) épült, amely vizsgálatunk tárgyának kvalitatív, induktív és interpretatív megközelítését kínálta. A kutatás módszerének ismertetése előtt szükségesnek tűnik néhány szóban összefoglalni a kulturstandard-elmélet alapfeltevéseit¹⁰.

Thomas (1993:380) a kultúrát egy univerzális, ám a társadalom, a szervezetek és csoportok számára nagyon jellegzetes tájékozódási rendszerként definiálja. „E tájékozódási rendszer specifikus szimbólumokból áll és a mindenkori társadalomban továbböröklődik. A szimbólumok befolyásolják a társadalom tagjainak az érzékelését, gondolkodását, az értékítéletét és cselekedeteit, s ez által meghatározzák egy adott társadalomhoz való tartozásukat.” Közérthetőbben megfogalmazva: a kultúra általánosítja a helyzeteket és azok lehetséges megoldását. A kultúra meghatározza, hogy hogyan viselkedjünk, és hogyan értelmezzük mások cselekedeteit. A saját kultúraszocializációnk folyamán elsajátított tájékozódási elemeit azonban nem tudatosan alkalmazzuk, és csak egy másik kultúra tükrében válik nyilvánvalóvá, hogy az általunk magától értetődőnek vélt viselkedésminták csak a saját monokulturális közegünkben számítanak „normálisnak” és célravezetőnek.

A kulturstandard-elmélet abból indul ki, hogy két eltérő kulturális háttérrel rendelkező ember találkozása során a felek két különböző – kulturálisan determinált – tájékozódási rendszer szerint „működnek”, ezért a saját tájékozódási rendszerük alapján nem lesznek képesek helyesen értelmezni egymás reakcióit, s ennek okán gyakoribbá válnak az ún. kritikus interakciós helyzetek (critical incidents)¹¹. A kulturstandard-elmélet ebből következő alapfeltevése szerint a kultúrák közti interakciókban előforduló kritikus személyközi interakciók elemzése útján lehetővé válik a felek cselekedeteit irányító tájékozódási elemek feltárása.

Ezen a ponton már nem kerülhetjük meg a fentiekben vázolt elméletnek nevet adó „kulturstandard” fogalmát sem. Az ún. „kulturstandardok” Thomas nagy általánosságban egyfajta irányadó normaként definiálja. A „kulturstandardok” meghatározzák, hogy egy adott kultúra tagjai számára az észlelés, gondolkodás, értékelés és cselekvés mely formái tekinthetők elfogadhatónak, s melyek pedig nem (Thomas 1996:

114).¹² Thomas (1996) azokat a kulturstandardokat, amelyek az élet több területén, különböző helyzetekben is „cselekvési orientációként” szolgálnak az adott kultúra tagja számára „központi kulturstandardoknak” nevezi. A „központi kulturstandard” fogalmához kötődik az a feltételezés, amely szerint egy adott kultúra központi kulturstandardjai akár konkrét viszonyítási alaptól függetlenül is megfogalmazhatóak, amennyiben eleget tesznek annak a kritériumnak, hogy már több különböző bikulturális relációban is felszínre kerültek. Schroll-Machl (2002) ebből az alapfeltevésből kiindulva foglalta össze „Mi németek” című művében a kulturstandard-kutatás eredményei alapján a német „központi kulturstandardokat”¹³.

Ez azonban, véleményem szerint éppen ellentmond annak a ténynek, hogy a kulturstandard-módszer induktív, interpretatív jellegéből adódóan „csak” az interjúalanyok viszonylagos és szubjektív igazságainak a feltárásában képes hiteles – és az értékutatás megállapításaihoz képest új! – eredményekkel szolgálni. A kulturstandard-módszer nem azáltal nyújt többet a tudomány számára, hogy német központi kulturstandardként megfogalmazza, pl. az idő tudatos tervezését, vagy éppen az individualizmust, hiszen ezekre a német jellemzőkre már Hall (1985) és Hofstede (1980) kutatásai is fényt derítettek.

A kulturstandard-kutatás nyújtotta többlet éppen a viszonylagos és szubjektív szempontok feltárásában keresendő, tehát abban, ahogyan a konkrét bikulturális együttműködések résztvevői a másik féllel kapcsolatban szerzett konkrét interakciós tapasztalataik alapján a saját és az idegen kultúra sajátosságait észlelik és értelmezik. Más szavakkal: nem az a lényeges, hogy egy német számára fontos-e, pl. az idő tudatos tervezése, hanem az, hogy ez milyen hatást vált ki egy magyarban. Véltetően nem ugyan olyan hatást, mint egy amerikai vagy egy holland esetében.

A kutatás módszere

Az eredeti Thomas (1991; 1993) által leírt módszert a kulturstandard-kutatás nem egységesen alkalmazta (Thomas, A. – Schenk, E. (1996); Schroll – Machl, S., 2001; 2002), s az eredeti módszer jelen kutatás esetében is módosult. Írásunk kereteit szétfeszítené a különbségek részletes tárgyalása és indoklása, ezért csak az általunk alkalmazott módszer szűkszavú bemutatására törekszünk.¹⁴

Mintagyűjtés

Egy szervezett interjúorozat keretében hét reprezentatív német nagyvállalatnál 45 német nyelvű és 30 magyar nyelvű beszélgetést vettünk fel és jegyeztünk

le. Az interjúk résztvevői német vezetők és magyar munkatársaik voltak. Ezeken a szervezett interjúkon kívül még több mint ötven beszélgetést folytattunk olyan magyar alkalmazottakkal, akik kisebb – de Magyarországon tevékenykedő – német vállalatoknál dolgoztak. Az interjúkat túlnyomórészt budapesti székhelyű cégeknél vettük fel, de módunkban állt készíteni néhányat vidéken, elsősorban Nyugat- és Észak-Magyarországon is. A gazdasági ágazatokat illetően is sikerült széles spektrumban mozognunk. Az interjúsorozat résztvevői német vezetők és magyar munkatársaik voltak. A legtöbb esetben a németet nevezték meg a kommunikáció közös nyelveként, azaz a németek többnyire az anyanyelvükön, míg a magyarok egy számkra idegen nyelven kommunikáltak a közös munka során. Abból indulhatunk tehát ki, hogy mind a németek, mind pedig a magyarok véleményét befolyásolhatta ez az aszimmetrikus, azaz egyenlőtlen szituáció.

Critical incident technique

Kutatásunk során – osztva a kulturstandard-elmélet előbbieken felvázolt alapfeltevéseit – abból indultunk ki, hogy a német és a magyar kultúra képviselőinek a másik féllel átélt kritikus interakciós élményei révén feltárhatóvá válnak azok a viselkedéssjegyek, amelyeket jellegzetesen a német, illetve jellegzetesen a magyar kultúra által befolyásolt viselkedéssjegyeknek tekinthetünk. A kritikus interakciós helyzetekről szóló beszámolókat azonban nem *narratív interjúk*¹⁵ során gyűjtöttük össze, hanem már az interjúsorozat előtt, a magyar-német munkacsoportok tagjaival történő munkánk során. A tréningek résztvevői által felelevenített, számukra meglepően kellemes vagy kellemetlen eseményeket elemeztük és tematikus hasonlóság szerint csoportosítottuk. Végül azokat az eseteket, amelyeket mindkét fél mint problémás interakciós helyzetként megélt eseményt említett, azokat egy-egy jellemző kulcsszó alatt foglaltuk össze (pl. Problémamegoldás).

Az „asszociatív” interjú tartalma és menete

Az interjúk irányítottak voltak, azaz egy egységes kérdéskatalógus alapján történtek. A kérdőív azokra a témákra összpontosított, amelyeket az interkulturális tréningek során mind a magyar, mind pedig a német résztvevők, mint kritikus interakciós helyzeteket említettek. Ennek alapján az alábbi témák képezték az asszociatív interjúk vezérfonalát:

- Munkahelyi viselkedés
- Problémamegoldás
- Önállóság
- Felelősségvállalás

- Teamkészség
- Vezetői stílus
- Pontosság és időgazdálkodás
- Udvariasság
- Nemi szerepek
- Kölcsönös elvárások
- Kommunikáció

Megkértük a beszélgetőpartnereinket, hogy mondják el, *mi jut az eszükbe* a kérdőív egyes témáinak említésekor. Kérdéseinket tehát úgy fogalmaztuk meg, hogy tág teret hagyjunk a szabad asszociációnak, és még véletlenül se sugalljunk kész válaszokat. Annak érdekében, hogy az elhangzott véleményeket a kérdező ne cáfolja, illetve erősítse meg, így befolyásolva az interjúalanyt, az interjúk során az úgynevezett „Aktív Figyelem” technikáját¹⁶ alkalmaztuk.

Az interjúalanyokkal kialakítandó bizalmi viszony érdekében, amely az előfeltétele az őszinte vélemények megfogalmazásának, az esetek többségében lehetővé tettük, hogy azonos kultúrájú és anyanyelvű legyen az interjú alanya és az interjúkat lefolytató személy.

Az interjúk elemzése és kiértékelése

Az interjúk szövegét leírtuk és kvalitatív tartalom-elemzés alá vontuk.¹⁷ A félreérthető vagy többféleképpen is érthető kijelentéseket az érintett interjúpartnerekkel pontosítottuk, és/vagy szakértői megbeszéléseken, csoportvitákban megvitattuk.

Eredmények

Először a kérdőív témáinak sorrendiségét követve számba vesszük azokat a különbségekre utaló jelenségeket, amelyeket az egyes témák (pl. problémamegoldás) kapcsán mind a német, mind pedig a magyar interjúalanyok megfogalmaztak, s amelyek vélhetően mindkét kultúra képviselőinek viselkedésére befolyást gyakoroltak. Zárójelben azt is feltüntetjük, hogy a megkérdezettek hány százaléka tett említést egy-egy szempontról vagy ellentét párról.

Ezek az induktív kategóriák képezik a továbbiakban az eredmények bemutatásának tárgyalási logikáját. Egy-egy kategória kapcsán először összefoglaljuk a németek magyarokra vonatkozó észleléseit, értelmezéseit és a magyar kultúra tükrében kirajzolódó önképet, majd ugyanezt tesszük a magyarok németekre és a német kultúra tükrében önmagukra tett jellemző kijelentéseivel¹⁸.

A kategóriák kialakítása

A munkahelyi viselkedés kapcsán a német megkérdezettek egyharmada (32%) vélte úgy, hogy a németek a problémákat analitikusabb módon közelítik meg, és rendszerezettebben dolgoznak, mint magyar kollégáik. Ugyancsak gyakran emelték ki a németek (31%) a magyarok kreativitását, improvizációs készségét, illetve rugalmasságát. A német interjúalanyok csaknem egyötöde (18%) gondolta azt, hogy a magyarok nagyobb hangsúlyt fektetnek a személyes kapcsolatokra.

A magyarok 63 százaléka úgy találta, hogy a németek munkájuk során precízebbek, lépésről-lépésre haladnak előre. A megkérdezettek több mint fele (60%) gyakorlatiasabbnak és teljesítményorientáltabbnak találta a német kollegákat, csaknem egyharmada (30%) pedig azon a véleményen volt, hogy a magyaroknak több fantáziájuk van, és kreatívabbak, mint a németek. A magyar megkérdezettek egyharmada (31%) egy, a németek által nem említett szempontot, az életszínvonalat is szóba hozta a munkahelyi viselkedés kapcsán.

A problémamegoldással összefüggésben a németek több mint kétharmada (69%) a „rendszerezettség vs. improvizáció, illetve kreativitás” ellentéppárra tért ki. A magyarok túlnyomó többsége (87%) is a legfontosabb különbséget – a németekhez hasonlóan – a „rendszerezettség vs. improvizáció” ellentéppárban látta.

Érdekes, hogy míg a kapcsolatok segítségével történő problémamegoldást a magyarok több mint egyharmada (35%) szóba hozta, addig ezt a szempontot csak egyetlenegy német interjúalany tematizálta. E téma kapcsán a magyarok további két olyan szempontra is utalást tettek, amelyek a németek számára nem tűntek relevánsnak: a magyarok csaknem egynegyede (23%) beszélt ebben az összefüggésben az érzelmek szerepéről, és csaknem fele (43%) tartotta fontosnak kiemelni azt a tényt, hogy a Németországban bevált módszerek Magyarországon nem mindig működnek.

Szembetűnő különbségre utal az a tény, hogy a németek túlnyomó többsége (85%) szerint a magyar munkatársak kevésbé önállóak, ugyanakkor a magyarok csaknem fele az önállóságot illetően semmilyen különbséget nem tapasztalt, és csak 57% volt azon a véleményen, hogy a németek esetleg több önállóságot várnának el magyar munkatársaiktól.

A német megkérdezettek több mint kétharmada (69%) volt azon a véleményen, hogy a felelősségvállalás készsége Magyarországon kevésbé jellemző, s ezt a magyar véleményalkotók csaknem fele (42%) is így vélte.

A német megkérdezettek kevesebb mint a felének (42%) az volt a véleménye, hogy Magyarországon a csapatok szociális szempontból nagyon jól működnek, ugyanakkor a magyar csapatok viselkedése a konfliktuskerülés, a megállapodások be nem tartása, és a hierarchikus gondolkodásmód tekintetében különbözik a német gyakorlattól. A magyar megkérdezettek csaknem fele (43%) is úgy vélte, hogy a magyarok nem tartják magukat olyan fegyelmezettnek a megbeszélésekhez, mint a németek, egyötödük (20%) pedig úgy találta, hogy a németek eltúlozzák a teammunkát.

A német interjúalanyok jelentős többsége, pontosabban 71% a magyar vezetői stílust patriarchálisnak vagy túlságosan tekintélyvelven alapulónak tartotta, és az volt a benyomása, hogy a felelősség átruházása és a célorientált vezetői stílus Magyarországon nem feltétlenül terjedt el.

A német vezetők csaknem egynegyede (23%) észrevételezte, hogy főnökükkel szemben a magyarok csak ritkán képesek kritikát gyakorolni. A német vezetők több mint egyharmada (36%) ugyanakkor úgy vélte, hogy a német munkatársak sokkal jobban hozzá vannak ahhoz szokva, hogy főnökeikkel partneri alapon állapodjanak meg az elérendő célokban. A németek csaknem egyharmada (31%) a német vezetői stílus és a magyar munkatársak elvárásai közötti ellentmondásról is beszélt.

A magyar megkérdezetteknek több mint a fele (60%) tartotta fontosnak megemlíteni, hogy a magyar vezetői stílusban sokkal nagyobb szerephez jutnak az érzelmek, s több mint egyharmaduk (37%) egy ehhez hasonló szempontot kiemelve a „távolságtartás vs. közelség” ellentéppárról beszélt a vezetői stílus kapcsán. E témával összefüggésben a magyarok csaknem fele (47%) fogalmazta meg azt a véleményt, hogy a Magyarországról negatívan nyilatkozó német vezetők hiába várják el, hogy munkatársaik „lelkesen” végezzék a feladatukat, és hogy elfogadják őket. A magyar interjúalanyok kétötöde (40%) annak az elvárásának adott hangot, hogy a német vezetők elmélyültebben foglalkozzanak a magyar sajátosságok megismerésével, egynegyedük (26%) pedig ebben a kontextusban a német vezetők szakmai hozzáértésével kapcsolatos hiányérzetét fogalmazta meg.

A pontosság és időgazdálkodás tekintetében a németeknek több mint a fele (58%) állapította meg, hogy Németországban nagyobb hangsúlyt fektetnek a pontosságra és az időgazdálkodásra, s a megkérdezett magyarok háromnegyede (77%) is ezt a nézetet képviselte.

A német interjúalanyok négyötöde (80%) a magyarokat udvariasabbnak találta, és ezt pozitívan értékelt.

te. Az udvariassággal kapcsolatban a németeknek csak egyötöde (20%), ugyanakkor csaknem minden magyar (92%) kitért a „közvetlenség-távolságtartás” ellentéppárra, s a magyaroknak több mint a fele (60%) érzékelte a németeket e tekintetben udvariasnak, formálisnak, de túlságosan is távolságtartónak: a magyar megkérdezettek csaknem a fele (47%) megemlíttette azt is, hogy a magyarok számára érzékelhetően fontosabb, hogy a partner családi és személyes háttéréről is megtudjon valamit.

A *nemek viszonyában* a német férfiak csaknem fele (46%) osztotta azt a véleményt, hogy Magyarországon a „tipikus macsó” magatartás sokkal elterjedtebb, mint Németországban. Ennek ellenére – vagy talán éppen ezért – a magyarok több mint egyötöde (23%) – különösen a hölgyek – hangsúlyozták, hogy a magyar férfiak lényegesen udvariasabbak, mint a németek. A magyarok egyötöde (20%) pedig arra helyezte a hangsúlyt, hogy Németországban a nők sokkal emancipáltabbak.

Az interjúk résztvevőit arról is megkérdeztük, hogy mit várnának el egymástól. A német megkérdezettek négyötöde (82%) nagyobb nyíltságot, több visszajelzést és fejlettebb kritikai érzéket várt el a magyar munkatársaktól.

A magyarok túlnyomó többsége (87%) a német partnertől azt várta volna el, hogy hajlandó legyen megismerni az országot és az itt élő embereket, kicsit több mint fele (53%) fontosnak tartotta, hogy német főnökei legalább néhány szót értsenek magyarul. A magyar megkérdezettek csaknem fele (40%) az elvárásait a „megelőlegezett bizalom” kifejezéssel írta le, ami a magyarok arra vonatkozó elvárását takarta, hogy a német vezetők döntéseiknél jobban bízzanak magyar munkatársaik véleményében.

Ez az utolsó pont egy kommunikációs problémára mutatott rá: a német vezetők túlnyomó többsége több visszajelzést szeretett volna kapni a magyar munkatársaktól. A magyarok csaknem fele viszont úgy tapasztalta, hogy a német vezetők nem kíváncsiak a véleményére. Ez az ellentmondás azért vált számunkra különösen érdekessé, mert nem egyedi jelenségről volt szó. Ez az ellentmondás – egyes esetben kevésbé, más esetekben pedig még élesebben – csaknem minden megvizsgált vállalatnál kimutatható volt.¹⁹

A *kommunikációval*, illetve a kommunikációs problémákkal kapcsolatban mind a németek, mind pedig a magyarok megemlíttették a nem közös anyanyelv okozta akadályokat, mint pl. a fordítási vagy tolmácsolási problémákat, valamint a nem-anyanyelvű fél nyelvi nehézségeit²⁰. Az interjúalanyok kulturális

különbségekre utaló megfigyelései a magyarok kritikával szemben tanúsított – német szemszögből – túlzott érzékenységet, valamint a német kommunikációs stílus²¹ direktségét érintették. A németek 89%-a, míg a magyarok 65%-a direkttebbnek ítélte a németek kifejezőmódját. A németek 75%-a ugyanakkor túl körülményesnek találta a magyarok, a magyarok fele pedig kifejezetten udvariatlannak a németek kommunikációs stílusát.²²

A németek és magyarok viszonylagos önképe

Az asszociatív interjúk annak ellenére, hogy egyfajta „tematikus mederbe” terelték az interjúpartnerek gondolatait, mégis tág teret engedtek a szabad képzetársításnak. Voltak, akiknek egy adott téma kapcsán saját kritikus interakciós élmény jutott az eszébe, mások elsősorban arról beszéltek, hogy milyennek látják önmagukat a másik félhez képest, vagy egyszerűen csak a másik fél viselkedését írták le, illetve minősítették. A másik kultúra tükrében kirajzolódó önkép gyakran éppen a másik fél magatartását minősítő, kommentáló megjegyzésekben manifesztálódott, s szinte minden interjúban egy gondolatmeneten belül keveredtek az önképre (Selbstbild), az idegenképre (Fremdbild) és/vagy a metaképre (Metabild) tett utalások. Az interjúk vezérfonalát képező témák kapcsán megfogalmazott sokféle vélemény azonban gyakran utalt a felek viszonylagos önképének egy és ugyanazon elemére.

A következő fejezetben megkíséreljük – a teljesség igénye nélkül – az interjúkból kirajzolódó markáns ellentéppárok mentén (pl. struktúra vs. improvizáció) a viszonylagos német és magyar önkép egyes elemeit rekonstruálni, s azok összefüggéseit ábrázolni. Olyan véleményeket idézünk, amelyek különösen híven tükrözik a megkérdezett németek és magyarok szemléletmódját.

A német interjúalanyok magyar összehasonlításban született önértelmezése

A német vezetők és magyar munkatársaik viszonyának német szempontú meghatározását fejezi ki az alábbi a munka és a magánélet elválasztására utaló – idézet:

„Itt az irodában persze vannak néhányan, akikkel olyan jól kijövök, hogy velük esténként is szívesen elmennék valahova. De nem tehetem, mert nem akarom a munkát összekeverni a magánélettel. Így aztán még gondolkodni is kár ezen.”

Holott sok német interjúalanyunk kifejezetten kellemesnek ítélte meg a magyar munkahelyek légkörét, többen osztották az alábbi – „udvariasság” kapcsán megfogalmazott – véleményt is:

„Nos, itt Magyarországon még számomra is meglepő volt, noha családi kötelékek fűznek ide, hogy a vállalatnál mindenki, a hierarchia bármely fokán is foglal helyet, tegeződik. Ez sok dolgot egyszerűvé tesz, ami a mindennapos kommunikációt illeti, ha a problémákról beszélünk stb. A döntéshozatalt azonban megnehezíti. Minél személyesebb kapcsolat fűz valakihez, annál nehezebb dönteni, annál nehezebb valakinek őszintén megmondani a véleményedet. Németországban mindenki magázódik, függetlenül attól, hogy milyen pozícióban van. Így sokkal könnyebb valakinek megmondani, hogy hibát követett el.”

A munkatársak és vezetők közötti tegeződés német szemszögű megítélésére remek példát nyújt egy fiatal német vezetőnek a magyar vezetői stílusra vonatkozó megállapítása:

„A főnök és minden munkatárs ‘haver’. Semmilyen következménnyel nem jár, ha valaki tényleg rosszul csinált valamit, és nem is vonják felelősségre, hanem valahogy kidumálják a dolgot. Talán azért, mert a magánéletben is olyan közel állnak egymáshoz, vagy sejtelmem sincs, hogy miért.. Nekem ez volt az érzésem. Ez tulajdonképpen nem helyes. A német vezetők, sokkal céltudatosabbak, nekik megadják, hogy mit kell elérniük, és megpróbálják a feladatot megoldani. Ők a munkatársaikkal úgy dolgoznak együtt, amennyire az a céljaik szempontjából szükséges. Ez azt jelenti, hogy mindenkivel szemben nyitottak, de nem mennek el olyan messzire, hogy baráti szálak szövődhessenek. Például túlságosan személyes környezetben találkozzanak”.

A magyarokra a munka világában is jellemző – személyesebb viszonyt sugalló – informális hangnem pozitív vagy negatív megítélésétől elvonatkoztatva több német interjúalanyunk is felismerte a magyar „kapcsolatorientáció” és a szakmai munka hatékonysága közötti összefüggést:

„(...) A kapcsolatrendszer, az egy óriási különbség. A kapcsolatok itt nagyon fontosak. Vagy része vagy német létre ennek a kapcsolatrendszernek, ami csakis akkor működik, ha alkalmazkods a kultúrához és a nyelvhez, vagy még mindig a Német Ligában játszol, és soha nem fogsz úgy dolgozni (olyan hatékonyan), mintha magyar volnál.”

