

A KULTÚRA HATÁSÁNAK VIZSGÁLATA A TUDÁSMEGOSZTÁSRA MAGYARORSZÁG ÉS SVÉDORSZÁG ESETÉBEN

THE IMPACT OF CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING: A COMPARATIVE STUDY OF HUNGARY AND SWEDEN

A szerzők kutatásának témája a kultúra hatásának vizsgálata a tudásmegosztásra Magyarország és Svédország esetében. A kulturális különbségek feltárása segíthet annak megértésében, hogy mely tényezők befolyásolják a tudásmegosztást különböző környezetekben és hogyan lehet ezeket a különbségeket felhasználni a hatékonyabb működés érdekében. A szerzők célja az, hogy megvizsgálják a kultúra hatását a tudásmegosztásra különböző aspektusból a két nemzet összevetése alapján. Bizonyítani kívánják, hogy a szervezeteknek a kulturális tényezők figyelembevételével kell a tudásmegosztást megszervezniük. Kutatási módszerük a Delphi-módszer, amelyet két fordulóban valósítottak meg. Az első körben nyílt kérdéseket tettek fel, a második körben pedig egy kérdőívet küldtek ki. Az első eredményeit az ATLAS.ti és a Voyant Tools szövegelemző szoftverrel, a második kör eredményeit az IBM SPSS program segítségével elemezték. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy a magyar és a svéd válaszadók eltérően vélekednek a tudásmegosztásról.

Kulcsszavak: tudásmegosztás, Hofstede, globális tudásindex, Delphi-módszer

The topic of this research is to examine the impact of culture on knowledge sharing in Hungary and Sweden. Exploring cultural differences can help the authors to understand which factors influence knowledge sharing in different contexts and how these differences can be used to work more effectively. Their aim is to examine the impact of culture on knowledge sharing from different aspects by comparing the two nations. The authors want to prove that organisations should organise knowledge sharing, taking cultural factors into account. They use the Delphi method for this research. In the first round they asked open questions, and in the second round they sent out a questionnaire. The results of the first round were analysed using ATLAS.ti and Voyant Tools text analysis software, and the results of the second round were analysed using IBM SPSS software. The research results show that Hungarian and Swedish respondents have different perceptions of knowledge sharing.

Keywords: knowledge sharing, Hofstede, Global Knowledge Index, Delphi method

Finanszírozás/Funding:

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

The research was supported by the Economic and Organizational Research Center of the Pannonia University Faculty of Economics (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

Szerzők/Authors:

Vágner Vivien^a (vagner.vivien@gtk.uni-pannon.hu) Ph.D-hallgató; Prof. Dr. Bencsik Andrea^a (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 29-én, javítva: 2024. 04. 28-án, 2024. 06. 04-én és 2024. 06. 14-én, elfogadva: 2024. 06. 26-án. The article was received: 29. 01. 2024, revised: 28. 04. 2024, 04. 06. 2024 and 14. 06. 2024, accepted: 26. 06. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A tradicionális erőforrások helyét egyre inkább átveszi a tudás, amely meghatározza a siker és fejlődés irányát. Ahogyan Nonaka et al. már 1995-ben megfogalmazta, a tudás az egyik erőforrásból „az erőforrássá” lépett elő. Az emberiség története során mindig is foglal-

koztunk a tudással, azonban napjaink modern információs technológiai olyan keretfeltételeket teremtenek, amelyek teljesen új dimenzióba helyezik a szervezetek tudáskezelését. A technológia segítségével könnyedén követhetjük, értelmezhetjük és hasznosíthatjuk a szervezet tudástőkéjét

(Keczer, 2016). A tudásmegosztás már nemcsak az egyének, hanem a szervezetek számára is kulcsszerepet tölt be. A globális információs korszakban a tudásmegosztás nélkülözhetetlen eszköze az innovációnak, a fejlődésnek és a hatékony problémamegoldásnak. A szorosan összefüggő üzleti kapcsolatok révén olyan tudást és bevált gyakorlatokat oszthatunk meg, amelyek elengedhetetlenek az új paradigmák, például a körforgásos gazdaság elterjedéséhez (Cantu, 2023). A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, melyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik (Keczer, 2016).

Svédország példaértékűen kiemelt szerepet tulajdonít a tudásnak és az innovációnak. A magasán képzett munkaerő és a tudásintenzív iparágak fejlődése hosszú távú gazdasági sikereik kulcsa (Öhman, 2019). Svédország azok közé az országok közé tartozik, ahol a tudás és az oktatás magas szinten támogatott, a tudásmegosztás kultúrája integrált része a gazdasági és társadalmi életnek.