Valószínűleg több német vezető is osztotta, illetve osztja ezt a felismerést, a tapasztalat azonban mégis azt mutatja, hogy többségük magatartását ennek elle-

nére elsősorban a német kultúrában elsajátított viselkedési minták irányítják. Erre utal az alábbi idézet is:

„Még ma is nehezemre esik, neveltetésemből következően, hogy németként az emberek közötti távolságot nem tudom olyan gyorsan áthidalni, mint egy magyar. Ezen valószínűleg már nem lehet változtatni. Talán a magyarok elvárják, hogy mégis a német fél küzdje le ezt a távolságot. Ezt ő nem teszi meg, mert nem is tudja megtenni.”

A kulturális sajátosságok felismerése tehát még nem feltétlenül akadályozza meg a saját szocializáció során beidegződött reakciómechanizmusok „akcióba lépését”. Kutatásunk alapján a munka világának számos területét érintő német cselekvési orientáció a szakmai és privát szféra tudatos megkülönböztetésére, valamint a szakmai szférára jellemző formális személyközi viszony kialakítására irányuló törekvés. Tanulmányunkban (2002:68) e német magatartást közérthetőbben „távolságra törekvőnek” jellemeztük.

Schroll-Machl (2002) is az egyik központi német kulturstandardnak tekinti „a személyiség életben betöltött különböző szerepeinek éles elhatárolását” (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen). Ennek megfelelően „a németek szigorúan elkülönítik, elhatárolják az életük különböző területeit. Magatartásukat egyrészt érezhetően a szerint differenciálják, hogy az élet mely területén van dolguk egy személlyel, másrészt a szerint is, hogy milyen közel állnak egy másik személyhez. Nem németeknek néha az a benyomása is támad, mintha nem ugyan azt a személyt látnák.” (2002: 136 f.). A munka világában ez Thomas (1996b:127) nyomán annyit jelent, hogy egy „békés és elviselhető személyközi viszony német szemszögből a magától értetődő következménye a megoldandó feladatok racionális és szakszerű kezelésének.” A jó kapcsolat német szemszögből tehát nem az előfeltétele, hanem a következménye az eredményes munkának.

A feladatok szakszerű és racionális kezelésének prioritása a személyközi kapcsolatok „ápolásával” szemben maga után vonja a tartalomra koncentrálni, minden köntörfalazást mellőző kommunikációs stílus előnyben részesítését. Erre több német interjúpartnerünk is utalt a „kommunikációval” vagy az „udvariassággal” összefüggésben:

„Mindenesetre van még valami, ami az udvariasságban zavaró. Nem lehet rögtön rátérni a lényegre. Tehát, ha valakinek azt szeretném mondani, hogy nem, nekem más a véleményem, akkor azt németül ki lehet fejezni egy mondattal. Ezt itt próbáltam is már néhányszor tolmáccsal lefordíttatni. Ekkor észrevet-

tem, hogy a tolmács azt az egy mondatot, amit mondtam, négy-öt mondatban mondja el. Érték egy kicsit magyarul, és ilyenkor mindig szólok, hogy én azt már egyáltalán nem is mondtam. Mindig megpróbálják udvariasan körülírni, ha valaki más véleményen van. Ez iszonyúan sok időbe kerül. Engem egyszerűen bosszant, mert rabolják az időmet.”

A németek számára irányadó cselekvési orientáció – a tartalomorientáció – a direkt, lényegre törő kommunikációban nyilvánul meg. Ha a másik fél nem e cselekvési orientációhoz igazítva fogalmazza meg a mondanivalóját, akkor mondanivalójának üzenete a német fél számára gyakran rejtve marad. Jól példázza ezt egyik német interjúalanyunk szemszögváltásról is tanúskodó megfigyelése:

„Nekem az tűnt fel, hogy a magyar kollegák mindig a kérés köntösébe öltöztetve fogalmazzák meg elvárásait. Soha nem mondják ki kerek-perec, hogy mit akarnak, hanem tele van a megfogalmazásuk feltételes móddal. Nagyon sok benne a ‘puhító’. Számomra ez a fő különbség. Ha egy német azt hallja, hogy „elképzeltető lenne talán, esetleg lehet róla szó”, akkor nem feltétlenül reagál rá. Mert ez úgy hangzik, mint egy lehetőség, egy lehetséges választás, holott értelmét tekintve a magyar ezzel azt mondja el, hogy mit akar.”

Itt érdemes emlékeztetni arra az ellentmondásra, amely a német és a magyar fél egymással szemben megfogalmazott elvárásaiban mutatkozott meg. Míg a németek több visszajelzést, kritikát vártak volna el magyar munkatársaiktól, addig a magyarokban az a benyomás alakult ki, hogy a németek nem kíváncsiak a véleményükre. Ennek az ellentmondásnak az egyik lehetséges okára világít rá a fenti idézet.

E feltételezést Schroll-Machl (2002) is alátámasztja, aki az explicit, direkt (lényegre törő) kommunikációt az egyik központi német kulturstandardnak tekinti, és ugyancsak azt hangsúlyozza, hogy a német kommunikációs stílus nem hagy tág teret az interpretációnak. „A németek precízen, világosan, félreérthetetlenül akarják kifejezni magukat, ezért azt mondják, amit közölni akarnak. Fordítva: a németek egy üzenet értelmezésénél csak azt veszik figyelembe, amit a partner valóban mondott.” (Schroll-Machl, 2002:164-165)

Schroll-Machl (2002:34-35) a „tartalomorientációt” és a „direkt kommunikációt” külön-külön, önálló, központi, német kulturstandardnak tekinti. Véleményem szerint a direkt kommunikáció nem önálló kategória, hanem a tartalomorientációnak a kommunikáció szintjén történő megjelenési formája.

A „tartalomorientáció” nemcsak a kommunikációra, hanem az időgazdálkodásra is befolyást gyakorol. Erre az összefüggésre irányítja a figyelmet az alábbi megfigyelés:

„Ha az USA-ban vagy Németországban dolgozik valaki, akkor a kommunikáció a legmesszeemenőbb tartalmi, szakmai síkon zajlik. Úgy is lehet valakivel telefonálni, hogy egyből azzal kezdem, hogy van egy problémám, és rátérek a tárgyra. Ez itt így nem igazán működik. A beszélgetést „csevegéssel” kell kezdeni, és olyan dolgokról szót ejteni, hogy mi újság a családban stb. Ez az időgazdálkodásnak egy teljesen más formája. És már nem vagyok olyan biztos benne, hogy végső soron melyik fajta időgazdálkodás eredményesebb.”

A feladatokra és a feladatok megoldásához szükséges szakmai, tartalmi szempontokra történő összpontosítás mellett szinte minden interjúalanyunk számára nagy jelentősége volt a feladatmegoldásra és időbeosztásra egyaránt vonatkozó szervezethez, rendszerezethez, strukturáltsághoz²⁵,

„Alapjában véve nem azt szeretném mondani, hogy minden német örülten rendszerezett a munkájában. De én nagyon rendszerezetten dolgozom. És emiatt gyakran kellemetlenül érint, hogy a magyarok munkájában nincs rendszer. Hogy nem tematikusan felépítve, pontról pontra haladnak, hanem egyből a harmadik ponttal kezdik, és aztán elkezdnek arról siránkozni, hogy az első kettőnek még nincs megoldása. Aminek persze semmi értelme nincs.”

Az is jellemző volt, hogy a németek, mint azt az alábbi idézet is szemlélteti, gyakran magyarították a rendszerezethez hiányával a magyarok időgazdálkodással kapcsolatos problémáit.²⁶

„Itt (az időgazdálkodás terén) is az a jellemző, hogy nem túl rendszerezetten dolgoznak, így aztán saját maguk miatt kerülnek időzavarba. Emiatt aztán fontos munkák közvetlenül a beadás határideje előtt vagy csak a határidő utolsó napjára készülnek el, így aztán tapasztalatom szerint nem úgy néznek ki, mint ahogyan ki kellene nézniük, nem olyan a minőségük. Itt nagyon gyakori az improvizáció.”

A fenti idézethez hasonlóan sok német interjúalanyunk tekintette az improvizációt az időzavar következményének, s az improvizációhoz ilyen értelemben inkább negatív jelentést tartalom társult (nem kidolgozott, nem alaposan átgondolt). Más interjúalanyaink viszont éppen azt hangsúlyozták, hogy ami a strukturált német munkastílus miatt veszendőbe megy, azt a magyarok nagyon jól ki tudják egészíteni:

„A magyarok improvizációs tehetsége hihetetlenül megkönnyíti a közös munkát. Ezt egy példával szemléltetném: Ha a kertben kerítést akarok építeni, akkor szükségem van drótra, kerítésdrótra. Aztán kellene még hozzá oszlopok, lécek. Ha mindez megvan, akkor elkezdhetem építeni a kerítést. Magyarországon ez másképp működik. Úgy épül a kerítés, hogy nincs kerítésdrót, nincsenek oszlopok, és előzőleg semmit sem szereznek be, hanem aztán egyszer csak ott áll a kerítés. Hogy ezt hogyan csinálják, azt szívesen megtanulnám. De ennek ugyanakkor sok hátránya is van, és néha konfliktusokhoz vezet, olyan helyzetekben, amikor a munkát az előírásoknak megfelelően kellene végezni.”

Ebben az idézetben, annak ellenére, hogy elsősorban a magyarok improvizációs készségének pozitív megítélésén van a hangsúly, kifejezésre jut a németek szemléletmódját és cselekedeteit erősen befolyásoló „erős szabálykövetési hajlandóság” és a magyar improvizáció trükközést és kiskapukeresést is magában foglaló gyakorlata közötti ellentmondás is. A Schroll-Machl (2002:34-35) által is német központi kulturstandardnak tekintett „szabálykövetést” a szocializációjuk során, mint normális, magától értetődő magatartást elsajátító németek gyakran fogalmaztak meg az alábbi idézetekhez hasonló ellenérzéseket. Az első idézet a strukturáltság-improvizáció ellentét következményeként értelmezi a magyarok szabálykerülő magatartását:

„Mint ahogyan mondtam, ez kellemes meglepetés volt számomra. Mármost az, hogy a problémák megoldásának ilyen kreatív lehetőségei is vannak. Ebben mindenesetre jobbak a magyarok. Tehát mint ahogyan mondtam: a hátránya viszont az, amikor is azt látom, hogy a magyarok mindig megpróbálják megkerülni a szabályokat. Ez nekünk, illetve nekem, mint németnek, problémát okoz. Vannak bizonyos szabályok, amelyekhez tartanunk kell magunkat. E tekintetben különböző véleményen vagyunk. Ez kulturális különbség. Ezzel kimondottan gondom van.”

Schroll-Machl (2002) is alátámasztja, hogy a német magatartásra egyik legjelentősebb befolyást gyakoroló cselekvési orientáció a „szabálykövetés, internalizált kontroll”, amely szerint vannak „világos, univerzális irányelvek (Richtlinien), amelyek mindenkire érvényesek és mindenki estében alkalmazásra kerülnek, tekintet nélkül a különböző emberi kapcsolatokra. (...) A német társadalom számos formális és informális szabállyal és törvénnyel leszabályozza, hogy mi 'jó' és mi 'rossz'. Végeredményben erre épül a német jogállam, és a számtalan szabályozás a munka világában és a hétköznapi életben” (Schroll-Machl, 2002:91).

Ezt a szemléletet tükrözi az alábbi idézet is, amelyben interjúalanyunk a „problémamegoldás” kapcsán a magyarok kapcsolatok mobilizálását előnyben részesítő problémamegoldására utal:

„Nem igazán tapasztaltam itt a strukturált eljárásmodot. Itt, úgy vélem, sok mindent intéznek el kapcsolatokon, ismeretségeken keresztül. Bizony, itt hol ezt, hol azt kérik meg valamire, vagy azt mondják, ismerek valakit, aki ezt nekem elintézné. Egyszerűen hiányolom a tiszta eljárásokat.”

Schroll-Machl-nél (2002:103) a szabálykövetéssel összefüggésben merül fel az önállóság és a felelősségvállalás kérdése: „Az internalizált kontroll logikájából fakad az ún. 'Bringschuld'. A német elvárás problémák esetén az, hogyha valaki a feladata teljesítése közben nehézségbe ütközik, akkor kötelessége felkérés nélkül magától értesíteni valamennyi érintettet (főnököt, beosztottat, kollégát, ügyfelet, üzletfelet.” Erre utal az alábbi „időgazdálkodás” kapcsán elhangzó vélemény is:

„Ez egy nagyon jó téma. Nagy különbségeket látok a németországi viszonyokhoz képest. Ha egy megadott időpontra valamit el kell intézni, akkor az Németországban elkészül, vagy előtte szólnak, hogy sajnos nem tudnak elkészülni vele, hogyan lehetne megoldani, hogy a határidőt eltoljuk. Itt pedig azt tapasztalom, hogy egyszerűen továbbdolgoznak (...) Ha aztán rákérdezek, akkor azt a választ kapom, hogy még nincs kész.. És ezt olyan lelki nyugalommal közlik velem, hogy néha feldühít.”

Schroll-Machl (2002) nem kezeli a „vitakultúrát” önálló német kulturstandardként, s az valóban tekinthető a „tartalomorientáció”, vagy a „szabálykövetés, internalizált kontroll” egyik folyamodványának. Magyar-német összehasonlításban azonban éppen a „vitakultúra” terén mutatkoztak olyan markáns különbségek, amelyek indokoltá teszik ennek a szempontnak a részletesebb tárgyalását. Az alábbi „vezetői stílus” kapcsán elhangzott vélemény az „internalizált kontroll” és a „vitakultúra” összefüggését szemlélteti:

„(...) az emberek ülnek és hallgatják, mit mond a főnök. Az a fajta civil kurázsia, hogy egy munkatárs a saját szakterületén kiáll az igazáért, holott jól tudja, hogy főnöke az adott pillanatban, a szóban forgó dolog teljesen másképp látja, nos ez rendkívül ritka.”

Az alábbi idézetből kitűnik a „vita” pozitív értelmezésének háttérben álló német szemlélet:

„A megbeszéléseken a magyar kollegák gyakran nagyon visszafogottak. Én, jóllehet tudom, hogy szakmailag igen kiválóak és nagyon sokat tudnak,

mégis úgy tűnik, mintha nem szeretnék a tudásukat közkinccsé tenni. Tehát nem mondanak semmit. Ezáltal kizárják magukat abból a lehetőségből, hogy konstruktív módon változtathassanak a folyamatokon (...) Én viszont úgy gondolom, hogy ez (mármint a hozzászólás) döntő jelentőségű. Még akkor is, ha valaki nem sokban tud hozzájárulni, élénkíti, továbbfejleszti a vitát, aztán még ötleteket is kaphat egy feladat megoldásához.”

Míg az előző idézet a munkatársak szemszögéből világít rá a „vitatkozó” magatartás előnyeire, a következő vélemény rendkívül jól példázza a német vezetők vitával kapcsolatos álláspontját:

„Rendkívül ritkán fordul elő, hogy az emberek viszkérdenek. Egy német teamben azért hallani ellenvéleményt is, pláne vita közben. (...) A német teamekben még más javaslatok is elhangzanak, legalábbis én ezt Németországban úgy tapasztaltam. (...) Nem egyedül kell mindent átgondolni, hanem ott van a team többi tagja is, akik szintén érdemben elgondolkoznak a dolgon, és kiegészítéseket javasolnak. Itt, Magyarországon gyakran az elejétől a végéig nekem kell átgondolnom mindent, mert semmilyen visszajelzést nem kapok. Ez az egészben a legfárasztóbb.”

Az alábbi gondolatmenet a megállapodások be(nem)tartása és a vitakultúra közötti összefüggést írja le:

„Hiányzik a nyílt vitára való hajlandóság a teamen belül is. A magyarok visszafogottak, passzív ellenállást tanúsítanak. Tehát kerülnek a közvetlen vitát, úgy hogy közben jól kivitakoznák magukat, tehát nincs nyílt konfrontáció, nyílt konfliktusmegoldás.(...) A magyar kollegák látszólag egyetértenek, de aztán később kiderül, hogy mégsem annyira. Akkor aztán a németek csodálkoznak, hogy ezek szerint mégsem úgy gondolkodják, noha ezt már megbeszélték. Ugyanis sikerült látszólag megegyezésre jutniuk. Ám, amint mondtam, csak látszólag. Utólag aztán minden másképp néz ki.”

Ez az idézet ugyanakkor implicit módon magyarázatot is tartalmaz a németek erős szabálykövetési hajlandóságára. Amennyiben a szabályok elfogadását élénk (társadalmi) vita előzi meg, akkor az elfogadott szabályokat a felek a magukénak – és mindenkire kötelező érvényűnek – tekintik. Ezt a szemléletet fejezi ki az alábbi vélemény is:

„Visszatérve a kultúrához, amely azt is jelenti, hogy az emberek nagyon udvariasan és barátságosan bántanak egymással. De ez egyben akadálya is a nyílt vitakultúrának, amelyet itt Magyarországon még fejleszteni kellene. Mert csak igazi vita után születhet valódi konszenzus egy jó kompromisszum érdekében.”

A „vita” német szemszögű pozitív értelmezéséből fakad, hogy számos interjúalanyunk osztotta az alábbi tapasztalatot:

„Úgy gondolom, hogy egy német sokkal erősebben gyakorol kritikát, lényegesen erősebben, és a kritika elfogadásával is sokkal jobban boldogul.”

Jelentős különbségre utal, hogy ugyancsak sok német tapasztalt az alábbiakhoz hasonló magatartást a magyarok részéről:

„Nehéz feladat úgy kritikát gyakorolni, hogy azt el is fogadják. A női munkatársaknál azt tapasztaltam, hogy gyakran sirással reagálnak. Tehát azok, akiket kritizálnak, sírva fakadnak, ahelyett hogy az igazukat védenék vagy azt mondanák, hogy majd elgondolkodom rajta, szükségem van egy kis gondolkodási időre. De itt könnyek hullanak. Én magam ezzel nem tudok mit kezdeni. Ez azt jelenti, hogy nem mennek bele a vitába, és ez szerintem nem helyénvaló egy munkahelyen. Németországban soha nem láttam olyan sok síró embert, mint itt.”

Az alábbi, magyarokra vonatkozó minősítésből, amely igen gyakran hangzott el a németek részéről, következtethetünk azokra a köntörfalazás nélkül megfogalmazott kritika mellett szóló szempontokra, amelyek a németek számára prioritást élveznek a magyar értelemben vett udvariassággal szemben:

„Úgy látom, a magyar kollegáknak sokkal inkább nehezükre esik, valakinek visszajelzést adni, vagy adott esetben kritikát gyakorolni. Az a benyomásom róluk, hogy szeretnének jóban lenni egymással. És így nagyon-nagyon nehéz valakinek azt mondani, hogy elég volt, és ne tovább. A magyar megpróbál udvariasan fogalmazni, de megint csak nem világosan és érthetően. Ezek az udvarias megfogalmazások aztán újból félreértésekhez vezetnek. Vagy találgatásoknak engednek teret.”

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a német viszonylagos önkép több témánál vissza-visszatérő, központi elemeit képezték a távolságtartásra (munka és magánélet közötti differenciálásra) történő törekvés, a tartalomorientáció (szakmai szempontokra történő összpontosítás), a feladatmegoldásra és időbeosztásra egyaránt vonatkozó strukturáltság (szervezettség, rendszerezettség) iránti igény és az erős szabálykövetési hajlandóság. A tartalom- és a szabályorientáció következményének, illetve megnyilvánulásának tekintem a vitakultúra nagyra értékelését, amely német-magyar relációban igen hangsúlyos szerepet játszik.

A magyar interjúalanyok német összehasonlításban született önértelmezése

A magyar interjúalanyok viszonylagos önképének meghatározó, és minden témánál visszatérő eleme volt az erős kapcsolatorientáció.

„A németek teljesen a munkahelyi feladataikra koncentrálnak. Mi magyarok valamivel lazábbak vagyunk, a személyes dolgokról is beszélünk egymással. Nálunk valamivel több időt szentelnek egymásnak az emberek. Jónak találom, hogy mi még beszélgetünk egymással, és nem csak a munkahelyi dolgokról. A németeknél ez másképp van.”

A németek magatartását a magyarok túlnyomó többsége úgy élte meg, mint az alábbi interjúpartnerünk:

„Kapcsolatainkban korrektek, de sokat adnak a formáságokra és túlságosan távolságtartóak. A németeknél hiányolom lazaságot, a kicsit személyesebb kapcsolatot a kollégákkal.”

A személyes, informális kapcsolatok kialakítása a munka világában úgy tűnik magyar szemszögből egyenesen az előfeltétele a hatékony munkának. Az alábbi két idézet is erre utal:

„Mi gyakran építünk a személyes kapcsolatainkra, ha probléma merül fel. A jó kapcsolatok, a jó munkahelyi kapcsolatok gyakran segítségünkre vannak az egyszerűbb és hatékonyabb megoldásban. A németek inkább betartják a hivatalos utat.”

„Nálunk sokkal nagyobb jelentősége van a régi barátoknak és ismeretségeknek, amelyekből adott esetben tőkét kovácsolhatunk. Természetesen Németországban is történik ilyen jellegű információcsere, de a privát kapcsolatoknak nincs akkora jelentősége, mint nálunk.”

Magyar beszélgetőpartnereink kapcsolatorientált felfogását jól tükrözi az alábbi megfigyelés:

„A németek kompetenciái, hatáskörei sokkal jobban elkülönülnek egymástól. Ha egy ismerős német kollégát hívok fel olyan ügyben, ami nem az ő asztala, minden egyes esetben az illetékeshez irányít. Akkor is, ha gyorsan asztalnál ülnek, és talán egyszerűbb lenne, gyorsan megkérdeznie az illetékest, és továbbadni nekem a választ. Magamnál vagy a magyar kollégáim körében ezt a viselkedést még soha nem tapasztaltam.”

Az alábbi idézet azt a kérdést veti fel, hogy értelmezhetjük-e a „kapcsolatorientáció” vetületként a magyarok polikronikus időorientációját?

„Azt gondolom, hogy a magyarok azért kevésbé jól szervezettek a munkájukban, mert túl sokat vállalnak magukra. Igen, ez jellemző, hogy a magyarok túlvállalják magukat. Mert nem tudnak nemet mondani.”

Topcu (2005) is felveti, hogy az egyének közötti közvetlen viszony kialakítására irányuló magyar törekvés, azaz kapcsolatorientáció kulturstandardja és a „nem-et mondási képesség” hiánya között létezik összefüggés.

Egyik interjúalanyunk „vezetői stílus” kapcsán tett észrevételéből arra lehet következtetni, hogy a németek által oly gyakran nehezményezett magyarokra jellemző visszafogottság a kritikai megnyilvánulások terén, magyarázható a munkahelyen „normálisnak” tekintett személyközi viszony eltérő értelmezésével is.

„A magyarok hajlamosak arra, hogy személyes és üzleti dolgait összekeverjék, míg a németek ezeket szigorúan külön tudják választani. Ennek megvan az előnye és hátránya. Én személy szerint inkább akkor merek kritikai megjegyzéseket tenni, ha a főnök nem olyan hűvösen távolságtartó. A vállalatnál egymással mindenki tegeződik, csak a német főnökkel nem tegeződnek. Ez tényleg egyfajta falat emel közénk.”