2022-ben indítottunk egy nemzetközi kutatást, amelynek az volt a célja, hogy definiáljuk a tudásfenntarthatóságot. Ennek során egy elméleti modellt készítettünk, amelyben kiemelt funkciója van a tudásmegosztásnak. Jelen tanulmányban a modell ezen elemének kapcsolataira fókuszálunk és ismertetjük a kultúrával kapcsolatos összefüggéseket. A tudásmegosztást Magyarország és Svédország esetében vizsgáljuk. Úgy véljük, hogy az összehasonlítás számos érdekességet és tanulságot hozhat.

Kutatási kérdéseink, hogy mi akadályozza a magyar munkavállalókat a tudásmegosztásban, valamint mi áll a svéd munkavállalók gondolkodásának középpontjában a tudásmegosztással kapcsolatban.

Szakirodalmi áttekintés

Tudásmegosztás

Számos kutatás központi kérdése a tudásmenedzsment-folyamat leginkább kritikus lépése, nevezetesen a tudásmegosztás (Bencsik, 2024). A szervezetek számára egyre fontosabbá válik a tudás rejtett formája, a tacit tudás, amely komoly szervezeti vagyont (Bencsik & Juhász, 2020). A tudásmegosztás lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy fejlesszék magukat és tanuló szervezetté váljanak (Scherrer et al., 2020).

A szervezetek versenyképessége, olykor a túlélése is a megosztott tudásban rejlik. Ha ez a tudás nem képes megfelelően áramolni a szervezetben, és az emberek magukban őrzik, nem osztják meg másokkal, akkor nem szülehetnek új megoldások, ötletek és az innováció megtorpan. A vezetésnek el kell érnie, hogy a munkavállalók képesek és hajlandók legyenek tudásukat a többi munkatársal megosztani (Bencsik, 2024).

A tudás alakítja a vállalatok versenyelőnyét és a vállalati érték fő hajtóereje (Martinez & Conesa, 2016). A tudásmegosztás nem jelent mást, minthogy a munkavállalók hajlandók megosztani a tudásukat más szervezeti tagokkal (Muhammed & Zaim, 2020). A tudásmegosztás egy esszenciális módja annak, hogy a munkavállalók hozzájáruljanak a tudás és az innováció gyakorlati alkalmazásához, és végül elnyerjék a szervezeti előnyt, ami segíti szervezetüket a tudáshoz kapcsolódó erőforrások fejlesztésében és felhasználásában.

A tudásmegosztás hozzájárul a termelési költségek csökkentéséhez, az új termékfejlesztési projektek gyorsabb lebonyolításához és a csapat teljesítményének javulásához. Pozitív összefüggésben áll a vállalati innovációs kapacitással, az új termékek és szolgáltatások értékesíté-

1. táblázat

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

Egyéni tényezők	Szervezeti tényezők	Technológiai tényezők
munkaidő elvesztegetése	üzleti célok, stratégia hiánya	technikai támogatás hiánya
tudásmegosztás folyamatának komplexitása	merev, bürokratikus szabályok	megfelelő IT-rendszer/ IT-folyamatok kiépítettségének hiánya
tudásbéli hiányosságra fény derül	nem támogató szervezeti kultúra	integrált IT-rendszer karbantartásának hiánya
vezetők iránt érzett bizalomhiány	nem megfelelő szervezeti infrastruktúra	nem kompatibilisek bizonyos IT-rendszerek és -folyamatok
visszaélés az átadott tudással	nincs kiépített tudásmegosztást támogató rendszer	az alkalmazottak vonakodása az IT-rendszerek használatával kapcsolatban
gyengíti a megszerzett pozíciót	szervezeti egységek közötti/osztályok közötti rivalizálás	túl komplikált az IT tudásmegosztásra alkalmas rendszer használata
veszít a tudása az értékéből, ha másokkal megosztja	információ korlátozott áramlása a szervezeti kommunikációs csatornákon	alkalmazottak információs túlterhelése
nem fogják kellőképpen értékelni az átadott tudását	nem megfelelően elrendezett, korlátozó munkaterület	
előző rossz tapasztalatok	magas fluktuáció	
önbizalomhiány	eltérő (nemzeti) kulturális, nyelvi különbségek	
	vezetői ösztönzés/támogatás hiánya	
	vezetők hatalom féltése	
	precíz dokumentáció hiánya	

Forrás: saját szerkesztés Keczer (2016), Razmerita (2016), Riege (2005), Nguyen (2017), Kankanhalli, Tan & Wei, (2005) alapján

sével és a vállalati bevételek növekedésével (Audretsch & Belitski, 2022). A munkavállalók közötti tudásmegosztás fontos forrása a szervezeti tudásnak.

A tudásmegosztást befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást számos tényező befolyásolhatja negatívan és pozitívan állítja számos kutatás (Riege, 2005; Hao, Yang & Shi, 2019; Keczer, 2016; Razmerita & Kirchner, 2016; Nguyen, 2017). Jelen kutatásunkban a tudásmegosztást gátló tényezőkre koncentrálnak.

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőket különböző szempontrendszer szerint lehetséges csoportosítani. Keczer (2016) alapján kutatásunkban egyéni, szervezeti és technológiai tényezőkre bontjuk őket.

A tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezők közül valamennyi említett tényezővel fontos foglalkozni, mivel lényeges információt szolgáltatnak a tudásmegosztás sikeres végrehajtásához. A tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata segít a szervezetek stratégiájának kidolgozásában, amely növelheti a tudásmegosztás hatékonyságát.

A szervezeti kultúrának, mint a szervezeti tanulás, a szocializáció, valamint a rutinok alakítójának és hordozójának központi szerep jut (Kozák & Dajnoki, 2021).

A továbbiakban egy olyan elemzést mutatunk be, amely szorosan kapcsolja össze a tudást, a képességeket és a gazdasági eredményeket.

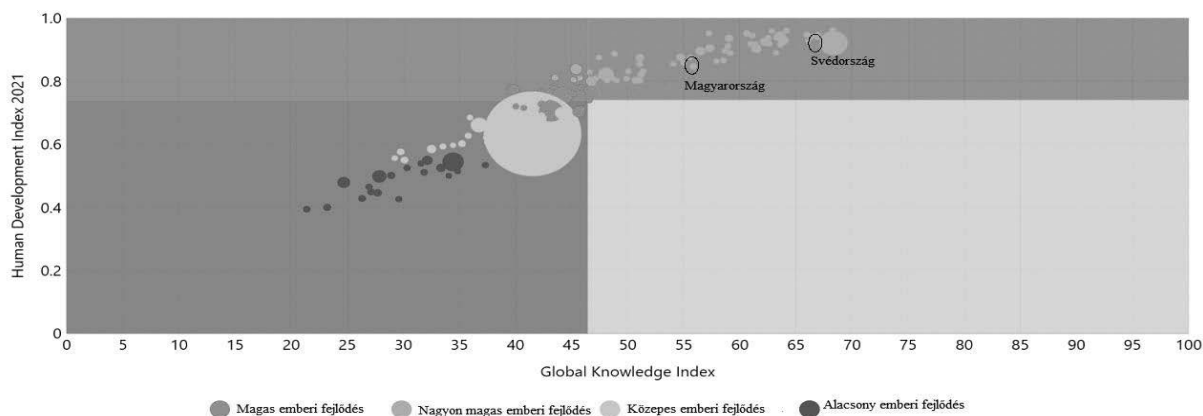
A Globális Tudásindex

A Globális Tudásindex (GKI) olyan mérőszámrendszer, amely a fenntartható emberfejlődés globális céljainhoz kapcsolódó tudásfejlesztés értékelésére szolgál (knowledge4all.com). A Globális Tudásindex 138 országot vizsgál 199 mutató alapján, hét területen. Ezek a következők: egyetem előtti oktatás, műszaki és szakképzés, felsőoktatás, kutatás-fejlesztés, innováció, infokommunikáció, gazdaság, az üzleti környezet jellemzői (Csath, 2021). A Globális Tudásindex célja, hogy aktualizált és megbízható adatokkal szolgáljon, amelyek segítik az országokat és döntéshozókat a tudásalapú fejlődéshez kapcsolódó kihívások és átalakulás kezelésében. Magyarország 33., míg Svédország 3. helyet ért el 2022-ben a Globális Tudásindex-rangsorban.

A 2. ábráról leolvasható a Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében. A legna-