A kapcsolatorientáció és a kapcsolatorientációra épülő kommunikációval történő problémamegoldás, valamint a tartalomorientáció és a tartalomorientációra épülő direkt kommunikációval történő problémamegoldás közötti konfliktuspotenciálra hívja fel a figyelmet az alábbi idézet:

„A németek azt hiszik, hogy egy probléma megoldásánál a hivatalos út a legrövidebb. Ezért aztán írnak egy levelet az illetékes hivatalnak, és csodálkoznak, ha nem sok minden történik az ügyükben. Vagy még rosszabb példa: Odamennek egy tolmáccsal, és kertelés nélkül megmondják, hogy ők, mint ‘nagybefektetők’ mit várnak el a hivataltól vagy a minisztériumtól. Ezzel aztán még az esélyét is elpuskazzák annak, hogy az általuk képviselt ügyet jóindulatúan kezeljék. A magyarok sokkal jobban bíznak a saját, nem hivatalos kapcsolatrendszerükben, amely régi barátokból és ismerősökből áll (...) Az emberek egyszerűen ismerik egymást. Segítenek egymásnak megtalálni a ‘kiskaput’. Ezen a nem hivatalos kapcsolatrendszeren keresztül gyorsabban el lehet érni a kívánt eredményt.”

A fenti idézet ugyanakkor arra is rávilágít, hogy szinte a kapcsolatorientáció melléktermékének tekinthetjük az egymásnak ‘kiskaput’ biztosító, „szabálykezelő” magatartást.

A magyarok önértelmezésére és helyzetértékelésére jelentős befolyást gyakorolt továbbá az emocionális szempontok jelentőségének hangsúlyozása.

„Német nézőpontból talán időpazarlásnak tűnhet, ha mi a megbeszéléseken időnként magándolgokról is beszélünk. De ez egyszerűen hozzátartozik.. A németeknek meg kell tanulniuk, hogy a magyarokat az érzelmeik erősen befolyásolják a döntéseik meghozatalában. Sokkal erősebben, mint ahogyan én azt a német kollegáimnál tapasztalom.”

A vezetői stílussal összefüggésben is gyakran hangzott el az alábbihoz hasonló vélemény: Topcu (2005) magyar interjúalanyai körében is közösen osztott önértelmezésnek tűnt saját maguk érzelmesnek, „szociális érzékenységűnek” titulálása.²⁸

„A magyarok nagyon tudnak lelkesedni, de ezt racionális úton nem lehet náluk elérni. Magyarországon a munkatársakat inkább személyes példával motiválják. A németek racionális módon érvelnek és elvárják, hogy ezt a többiek megértsék, és elfogadják.”

Több magyar interjúban is visszatérő motívum volt, hogy a magyar munkatárs egy utasítást csak akkor vesz „komolyan”, ha belátja, hogy az a másik félnek miért fontos, ami implicit módon a feladatmegoldás emocionális megközelítésére utal:

„Nemrég konfliktusba keveredtünk a főnökünkkel, mert egy munkával nem készültünk el a megbeszélte határidőre. Ilyesmi történt már máskor is, és valahogyan tolerálták is, de ebben az esetben jó nagy balhé lett a dologból. Mert a mi késésünk miatt a főnökünk sem tudott betartani egy határidőt. El kellett volna küldenie egy jelentést Németországba, és szüksége lett volna hozzá adatokra. Talán el kellett volna magyaráznia, hogy ebben a konkrét esetben miért is olyan fontos a számára a határidő betartása.”

A magyarok jelentős része azt a tapasztalatát, hogy a németek nem veszik figyelembe a véleményét, negatív emócióként úgy élte meg:

„Az a benyomásom, hogy a németek nem bíznak bennünk eléggé. Sokkal jobban hisznek a saját elképzeléseiknek, és hajlamosak arra, hogy javaslataimat mellőzzék, ignorálják. Rendszerint csak akkor jönnek hozzám, ha már jól elrontottak valamit. Ekkor rendszerint már túl késő, és nagyon nehéz, mindent rendbe hozni, különösen az emiatt tönkrement kapcsolatokat.”

Jóllehet a magyarok többsége ezt a jelenséget azzal magyarázta, hogy a németek nem bíznak meg benne, létezik egy talán másik lehetséges magyarázat is:

„Egyszer nagyon mérges voltam az egyik német kollegára, mert nagyon elszántan képviselt egy olyan véleményt, ami szakmai szempontból abszolút nem

állta meg a helyét. Ezt kerek-perec megmondtam neki. Azt vártam, hogy megsértődik, de legnagyobb meglepetésemre azonban egész nyugodtan reagált. Röviden átgondolta, végül közölte, hogy nekem van igazam.”

A fenti idézetből inkább arra következtethetünk, hogy a rendkívül explicit, direkt kommunikációs stílus értelmezéséhez szokott németek talán meg sem értik a magyarok indirektebben megfogalmazott közléseinek valós üzenetét. Mint ahogyan annak sincsenek tudatában, hogy kritikai észrevételeik milyen hatást váltanak ki a magyar munkatársakban:

„Azok a német vezetők, akik az országról és az itt élő emberekről negatívan nyilatkoznak, aligha várhatják el, hogy a munkatársak lelkesen végezzék a feladatukat, illetve, hogy elfogadják őket.”

A fentihez hasonló vélemény gyakran hangzott el a magyar munkatársak részéről. Szemléletváltás elsősorban csak azok esetében volt megfigyelhető, akik hosszabb időt, esetleg éveket töltöttek el Németországban. Az alábbi idézet egy ilyen „szemléletváltott” magyartól származik:

„Az első időkben nagyon kellemetlen meglepetés volt számomra, hogy milyen direkt, egyenesen mondják meg az embernek, amit akarnak. Idővel mégis úgy éreztem, hogy a német ‘udvariartlanság’ mégis udvariasabb, mert gyakran őszintébb.”

A magyar interjúk harmadik központi motívuma az interjúalanyok improvizációt és a kreatív megoldásokat előnyben részesítő attitűdje volt, s jellemzően ebből a szemszögből került megítélésre a németek struktúraorientált munkastílusa. A német struktúraorientált munkastílus vezetői magatartásra gyakorolt hatását a magyar munkatársak nagy része pozitívabbnak ítélte meg, mint az alábbi idézetben leírt magyar vezetői stílust:

„A német főnökeim világosan megfogalmazzák a munka célját, az arra fordítandó időt, és elvárják, hogy a problémát önállóan és határidőre oldjam meg. Csak akkor ellenőriznek, ha már megvan az eredmény. A magyarok, legalábbis azok, akikkel eddig dolgom volt, szerették menet közben is tudni, hogy éppen mit csinálok. Talán azért, mert menet közben meggondolták magukat, és az utasításukat is megváltoztatták.”

A saját magatartás tekintetében azonban kivétel nélkül minden magyar az improvizáció és a kreativitás pozitív megítélésére helyezte a hangsúlyt:

„A német kollegáim leülnek az asztalhoz, készítének egy Excel táblázatot, és nagy betűkkel felírják, hogy 'projekt ütemterv'. Aztán mindent e szerint a terv szerint tesz. És ha nem a terv szerint működnek a dolgok, akkor ott a probléma, és nagyon sok időt vesztegetnek el arra, hogy egy újabb tervet készítsenek. Én ezt nagyon körülményesnek tartom. Azt gondolom, hogy mi magyarok sokkal kreatívabbak és rugalmasabbak vagyunk. Ha nem úgy folynak a dolgok, mint ahogy eredetileg gondoltuk, akkor is adódik egy másik megoldás. A németek még akkor is kitaranak a 'bevált tervek' mellett, ha már nyilvánvaló, hogy másképp gyorsabban és kevésbé bonyolultan mennének a dolgok.”

Ebbe a felfogásba ugyanakkor „belefér” az is, hogy az eredeti – megállapodás szerinti – terv jelentősen módosuljon:

„A németek akkor is mereven ragaszkodnak az eredeti tervükhöz, ha a munka során kiderül, hogy létezik egy annál sokkal jobb megoldás is. A magyarok sokkal inkább kaphatók arra, hogy felrúgják az eredeti tervet.”

A fenti megfigyelés magyarázatként szolgálhat a németek által nehezményezett magyar „passzív ellenállásra”, valamint arra, hogy a magyarok miért nem tartják magukat a német elvárásnak megfelelően a határidőkhöz, megállapodásokhoz. Az alábbi – szintén gyakran visszatérő – vélemény is ezt látszik alátámasztani.

„A magyarok a feladatot tartják fontosnak, a németek a határidőt. A magyarok egy jó ötlet kedvéért akár fel is áldozzák a határidőt.”

Végül még egy példa arra, hogy egy német szemzőből egyértelműen elítélendő magatartás hogyan nyer magyar megvilágításban pozitív értelmezést:

„A németek tartják magukat a megállapodásokhoz és sokkal egységesebbek azok végrehajtásában. A magyarok szívesen improvizálnak, és képesek ugyanazt a dolgot elejétől fogva még egyszer megbeszélni, ha kiderül, hogy valami sokkal jobban működne másképpen, mint ahogy azt eredetileg megbeszélték.”

Míg a németek a tervek többszöri megváltoztatását általában negatív okokra, pl. átgondolatlanság, szervezetlenség vezetik vissza, a magyarok ezzel kapcsolatban inkább a rugalmasságot, azaz ugyan ennek a magatartásformának a pozitív jelentéstartalommal felruházott hajtóerejét emelik ki.

Összefoglalva megállapítható, hogy a magyarokkal folytatott interjúk alapján a viszonylagos magyar önkép legfontosabb összetevőinek tekinthetjük az erős

kapcsolatorientációt, az emocionális megközelítést, valamint az improvizáció és a kreatív megoldások előnyben részesítését. Kérdés, minek tekintjük a magyarok megállapodásokkal és szabályokkal szemben tanúsított közömbösségét? A magyar interjúalanyok erre vonatkozó utalásai alapján nem tekinthetjük egyértelműen önálló cselekvési orientációnak, inkább csak egy, a trükkös értelemben „kreatív” és/vagy kapcsolatorientált megoldásokkal alkalmanként együtt járó jelenségnek. Német összehasonlításban azonban a „szabályorientáció, internalizált kontroll” hiánya annyira szembeutó, hogy kézenfekvőnek tűnhet a „szabályorientáció” ellenpólusaként önálló kategóriát alkalmazni. Itt ismét érdekes párhuzamot figyelhetünk meg Topcu (2005:132 pp) megállapításaival, aki a kreativitás témáját a magyar interjúalanyok viszonylagos önképének egyik legmarkánsabb elemeként említi, ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a magyarok jellemző fogalmi meghatározása a kreatív „trükkösség” volt, ami a szabályok alóli kibúvók megtalálásának pozitívan értékelt képességét (is) jelenti, s ez által egyértelműen az egyének szabálykövetési magatartásához (is) kötődő fogalom.

Az eredmények értelmezési lehetőségei az oktatásban történő felhasználásukkal összefüggésben

Az idézetek mozaikdarabjaiból az olvasó számára összeállhat egy, a legjellemzőbb magatartásbeli különbségeket megjelenítő kép, amelyet a következő elmentéparókkal szemléltethetünk:

1. Miközben a németek inkább távolságtartóak, a magyarok a hivatalos érintkezések során is közelségre (személyes kapcsolatokra) törekednek.
2. A németek számára a kommunikáció tartalmi, míg a magyarok számára annak kapcsolati (emocionális) összetevői a fontosabbak. Más szavakkal: a németek számára a tárgyilagosság, a magyarok számára az érzelmi szempontok a fontosabbak.
3. A németek a feladatokat elemző módon közelítik meg, és a rendszerezett megoldásokat részesítik előnyben. A magyarok inkább intuitív módon közelítik meg a problémát, és nem áll tőlük messze az sem, ha rögtönözniük kell.
4. A németekre inkább a monokronikus, míg a magyarokra inkább a polikronikus időorientáció jellemző.
5. Németországban a történelem során kialakult egy vitakultúra. Magyarországon többre értékelik a barátságos, közvetlen légkört. Ám ha betelik a pohár, a magyarok gyakran érzelmeiktől vezetve reagálnak.

6. Míg a német megközelítést a törvényekhez, szabályokhoz és előírásokhoz való fegyelmezett alkalmazkodás jellemzi, addig a magyarok inkább személyes „kapcsolatrendszerükre” támaszkodnak.

A fenti ellentétpárok a felszínen tapasztalható jelenségek alapján összegzik német és magyar interjúalanyaink egymásról szerzett tapasztalatait, ezért a 2002-ben publikált tanulmányban több okból sem törekedtünk arra, hogy a feltárt tendenciákat általános német, illetve magyar cselekvési orientációnak, röviden: kulturstandard-párnak tekintsük.

Egyrészt azért, mert nyitott kérdés volt, hogy egy bizonyos szubkultúra tagjainak (német érdekeltségű magyarországi vállalatok német és magyar, diplomás munkatársai) egy speciális kontextusban (szakmai kommunikáció magyar munkatársak és német vezetők között) egymásról szerzett tapasztalatai mennyire általánosíthatóak. Bár a viszonylagos német önkép összevetése Schroll-Machl (2002) központi német kulturstandardjaival, valamint a német-magyar interakciókban körvonalazódott viszonylagos magyar önkép összehasonlítása az osztrák-magyar interakciók viszonylagos magyar önképével (Topcu, 2005) megerősítette a 2002-es kutatás eredményeit, az összehasonlítás révén az is nyilvánvalóvá vált, hogy a konkrét összevetés a viszonylagos önkép egyes elemeit különböző intenzitással hívja elő.

Másrészt azért sem beszélhetünk „kulturstandard-párokról”, mert mint az elemzésünkben is kiderült, más-más cselekvési orientáció (kulturstandard) állhat egy és ugyanazon „jellemző magatartás” háttérében, és nincs is minden egyes cselekvési orientációnak a másik kultúrában egy az egyben megfeleltethető „párja”. Ráadásul az egyes ellentétpárokat alkotó magatartásformák mögött egy kultúrán belül is különböző cselekvési orientáció(k) keresendők. (A magyar nemcsak azért polikronikus, mert a strukturált feladatmegoldás helyett improvizatív, kreatív megoldásokban gondolkodik, hanem azért is, mert kapcsolatorientált, így a kapcsolat prioritása nem teszi lehetővé a zavaró tényezők – pl. kollegiális kérés – sértődés nélkül történő kiküszöbölését.)

Végül vizsgáljuk meg az eredmények oktatási célra történő felhasználásának szemszögéből is, hogy *célszerű-e* egyáltalán német-magyar kulturstandard-párként értelmezni a kutatásunk során körvonalazódott viszonylagos német és viszonylagos magyar önképet. Véleményem szerint azért nem, mert a megállapított kulturális determinált cselekvési orientációk ellentétpárokként történő – lehetőleg táblázatos – összefoglalása veszélyes leegyszerűsítésre csábít, és kari-

katúrává torzítja a gazdagon árnyalt képet. Olyan karikatúrává, amely inkább a sztereotípiákat erősíti, ahelyett, hogy közelebb vinne a másik kultúra megértéséhez.

Egy másik kultúra, illetve az eltérő szocializációval rendelkező partner megértésében éppen annak a ténynek a felismerése segít, hogy egy-egy számunkra furcsa magatartás, vagy reakció háttérében sok különböző ok is állhat. Nézzük például a magyarok „hallgatását” a megbeszéléseken, ami sok német vezetőnek okoz problémát. Hiba lenne ezt a magatartást pusztán azzal magyarázni, hogy a kapcsolatorientált magyarok a csoportharmonia oltárán feláldozzák a vitakultúrát. Ennek a hallgatásnak egyik lehetséges oka lehet az is, hogy a magyar munkatárs számára túl nehéz feladatot jelent idegen nyelven minden részletében kifejtienie az álláspontját, ezért inkább szóba se hozza a témát. Ugyancsak elképzelhető magyarázat, hogy a kommunikációs stílusok különbözősége okán, amelynek egyik fél sincs tudatában, eddigi próbálkozásait nem kísérte siker, s ezért a munkatárs inkább a „passzív ellenállást” választja.

Hall-al (1973: S. 37) egyetértésben mi is azt valljuk, hogy: „*if culture is learned, then this means that it can be taught*”. De mit jelent voltaképpen a kultúra elsajátítása? Az interkulturális tréningek megrendelői és résztvevői az interkulturális kommunikáció „grammatikája” helyett inkább minél rövidebb idő alatt, minél több *tény*t szeretnének megismerni a „másik” kultúráról. Hosszú távon azonban csak az teszi képessé a résztvevőket újabb és újabb szituációk megoldására, ha a tréner nem explicit módon, tényként számol be az adott kultúra (mind az értékkutatás, mind pedig a kulturstandard-kutatás által feltárt) jellemzőiről, hanem ezeket az ismereteket felhasználva olyan gyakorlatokat és feladatokat állít össze, amelyek megoldása során a résztvevők

- a) (fel)ismerik a kommunikációs stílus, az észlelés és az értelmezési minták kultúrafüggőségét, és
- b) (fel)ismerik saját kulturális jellegzetességeik hatását a másik kultúra tagjaira.

A kulturstandard-kutatás eredményeire épülő interkulturális tréningek, és interkulturális mediáció koncepciójának és módszereinek bemutatása azonban már egy következő publikáció témáját képezi.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Takács, S. - Karácsonyi, A. – Imrek, V. (2002): Eastern European cluster: tradition and transition. Journal of World Business 37/69-80

Beneke, J. (2000): Interkulturelles Training – Schlüssel zum Verstehen. kulturelle Unterschiede in der Kommunikation. In: Deutschland 2000/3. S.62-65.

Bolten, J. (1998): Integrierte interkulturelle Trainings als Möglichkeit der Effizienzsteigerung und Kostensenkung in der internationalen Personalentwicklung. In: Interkulturelle Personalorganisation, S.157-179.

Brodbeck, F. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. Journal of World Business 37/55-68

Derjanecz, A (2003): Kulturelle Unterschiede in der deutsch – ungarischen Wirtschaftskommunikation. Cuvellier Verlag, Göttingen, S. 71 vgl., 79, 79-92 vgl., 144.

Falkné, B. K. (2001): Kultúraközi kommunikáció: Nemzeti és szervezeti kultúrák, interkulturális menedzsment aspektusok. Püski Kiadó, Budapest

Hall, E. T. (1985): Verborgene Signale. Gruner und Jahr, Hamburg S.23, 27, 40, 37, 37 – 41 vgl.

Hall, E.T. (1991): Context and Meaning. Intercultural Communication. Belmont

Hofstede, G. (1980): Cultures Consequences, International Differences in Work-Related Values

Hofstede, G. (1991): Cultures and Organizations. Software of the Mind. Berkshire

Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: kulturen – Organisationen – Management. Wiesbaden

Hofstede, G. (2001): Lokales Denken, globales Handeln. Beck – Wirtschaftsberater. Deutscher Taschenbuchverlag. München

Knapp-Potthoff, A. (1994): Training interkultureller Kommunikationsbewusstheit. In: Bungarten, T. (Hg.): kommunikationstraining und – trainingsprogramme im wirtschaftlichen Umfeld. Tostedt, Attikon. S.160-177

Knapp-Potthoff, A. (1997): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten als Lernziel. Reihe Interkulturelle Kommunikation Bd.3

Kotthoff, H. (1989): Pro und kontra in der Fremdsprache. Pragmatische Defizite in interkulturellen Argumentationen. Lang. Frankfurt a. M.

Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung, Band 1.: Methodologie, München: Psychologie Verlags Union

Müller-Jacquier, B. D. (2000): Linguistic Awareness of Cultures. Grundlagen eines Trainingsmoduls. In: Bolten, J. (Hrsg.): Studien zur internationalen Unternehmenskommunikation. Waldsteinberg. S. 20-50.

Nagy, M. (2004): Grundlagen einer effektiven interkulturellen Interaktion im alltäglichen und geschäftlichen Umgang zwischen Deutschen und Ungarn. unveröffentlichte Magisterarbeit am Institut für Pädagogik der Ludwig Maximilians – Universität

Szabo, E., Brodbeck, F. (2002): The Germanic Europe cluster: where employees have a voice. Journal of World Business 37/55-68

Schroll-Machl, S. (2001): Businesskontakte zwischen Deutschen und Tschechen: kulturunterschiede in der Wirtschaftszusammenarbeit. Sternenfels: Verl. Wiss. und Praxis

Schroll-Machl, S. (2002): Die Deutschen – Wir Deutsche: Fremdwahrnehmung und Selbstsicht im Berufsleben. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

Szalay, Gy. (1998): Interimsprachliche Defizite in Verhandlungen. Dissertation an der Ungarischen Akademie der Wissenschaften. (Veröffentlicht bei LINGUA an der Universität für Wirtschaftswissenschaften Budapest. Lehrstuhl Deutsch. Budapest.)

Szalay, Gy. (2002): Arbeit und Kommunikation in deutsch-ungarischen Teams. Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer & Goethe Institut Inter Nationes. Budapest

Szárász, E. (2004): Ungarische Manager mit den Augen ihrer Geschäftspartner. In: Kultúraközi, Szakmai és Szervezeti kom-

munikáció, (Hrsg.: Borgulya Istvánné), Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Pécs

Thomas, A. (1989): Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. Heft 6. München

Thomas, A. (1991): Kulturstandards in der internationalen Begegnung. Saarbrücken

Thomas, A. (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen

Thomas, A. (1994): Psychologie und multikulturelle Gesellschaft. Göttingen

Thomas, A. (Hg.) (1996): Psychologie interkulturellen Handelns. Göttingen

Thomas, A. – Schenk, E. (1996): Interkulturelles Orientierungstraining für chinesische Fach- und Führungskräfte zum Umgang mit deutschen Partnern. unveröffentlicht., Regensburg

Topcu, K. (2005): Kulturstandard-kutatás a magyar-osztrák menedzser-interakciókban. Egy magyar szempontú jellemzés (Arbeits-titel). Disszertáció. Corvinus Egyetem, Budapest

Trompenaars, F. (1995): Riding the Waves of Culture. London

Lábjegyzetek

¹ A tanulmány eredményei a Hofstede utáni értékkutatás (GLOBE, 2002, Derjanecz, 2003.) német és magyar vonatkozású megállapításaival összevetve is megerősítést nyertek. A cikk terjedelmi korlátai nem teszik lehetővé a részletes összehasonlítást, illetve az értékkutatás eredményeinek értelmezését, információként azonban ide kívánkozik a fenti kutatások eredményeinek rövid, kommentár nélküli összefoglalása.

GLOBE-Dimenziók	Magyarország (Bakacsi et al., 2002:76)	Németország (E. Szabo et al., 2002:63)	
Bizonytalanságkerülés	3.12	5.22	5.16
Jövőorientáció	3.21	4.27	3.95
Hatalmi távolság	5.56	5.25	5.54
Intézményi kollektívizmus	3.53	3.79	3.56
Humánorientáció	3.35	3.18	3.40
Teljesítményorientáció	3.43	4.25	4.09
Csoportkollektívizmus	5.25	4.02	4.52
Nemi egyenlőség	4.08	3.10	3.06
Rámenőség-asszertivitás	3.23	4.55	4.73

(A kérdőív egyes változóinak értelmezéséről lásd Bakacsi et al., 2002:75 pp, és E. Szabo et al., 2002:62 pp)

Derjanecz (2003) Hofstede módszerével végzett vizsgálata során 300 német és magyar személyt kérdezett meg. Az adatok statisztikai elemzése a Hofstede dimenziók alapján a következő eredményt hozta:

Dimenziók	Németország	Magyarország
Hatalmi távolság achtdistanz	37	73
Individualizmus	72	58
Cselekvés – létezés értékek	60	62
Bizonytalanságkerülés	61	57

(Derjanecz, 2003 79 – 92)

A deduktív kategóriák alapján történő összehasonlítás csak a „hatalmi távolság” és a „kollektívizmus-individualizmus” tekintetében mutatott ki jelentősebb különbséget. A „bizonytalanság kerülés” esetében a különbség elenyésző, Derjanecz kvalitatív interjúi azonban a egyértelműen kimutatták, hogy a szabálykövetés Németországban jelentősebb (Derjanecz, 2003:145).

- 2 Jól példázza a kultúra-összehasonlító kutatás egydimenziós megközelítését Edward Hall (1985, 1991) munkássága, aki először a kultúránként eltérő időorientációt (monokronikus vs. polikronikus) vizsgálta, későbbi munkáiban pedig az egyes kultúrák tagjainak a térhez, végül az információhoz való viszonyát kutatta. (high – context versus low context kulturen).
- 3 Hofstede (1980) 66 országra kiterjedően összesen 117 000 IBM alkalmazottat kérdezett meg többek között arról, hogy milyenek érzékelik saját munkahelyi helyzetüket, és melyek a számukra fontos értékek, s nagyszabású empirikus kutatásaira alapozva a kultúrák összehasonlításának öt dimenzióját különböztette meg:
- a) A hatalomhoz való viszonyulás.
 - b) Kollektívizmus – individualizmus.
 - c) Maszkulin jelleg – feminin jelleg.
 - d) Az élet hosszú távú tervezése – az élet rövid távú tervezése
 - e) A bizonytalanság elkerülése.
- 4 Fons Trompenaars hét kultúradimenziót különböztet meg:
- a) Universalizmus (szabályok uralma) vs. partikularizmus (körülmények, emberi kapcsolatok prioritása).
 - b) Individualizmus vs. kollektívizmus.
 - c) Neutrális (semleges) vs. affektív (emocionális).
 - d) Specifikus (elválasztja a társadalmi tevékenységet a saját privát/érzelmi élettől) vs. diffúz (nem választja el a társadalmi tevékenységet a saját privát/érzelmi élettől).
 - e) Az egyén teljesítmény vagy az egyéb körülmények által orientált.
 - f) Szekvenciális (Hall-nál monokronikus) vs. szinkronikus (Hall-nál polikronikus).
 - g) Belső irányítású (az ember uralja a természetet) vs. külső irányítású (az ember része a természetnek).
- Ellentétben Hofstede-el Trompenaars nem a kapott adatok ki-elemzése alapján fogalmazta meg a dimenzióit, hanem annak alapján, hogy számára mely különbségek tűntek relevánsnak és praktikusnak. Az adatbázis maga is mind minőségét (nem minden dokumentált), mind pedig mennyiségét tekintve messze elmarad a hofstedei mögött.
- 5 A GLOBE-kutatáshoz fűzhető az a remény, hogy aktualizálják Hofstede már több mint 30 éves adatait és hogy kiküszöbölik az akkori kutatás hiányosságait.
- 6 Hofstede (1991:5) a kultúra fogalmán a „szellem kollektív programozását” érti, „amely az emberek egy csoportjának vagy kategóriájának tagjait egy másik csoporttól megkülönbözteti.”
- 7 Brodbeck (2002) német GLOBE-kutató eredményei szerint Németország az ún. „Germanic Europe cluster” részeként „átlagos hatalmi távolsággal”, míg a Magyarországot is magában foglaló „Eastern European cluster” „nagy hatalmi távolsággal” (lásd Bakacsi, Takács, Karácsonyi, Imrek, 2002) jellemezhető. Lehet-e ebből arra következtetni, pl. egy német vezetőnek, hogy milyen vezetői stílus alkalmazása a legcélszerűbb Magyarországon? Sugallhatja-e ugyanakkor a fenti megállapítás azt is, hogy a Magyarországon bevált vezetői stílus a szintén „Eastern European cluster”-hez tartozó Albániában ugyan olyan eredményes lehet? Elegendő információt nyújthat-e egyáltalán a dimenziókon alapuló összehasonlítás az interkulturális kommunikáció komplex kihívásaira történő felkészüléshez?
- 8 Ezekre a szubjektív igazságokra – az egyes individuumok személyiségjegyei mellett – meghatározó befolyással bírhatnak a két adott kultúra közötti viszonyból táplálkozó sztereotípiák, a bikulturális interakció szereplői között jellemzően leosztott szereposztásból adódó függőségek, illetve hatalmi viszonyok, valamint azok a nyelvi tényezők, amelyek megnehezíthetik a kommunikációt két eltérő anyanyelvvel és kulturális háttérrel rendelkező partner között. (Meghaladná e cikk – hát még egy láb-
jegyzet! – kereteit, ha megkísérelnék az interkulturális kommunikáció valamennyi speciálisan nyelvi aspektusára kitérni. Ezért csak két példát említenék: a kulturális determinált kommunikációs stílusok különbözőségét és a nem az anyanyelvén beszélő fél nyelvi hiányosságait. E tényezőket figyelembe véve okkal feltételezhető, hogy a cross-cultural irányultságú értékkutatás eredményeit új szempontokkal árnyalhatja egy bikulturális irányultságú kutatási projekt, amely ezeknek a szubjektív igazságoknak a feltárására vállalkozik, és amelynek révén lehetővé válik az interkulturális interakciók speciális nyelvi problémáira is reflektálni.
- 9 A „viszonylagos önkép” fogalmán az egyén kulturális önértelmezését értem. Más szóval, hogyan látja és értelmezi önmagát és cselekedeteinek kulturális meghatározottságát az idegen kultúra tükrében.
- 10 Topcu Katalin (Vezetéstudomány, 2005) A kulturstandard módszer mint az interkulturális kooperációk elemzésének egyedi eszköze” című írásában részletesen bemutatja a kulturstandard-elméletet- és módszert.
- 11 Thomas (1996) alapján a kritikus interakciós helyzetek fogalmán olyan interakciós helyzetet értünk, amely legalább két különböző kulturális háttérrel rendelkező fél között jött létre, s amelyben az interakció egyik (vagy valamennyi) résztvevője meglepőnek és nehezen értelmezhetőnek ítéli meg az eltérő kulturális háttérrel rendelkező partner viselkedését.
- 12 A 2002-ben megjelent, elsősorban nem az akadémiai köröknek szóló publikációban a kulturstandard kifejezést a közérthetőség kedvéért „kulturális normának” fordítottam (Szalay, 2002). A kulturstandard fogalma azonban a „normánál” egyszerűt tágabban (általános orientáció), másrészt pedig szűkebben (konkrét etiketszabályok) is értelmezhető (lásd Topcu, 2005).
- 13 A kulturstandard-kutatás által eddig feltárt német központi kulturstandardok Schroll-Machl (2002, S.34-35): alapján:
1. Tartalomorientáció
 2. Struktúrák és szabályok nagyra értékelése
 3. Szabályorientáció, internalizált kontroll, ellenőrzés (internalisierete kontrolle)
 4. Az idő tudatos tervezése (Zeitplanung).
 5. A személyiség életben betöltött különböző szerepeinek éles elhatárolása (Trennung von Persönlichkeits- und Lebensbereichen) szakmai-privát, racionális-emocionális, szerep-személy, formális-informális).
 6. Explicit, direkt (lényegretörő) kommunikáció.
 7. Individualizmus.
- 14 A módszer részletes leírása olvasható Topcu Katalin (2005:65 pp).
- 15 A narratív interjúkban egy bizonyos nemzeti kultúrán belüli szubkultúra képviselőinek egy idegen kultúra képviselőivel átélt kritikus interakciós élményeinek felelevenítése történik.
- 16 Aktív Figyelem technikájának egyik eszköze a parafrázálás, azaz a másik fél nyilatkozatainak saját szavainkkal történő összefoglalása.
- 17 Lamnek, S. (1995) Qualitative Sozialforschung, Band 1.: Methodologie.
- 18 Módszerünk részben hasonlítható a tükörcutatáshoz (Dunkel/ Mayrhofer 2001).
- 19 A német-magyar munkacsoportok számára tartott tréningeken is ez az egyike a résztvevők által leggyakrabban előforduló szempontoknak.
- 20 (a) A nem-anyanyelvű beszélő a kommunikáció tartalmi aspektusára koncentrálna, ami a kitűzött céljai között első helyen szerepel. Eközben lemond arról, hogy a kapcsolat aspektusát a nyelvi interakcióban megfelelő módon érvényesítse. (b) A partneri vonatkozás hiánya jut kifejezésre a Grice-féle elvek elhanya-

- golásában is (Grice, 1993). A nem-anyanyelvű beszélők véte-
nek a Grice-féle minőség-elv ellen (fogd hozzászólásodat a
lehető legrövidebbre), és a módra vonatkozó elv ellen (fejezd ki
magad világosan), valamint a relevancia ellen is (legyen a mon-
danivalód releváns). (c) A nem-anyanyelvű tárgyalófél közlései
funkcionális redukciót mutatnak: a funkcionális redukció által
a nem-anyanyelvű tárgyalófél a megoldandó kommunikációs
feladatot a saját kifejezési lehetőségeihez igazítja. Ennek követ-
kezményeként kerül a „nehéz” kérdéseket és inkább lemond a
közlési szándékról. (d) A nem anyanyelvi tárgyalófelek lényege-
sen kevesebb kérdést tesznek fel az interakció során, mint az
anyanyelvükön tárgyalók (Kotthoff, 1989, Szalay, 1998).
- 21 Többek között Byrnes (1986), Knapp-Pothoff (1997) és Müller
(1991) vizsgálatai is igazolták, hogy az interakcióban a konflik-
tusokat a felek gyakran nem kommunikációs problémaként azo-
nosítják, holott a másik kultúrához tartozó beszélgetőpartner-
nek tulajdonított jellemvonások az adott kultúrában preferált
kommunikációs stílussal magyarázhatók.
- 22 Itt meg kell említeni, hogy a magyarok nagy része nem is azo-
nosította be, hogy a németekkel kapcsolatos kellemetlen tapaszt-
alatai az eltérő kommunikációs stílus okán adódtak, hanem

- azokat a németekről kialakult sztereotípiákkal (arrogancia,
„übertensch-mentalitás”) magyarázta!
- 23 Metakép: a magyaroknak a német fél magyarképére vonatkozó
feltételezése, illetve a németeknek a magyar fél németképére
vonatkozó feltételezése.
- 24 A szemszögváltás fogalmán azt értem, hogy az interjúpartner
felvette a környezete értékeit, így az általa képviselt adaptív
viselkedést tükröző látásmód már nem jellemezhető tipikusan
magyarnak, vagy németnek.
- 25 A strukturáltság kapcsán megemlíthetem saját tapasztalataimat
is az interjúk készítése során: a megkérdezett németekkel lénye-
gesen strukturáltabb interjúk készültek mint a magyarokkal.
- 26 Az „idő tudatos tervezését” tekinthetjük a „tartalomorientáció”
és a „strukturáltság” egyik megnyilvánulásának.
- 27 Jog.: elviendő szolgáltatás.
- 28 Topcunál (2005:153 pp) ez a motívum a kapcsolatorinetáció
kulturstandardjában végig nyomon követhető.
- 29 Az értékutatás (Trompenaars) terminológiája ezt az univerza-
lizmus – partikularizmus ellentét párral fejezi ki.

KOVÁCS Kármén

A DIVATADAPTÁCIÓ DINAMIKUS MODELLEZÉSE

E cikk elsődleges célja egy rendkívül bonyolult és izgalmas jelenség, a divat adaptációs mechanizmusainak ismertetése, valamint a divatadaptáció dinamikus modelljének bemutatása, elemzése és továbbfejlesztése. A tanulmányban szerepel a szerző által kidolgozott ún. általános diffúziós modell is, mely a divatinnovátorok és -követők szegmensének elkülönítése alapján képes kezelni bármely fogyasztói csoporton belüli bármely típusú divat elterjedését.

A divat a gazdasági szféra mind több területén érezteti hatását, és ugyanakkor mind nagyobb mértékben befolyásolja a piaci mechanizmusokat. A divat jelenségének a fogyasztói magatartás szemszögéből történő gazdasági elemzése a divat adaptációs folyamatának vizsgálatán és megértésén alapul. A divatadaptáció az új divat elterjedését jelenti a különböző fogyasztók, illetve fogyasztói csoportok között – elsősorban interperszonális és marketingtevékenység hatására.

A divat elterjedését Adams és McCormick a klubok elmélete (theory of clubs) alapján kísérelte meg leírni. A klubok elmélete abból a tényből indul ki, hogy léteznek olyan javak, amelyek nem tekinthetők sem tiszta közjóságnak, sem tiszta magánjóságnak, hanem valahol e két szélső eset között helyezkednek el. Egy klub létrehozása csak bizonyos számú fogyasztóval lehetséges. A csoportba való belépést egyaránt motiválja a csoporthoz tartozás, a konformitás szükséglete, valamint a másoktól való elkülönülés iránti vágy. Kezdetben, amikor még csak kevés tagja van a klubnak, az újonnan belépők hatására még növekedhet is az eredeti klubtagok hasznossága. Amint azonban túl sok tagja lesz a klubnak, az elveszti exkluzivitását; ennek következtében pedig mind a klub fogyasztói, mind a klubba újonnan belépők által élvezett hasznosság csökkenni fog. (Hámori, 1998) Ezek alapján belátható, hogy a klubjavak köztes jósággként viselkednek: klub megalkotásához egy ember nem elegendő, a túl sok tagot számláló klub pedig annak felbomlásához vezet.

Adams és McCormick szerint a divathullám elindulása tekinthető egy klub létrehozásának. Amikor

még csak kevesen adaptálják a divatot, nem csökken szignifikánsan a divatinnovátorok fogyasztói hasznossága. Az általuk élvezett hasznosság akár még növekedhet is kezdetben, mivel „az imitáció, az utánzás a hízélgés legőszintébb formája” (Hámori, 1998, pp. 114.). Azonban egy bizonyos ponton túl, amikor már sokan váltak divatkövetővé, csökkenni fog a fogyasztók hasznossága, különösen a divatinnovátoroké, mert már nem képesek magukat elkülöníteni a „tömegetől”. Ekkor az újítók egy új divat(jószág) felé fordulnak. (Hámori, 1998)

A szakirodalom részletesen tárgyalja a divat adaptációs mechanizmusait. A cikkben bemutatott modell szempontjából azonban elsősorban a divathoz csatlakozó fogyasztók két domináns motivációját kell kiemelni, mely a klubok elméletének is fontos meghatározója. Az egyén egyrészt el szeretne különülni a társadalom/a fogyasztók egy csoportjától vagy csoportjaitól, ugyanakkor viszont azonosulni akar a társadalom/a fogyasztók egy csoportjával – ennek következtében ez utóbbiakat utánozza; az előbbiektől pedig igyekszik elfordulni. Ezt a dualitással jellemezhető magatartást elsőként Simmel (2001) írta le és elemezte a múlt század elején. Klaniczay (1982) hasonlóképpen vélekedik; szerinte az új divathoz való alkalmazkodás legerősebb motivációja minden esetben egy meghatározott csoporttal való azonosulás igénye. Másrésztől azonban hozzáteszi, hogy a divattól való elfordulásra a legjelentősebb okot az adja, hogy egy olyan csoport csatlakozott a divathoz, amellyel az egyén már nem tud, vagy nem kíván azonosulni. A

divat jelensége tehát a konformizmus és a társadalmi versengés együttes eredményeként írható le. (Bianchi, 2002) A Matsuyama által kifejlesztett divat evolúciós modell szerint az egyének vagy konformista vagy anti-konformista preferenciákkal rendelkeznek. Az utóbbiak a divatújítók (fashion leaders) csoportját alkotják, az előbbieket pedig a divatkövetőkét (fashion followers). (Corneo – Jeanne, 1999) Nakayama és Nakamura (2004) divatmodelljében a társadalmi interakció két változatát veszi figyelembe: a bandwagonhatást és a sznobhatást. Bandwagonhatás esetén pozitív a korreláció az egyén és mások magatartása között. Ez valószínűleg azért következik be, mert a divat vonzerejét közvetlenül befolyásolja a divathoz csatlakozottak száma (minthogy a szociálpszichológia szerint konformitásra törekszik az ember). A sznobhatás a bandwagon hatás ellentéte. A státust kívánó ember a túl népszerű, széles körben elterjedt divatot kerüli.

A divattal foglalkozó közgazdasági szakirodalomban a divatnak többféle matematikai modelljét alkották meg. Az alábbiakban azokat a modelleket említem meg röviden, amelyek a divatot adaptáló egyén fogyasztói hasznosságára vonatkoznak. E modellekben az a közös, hogy a társadalmi interakció valamilyen aspektusból és valamilyen formában beépül a divatot adaptáló fogyasztó hasznossági függvényébe.

Frijters (1998) figyelembe veszi egyrészt a fogyasztó jövedelmének és a megvásárolható divattermék adott időpontbeli árának különbségét. Azt állítja, hogy a státusjóság relatív értéke a jövedelem növekedésével emelkedik; azaz a státust biztosító adott divattermék akkor nyújt nagyobb fogyasztói hasznosságot, ha magasabb a jövedelem. A fogyasztói hasznosság függvény másik összetevője a státusra vonatkozik: a divatjóság adott időpontbeli tulajdonosainak átlagos státusára, valamint arra, hogy mekkora a státus hatása a hasznosságra. A függvény két komponense (a pénzügyi és a státus) között additív összefüggés van.

Corneo és Jeanne (1999) modelljében minden egyén két típus valamelyikébe sorolható: a „kívánatosba” („desirable type”) vagy a „nem kívánatosba” („undesirable type”). A fogyasztó hasznossági függvényét befolyásolja az adott csoportba tartozó egyének aránya – minél magasabb – ceteris paribus – az arány, annál nagyobb a hasznosság. Ehhez a tényezőhöz kapcsolódik még egy szigorúan pozitív értékű ízlés paraméter is. A fogyasztó költsége csökkenti a hasznosságot, a jövedelme pedig növeli.

A fentiekben már említett Nakayama – Nakamura modell a társadalmi interakciót a bandwagon- és a sznobhatással fejezi ki, multiplikatív viszony formájá-

ban. A bandwagonhatás a hasznossági függvényben az adaptációs rátával szerepel, azaz a divatot adaptálók számának a népességhez viszonyított arányával, a sznobhatás pedig az egységnyi érték és az adaptációs ráta különbségével. A függvénybe beépített két paraméter egyike a sznobhatás bandwagonhatásra való relatív erősségét, a másik pedig a társadalmi interakció erősségét reprezentálja. A hasznosságot csökkentő általános költségkomponens a divatadaptáció gazdasági és pszichológiai költségeinek, valamint magának a divat attraktivitásának a különbsége. (Nakayama – Nakamura, 2004)

Tanulmányomban Miller – McIntyre – Mantrala (1993) dinamikus divatadaptációs modelljét mutatom be, és egészítem ki – az elméleti keret, a szimbolikus hasznossági függvény, valamint az egyes divat adaptációs elméletek leírásával.

Keret a divatfolyamat megértéséhez

Miller – McIntyre – Mantrala (1993) alapján elsőként az egyéni döntéshozatali folyamatot vizsgálom, majd ez a döntési folyamat integrálódik a társadalmi szintű elemzés keretébe.

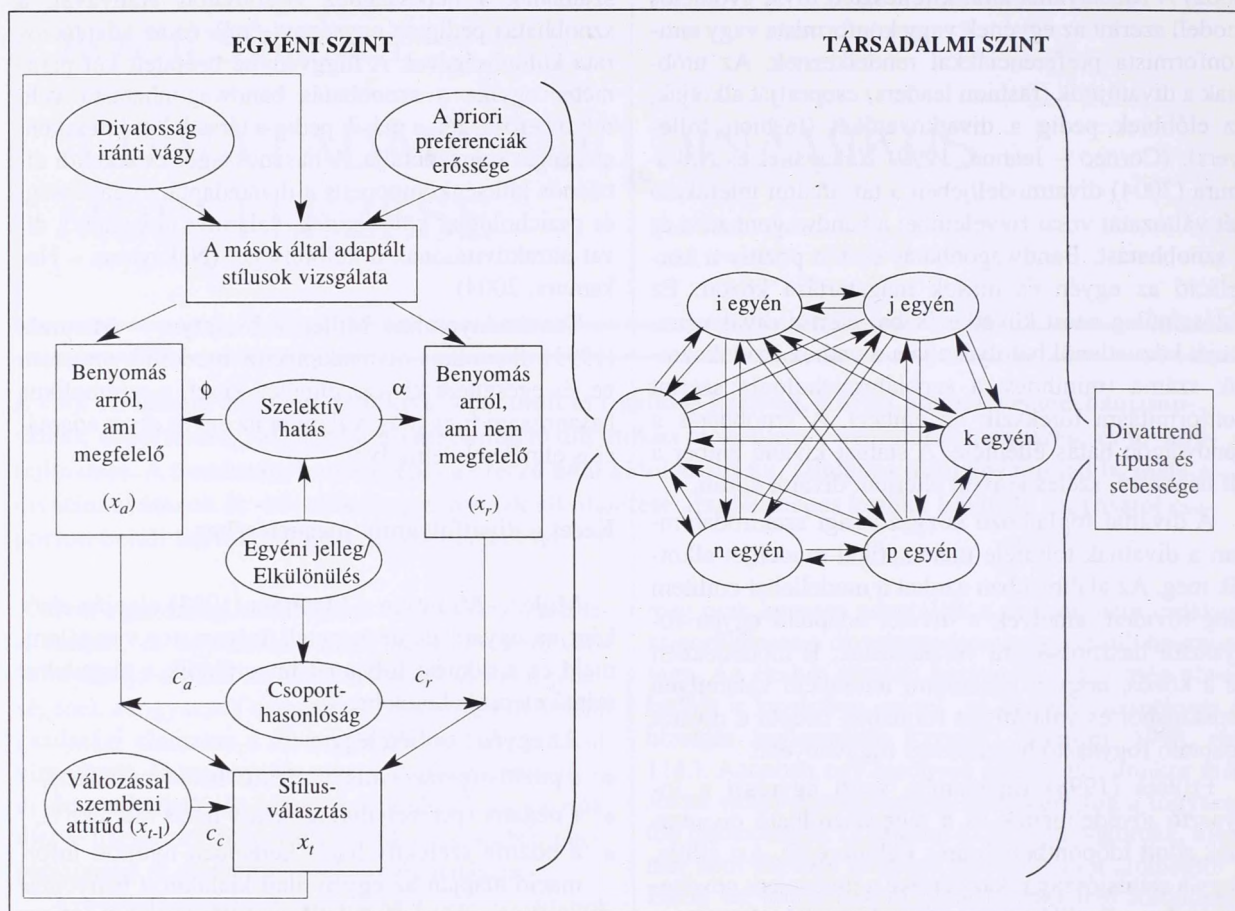
Az egyén szintjén legyen

- a pozitív (perszonális) szelektív hatás mértéke ϕ ,
- a negatív (perszonális) szelektív hatás mértéke α ,
- a pozitív szelektív hatás keretében nyújtott információ alapján az egyén által kialakított benyomás arról, hogy melyik stílus hozzáillő egy adott időben és helyen x_a ,
- a negatív szelektív hatás keretében nyújtott információ alapján az egyén által kialakított benyomás arról, hogy melyik stílus nem hozzáillő egy adott időben és helyen x_r ,
- az egyén attraktivitása a becsült/értékelt csoportokhoz x_a ,
- a távolságtartás igénye az ellenszenves csoporttól c_r , (a c_a és c_r általában nem azonos mértékű),
- c_c a változással szembeni attitűd.