1. ábra

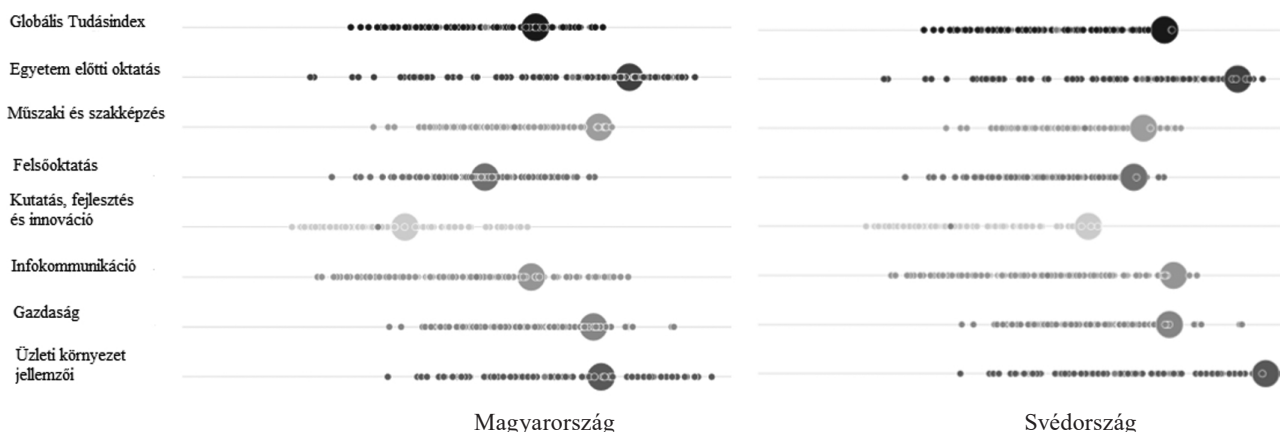
Globális Tudásindex (2022)



Forrás: knowledge4all.com alapján saját szerkesztés

2. ábra

A Globális Tudásindex hét területe Magyarország és Svédország esetében



Forrás: knowledge4all.com alapján saját szerkesztés

gyobb különbségek a felsőoktatás; az infokommunikáció, a kutatás, fejlesztés és innováció; az üzleti környezet esetében figyelhető meg.

A Globális Tudásindex által jelzett különbségek indokolják, hogy mélyebben megvizsgáljuk ezek kulturális gyökereit.

Nemzeti beágyazottságú vállalati kultúramodellek

A szakirodalom Hofstede és a GLOBE nemzetközi kultúramodelljét idézi a leggyakrabban. A következőkben röviden bemutatjuk az említett modelleket.

Hofstede nemzeti kultúramodellje

A nemzeti és szervezeti kultúrák társas normarendszer-elemeinek azonosítására és ezek alapján vállalati kultúrcsoportok kialakítására Hofstede világszerte alkalmazott módszert dolgozott ki. A modell eredetileg négy (Hofstede, 1980), később hat, munkához kapcsolódó vizsgálati tényező alapján négy, nemzeti alapon megkülönböztetett szervezeti kultúrátípust definiál (Hofstede, 2001).

A GLOBE-kutatás

A GLOBE-kutatás Hofstede dimenzióit gondolta újra, dimenziót bontottak és letisztult kutatómódszertani háttérrel a Hofstedeinél is nagyobb adatbázist építettek (Primecz, 2020).

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatás hatvankét ország mintegy ezer szervezetében körülbelül húszezer középvezető bevonásával vizsgálta a szervezeti és nemzeti kultúrák jellegzetességeit, kilenc kulturális tényező alapján (House, 1998).

2. táblázat

Hofstede és a GLOBE nemzeti kultúramodellek összehasonlítása

Hofstede	GLOBE
Bizonytalanságkerülés	Bizonytalanságkerülés
Hatalmi távolság	Hatalmi távolság
Individualizmus- kollektívizmus	Kollektívizmus I.
Maszkulinitás -Feminitás	Kollektívizmus II.
Időorientáció	Nemi egalitarianizmus
Engedékenység	Jövőorientáció
	Asszertivitás
	Teljesítményorientáció
	Humán orientáció

Forrás: saját szerkesztés

A kultúramodellek összehasonlítása alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kutatásunk végrehajtásához Hofstede modelljének alkalmazása a legmegfelelőbb. Hofstede kutatása az 1970-es években kezdődött és napjainkig számos fejlesztésen ment keresztül, így a modelltől elmondható, hogy jól kidolgozott és megbízható.

Hofstede dimenziói segítségével jól összevethetők és értelmezhetők a kulturális különbségek.

A módszertan nemzetközileg elfogadott és széles körben alkalmazott, valamint a skála jól validált, számos tanulmány megerősítette a Hofstede-dimenziók érvényességét (Kopfer-Rácz, Hofmeister-Tóth & Sas, 2013).

Kutatásunkban Hofstede dimenziói alapján az adatok jól elemezhetőek és egyértelműen értelmezhetőek, amely lehetővé teszi a kulturális különbségek mélyebb megértését a szervezeti tudásfenntarthatósággal kapcsolatban.

Kritikák Hofstede modelljével szemben

Kétségtelen, hogy Hofstede kutatása egyedülálló a maga nemében, hiszen olyan adatok összehasonlítására nyújt lehetőséget, amelyek korábban nem léteztek. A felmérésnek vannak azonban hiányosságai, melyekről magyarul Primecz (1999, 2020) cikkeiben olvashatunk bővebben.