Ezen kapcsolatok erőssége az egyén interperszonális hatásra való érzékenységét mutatja (1. ábra).

A társadalom minden egyes tagjáról feltételezzük, hogy egyéni döntéshozatali folyamata szerint cselekszik. A döntéshozatali folyamat paraméterei egyénenként különbözőek. Mivel minden egyén befolyásolja a társadalom többi tagját, ugyanakkor pedig minden egyénre hatással van a társadalom többi tagja, a társadalom az egyének közötti függéssel jellemezhető. Az

A divat folyamat



Forrás: Miller, C. M. – McIntyre, S. H. – Mantrala, M. K. (1993): Toward Formalizing Fashion Theory. Journal of Marketing Research, Vol. 30. No. 2. pp. 142-157.

egyen által adaptált stílusinformációt közvetít az egyénről a társadalom többi tagja felé. A társadalom azon tagjai, akiket az egyén befolyásol, valószínűleg felismerik az információk révén a stílusváltást, és így ők is új stílust akarnak adaptálni. Ez a stílusváltoztatás aztán másokra is hatást gyakorol, és a folyamat továbbgyűrűzik. Ily módon dinamikus a divat folyamata, és az adaptáció során egymástól kölcsönösen függnak az egyének. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993) A divatot Bianchi (2002) egymást követő információs folyamatok jelenségeként írja le, és részletesen elemzi e lépcsős folyamatot (cascade modell).

A divatadaptáció dinamikus modellje

A divat folyamata összetett termékeket kezel és/vagy ugyanannak a terméknek több tulajdonságát egy-

idejűleg; ezért az egyszerűsítés érdekében feltételezzük, hogy az egyének egy tulajdonságnak a szintjét választják egy folyamatos, egy dimenziós térből, amelynek mindkét végén fizikai korlátok vannak. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993) Egy tipikus divattermék, a női szoknya esetében például a fogyasztó mindig egy bizonyos hosszúságú darab mellett dönt; a szoknya legfeljebb olyan hosszú lehet, hogy ne akadályozza viselőjét a járásban, és ne koszolódjon a földet érve, valamint maximum olyan rövid lehet, hogy a jó ízlés határát ne lépje túl. Egy másik jó példa a karórák lapjának nagysága: szükséges egy bizonyos méret, hogy az idő jól látható legyen, a túlságosan nagy óra viszont rá sem fér a kézre. Mióta a Swatch divattermékké változtatta a karórákat (Kim – Mauborgne, 2000), azok formája, színvilága, díszítettsége is erősen kitett a divat hatásainak. (Egy meghatározott választására Miller – McIntyre – Mantrala (1993) alapján „stílus-válasz-

tásként" történik a hivatkozás, mivel egy egyszerű tulajdonságban lévő különbségek gyakran eltérő stílust is jelentenek.)

Az egyén célja minden egyes időperiódusban olyan x_t -t választani, amellyel maximalizálja hasznosságát. Egy adott t időperiódusban a választott stílus jelentősége a mások által adaptált stílusokhoz viszonyított pozícióján alapul. Mivel az egyén nem tudja pontosan, milyen stílusokat fognak a jelen periódusban választani mások, ezért feltételezhető, hogy az egyén jelenlegi választása az előző, $t-1$ periódusbeli megfigyelt adaptálás alapján történik.

Így az i egyén adaptációja a t -edik periódusban

$$x_{it} = f(\mathbf{X}_{t-1}) \quad (1)$$

ahol $\mathbf{X}_{t-1} = (x_{it-1}, \dots, x_{nt-1})'$ az n tagú társadalom $t-1$ periódusbeli adaptációjának oszlopvektora. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

Preferencia kialakulása

Az egyént a társadalom többi tagja szelektíven befolyásolja. Az i egyénhez illő stílust a t -edik periódusban, azaz x_{ait} -t, a pozitív referenciájú egyének előző periódusban választott stílusainak súlyozott átlaga határozza meg. A társadalom azon tagjai esetében, akikre az egyéni fogyasztó jelentős figyelmet fordít, nagy súlyokat alkalmazunk, a súlyok nem lehetnek negatívak, és összegük egy. Az egyén önmagának 0 súlyt határoz meg, mert a szelektív hatás társadalmilag származtatott. Az x_{rit} az i egyénhez a t -edik periódusban nem hozzáillő stílus, analóg módon származtatható. A szelektív hatás két vektorra történő elkülönítése mutatja az értékelt egyénekhez fűződő attrakció szintjét, és az ellenszenves egyénektől való távolságtartás szintjét. Így minden $i = 1, \dots, n$ -re

$$x_{ait} = \boldsymbol{\varphi}_i \mathbf{X}_{t-1} \quad (2)$$

$$x_{rit} = \boldsymbol{\alpha}_i \mathbf{X}_{t-1} \quad (3)$$

ahol $\boldsymbol{\varphi}_i$ az i egyén esetén a másokra vonatkozó értékelt súlyok sorvektora, és $\boldsymbol{\alpha}_i$ az i egyén esetén a másokra vonatkozó nem méltányolt súlyok sorvektora. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

Szimbolikus hasznosság

Az egyénről feltételezhető, hogy azt a stílust adaptálja, amely maximalizálja hasznosságát. Továbbá feltételezzük, hogy egy stílus hasznossága additívan elkülöníthető függvénye annak, (1) milyen közel van a stílus ahhoz, amit megfelelőnek tart, (2) milyen messze van a stílus attól, amit nem tart megfelelőnek, illetve (3) mekkora a távolság a stílus és az egyén által a legutóbb adaptált stílus között.

Feltételezzük, hogy a hasznossági függvény komponensei egyszerű kvadratikus függvényt alkotnak:

$$U_i(x_{it}) = -C_{ai}(x_{it} - x_{ait})^2 + C_{ri}(x_{it} - x_{rit})^2 - c_{ci}(x_{it} - x_{it} - x_{it-1})^2 \quad (4)$$

- ahol x_{it} az i egyén által a t periódusban választott stílus,
- $U_i(x_{it})$ az i egyén hasznossági függvénye,
- C_{ai}, C_{ri}, C_{ci} pozitív paraméterek, melyek az i egyén megfelelését, meg nem felelését, és változását jelölik külön-külön. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

A (4) függvény első komponense úgy értelmezhető, hogy minél inkább eltér az i egyén által választott stílus a szerinte hozzáillőtől, annál alacsonyabb a fogyasztó szimbolikus hasznossága. A második komponens szerint minél inkább eltér az i egyén stílusa a nem hozzáillő stílustól, annál nagyobb az élvezett hasznosság. A harmadik komponens pedig azt jelenti, hogy minél nagyobb stílusváltoztatást hajt végre az i egyén a t -edik periódusról a t -edik periódusra, annál alacsonyabb a hasznossága.

A hasznosság-maximalizálás elsőrendű feltétele:

$$-c_{ai}(x_{it} - x_{ait}) + c_{ri}(x_{it} - x_{rit}) - c_{ci}(x_{it} - x_{it-1}) = 0. \quad (5)$$

A hasznosság-maximalizálás másodrendű feltétele:

$$-c_{ai} + c_{ri} - c_{ci} < 0. \quad (6)$$

Az (5) egyenletet megoldva az x_{it}^* hasznosság maximalizálására adódik

$$x_{it}^* = \frac{-c_{ai} x_{ait} + c_{ri} x_{rit} - c_{ci} x_{it-1}}{-c_{ai} + c_{ri} - c_{ci}} \quad (7)$$

A (2)-t és a (3)-t (7)-be helyettesítve:

$$x_{it}^* = \frac{-c_{ai}(\boldsymbol{\varphi}_i \mathbf{X}_{t-1}) + c_{ri}(\boldsymbol{\alpha}_i \mathbf{X}_{t-1}) - c_{ci} x_{it-1}}{-c_{ai} + c_{ri} - c_{ci}} \quad (8)$$

A (8) egyenlet az i egyén hasznosság-maximalizáló stílusát jelöli a t -edik periódusban, $i=1, \dots, n$.

Az összes egyénre egyidejűleg

$$\mathbf{X}_t = \boldsymbol{\Omega} \mathbf{X}_{t-1} \quad (9)$$

ahol $\boldsymbol{\Omega}$ a társadalmi hatások rendszereinek négyzetösszeg mátrixa. Az $\boldsymbol{\Omega}$ diagonál elemei $\{a_{ii}\}$, melyre

$$a_{ii} = \frac{-c_{ci}}{-c_{ai} + c_{ri} - c_{ci}} \quad i = 1, \dots, n, \quad (10)$$

ez az i -edik egyén változással szembeni érdekltségét mutatja – mindhárom kapcsolathoz viszonyítva. Fi-

gyelemben véve a hasznosságmaximalizálás másodrendű feltételét (6), és hogy a c_{ci} paraméter pozitív, látható, hogy az Ω minden diagonál eleme pozitív. Az Ω főátlón kívüli elemei:

$$a_{ij} = \frac{-c_{ai}\phi_{ij} + c_{ri}a_{ij}}{-c_{ai} + c_{ri} - c_{ci}} \quad i \neq j \quad (11)$$

ahol ϕ_{ij} és α_{ij} az i egyénnek a j egyénre vonatkozó tisztelet (respect) és ellenszenv (disrespect) súlya. A diagonálon kívüli elemek a j -edik fogyasztó i -edik fogyasztóra gyakorolt tiszta hatását reprezentálják, ahol a nevező egyszerűen normalizálja ezt a tiszta hatást az i -edik fogyasztó három paraméterével. Az a_{ij} zérushoz közeli értéke azt jelenti, hogy az i -edik fogyasztó kicsi súlyt ad a j -edik fogyasztó adaptált stílusának, amikor maga választ. A pozitív (negatív) érték azt jelenti, hogy az i -edik fogyasztó a j -edik fogyasztó adaptált stílusához hasonló (stílusától eltérő) stílust kíván adaptálni. Az a_{ii} diagonál elemek és az a_{ij} diagonálon kívüli elemek relatív nagysága értelmezhető úgy, mint az i -edik fogyasztónak az interperszonális hatásra való érzékenysége.

Fontos kiemelni, hogy az Ω mátrix minden egyes sora 1-gyel egyenlő, mivel bármely adott sornak az elemei az egyes egyénekre gyakorolt relatív hatások összességét jelentik, beleértve az egyének előző periódusbeli önmagára gyakorolt hatását. Minden oszlop egy adott egyén hatásának mértékét mutatja a társadalom többi tagjára, és így az oszlopösszegérték egyáltalán nem valószínű, hogy 1 lesz. Egy széleskörűen tisztelt egyének magas oszlopösszeg értékkel kellene rendelkeznie, míg egy ellenszenvesnek negatív összeggel. Az egyének közötti oszlopsúlyokban lévő különbségek a társadalmi berendezkedésben lévő társadalmi diszkrimináció szintjeként interpretálhatók. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

Általános modell megoldása

A modell megoldása magában foglalja az $x_{it} = \gamma_i \lambda^t$ alak megoldását, ahol γ_i $i = 1, \dots, n$ tetszőleges konstansok, de nem mind zéró és λ a bázis nem nulla paraméter (Chiang, 1984). A (9) egyenlet alapján a próbafüggvény bármely t -re akkor és csak akkor lesz megoldása a rendszernek, ha

$$(\Omega - \lambda \mathbf{I})\gamma = 0, \quad (12)$$

ahol \mathbf{I} n -ed rendű egység mátrix és a $\mathbf{0}$ egy tisztán nulla elemekből álló oszlopvektor. Szükséges és elégséges feltétele λ értékének meghatározásához – melyre γ nem nullvektor – hogy $(\Omega - \lambda \mathbf{I})$ determinánsa nulla legyen. Az Ω karakterisztikus egyenlete így

$$\sum_{k=0}^n (-\lambda)^{n-k} tr_k(\Omega) = 0, \quad (13)$$

ahol $tr_k(\Omega)$ az Ω k -ad rendű pivot elemeinek összege, és legyen $tr_0 = 1$, valamint $tr_k(\Omega)$ az Ω k -ad karakterisztikus egyenletnek pontosan n gyöke van: $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$. A gyökök meghatározása után már kalkulálhatók a $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ nem null vektorok is. Minthogy minden karakterisztikus gyök hatással van az időre, az általános megoldás az i -edik időpontra az n megoldás lineáris kombinációja, azaz

$$x_{it} = \sum_{l=1}^n A_{il} \lambda_l^t \quad (14)$$

ahol $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n$ az Ω karakterisztikus egyenletének gyökei és A_{il}, A_{in} konstansok, melynek pontos értékei a kiinduló feltételek segítségével meghatározhatók. A karakterisztikus gyökök lehetnek valósak vagy komplexek, pozitívak vagy negatívak, és nagyságukban is eltérhetnek.

Pozitív, valós gyökök esetén: ha a λ_d domináns gyök, azaz a legnagyobb karakterisztikus gyök nagyobb 1-nél, a társadalmon belül az egyének egyre szélsőséesebb stílusokat adaptálnak az idő előrehaladtával, ahogy a t növekedésével λ_d^t exponenciálisan emelkedik. Ez a folyamat addig folytatódik, amíg meg nem közelítik a stílus fizikai vagy célszerűségi határait. Amint az egyén megközelíti a határt, nagyobb hasznosságot jelent számára az ellenkező irányba való elmozdulás, mint a határ felé történő további elmozdulás. Az egyik szélsőséges határtól a másik felé történik elmozdulás. Ez a divattípus a korlátok okozta ciklikus divat. Ha a domináns gyök kisebb, vagy egyenlő 1-gyel, minden egyén egy olyan stílus felé közelít, amely időben állandó. Amikor mindenki ugyanannak a stílusnak az adaptálására törekszik, klasszikus divatról van szó.

Negatív, valós gyökök esete: ha az Ω mátrix minden karakterisztikus gyöke valós, de néhány közülük negatív, akkor nem folyamatos a divatadaptáció az idő előrehaladtával. Ha a negatív gyökök nagyobbak (kisebbség) mint 1, akkor az ingadozás növekszik (csökken) az idő múlásával.

Komplex gyökök esete: ha az Ω mátrix karakterisztikus gyökei között vannak komplexek (Chiang, 1984), akkor a divatadaptáció időbeni lefutása során folyamatos ingadozás van. Ez azért különösen érdekes, mert ez egy szabályos ciklusidőt idéz elő, ahol maga a divatciklus irányt vált, mielőtt a stílus fizikai korlátait elérné. A divatnak ez a típusa a feltétel vagy korlát nélküli ciklikus divat. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

A korlátozott Ω mátrix megoldásai

Az Ω mátrixnak a következő alaptulajdonságai vannak:

1. tulajdonság: Az Ω négyzetes mátrix.
2. tulajdonság: Az Ω csak valós számokat tartalmaz.
3. tulajdonság: Az Ω minden sorának elemei egyet adnak összegül, azaz

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} = 1 \quad (14)$$

minden $i = \dots, n$ -re.

4. tulajdonság: Az Ω diagonál elemei szigorúan pozitívak, azaz

$$a_{ii} > 0$$

minden $i = \dots, n$ -re.

Az elemzés célja (1) megvizsgálni, hogy vajon ezek a modellek tudják-e magyarázni az irodalomban leírt divattrendek teljes körét és így tekinthető-e a divat dinamika elfogadható általános alakjának, (2) betekintést nyerni az idő lefutásába, ha a feltételezett társadalmi hatás valóban jelen van a társadalomban, (3) bemutatni, hogy miként használhatók a javasolt modellek a társadalmi hatás megadott rendszeréből származó divat-időszakok vizsgálatához (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993).

2. ábra

A divatadaptáció elméleteinek Ω formái

$$\Omega_A = \begin{bmatrix} + & a & a & a & a & a & a & a \\ a & + & a & a & a & a & a & a \\ a & a & + & a & a & a & a & a \\ a & a & a & + & a & a & a & a \\ a & a & a & a & + & a & a & a \\ a & a & a & a & a & + & a & a \\ a & a & a & a & a & a & + & a \\ a & a & a & a & a & a & a & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_B = \begin{bmatrix} + & b & b & b & b & b & b & b \\ b & + & b & b & b & b & b & b \\ b & b & + & b & b & b & b & b \\ b & b & b & + & b & b & b & b \\ b & b & b & b & + & b & b & b \\ b & b & b & b & b & + & b & b \\ b & b & b & b & b & b & + & b \\ b & b & b & b & b & b & b & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_C = \begin{bmatrix} + & - & & & & & & \\ + & + & - & & & & & \\ & + & + & - & & & & \\ & & + & + & - & & & \\ & & & + & + & - & & \\ & & & & + & + & - & \\ & & & & & + & + & - \\ & & & & & & + & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_D = \begin{bmatrix} + & & & & & & & \\ & + & & & & & & \\ & & + & & & & & \\ & & & + & & & & \\ & & & & + & & & \\ & & & & & + & & \\ & & & & & & + & \\ & & & & & & & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_E = \begin{bmatrix} + & + & & & & & & \\ - & + & + & & & & & \\ & - & + & + & & & & \\ & & - & + & + & & & \\ & & & - & + & + & & \\ & & & & - & + & + & \\ & & & & & - & + & + \\ & & & & & & - & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_F = \begin{bmatrix} + & & & & & & & \\ & + & & & & & & \\ & & + & & & & & \\ a & a & a & + & a & a & a & a \\ a & a & a & a & + & a & a & a \\ a & a & a & a & a & + & a & a \\ a & a & a & a & a & a & + & a \\ a & a & a & a & a & a & a & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_H = \begin{bmatrix} + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & - \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + \\ + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + & + \end{bmatrix}$$

$$\Omega_H = \begin{bmatrix} \Omega_G & - & - \\ - & + & + \\ - & + & + \end{bmatrix}$$

Az $\Omega_A, \Omega_B, \Omega_C$ és Ω_F mátrixok formáinak forrása Miller, C. M. – McIntyre, S. H. – Mantrala, M. K. (1993): Toward Formalizing Fashion Theory. Journal of Marketing Research, Vol. 30. No. 2. pp. 142-157., a többi mátrix saját szerkesztésű.

A bandwagon modell

A fentiekben már utaltam arra, hogy a divathoz való csatlakozás egyik motivációja a csoporthoz tartozás, a csoporttal való azonosulás. A bandwagon modell azt feltételezi, hogy csupán a konformitás igé-

nye érvényesül, a sznob hatás pedig nem. A bandwagon modellben, melyet elsőként Veblen (1975) jellemezett, az egyéneket pozitívan befolyásolja egy termék iránti differenciálatlan aggregált kereslet. A modell nem számol az egyéni hatások különbségeivel, az egyének homogének, mindenkinek egyenlő, pozitív hatása van mindenki másra. A bandwagon modell Ω mátrixa – jelöljük ezt a továbbiakban Ω_A -val – szimmetrikus, diagonálon kívüli elemei valósak, pozitívák és egyenlők (2. ábra, [$a > 0$]). Mivel egy valós elemeket tartalmazó, szimmetrikus mátrixnak csak valós gyökei lehetnek, a komplex gyökök léte kizárt. A komplex gyökök hiánya pedig azt jelenti, hogy a bandwagon modell esetén nem jellemző a feltétel nélküli divatciklus. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

Mivel a modell szerint az egyének homogének, az Ω_A mátrix minden diagonál eleme egyenlő. Továbbá az mátrix 3. és 4. tulajdonsága alapján az mátrix minden elemének értéke 0 és 1 közé esik. Az Ω_A mátrix tehát egy „sztochasztikus” mátrix. Mivel a bandwagon modell domináns gyöke nem nagyobb 1-nél, ezért kizárt a korlátok okozta ciklikus divat. Ha a társadalom minden tagjának van önmagára gyakorolt hatása, és az nagyobb, mint bármely más egyéntől származó interperszonális hatás, akkor az azt jelenti, hogy az Ω_A mátrixnak van domináns főátlója. A bandwagon modell a fentiek alapján tehát csak a monoton és a klaszszikus divat esetén alkalmazható. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

A sznob modell

A sznob modell tulajdonképpen a bandwagon modell ellentéte. Azt feltételezi, hogy a divat követését a másoktól való elkülönülés igénye motiválja, tehát kizárólag a sznob hatás érvényesül.

A sznob modell szerint – ahogy azt pl. Veblen (1975) leírta – egy stílus iránti differenciálatlan aggregált kereslet negatívan befolyásolja az egyéneket. Az előző modellhez hasonlóan az egyének homogének, mindegyiknek egyenlő és negatív hatása van bármelyik másikra. Az Ω 3. alaptulajdonságából következik, hogy ha az Ω_B mátrix (a sznob modell Ω mátrixa, lásd 2. ábra, [$b < 0$]) diagonálon kívüli elemei mind negatívak, akkor az Ω_B mátrix diagonál elemei mind nagyobbak 1-nél. Következésképpen az Ω_B mátrix domináns gyökének nagysága nagyobb 1-nél. A fentiek alapján megállapítható, hogy a sznob modellel jellemezhető társadalmakban nincsenek folyamatos divatciklusok, és klasszikus divattrendek sem. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

A leszivárgás elmélete

Három elmélet létezik arra, hogy miként áramlik a divat a különböző fogyasztói csoportok között a társadalmi hierarchiában: a leszivárgás elmélete (trickle-down theory), az átszivárgás elmélete (trickle-across theory), és a felszivárgás elmélete (trickle-up theory).

A legrégebbi a leszivárgás elmélete, Simmeltől származik a múlt század elejéről. Az elmélet olyan társadalmi hierarchiát feltételez, amelyben az alsóbb osztályok azonosulni akarnak a felettük állókkal, a felsőbbek viszont különbözni kívánnak az alattuk lévőktől. Az elmélet szerint a divattrendek a társadalmi piramis csúcsán kezdődnek és fokozatosan nyerne elfogadást az egyre alacsonyabb társadalmi szinteken. Az alacsonyabb társadalmi osztályok csak akkor és csak azután fogadják el a divatot, amint a felsőbb osztályok adaptálják azt. A leszivárgás elmélete azt állítja, hogy a felsőbb osztály felsőbbrendű pozíciójának szimbolizálása érdekében adaptál egy új divatot. Amikor azonban az alsóbb osztály a divat adaptálásával kimutatja társadalmi egyenlőségét, a felsőbb osztály elfordul a divattól, és egy újhoz csatlakozik, hogy újból megerősítse felsőbb pozícióját. (Jernigan – Easterling, 1990) Brannon (2001) az adaptáció lépcsőzetességét hangsúlyozza.

A divat leszivárgás elméletének fontos momentum, hogy minden egyes társadalmi osztály a közvetlenül felette álló társadalmi osztály által adaptált stílus felé törekszik, valamint a közvetlenül alatta lévő társadalmi osztály által adaptált stílustól szeretne különbözni. A leszivárgás elméletének pontos interpretációja szerint az Ω mátrix (legyen Ω_C) egy „tridiagonális” mátrix, melynek minden eleme 0, kivéve a főátlót (melynek elemei pozitívak), a főátló feletti átlót (melynek elemei negatívak) és a főátló alatti átlót (melynek elemei pozitívak). A mátrixban a legfelső társadalmi osztálytól ($i = 1$) a legalsóig ($i = n$) következnek egymás után társadalmi rétegenként az egyének. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993) A diagonál elemek pozitívítása egyértelmű. A főátló alatti elemek azért pozitívak, mert mindenki a közvetlenül felette álló társadalmi csoport által adaptált stílust szeretné követni. Ugyanakkor pedig mivel minden egyén a közvetlenül alatta álló társadalmi osztály által adaptált stílustól eltérni törekszik, a főátló feletti elemek negatívak. Véleményem szerint az egyes diagonálok esetén nincsen általános tendencia arra vonatkozólag, hogyan alakulnak a főátló elemek abszolút értékei $i = 1$ -től n -ig; ez azt jelenti, nem lehet általános megállapítást tenni azzal kapcsolatban, hogy a társadalmi piramis melyik részén erősebb, illetve gyengébb a felsőbb társadalmi osztályhoz tartozás igénye, valamint az alsóbb társadalmi osztálytól való elkülönülés motivációja.

A harmadik alaptulajdonság felhasználásával belátható, hogy a diagonál elemek közül legalább egy kisebb 1-nél. További feltételek nélkül azonban nem lehet meghatározni, hogy a domináns gyök nagyobb, vagy kisebb 1-nél. Következésképpen, ha a divatadaptáció a leszivárgás elmélete alapján történik, akkor a divat típusa a fluktuációt leszámítva bármilyen típusú lehet. (Miller – McIntyre – Mantrala, 1993)

Az átszivárgás elmélete

A tömegpiac és a tömegkommunikáció elterjedésének következtében született meg – a '60-as évek folyamán – az átszivárgás elmélete (trickle-across theory), amelyet tömegpiaci (mass market theory) vagy szimultán adaptációs elméletnek (simultaneous adoption theory) is neveznek. (Brannon, 2001) Az elmélet szerint a divat horizontálisan áramlik a hasonló társadalmi szinteken lévő csoportok között, továbbá minden társadalmi osztálynak vagy csoportnak megvannak a divatinnovátorai. A tömegtermelés és a gyors kommunikáció révén minden társadalmi csoport divatinnovátorai közel azonos időben találkoznak a különböző társadalmi forgalmazott új stílusokkal. Amint az újítók adaptálták a divatot, az egyszerre átáramlik a csoportokon. Az átszivárgás elmélete tehát azt állítja, hogy a divat elterjedése ugyanabban az időben egyszerre több társadalmi osztályban is kezdődhet. Továbbá minden társadalmi osztály vagy csoport tagja a saját csoportjának az innovátorára figyel, és nem pedig egy ismeretlen, magasabb társadalmi osztály- vagy csoportbelire. (Jernigan – Easterling, 1990)

Az átszivárgás elméletének általam kidolgozott Ω mátrixában (legyen ez Ω_p , lásd 2. ábra) a főátlón kívüli elemek mindegyike 0, mivel az egyének csak a saját társadalmi csoportjukon belül gyakorolnak hatást, és őket is csak ez a szegmens befolyásolja. Az Ω mátrix 3. alaptulajdonsága alapján így a diagonál elemek mindegyike 1-gyel egyenlő. Ennek alapján a domináns gyök értéke 1, ez pedig azt jelenti, hogy klasszikus divatról van szó. Nagyon fontosnak tartom azonban hangsúlyozni azt, hogy a klasszikussággal kifejezett „mozdulatlanság” itt arra utal, hogy az egyes társadalmi szintek között nincs interakció, valamint ehhez kapcsolódóan, hogy minden egyes társadalmi szint egyidejűleg ugyanannak a divatnak hódol. Az egyes társadalmi szinteken belül ugyanakkor általában nem a klasszikus divat a jellemző.

A felszivárgás elmélete

A felszivárgás elmélete (trickle up theory), illetve az egyes szakemberek által szubkultúra elméletnek (subculture theory) (Levy – Weitz, 2004) nevezett teória a fentiekben ismertetetteket követően keletkezett.

A felszivárgás elmélete a leszivárgás elméletének az ellentéte. Azt állítja, hogy a fiatalok vagy az alacsony jövedelműek indítják el a divatot, amely aztán felfelé áramlik az idősebbek és a magasabb jövedelműek felé. (Jernigan – Easterling, 1990) A divat származhat különböző etnikai csoportokból is; a feketék például divatba hozták a rap zenét, és bizonyos hajviseleteket is. (Brannon, 2001) Coates (2003) szerint egyes foglalkozásokkal (pl. börtönőr) összefüggő öltözet adaptációjának eredményeképpen is előfordulhat a felfelé áramlás.

A divat adaptációs mechanizmusának lényege a leszivárgás során ugyanaz, mint a leszivárgás esetén, azaz a fontos különbséggel, hogy ellentétes irányú folyamatok zajlanak le. Ezért az elmélet Ω mátrixa (legyen ez Ω_e , lásd 2. ábra) is egy „tridiagonális” mátrix, és formája az Ω_c mátrix alapján magyarázható. (Meg kell azonban jegyezni, hogy az egyének a mátrix elemeiként itt most nem feltétlenül a társadalmi hierarchiában elfoglalt helyük szerint következnek egymás után, hanem lehetséges, hogy például az évek száma alapján – csökkenő sorrendben –, amennyiben a fiatal(abb) életkorúak indítják a divatot.) Az Ω_e mátrix minden eleme 0, kivéve a főátlót, valamint az alatta és a felette lévő átlót. A csak pozitív elemeket tartalmazó főátló alatti átló elemei negatívak, az elkülönülés iránti igény miatt, a főátló feletti elemek pedig pozitívak az utánzási szándék miatt. A leszivárgás elméleténél az Ω_c mátrixra tett további megállapítások értelemszerűen az Ω_e mátrixra is igazak. A legfontosabb következtetés pedig, hogy a felszivárgás esetén a divat típusa a fluktuációt leszámítva bármilyen típusú lehet.

Diffúziós modellek

A fentiekben ismertetett három elmélet a társadalmi hierarchián belüli perszonális mechanizmusokon alapul. A diffúziós modellek ezzel szemben a fogyasztók két szegmensét, az innovátorokét és a követőket különböztetik el – a divathoz a divatciklus bevezető, illetve későbbi szakaszaiban történő csatlakozás alapján.

Egy új divat első adaptálóit nevezik divatvezetőkné vagy innovátoroknak (fashion leaders or innovators). Ők azok, akik elsőként hivalkodnak az új divattal társadalmi csoportjukban. (Levy – Weitz, 2004) Két kulcsfontosságú jellemzőjük az innovatív személyiség és az információkereső hajlam. Az egész piacnak csak kis hányadát teszik ki, de segítenek legitimálni és előmozdítani az új divat elterjedését. (Muzinich – Pecotich – Putrevu, 2003) Általában fiatalok, képzettek és magas jövedelműek; képesek és hajlandók a magas árú, státuszszimbólumként szolgáló új divatter-

mékek megvásárlására (Brannon, 2001). Divatkövetők (fashion followers) teszik ki a fogyasztók nagyobbik csoportját. A fogyasztók számos ok miatt válhatnak a divat követőivé annak vezetése helyett: például jobban preferálhatják az utánzást, mint az elsőséget, az új divathoz kapcsolódó bizonytalanság érzése miatt, a divat iránti érdeklődés hiányából fakadóan, de az idő- és pénzhiány is fontos szerepet játszhat. (Jernigan – Easterling, 1990) A divatkövető fogyasztók különböznek abból a szempontból is, hogy a divatciklus melyik szakaszában adaptálják a divatot.

Miller – McIntyre – Mantrala (1993) modelljében az újítók és a követők csoportját homogénnek tételezi fel. A társadalmi hatásokat a felosztott mátrix mutatja (részletesen lásd 2. ábra),

$$\Omega_r = \begin{bmatrix} D_1 & 0 \\ D_2 & D_3 \end{bmatrix}$$

ahol a D_1 négyzetes mátrix az innovátorok minden más egyéntől való függetlenségét reprezentálja. A D_2 és a D_3 a csak pozitívan és egyenlő mértékben befolyásolt követők egy feltételezett mintájára vonatkozik. A bandwagon modellhez hasonlóan a követők önmagukra gyakorolt hatása feltételezhetően nagyobb, mint bármely más egyénnek a rájuk gyakorolt hatása, így domináns diagonálja van a D_3 -nak. Mivel az Ω mátrix 3. alaptulajdonságából következően a D_1 diagonál elemei 1-gyel egyenlők, valamint a D_3 mátrix valójában egy bandwagon modellnek megfelelő mátrix, ez a diffúziós modell a monoton, klasszikus divat leírására képes.

Általános diffúziós modell

A bemutatott diffúziós modellt nem tartom teljesnek, ezért megkíséreltem annak továbbfejlesztését, és kidolgoztam az ún. általános diffúziós modellt.

Feltételeztem, hogy a divatadaptálóknak (fashion adopters) van két jól elkülöníthető csoportja, az innovátorok és a követők, továbbá hogy e két szegmens egyike sem tekinthető homogénnek. (Ezzel ugyan a modell bonyolultabbá válik, viszont a divat adaptációs mechanizmusa sokkal pontosabban leírható és magyarázható.) Az általános diffúziós elmélet mátrixának (legyen ez Ω_G) formája a diffúziós modell Ω_r mátrixából indul ki. Jelen esetben az Ω_G mátrix jobb felső része nem 0 mátrix.

$$\Omega_G = \begin{bmatrix} D_1 & D_3 \\ D_2 & D_4 \end{bmatrix}$$

A D_1 mátrix az innovátorok önmagukra és egymásra, a D_2 mátrix az innovátorok követőkre, a D_3 mátrix a követők innovátorokra, a D_4 mátrix pedig a követők önmagukra és egymásra gyakorolt hatását mutatja. Az Ω_G mátrixot részletesen lásd 2. ábrán.

A mátrix egyes sorai, illetve oszlopai az egyéneket a divat adaptálásának sorrendjében jelölik. Ez azt jelenti, hogy az első oszlop, illetve az első sor a legelőször divatterméket vásárló fogyasztóra vonatkozik, az utolsó oszlop, illetve az utolsó sor pedig a divatot legutolsóként adaptáló követőre. (A mátrix nem feltétlenül tekinthető arányosnak az innovátorok és a követők száma szempontjából.)

A mátrix bal felső része a divatinnovátorok mátrixa. A főátló feletti elemek pozitívak, de abszolút értékükben csökkennek jobbra haladva. A klubok elmélete szerint ugyanis kezdetben, amikor még csak kevesen csatlakoztak a divathoz, növekszik az első divatozók hasznossága. (Hámori, 1998) Egyre kevésbé növekszik azonban az innovátorok hasznossága, mivel ha mind többen csatlakoznak az új divathoz, egyre nehezebb lesz az innovátorok tömegtől való elkülönülése. A főátló alatti elemek is pozitívak, de azok abszolút értékükben növekednek jobbra haladva. Ez azzal magyarázható, hogy az egyén előtt adaptáló ($i = 5$)-edik egyén jobban hasonlít hozzá a divat fogyasztói magatartása szempontjából, mint az ($i = 2$)-edik, vagy az ($i = 2$)-ödik egyén, és az egyént mindig a hozzá leginkább hasonló egyén ösztönzi legnagyobb mértékben a divat adaptálására.

A D_3 mátrixban csupa negatív érték szerepel. Ezen értékek abszolút értékben növekszenek jobbra haladva. Ez azzal magyarázható, hogy minél később adaptálja valaki az egyénhez képest a divatot, az annál inkább eltérő fogyasztói magatartásjegyekkel rendelkezik az i egyénhez képest. Következésképpen, annál inkább el akar térni az általa adaptált stílustól, azaz abszolút értékben annál nagyobb negatív értéket kalkulál hozzá.

A D_2 mátrix minden eleme pozitív, mivel a követők az innovátorok hatására kezdik adaptálni a divatot – a követők hasznossága növekszik, ha olyan jellemzőkkel rendelkező termékeket fogyaszthatnak, mint az újítók. Az értékek jobbra haladva abszolút értékben növekszenek. A magyarázat ugyanaz, mint a D_1 mátrix esetében. Ezen logika alapján felülről lefelé haladva pedig csökkennek az értékek.

A D_4 mátrix főátló feletti elemei negatívak, mivel a követők hasznosságát csökkenti, hogy utánuk is kapcsolódnak a divathoz – a klubok elmélete alapján ugyanis így túlsúlyfoltá válik a klub, és elveszíti érték-

két a klubtagság. Jobbra haladva az értékek abszolút értékben növekszenek, mivel a késői többség, és még inkább a lemaradók divathoz való alkalmazkodásával a korai többség már nem érzi magát divatosnak, és egy új divat felé szándékozik fordulni. A főátló alatti elemek pozitívak, az értékek az egyes sorokban jobbra haladva növekednek, lefelé haladva pedig csökkennek. Ez ugyanúgy magyarázható, mint a D_1 , illetve a D_2 mátrix esetében.

Mivel az Ω_c mátrix elemeinek csupán abszolút értékbeli növekedési viszonyaira tettem megállapításokat, a mátrix elemeinek nagyságára pedig nem, ezért nem lehet meghatározni – további feltételek nélkül – a domináns gyök nagyságát. Következésképpen az általános diffúziós modell esetén a korlátok nélküli ciklikus divatot kivéve bármilyen típusú divatról szó lehet.

Az Ω_c mátrixot tekintve további következtetések vonhatók le. Tegyük fel, hogy az Ω_c mátrix oszlopainak diagonálon kívüli elemeit összegezzük, vagyis azokat, amelyek az egyének másokra gyakorolt hatásait mutatják. Ekkor a legnagyobb oszlopösszeg-értékkel rendelkező egyén befolyásolja összességében leginkább pozitívan a többi fogyasztót. Ez egyben azt is jelenti, hogy az általa adaptált stílushoz akarnak legjobban „igazodni” a társadalom tagjai. A legkisebb oszlopösszeg-értékkel rendelkező egyén pedig összességében a legnegatívabb hatást gyakorolja többi fogyasztóra. Ez azt jelenti, hogy az általa adaptált stílustól kívánnak leginkább különbözni a fogyasztók. Véleményem szerint egyáltalán nem biztos, hogy a legmagasabb oszlopösszeg-értékkel az első innovátor, a legalacsonyabbal pedig a legkésőbbi követő rendelkezik. Csak azt lehet feltételezni, hogy a legnagyobb értékkel egy a divathoz viszonylag korán csatlakozó egyén rendelkezik, a legkisebb értékkel pedig egy viszonylag késői követő. Primer kutatás adhat tényleges választ erre a hipotézisre; bár úgy gondolom társadalmi, illetve fogyasztói csoportonként különböző eredmények adódhatnak.

Az általános diffúziós elmélet modellje alkalmazható mind egy n tagú társadalom, mind egy n tagú társadalmi, illetve fogyasztói csoport divatadaptációjának vizsgálatára. A modell n tagú társadalom esetén való használhatósága egyértelmű; a le-, át- és felszívargás elméletétől eltérően itt a divat adaptálásának (időbeli) sorrendjében követik egymást $i = 1$ -től n -ig az egyének. Másrészt pedig, ha például az átszívargás elmélete alapján, tehát horizontálisan terjed a divat, akkor ezt a modellt alkalmazhatjuk az egyes társadalmi szinteken történő divatadaptációs folyamatok elemzésére. Ezen túl meghatározott fogyasztói csoportokat is vizsgálhatunk (például a wellness életmódot folytatók

élelmiszer-fogyasztási szokásait). A legfontosabb tehát, hogy ez a fajta diffúziós modell bármely „közegben” lezajló folyamatokat képes leírni, az innovátorok és a követők közti hatások alapján.

A marketing szempontjából azért tartom az általános diffúziós modellt rendkívül fontosnak, és a többi modellhez képest jobban alkalmazhatónak, mert alkalmas bármely piacszegmens, illetve fogyasztói csoport divatadaptációs folyamatainak vizsgálatára. Ezt azért nagyon lényeges hangsúlyozni, mert a marketingorientált vállalatok divattermékeikkel, illetve „divatossá” váló termékeikkel rendszerint nem a társadalom egészét, hanem egy vagy néhány piacszegmenst céloznak meg, még akkor is, ha tudatában vannak annak, hogy egy adott divat, különböző formában ugyan, de végiggyűrűzik a társadalmon.

Az általános diffúziós modell mindezek ellenére nem helyettesítheti a le-, át- és felszívargás elméletet. Amíg ugyanis az utóbbiak esetében a társadalmi hierarchián belüli divatáramlás van a hangsúly, az általános diffúziós modellnél azon, hogy a divatciklus mely szakaszában adaptálja az egyén a divatot, és ez hogyan érinti az interperszonális viszonyokat. Ez azt jelenti, hogy a modellek e két csoportja különböző aspektusból közelíti meg a divatadaptációt. Empirikus kutatásra van szükség annak feltárásához, hogy a szóban forgó modellek milyen mértékben képesek érzékelteni az egyes divatadaptálók közti különbségeket a divatadaptációs folyamat lefutása során. A divatadaptáció dinamikus modellezése esetén azonban minden esetben az adott gazdasági-társadalmi helyzetnek, illetve a kutatási célnak legmegfelelőbb teóriát kell választani.

A divatadaptáció dinamikus modelljének korlátja és kiegészítései

A divatadaptáció ismertetett dinamikus modelljének korlátja, hogy nem számol a divatot elutasítókkal. Egy társadalomban, illetve egy fogyasztói csoportban azonban szinte mindig vannak olyanok, akik különböző okokból kifolyólag elutasítják, vagy legalábbis nem adaptálják az új divatot.

Az általam felírt Ω_c mátrix (esetlegesen) kiegészíthető a divatot elutasítókkal oly módon, hogy plusz sorokkal, illetve oszlopokkal nagyobbítjuk meg (lásd Ω_n mátrix). Ekkor a divatot elutasító oszlopának azon elemei, amelyek a divatadaptálókra gyakorolt hatást jelölik negatívak lesznek, valamint sorának azon elemei is, amelyek a divatadaptálók rájuk gyakorolt hatását reprezentálják. Ennek egyszerű magyarázata,

hogyan a divatadaptálók és a divatot elutasítók egymástól eltérő stílust kívánnak követni. A divatot elutasítók egymásra gyakorolt hatása viszont pozitív, mivel ezen egyének is tulajdonképpen egy csoportot képeznek. Ha a divatot elutasítók száma relatíve csekély a divatot adaptálók számához képest, akkor valójában ők egy klubot (vagy akár ellendivatot) alkotnak. A divatot elutasítókkal történő kiegészítésnél ugyanazon típusú divatokról lehet szó, mint az általános diffúziós modell esetén.

Miller – McIntyre – Mantrala elméletéből hiányolom azt, hogy nem veszi figyelembe a divatot közvetítő marketinginformációkat. Mivel az általuk felírt függvény egy szimbolikus hasznossági függvény – mely alapvetően egy adott stílus választásának a függvénye –, ezért úgy gondolom, hogy elméletileg célszerű lenne beépíteni az adott időszak divatjáról az i egyén által észlelt marketinginformációkat is; ezek ugyanis nagy szerepet játszanak az egyén adott időszakbeli stílusválasztásában, valamint az általa élvezett hasznosságban.

A (4) egyenlet, azaz a szimbolikus hasznossági függvény kiegészítése additív módon, egyszerű kvadratikus formaként, a többi komponenshez hasonlóan lenne célszerű; ahol az i egyén által a t periódusban választott stílus és az i egyén által a stílusról észlelt tetsző, illetve nem tetsző marketinginformációk t periódusbeli súlyozott átlaga szerepel, a szorzót pedig az egyén attraktivitása/távolságtartás igénye jelenti a tetsző/nem tetsző marketinginformációkhoz.

A (4) hasznossági függvény fentiekben leírt kiegészítése azonban rendkívüli módon bonyolítaná és kezelhetetlenné tenné a modellt. Ezért a társadalmon, illetve a fogyasztói csoporton belüli divat adaptációs mechanizmusok vizsgálata esetén véleményem szerint nem célszerű kiegészíteni a modellt.

Összegzés

Tanulmányom elsődleges célja a divatadaptáció mechanizmusainak ismertetése, valamint a divatadaptáció dinamikus modelljének bemutatása, elemzése és továbbfejlesztése volt. Ennek keretében elsőként Adams és McCormicktól származó klubok elméletével foglalkoztam, majd pedig röviden áttekintettem a divatadaptációt tárgyaló szakirodalmat, valamint a divatot adaptáló fogyasztó hasznosságára vonatkozó matematikai modelleket. A Miller – McIntyre – Mantrala (1993) alapján történő dinamikus modell leírása során részletesen kitértem az egyes divatadaptációs elméletek (bandwagon & sznob modell, le-, át- és felszivár-

gás elmélete, diffúziós elmélet) bemutatására is. Megkíséreltem továbbá egy – az innovátorok és a követők elkülönítésén alapuló – általános diffúziós modell kidolgozását, amelyet marketing szempontból azért tartok rendkívül jól alkalmazhatónak, mert alkalmas bármely piacszegmens, illetve fogyasztói csoport divat adaptációs folyamatainak vizsgálatára, és nem csupán a társadalom egészét képes kezelni. Legvégül a dinamikus modell korlátjaira és lehetséges kiegészítéseire mutattam rá.

Véleményem szerint a divat matematikai modellezésével nemcsak a divat „aktualitása” miatt érdemes foglalkozni, hanem elsődlegesen azért, mert így a verbálisan leírt adaptációs elméletek összefüggései jobban megérthetők, valamint hozzásegíthet új összefüggések felismeréséhez, következtetések levonásához.

Felhasznált irodalom

- Bianchi, M. (2002): Novelty, preferences, and fashion: when goods are unsettling. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 47. No. 1. pp. 1-18.
- Brannon, E. L. (2001): *Fashion forecasting*; New York: Fairchild Publications
- Chiang, A. C. (1984): *Fundamental Methods of Mathematical Economics*; Singapore: McGraw-Hill
- Coates, J. F. (2003): From my perspective/The future of clothing. *Technological Forecasting & Social Change*, 5559 pp. 1-12.
- Corneo, G. – Jeanne, O. (1999): Segmented communication and fashionable behavior. *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 39. No. 4. pp. 371-385.
- Frijters, P. (1998): A model of fashions and status. *Economic Modelling*, Vol. 15. No. 4. pp. 501-517.
- Hámori Balázs (1998): *Érzelemgazdaságtan/A közgazdasági elemzés kiterjesztése*; Budapest: Kossuth Kiadó
- Jernigan, M. H. – Easterling, C. R. (1990): *Fashion merchandising and marketing*; New York: Macmillan
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (2000): Új piaci területek létrehozása. *Harvard Businessmanager*, No. 1. pp. 7-17.
- Klaniczay Gábor (1982): Miért aktuális a divat? In: *Divatszociológia. I. kötet*; Budapest: A Tömegkommunikációs Kutatóközpont Kiadása
- Levy, M. – Weitz, B. A. (2004): *Retailing Management*; New York: McGraw-Hill
- Miller, C. M. – McIntyre, S. H. – Mantrala, M. K. (1993): Toward Formalizing Fashion Theory. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30. No. 2. pp. 142-157.
- Muzinich, N. – Pecotich, A. – Putrevu, S. (2003): A model of the antecedents and consequents of female fashion innovativeness. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 10. No. 5. pp. 297-310.
- Nakayama, S. – Nakamura, Y. (2004): A fashion model with social interaction. *Physica A*, Vol. 337. No. 3-4. pp. 625-634.
- Simmel, G. (2001): *Válogatott társadalomelméleti tanulmányok*; Budapest: Novissima Kiadó
- Veblen, T. (1975): *A dologtalan osztály elmélete*; Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

NAGY Péter

A TUDÓSVÁLLALATOK ÉRTÉKELÉSI SAJÁTOSSÁGAI

„Navigare necesse est ...” – „Hajózni szükséges ...”

A vállalatok értékelése különösen a gyorsan változó, képlékeny ágazatokban, esetenként bizonytalan kimenetelű kutatások és fejlesztések során igazi intellektuális kihívás. A társadalmi felelősség, etika és egyéb faktorok egyenesen misztikusnak tűnhetnek a hagyományos módszertani alapok talaján. A szerző dolgozatának fókuszában a *vállalati értékmodell újragondolása* áll, és az írás a jelenséget pénzügyi oldalról közelíti meg.

A tudósvállalat azon új típusú szerveződés speciális, magyar változata, mely tudósvállalatként vonult be a szakirodalomba. A kis „ó” betűben alakot öltő apró eltéréseken azonban túlzás nélkül egy civilizáció nyugszik, elég csak a számítógépre gondolnunk.

Ma ezt a picit különbséget magyar *kreativitásként* jegyzik világszerte, köszönhetően azon tudósnemzedék tagjainak, akik marslakóként élnek, elsősorban az atlanti térség, a tengerentúli elit tudatában. Csodálatra méltó szellemi tőkével bírtak, mely jól ismert történelmi okok miatt döntően „Nyugaton” fejtette ki áldásos tevékenységét. Teller Ede, Szilárd Leó, Neumann János csak néhány név a legnagyobbak közül.

A XX. század hajnalán Európa vérkeringésébe ismét bekapcsolódó, modernizálódó magyar gazdaság európai, világszínvonalú adaptációra volt képes. Ma a tudásintenzív iparágak hazai teljesítményében, potenciáljában, jóllehet gyökeresen eltérő környezeti feltételekbe ágyazva, hasonló tendenciák bontakoznak ki.

Rendkívül izgalmas, intellektuális kihívás és egyben nemes feladat azon feltörekvő, innovatív vállalkozások, ötletek megvalósulását elősegíteni, melyek az új gazdaság hazai és nemzetközi zászlóshajóivá válhatnak. Szellemi bázisát tekintve az esély adott. Modern vállalatvezetési ismeretek és pénzügyi technológiák nélkül azonban jobb esetben is csak halászbarkákról beszélhetünk, melyek zászlóbontás után átmeneti-

leg hazai vizeken maradnak, de esélyük sem nyílik eljutni európai tengerekre, globális óceánokra.

Visszaevezve a gazdálkodástudomány látszólag sekélyebb vizeire, jelen dolgozat azon vállalatértékelési kihívásokra, új dimenziókra fókuszál, melyek nélkül a jelentős humán tőkével, immateriális vagyonnal és túlnyomórészt információs folyamatokkal működő vállalatok értéke nem ölt valós tartalmat. A tudásintenzív vállalatok értékteremtő faktorai speciális, újszerű értékelési eljárásokat igényelnek. A mai környezeti feltételek elsősorban a vállalati- és pénzügyi stratégia rugalmasságát, valamint ma még nehezen kvantifikálható dimenziók vizsgálatát igénylik. A stratégia és a finanszírozási megoldás külön-külön és együttesen is hozzáadott értéket teremt ezen új típusú vállalatok körében. A vállalatok értékelése pedig különösen a gyorsan változó, képlékeny ágazatokban, esetenként bizonytalan kimenetelű kutatások és fejlesztések során igazi intellektuális kihívás. A társadalmi felelősség, etika és egyéb faktorok pedig egyenesen misztikusnak tűnhetnek a hagyományos módszertani alapok talaján. Jelen dolgozat fókuszában a *vállalati értékmodell újragondolása* áll. Az olvasó által kézben tartott írás a jelenség pénzügyi oldalról való megközelítése¹.

A 90'-es évek derekán felerősödő világméretű, elsősorban angolszász-orientált, internetre alapozott technológiai befektetési láz a tőkepiaci buborék(ok)

kipukkadásával mára lecsillapodott. A befektetők mohósága miután előbb félelemben csapott át, és a kissé eltúlzott óvatosság atmoszférája következtében több iparág pangott a tőkehiánytól, ugyanakkor más területeken konszolidáció zajlott le 2000–2003 között. A történések kapcsán felerősödtek a kritikai hangok. Ezek szerint továbbra sem beszélhetünk „Új Gazdaságról”, melynek törvényszerűségei az információs világ technológiai-piaci-társadalmi összetevőin nyugszanak, és alapvetően különböznek a korábbi gazdaságot leíró közgazdasági összefüggésektől. Jelen dolgozat nem kívánja leírni és elemezni az új gazdaság jelenségét, pusztán arra szorítkozik, hogy a teljesség igénye nélkül utaljon néhány, a tárgyalt téma szempontjából is alapvető trendre.

- Az USA informatikai ágazata a '90-es évek derekán 780 milliárd dolláros forgalmával megelőzte a korábban vezető autó- és építőipart². Francesco Daveri, a Parmai Egyetem és Guido Tabellini, a milánói Bocconi Egyetem közgazdaságtan-professzorai tanulmányukban bemutatták, hogy az Egyesült Államok gazdasága mély szerkezeti átalakuláson ment keresztül az elmúlt évtized második felében, dacára a technológiai lufinak. Az 1990–1995 közötti termelékenység évi 1%-ról a kilencvenes évek következő öt évében 2%-ra, 2001–2002-ben 3%-ra gyorsult. A termelékenységjavulásban az új információs technológiák hatása mintegy 80%-ban érhető tetten, és ekkor még nem számoltak az elért műszaki haladás eredményeinek elkövetkezendő években történő használatbavételével, mely alapján a hatékonyság növekedése tartós jelenségnek bizonyul³.
- A tudomány/technológia üzleti környezettel való egyre szorosabb kapcsolata alapvetően meghatározza napjaink és a jövő gazdasági életét. A tercier szektorban dolgozók aránya már régóta jelentősen meghaladja az iparban foglalkoztatottak számát a fejlett országokban. Egy amerikai munkaügyi statisztika prognózisa szerint 2005-re a teljes foglalkoztatottakon belül az iparban dolgozók aránya 20% alá süllyed⁴. Ma a kutatás-fejlesztés-oktatás, az ún. kvaterner szektor látványos bővülésének lehetünk tanúi. Ennek keretében működik az üzleti élet az oktatás és a tudományos kutatás virágzó kapcsolatrendszeré világszerte. Európa új típusú fellegvárai, mint Finnország, Svédország, Írország, kiugró teljesítményt és növekedési ütemet értek el az elmúlt néhány év során.
- A munkaerőpiac a technológia⁵ szédületes tempójú fejlődése mellett, kihívások sorával néz szembe. Egyfelől rohamosan növekszik a jól fizető szakér-

tői, tanácsadói állások száma és egyre inkább keresetté válnak a komplex folyamatokat kezelni tudó, az információkat rendszerbe foglaló, azokat elemezni és használni tudó szakemberek. A tendencia természetesen érinti a hagyományos ipari és szolgáltatató vállalatokat is, ahol szintén növekszik az információval foglalkozó munkatársak aránya. Az innovatív vállalkozások létrejöttének pedig egyik feltétele egyrészt az igen magas szintű szaktudás, melyre a tevékenység ráépül, másrészt az üzlet modellezésére képes, annak pénzügyi, jogi, informatikai aspektusait egyaránt átlátó és kezelő menedzsmen-

Másfelől a fenti elvárásoknak megfelelni tudó munkavállalók száma nem tud lépés tartani a gyorsuló ütemben növekvő igényekkel. Ebből következően a társadalom is erős polarizálódásnak van kitéve, melynek eredményeképpen egy kisebb, magasan képzett elit szegmens és egy nagyobb, elmaradó réteg kialakulása körvonalazódik.

Ebből következően megnőtt a tehetségek felkutatásának, megnyerésének és megtartásának jelentősége. Egyfajta versengés indult meg a vezető vállalatok körében, mely szintén megerősíti a szellemi tőke, mint legfőbb versenyelőny forrás abszolút elsőbbségét a többi termelési tényezővel szemben. Kiemelt szempont, hogy magasan képzett munkatárs a vállalatban belül maradjon, és nomád vándor módjára ne álljon tovább, ne vigye magával a megszerzett, adott esetben vállalatspecifikus tudást is.

Mindebből logikusan következik az ember/családbarát munkahely egykor álomnak tűnő valósága, a vállalatok társadalmi és környezeti felelősségének felerősödésével egyetemben.

Új értékhordozók jelentek meg tehát, melyek által megnyerhető és megtartható az egyre inkább társadalom- és környezettudatos egyén, munkavállaló vagy éppen vevő formájában.

Változékonyság

Különösen a nagy kockázatú kutatások – pl. gyógyszerfejlesztés – területén találkozhatunk minden befektető „rémálmával”, a nagy tőkeigényű, bizonytalan időtartamú és kimenetelű K+F projektekkal, melyek ugyanakkor rendkívüli hozamokkal is kecsegtetnek. Hasonló tevékenységnek számít a szoftverfejlesztés is, jóllehet talán egzaktabb, és valamivel rövidebb átfutási időt igényel. Ugyanakkor a fejlesztés irányainak meghatározása, az üzleti stratégia helyes megválasztá-

sa nagyon fontos, mert hiába készül kifinomult szoftvertermék, ha a technológiai főárama nem az előrejelzettnek megfelelően alakul. Ez pedig a mai változó, komplex, globális, gazdasági környezetben valós veszélyeket rejt magában. Kockázati faktornak számítanak a különböző információtechnológiai standardok, valamint a hardver- és szoftveripar kölcsönhatása által generált folyamatos változások, melyeknek gyorsaságát a potenciális fogyasztói társadalom üzleti szempontból kritikus tömegnek tekintett hányada sem képes követni. Így fordulhat elő, hogy még meg sem jelent igényekre, egy-egy vállalat túl korán szállít kész megoldásokat. Ügyelni kell azonban a beruházási javaslatok kölcsönhatásaira is például:

- különböző élettartamú beruházások közötti választás,
- meglévő eszközök cseréje,
- kihasználatlan kapacitás költségei,
- változó kapacitáskihasználás,
- egymást kölcsönösen kizáró projektek.

A korai szakaszukban (seed, early stage) lévő tudásalapú vállalatok legfőbb jellemzőit az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat

A tudásalapú vállalatok jellemzői

Adottságok	Kritikus tényezők (kockázatok)
Szellemi tőke, piacon hasznosítható szaktudás	Projekt kimenete
Egyedi technológia/eljárás, termék/szolgáltatás	Projekt időszükséglete
Valószínűsített piacméret	Növekedési ütem
Kezdeti infrastruktúra	Menedzsment: finanszírozási megoldás és stratégiaalkotás, stratégiai szövetségek

A pénzáramlás-előrejelzések forgatókönyv-készítésre (scenárió elemzés) alapozhatók, mellyel előre jelezhető az eredmény alakulása.

Kreativitás

„Arra a magyar szellemi tőkére építettünk, amely a viszonylag magas szintű matematikaoktatás és kultúra révén rendkívül sok kiváló számítógépes szakembert termelt...7
(Bojár Gábor)

A vállalat fizikai alakot nem öltő, immateriális eszközeinek legnagyobb súlya egyre inkább a koponyákban összpontosul, illetve „tárgyasult” formában szellemi alkotásként, szabadalomként, találmányként, védjegyként, márkaként, vagyoni értékű jogként stb.

szerepel a társaságok mérlegében. Hagyományos profilú cégek esetében is megfigyelhető ilyen tendencia, a költségszerkezet, a vállalati folyamatok és munkaszervezés terén egyaránt.

A fentebb említett, mérlegtételként is megjelenő vagyonelemek azonban nem tartalmazzák egzakt formában a szellemi hozzáadott értéket. Nem állíthatjuk, hogy pusztán statisztikai módszerekkel vagy modellezési eljárásokkal tervezett éves árbevétel egy főre jutó összegéből kiindulva nagy pontossággal meg tudjuk határozni jövőendő munkatársunk javadalmazását/költségét. A vállalat értékének emelése több ilyen szervezeti tag együttes munkájának eredménye, akik szakmai tudásuk révén kellő együttműködési hajlammal megáldva *szinergiahatásokat* is generálnak ötletbörzék alkalmával, szervezett fórumokon, informális kapcsolatok útján. Számszerűsíthető-e valamilyen formában, tudjuk-e mérni ezt a hatást? Jelenleg számvitelesen ez a goodwill, azaz üzleti vagy cégérték formájában érhető tetten, illetve tőzsdén jegyzett cégek esetén a piaci kapitalizációban tükröződhet, mely természetesen több más hatást is tartalmaz.

A '90-es évek angolszász javadalmazási, ösztönzési divatjává a különböző tulajdonszerzési megoldások, elsősorban részvényopciók biztosítása vált vezetői szinteken. Ahhoz, hogy egy munkatársat érdekeltté tegyünk a hozzáadott érték generálásában és ezt mérni is tudjuk, javadalmazási opciót kínálhatunk neki. Ugyanezt alkalmazhatjuk mintegy prémium csomagként, a munkacsoport szintjén is elősegítve az együttgondolkodás alkotó légkörét. Tehát az egyén halmozott prémiumban részesül a *csoporthoz által generált szinergiahatásoknak megfelelően. Innen már csak egyetlen lépcsőfok, hogy a teamekből álló vállalat K+F témáira kötött opciók segítségével jelentős finanszírozási és stratégiai előnyre tegyen szert.*

Menedzsmentetika

„Az Andersen az események hatására még jobb, még erősebb lesz”
(Joe Berardino, egykori vezető partner és vezérigazgató, Arthur Andersen)⁸

A vállalkozás eszközeinek értéke a legtöbb esetben eltér részvényeinek összértékétől. Brealey és Myers⁹ ennek egyik lehetséges okaként a menedzsmentet, mint mérlegen kívüli kötelezettséget említik. A diszkontált pénzáramlás (DCF) értékelési módszer nem tükrözi hűen sem a menedzsment *rátermettségi értékét, sem pedig kockázatát*, mert nem veszi figyelembe a *választás lehetőségének értékét*, ti. a vezetés bármikor változtathat döntésein, ha a feltételrendszer változása ezt megkívánja. Túl későn jelez, ha a tendenciák változnak.

A vezetői érték másik összetevője, annak kockázata: az *etikus üzleti magatartás*, mely láthatatlan Achilles-sarokként volt jelen egészen napjainkig. A tőkepiaci értékítélet és a számviteli alapú számítások eltéréseinek okai között tehát két markáns humánfaktort különíthetünk el: a menedzsment szakmai rátermettségét, ami a vállalat számára egy mérlegen kívüli tételt testesíthet meg, illetve a vezetés magatartásának etikai vonatkozását. Közös vonásuk a nyilvános megmérettetés, tőkepiaci és társadalmi színeken egyaránt. Az elmúlt évtized(ek)ben jellemzően a vállalati kormányzás elvárt szakmai *hozzáadott értéke* volt a meghatározóbb a piac értékítéletében, azonban több, nem várt esemény hatására az etikai dimenzió is megerősödött. Ebből következően a szakmai teljesítmény elégtelen mivoltát, azaz, hogy jelenértéke kisebb a vártnál vagy negatív, tovább súlyosbíthatja a beszámolókat kozmetikázásából, a befektetők megtévesztéséből és megkárosításából, az igazságszolgáltatás akadályoztatásából fakadó negatív megítélés, ami ezen túlmenően peres eljárások lefolytatásában és tetemes kártérítési összegek kifizetésében ölt testet, végső soron tekintélyes társaságok eltűnését eredményezi a világ pénzügyi színpadáról (Arthur Andersen). A pénzügyi jelentések kozmetikázása nem új keletű jelenség. A mai könyvelési csalások azonban drasztikus következményekkel járnak, melyek között csak egy epizód az Enron-Andersen, hiszen méreteinél és tovább gyűrző hatásánál fogva megújuló hullámokat korbácsol, egyfajta „tisztítónóvízzel” árasztva el a piacokat. A globális könyvvizsgáló társaság az egyesült államokbeli Enron vállalat kapcsán vált azon botránysorozat kiinduló pontjává, mely Európában az ír Elan, a német Comroad, a francia Altran és a holland Ahold vállalattal folytatódott¹⁰. Az Enron-botrány „utóhatásaként” a JP Morgan Chase-t egymilliárd dolláros leírásra kötelezték, miután tíz másik óriásbankkal együtt fényderült a visszaélések elősegítésében való szerepére¹¹. A KPMG 2005-ben 456 millió dollárt volt kénytelen fizetni szabálytalan adóelkerülési tanácsaiért, melyen felül meg kellett szüntetnie a „legmagasabb értékű ügyfelei” számára nyújtott adó-tanácsadási tevékenységét¹².

Itt az etika olyan feszítő határaihoz értünk, mely komoly gazdasági következményeket okoz már ma és hozhat továbbiakat magával a jövőben¹³. Az erkölcsös magatartás tapinthatóvá vált azon befektetői körök számára is, amelyek eddig csak jogi, filozófiai vagy vallási vonatkozásban találkoztak vele¹⁴.

Kutató-fejlesztő vállalkozások fentiekén kívül akkor is szembesülhetnek a pereskedés tetemes költség- és idővonzatával, ha elégtelen *jogvédelemben* részesülnek szellemi alkotásaik. A *jog értékteremtő mivolta* nyilvánvalóan meghatározott adott nemzet jogrendszerre által. Alkalmazása viszont a vállalatvezetés kompe-

tenciája, így további árnyalatát adja az értékelésnek. Ugyanakkor ellene irányuló tisztességtelen piaci magatartás formájában, külső tényezőként ronthatja a vállalat megítélését függetlenül a per későbbi kimenetelétől. Az alábbi részlet a magyar Graphisoft Rt. 2002-es pénzügyi beszámolójában olvasható:

Peres ügyek – Szerzői jog megsértése¹⁴

2000-ben a Társaság pert indított egyik versenytársa ellen szerzői jogainak megsértése miatt. 2001 decemberében az alperes viszontkeresetet nyújtott be, azt állítva, hogy a Graphisoft tisztességtelen üzleti gyakorlatot folytatott, amiért 605 millió Ft (megközelítőleg 2,4 millió euró)kártérítést követelt. A vezetés álláspontja szerint az ellenkereset alaptalan, és ezért nem várható, hogy a követelés jelentős hatást gyakorolna a Társaság pénzügyi helyzetére vagy eredményeire.

Rugalmassági érték: OPM¹⁶

Tudásintenzív vállalatok esetében az üzleti tevékenység beruházási-projektokról való döntések folyamatának tekinthető, hiszen nem egy esetben adott vállalat legnagyobb kincséről, kutatási-portfóliójáról beszélünk. A finanszírozási megoldások során a reál/eszközopciók alkalmazásával a kapcsolódó kockázat csökkentése mellett a kutatás-fejlesztési *stratégia rugalmasságával* egyidejűleg biztosítható. Beruházási döntéshozatalnál a reálopciók klasszikus válfajai a következők¹⁷: származékos lehetőségek, kiszállás, időzítés, vállalati termékek vagy termelési módszereik megváltoztatása.

Kutatási feladatok folytatása esetén bármelyiknek meghatározó szerep juthat. A kiszállás például egy eladási opció birtoklását jelenti, melynek értékét a jövőbeni pénzáramlások és binominális módszer segítségével árazhatjuk. Az értékesítés lehetősége megkímélheti a vállalatot attól, hogy további beruházási ráfordításokat tegyen, csak azért, mert már jelentős összeg fekszik eddigi tevékenységben. A projektek reálopciókkal történő értékelését a következő egyszerű példa szemlélteti:

Adott egy gyógyszervegyületek kutatására szakosodott Rt. Az egyik projektjük ötéves időtartamot ölel fel (ez több szakaszra is osztható, az egyszerűség kedvéért most nem bontom több részre). A hatodik évben 200 MFt árbevételt terveznek elérni a kifejlesztett gyógyszer értékesítéséből. Azonban annak valószínűsége, hogy sikerül tartani az ötéves periódust és a piaci versenyhelyzet lehetővé teszi majd ezt az árbevételt, csak 60%. Tehát annak az esélye, hogy nem fejeződik be a kutatás és a piaci bevezetés késeledelmet szenved 40%. Ez utóbbi kimenetet a vállalat

nem engedheti meg magának, mert öt év múlva eszközei (laboratórium stb.) eladására kényszerülne, melyből 40 MFt bevétele származna. Ebben a helyzetben a projekt jelenértéke (PV, Present Value) a következő:

(az elvárt megtérülés ráta legyen most egyszerűen 10%)

$$PV = \frac{0,6 \cdot 200 + 0,4 \cdot 040}{(1,1)^5} = \frac{136}{(1,1)^5} = 84,5$$

A menedzsment úgy dönt, megállapodást köt egy multinacionális gyógyszeripari céggel, melynek értelmében öt év elteltével az Rt eldöntheti eladja-e a folyamatban lévő, addig elért kutatási eredményeit 100 MFt-ért. Ekkor a megállapodás egy kiszállási opció, mellyel a megtakarítás: $100 - 40 = 60$.

Az opció jövőbeni értéke: $0,4 \cdot 60 = 24$, jelenértéke pedig: $24 = 14,9$.

$$(1,1)^5$$

A projekt jelenértéke tehát a következőképpen módosul:

$$PV = \text{eredeti projektérték} + \text{kiszállási opció értéke} = 84,5 + 14,9 = 99,4$$

A példa felfogható úgy is, hogy a menedzsment hozzáadott értékéről beszélünk, mely a kitűzött stratégia sikeres implementálásában ölt testet. Ennek értéke tehát 14,9 millió Ft-ban mérhető az adott időszakban. A megoldás azt feltételezi, hogy külön mérhető a vezetés és a munkatársak hozzáadott értéke, ami egy kissé erős megszorításnak tűnik, valamint számvetélesen is nehezen megragadható és elfogadható. Más szemszögből (felvásárlás esetén) a 14,9 millió forint akár a goodwill egy összetevőjének is tekinthető. Az alkalmazott stratégia a beruházási láncolatán kívül piaci együttműködések, *stratégiai szövetségek* formájában is tetten érhető, mérhető. Az üzleti kapcsolatok értékelési módszereiről jó áttekintést nyújt Juhász Péter cikke¹⁸. A költség-, piaci- és jövedelemalapú csoportosításból jellemzően a jövedelemalapú emelhető ki a tudásintenzív vállalkozások esetében. Jelenleg világtrend, hogy a gyógyszerfejlesztés rendkívül hosszú időt ölel fel a kutatásoktól a termék piacra juttatásáig (10–15 év) és ez mellett jelentős finanszírozási kapacitást (800–1000 millió dollár) is feltételez. A nagy gyógyszergyártók a kutatás-fejlesztési szakaszok kiszervezésével igyekeznek gyorsítani a folyamatot, mely a kicsi kutatókat foglalkoztató cégeknek kiváló lehetőséget nyújt stratégiai partnerségre lépni olyan multinacionális partnerekkel, mint a Merck vagy a Pfizer. A kiszervezett tevékenységeken keresztül tehát a kisebb cégek jövedelemhez jutnak, melyből származtatható a kapcsolat értéke. Ugyanakkor a globális vállalatokon keresztül termékeik, kutatási eredményeik kike-

rülnek a világpiacra, mellyel tetemes marketing- és piacépítési ráfordításoktól mentesülnek. Ezek összege azonban inkább csak becsléssel közelíthető.

„Valódi érték” felé

Az értékdimenzió kiterjesztése

Az érték primer felmerülési terepe a piac. A vevőtől befolyó árbevételből számított szabad pénzáramlásra, befektetett tőke hozamára, gazdasági profitra stb. mint hagyományos értékmérőkre tekintünk.

A folyamat fókuszát az a piaci szegmens alkotja, melyből szabad cash-flow származik. A vállalat termékeit, szolgáltatásait viszont speciális, magas szinten képzett, kreatív emberek, munkatársak állítják elő, a vállalatvezetés „karmesteri” tevékenysége mellett. A vállalati értékmodell több okból kifolyólag is megértett az újragondolásra.

- A társadalom egyre nagyobb rétegeiben növekszik a környezet és társadalomtudatos életszemlélet és ezen társadalom egy része vevőként pénztárcájával, más része munkatársként/vezetőként szabad vállalat választásával, harmadik része pedig tulajdonosként tőkéjével szavaz társadalmilag is kívánatos tevékenységek folytatására.

„A tulajdonosi érték szemlélet és az érintett elmélet szembenállását azaz irányzat oldhatja fel, mely előbbi vitathatatlan elsőbbsége mellett teret enged más, társadalmilag kívánatos prioritások felvételének is” – állítja Alfred Rappaport. Ez a nézet már nem teljesen helytálló, csak addig lehetett kizárólagosan követendő elv, míg a profit egzakt tevékenységek, túlnyomórészt jól megbecsülhető outputjainak talaján állt, ami inkább az ipari társadalom sajátossága volt. A pozitív eredmény követelménye természetesen továbbra is kritérium marad, azonban nem feltétlenül a termék vagy vállalkozás, „teljes élettartama” alatt. Jövőorientált vállalatokról révén szó a bizonytalan időszak, nagy tőkeigény és kétes kimenetelű eredmény ingoványos befektetői talajt képez.

- Meglátásom szerint az új típusú gazdaság vállalatainak tevékenysége egyszerre teremti meg a *tulajdonosok és érintettek értékharmoniját*. Gondoljunk csak egy ígéretes génkutatásra, melynek eredménye több halálos betegség ellenszeréül szolgálhat majd. Feltételezve a megfelelő termék kibocsátását, a vásárlói szándék – hasonló profilú versenytársak mellett is – (az ár-megfontoláson túl) a környezettudatosabb vagy társadalmilag érzékenyebb működést felmutató vállalat felé fordulhat. Az egyre inkább független, szabadúszó kutatók, tanács-

adók hasonlóan cselekedhetnek, munka/megbízási szerződésüket új vállalattal kötik meg. Nem értek egyet például azon véleménnyel, miszerint a nagy szakértelemmel rendelkező munkatársak által kifejlesztett egyedi és vállalatspecifikus tudás miatt a jelenlegi vállalatnak teremtett többletérték más szervezetnél kevesebbet ér (Rappaport, 2002). Pontos napjaink egyre kiegyeztebb versenye, azon belül is az innovatív, húzóágazatokban tapasztalható gyors alkalmazkodás és a követő stratégiát folytató vállalati magatartás miatt igen értékes lehet egy szoftvermérnök a versenytárs, vagy egy újonnan alakuló társaság számára, még ha jövedelme esetlegesen néhány év múlva emelkedik csak újra – de akkor exponenciálisan –, és ezzel együtt belépésekor kapott esetleges részesedése is átértékelődik. Nem elfogadható érvelés, miszerint „Valószínűtlen, hogy ezek az alkalmazottak olyan helyen találjanak munkát, amely a jelenlegivel megegyező jövedelmet fizetne.”¹⁹ Ugyanakkor az idézett szerző elismeri, hogy a kulcsalkalmazottak által kifejlesztett termékek, szolgáltatások válnak egyre inkább a kritikus értékfordozók forrásává. A korábban taglalt munkaerő-piaci tendenciák is inkább az előbbi érvelést gyengítik.

- Megfontolandó továbbá, hogy az amerikai gazdaság elaprózott tulajdonosi szerkezetéből következően, hány millió kisbefektető (család) gyakorolhat nyomást egyszerre közvetlenül vagy közvetve eladási megbízást adva adott vállalati részvényre? Közismert a modern tőkepiacok intézményi befektetők (nyugdíj-, egészségbiztosítási és egyéb befektetési alapok) általi befolyásoltsága. Az USA ezer legnagyobb vállalatának 57%-át, teljes részvénypiacának 47,5%-át tartják kezükben. (Rappaport, 2002) Fentiek alapján „érdekes” következtetés, hogy a tulajdonosi érték szemlélet követése éppen a „mi”, (kisbefektetők) tulajdonossá válásunk miatt válik” kényszerítő erejűvé”²⁰.
- A lány faktorok mint etika, környezet- és társadalomtudatosság, melyek többek véleményével szemben nem zilálják szét a gazdasági racionalitást, nem csökkentik a jövedelmezőséget, megkárosítva ezzel a befektetőket, és nem ássák alá a gazdasági rendszer alapjait sem. Az etikai tőzsdeindexek korában adatokkal is alátámasztható, hogy etikai alapok legalább olyan kiemelkedő hozamokat, több esetben pedig jobbat érnek el, mint társaik. A környezeti és társadalmi értékeket működésük során szem előtt tartó vállalatok részvényei tartósan jó eredményeket mutatnak.
- Bizonyos társadalmi tevékenységek vállalati szférába emelése igenis kedvezően befolyásolja mind a termelékenységét, mind a kreativitást. Ez utóbbi pe-

dig kiemelkedő jelentőségű kulcsa a szellemi tőke serkentésének. Az átlátható tevékenység, a szélesebb körű nyilvánosságra hozatal tehát indokolt kezdeményezés a szabályozó hatóságok részéről, jóllehet a piac örökké való láthatatlan keze automatikus szelekciót valósít meg a jövőben is. Meglepő módon éppen a versenyszellem legerősebb képviselője, az Egyesült Államok jár az élen bizonyos társadalmi érdekű, nonprofit tevékenységek, mint nyugdíj és egészségbiztosítás vállalati felelősségi körbe delegálásával, megteremtve ezzel a „gondoskodó-vállalat” típusát. Európában az EU bizottsága 2003-ban határozta el az Európa Parlament Ipari Bizottságának jelentése nyomán, hogy három éven belül szülessen direktívatervezet a vállalatok társadalmi felelősségéről.

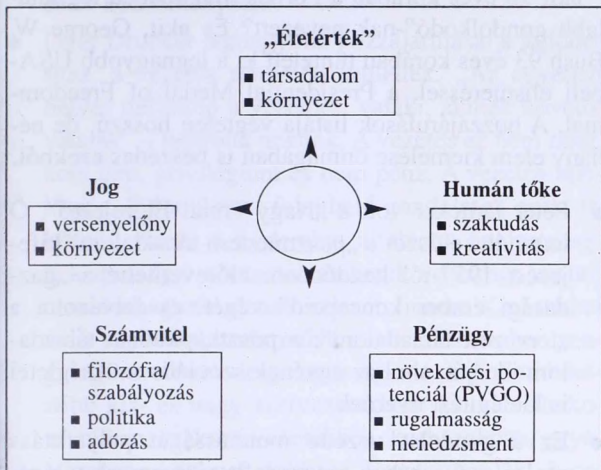
A vállalatok felelőségének az Európai Bizottság által erősíteni javasolt területei²¹

- Az alkalmazottakkal való együttműködés és konzultáció az elbocsátások, átszervezések idején.
- Az élethosszig tartó tanulás, az egészség és biztonság, a munka és a szabadidő közötti egyensúly, a nemek közötti egyenlőség a fizetés és az előmeneteli lehetőség tekintetében, a profitmegosztás és az alkalmazottak vállalati részesedése.
- A helyi közösségekkel ápoltságok, a kezdő illetve kis- és középvállalkozások támogatása.
- A termékek „hatékony és etikus” eljuttatása a fogyasztókhoz.
- Az alvállalkozókkal és szállítókkal kötött szerződések során irányelvek megfogalmazása a munkakörülmények, az emberi jogok és a környezetvédelem szempontjainak érvényesítése.
- A végrehajtás során nagyobb átláthatóság, jobb felügyelet.
- *Konszenzus arról, hogy a vállalatoktól mely információk nyilvánosságra hozatalát követeljük meg, illetve átfogóbb szabályozás a szociális jelentésekről, elszámoltatásról és vizsgálatokról.*
- *A termékeket etikai szempontból minősítő címkézés elterjesztése és lehetőségeinek jobb kihasználása, hatékonyságának növelése igazolási mechanizmusok kialakításával.*
- *A finanszírozás során a szociális kritériumoknak megfelelő vállalatokat előnyben részesítő, „szociálisan felelős beruházás” előmozdítása a társadalmi jelentések rendszerének egységesítésével és az értékelési szempontok harmonizációjával.*

Az 1. ábra az értékszemlélet egy kifinomultabb rendszerét kívánja szemléltetni.

1. ábra

Kiterjesztett modell: „Valódi érték- modell”



Számvitel: a nagy pontossággal rögzített múltbeli tevékenység tükrözi a vezetőket és a nyilvánosság számára.

Értéke: transzparens, tiszta beszámoló

Hátránya: múltorientált

Pénzügy(i) (piacok): dinamikus, jövőorientált értékelést valósít(anak) meg, az árfolyamok időszakos torzításai mellett.

Értéke: opciók révén egy időben, többdimenziós értékelés

Hátrány: ingadozás (volatilitás)

Jog: biztos általános jogi környezet, a változásokat rugalmasan követő jogalkotás. Kiemelten fontos az új vállalatok szellemi termékeinek jogvédelmében.

Értéke: perek költségei és idő ráfordításainak megelőzése

Hátrány: nehézkes

Humán tőke: a tudásalapú gazdaság abszolút elsőbbséget élvező erőforrása, értékhordozója (value driver) vállalati és fogyasztói oldalon egyaránt

Felhasznált irodalom

Brealey, R. A. – Myers, S. (1999): Modern vállalati pénzügyek I-II, Panem, Budapest
 Business Week: Nasty Surprises – Suddenly, the Continent is awash in accounting scandals, 2003. március 10.
 Copeland, T. – Koller, T. – Murrin, J. (1999): Vállalatértékelés, Panem, Budapest
 Figyelő Trend: A XXI. század vállalata, 2001/3.
 Juhász Péter (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei, Vezetéstudomány, 5. sz. (35.-43. o.)
 Matesz Béla (2003): Az Enron-csőd egy éve, Bank és Tőzsde, február
 Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája, Aula, Budapest

portfolio.hu:

Új nap alatt a tőkepiaci perek? 2004. június 22.

A botrány utóhatása, 2005. augusztus 17.

Adóbotrány a KPMG-nél, 2005. augusztus 30.

Rappaport, A. (2002): A tulajdonosi érték, Alinea, Budapest

Világgazdaság: Az it-boom Európában csak mítosz volt, 2003. március 5.

A vállalatok felelőssége, 2003. február 5.

Az Andersen nyílt levele, 2002. október 10.

www.graphisoft.hu

Lábjegyzetek

- 1 A tudósvállalatok értékelési sajátosságai I. című TDK dolgozat a jelenség számviteli dimenzióit taglalja. (Nagy Péter, BKAE, Számvitel tanszék, 2003)
- 2 Mészáros Tamás (2003): A stratégia jövője- a jövő stratégiája Aula
- 3 Világgazdaság, 2003. március 5.
- 4 Figyelő Trend 2001/3 (6. o.)
- 5 Technológia alatt a tudásintenzív iparágak elsősorban az információtechnológiát, de más húzóágazatok, mint pl. gyógyászat, bio- és nanotechnológia stb. tevékenységeit is értem.
- 6 Brealey-Myers: Modern Vállalati pénzügyek I. (124-132. o.)
- 7 A Graphisoft áttörése a világpiacon, www.graphisoft.hu
- 8 Részlet az Andersen nyílt leveléből: Világgazdaság 2002. október 10.
- 9 Brealey-Myers i.m. (112. o.)
- 10 Miután napvilágot látott, hogy az Andersen milyen szerepet töltött be az Enron könyvelési csalásainál, akadályozva az igazságszolgáltatást, a vezérigazgató – a nyilvánosság tájékoztatására – nyílt levélben tette közzé álláspontját és az eszközölt lépéseket a Wall Street Journal hasábjain, de a folyamatot már nem lehetett visszafordítani és a Big 5 egyike megszűnt létezni.
- 11 portfolio.hu internetes üzleti napilap: A botrány utóhatása, 2005. augusztus 17.
- 12 portfolio.hu: Adóbotrány a KPMG-nél, 2005. augusztus 30.
- 13 Az ennek következtében fellépő szabályozási igény magyar vonatkozása, hogy az Igazságügyi Minisztérium komplex szabályozást tervezett 2004-ben a társasági jogi és a tőkepiaci perek elbírálására. A jövőben a társasági jogi, tőkepiaci és pénzügyi szolgáltatásokra vonatkozó jogvitákból önálló, az általánostól eltérő pertípust alkotnak. Az új szabályozás felgyorsítja a cél eljárásokat, melyek közé többek között a konszernjogi perek, a részvényesi osztálykeresetek, az értékpapírjogi, illetve könyvvizsgálói jogviták is tartoznának. (Portfolio.hu: Új nap alatt a tőkepiaci perek, 2004. június 22.)
- 14 Pontosabban, a szintén nem újdonság bennfentes kereskedelem szigorú üldözése már sejtetni engedte, hogy valami „nem jól működik a világban”. Az etika jogi eszközökkel való körbehatárolása egyébként is gyenge hatásfokú, adott társadalom politikai és általános kulturális szintjének is erős függvénye.
- 15 A több mint két évig tartó bírósági ügy 2003. januárjában lezárult, azzal a megállapodással, hogy mindkét fél tartózkodik olyan, viszonteladói, vevői és a nyilvánosság felé tett nyilatkozatoktól, melyek a másik félre nézve hátrányos tartalmúak.
- 16 Option Pricing Model.
- 17 Brealey-Myers, i.m. II. rész (109-122. o.)
- 18 Juhász Péter: Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei, Vezetéstudomány, 2005. 5. szám (38-42. o.)
- 19 Alfred Rappaport, A tulajdonosi érték Alinea 2002 (24. o.)
- 20 Rappaport i.m. (25. o.)
- 21 Világgazdaság, 2003. február 5. (Kiemelések tőlem: N. P.)

PETER FERDINAND DRUCKER

(1909. nov. 19. – 2005. nov. 11.)

„Amikor én születtem, ezt a várost Laibach-nak hívták” – hallottam Peter Druckertől jó tíz éve, egy konferencián, Szlovénia fővárosában, Ljubljánában. Az Osztrák-Magyar Monarchia szülötte volt, a Frankfurti Egyetemen szerzett jogi végzettséget, Londonban dolgozott, mielőtt 1937-ben a náciizmus elől az USA-ba emigrált, és lett olyan amerikai állampolgárrá, aki soha nem felejtette el európai gyökereit. Erre jellemző példa, hogy 1996-ban egyik írásának a „Mert túl kevés tábornokot öltek meg” címet adta, emlékezve bécsi középiskolai történelemtanárának (aki maga is I. világháborús veterán volt) magyarázatára. A lecke szerint a német-osztrák hadsereg vereségének oka az volt, hogy a hadvezérek a frontvonalaktól távol, hátul lapítva nem ismerték a valóságos harci viszonyokat. A vezetőnek pedig mindig elől kell lennie!

Peter Druckerről évek óta azt tanítottuk: a legnagyobb élő menedzsmentguru. Most, halála után ezt már csak múlt időbe téve mondhatjuk: Peter Drucker, a menedzsmenttudományok atyja. 35 könyvet írt életében, ebből 15 szól a menedzsmentről, 16 pedig közgazdasági, politikai és társadalmi kérdésekről. A két végponton markáns művek állnak: az első, 1939-ben a „The End of Economic Man”, az utolsó 2002-ben a „Managing in the Next Society”. Közöttük pedig olyan alapművek, mint a 840 oldalas „The Practice of Management” és az 1991-es (a Park Kiadónál magyarul is megjelent) „The Effective Executive”.

Műveit hús nyelvre fordították le, tíz egyetemnek lett díszdoktora, miközben korábban a New York-i és a kaliforniai egyetemi professzori pályafutás előtt nagy lapok szerkesztőségében dolgozott, de vallotta magát statisztikusnak is, tanácsadónak is. Reneszánsz Ember volt a menedzsment területén, ahogy most a méltatói közül Stephan R. Covey nevezi.

Mit tett hozzá műveiben a közgazdasági, az üzleti gondolkodás és gyakorlat fejlesztéséhez a Nagy Öreg – akit 90 éves korában a Forbes Magazin „a legfiatalabb gondolkodó”-nak nevezett? És akit, George W. Bush 93 éves korában tüntetett ki a legnagyobb USA-beli elismeréssel, a Presidential Medal of Freedom-mal. A hozzájárulások listája végtelen hosszú, de néhány elem kiemelése önmagában is beszédes ezekből.

- Peter Drucker volt a „Nagy Trend Előrejelző”. Ő használta először a „posztmodern társadalom” kifejezést 1957-től kezdődően, előrevetítette a „gazdasági ember koncepció” végét, és felvázolta a „tervezett társadalom”, a posztkapitalista társadalom ideáját, ahol az egyének szociális szükségletei is kielégítést nyernek.
- Ez a gondolat vezette munkásságát pályafutása utolsó szakaszában a nonprofit szervezetek világához. (Managing the Non-Profit Organizations, 1990, és a releváció erejével ható cikk a Harvard Business Review-ban 1989-ben: What Business Can Learn from „Nonprofits”?) Ezek az írások forradalmasították a nem nyereségre törekvő szervezetekről alkotott képet azzal, hogy a társadalom kulcsszereplőinek rangjára emelte ezeket a szervezeteket.
- Évtizedekkel a nagy divat előtt használta már a „knowledge worker” kifejezést, előre jelezve a tudásmunkások kiemelkedő szerepét a jövő szervezeteiben és társadalmában. Új elméleteket alkotott a vállalkozásokról, ahogy azok az igények kielégítése közben találják meg innovációs szerepüket a társadalomban. A változásmenedzsmentben nevéhez fűződik az „organized abandonment”, a szervezett visszavonulás és megújulás koncepciójának publikálása. Magyarországon is forgalomban lévő video-tananyagban tanítja ezeket a gondolatait, vagy láthattuk a „The Corporation” című kanadai filmben szólni minderről.
- Jól ismertek a stratégiaalkotással kapcsolatos alapvető megállapításai is. A „The Five Drucker Questions” számtalan vállalkozót és menedzsment döbbentett rá arra, hogy mindenekelőtt a legegyszerűbb dolgokkal kell tisztában lennünk:
 - 1) Mi a mi üzletünk és mi a küldetésünk?
 - 2) Kik a mi vásárlóink (ügyfeleink)?
 - 3) Mit tartanak bennünk értéknek a vásárlóink?
 - 4) Milyen eredményeket értünk el eddig?
 - 5) Mik a terveink?

Ezeket mind meg kell válaszolnunk, mielőtt stratégiát akarunk alkotni, vagy változásokat szándékunk kezdeményezni.

● Peter Drucker legnagyobb hozzájárulásai a fejlődéshez, a vezetés területén születtek. „Az egyetlen helyes definíció a vezetőre: valaki, akinek követői vannak” – tanította nekünk. A vezetés az nem rang, nem cím, privilégium és nem pénz. A vezetés felelősség. Soha el nem felejthető gondolatok ezek. Itt köszön vissza a leadership általános értelmezésének igazsága: a vezetés emberek vezetését jelenti, nem önmagunk menedzselését, hanem a másokkal való együttműködés művészetét. „Életemben rengeteg vezetővel dolgoztam együtt, a legkülönbözőbb kis- és nagy szervezetekben: üzleti vállalkozásokban, szakszervezetekben, kórházakban, egyetemeken, közhivatalokban; Észak- és Dél-Amerikában, Európában, Japánban. De nem találkoztam egyetlen „őstehetséggel” sem, aki hatékonynak született volna. Aki hatékony volt köztük, annak előbb meg kellett tanulnia a hatékonyságot, és azután addig kellett gyakorolnia, amíg a vérévé nem vált. De amelyikük nem sajnálta a fáradságot, annak sikerült önmagából hatékony vezetőt faragnia. A hatékonyságot meg lehet és meg kell tanulni” – írta. Pozitív ösztönzést adva ezzel mindenkinek, aki a tanulás útján akar jó vezetővé válni, és azoknak is, akik a vezetők képzsével foglalkoznak.

● Minden menedzsment-tankönyv és tananyag tartalmazza az MbO (Management by Objectives) koncepcióját. Ennek kidolgozója is Drucker professzor volt, az 50-es évek elején. A célközpontos vezetés nagy népszerűségnek örvend ma is, mivel elvei és gyakorlata meglepően egyszerűek. Hisz' olyan dol-

gokról van szó, mint a céloknak az eredménykategóriákban való kifejezése, a részvételi célmeghatározás, a döntő láncszem keresése, a mérés és az önellenőrzés. Csupa ismerős elem Peter Druckernek az egyszerűsítésre törekvő gondolkodásmódjából. Az MbO kritikusai (pl. Harry Levinson) sem a koncepció elveit, hanem a szakszerűtlen alkalmazást lehetővé tevő egyszerűsítést bírálták, azt, hogy a vállalatok nem fektetnek elegendő figyelmet a motiváció mélyebb, emocionális összetevőire. Az MbO a 90-es években újrászületett Norton és Kaplan Balanced Scorecard módszerében.

Peter Drucker tervei között szerepelt, hogy ír még egy könyvet: „A jövő, ami már megtörtént” címmel. Valószínűleg egy öreg bölcs világméretű gondolatai lettek volna ebben összefoglalva. Sajnos, ez a mű már nem fog megszületni. Halálával közvetőre maradt a feladat, hogy megőrizze az életművet. A nevét viselő, és 2002-ig elnöklése alatt működő „The Drucker Foundation for Non-profit Management”, már a 90-es évtizedben nagyszerű könyvsorozatot jelentetett meg, amelynek kötetei (The Leader of the Future, 1996 és Organization of the Future, 1997) a legnevesebb kutatók és elismert topmenedzserek gondolatait tartalmazzák a szervezetek vezetésének elméletéről és legjobb gyakorlatáról. A 2002 óta új néven működő alapítvány (Leader to Leader Institute), kommentárok tucatjaival tiszteleg az író, a tanár, a tanácsadó Peter F. Drucker emléke előtt. Közülük e helyen csak Philip Kotler szavait idézem: „Számosan azt mondják rám, hogy én vagyok a marketing atyja. Ebben az esetben én pedig azt mondom, Peter Drucker volt a marketing nagyapja.”

Farkas Ferenc