Hofstede talán éppen azért napjaink egyik legtöbb-ször hivatkozott társadalomtudósa, mert modelljének nemcsak értékeit, hanem hiányosságait is elismeri (Juhász, 2014).

Hartzing és Hofstede (1996) közös munkájukban öt pontban fogalmazták meg a Hofstedei modellel szemben felmerült ellenvetéseket, ám rögtön válaszoltak is ezekre a kijelentésekre:

1. Megjegyzés: A kérdőíves módszer, illetve a használt kérdőívek nem alkalmas módjai a kulturális különbségek mérésének.

Válasz: Nem kell a kérdőíveknek az egyetlen módszernek lenniük a mérésre.

2. Megjegyzés: A nemzetek nem a helyes elemzési egységek a kultúrák tanulmányozásához.

Válasz: Ezek általában az egyetlen alkalmas entitások az összehasonlításra.

3. Megjegyzés: Egy cég leányvállalatáról készült tanulmány nem tud elég információt nyújtani a teljes szervezeti kultúráról.

Válasz: A felmérés a nemzeti-szervezeti kultúrák közötti különbségeket vizsgálta. Funkcionálisan ekvivalens minták csoportja nem tudna ilyen eltérésekről információkat szolgáltatni.

4. Megjegyzés: Az IBM-adatok (1967 és 1971 között Hofstede kizárólag IBM-alkalmazottakon keresztül analizálta, 53 országban a nemzeti kulturális eltéréseket) régiek, és ebből következően idejétmúltak.

Válasz: A dimenziók feltehetőleg évszázados kulturális gyökereket tártak fel. Ezek az értékek megállták a helyüket, bármely másfajta méréssel szemben, ugyanakkor a nemrégiben végzett újbóli felmérések megmutatták, hogy a jellemzők nem vesztek érvényességükből.

5. Megjegyzés: A vizsgálatban használt négy, vagy öt dimenzió nem elégséges a kultúrák egyediségének jellemzésére.

Válasz: A vizsgálatba utólagosan bevont dimenzióknak statisztikailag függetleneknek kellene lenniük a korábban definiáltakhoz képest, emellett más külső mérési jellemzőkkel vizsgált korrelációs bázison is használhatónak kellene bizonyulniuk. Ebben az esetben lehetne a „jelölteket” beilleszteni a modellbe (Jarjabka, 2020).

A nemzeti kultúra hatása a szervezeti kultúrára

A nemzeti kultúra erőteljes hatást gyakorol a szervezeti kultúrára. „Amikor a vállalatok kilépnek a nemzetközi színtérre, tervezési és irányítási rendszerüket továbbra is erősen befolyásolja nemzeti kultúrájuk” (Hofstede, 2010, p. 316). A mindennapi életünkben megnyilvánuló magatartásunkat, a munkahelyen elvárt viselkedési normákat, értékítéletet alapvetően határozzák meg azok a jellemzők, melyek a nemzeti kultúra gyökereiben rejlenek (Bencsik, Marosi & Dóri, 2012).

A nemzeti közegben működő szervezetek alkalmazottaiban a hat alapjellemző mentén kialakul egyfajta homogén szervezethez, amely hatással van arra, hogy a kultúra tagjai mely emberi erőforrásmenedzsment-módszereket, termelés- és folyamatszervezési formákat és mely viselkedésmódokat preferálják, illetve taszítják. Hofstede a 3. ábra szerinti nemzeti alapú szervezeti kultúracsoportokat különböztette meg (Blahó, Czakó & Poór, 2021).

A Varga (1983, 1986) által elvégzett kutatás eredményeképpen a magyar kultúrát a „Jól olajozott gépezet” kategóriájába sorolták be, melyre jellemző a relatíve kis hatalmi távolság és egyben a magas bizonytalanságkerülés. A svéd kultúrát pedig a „Piac” kategóriába sorolták be, amelyre jellemző a kis hatalmi távolság és az alacsony bizonytalanságkerülés.

3. ábra

A hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés hatása a szervezeti kultúrára

Bizonytalanságkerülés	Magas	Jól olajozott gépezet Kis hatalmi távolság Magas bizonytalanságkerülés	Piramis Nagy hatalmi távolság Magas bizonytalanságkerülés
	Alacsony	Piac Kis hatalmi távolság Alacsony bizonytalanságkerülés	Család Nagy hatalmi távolság Alacsony bizonytalanságkerülés
		Kicsi	Nagy
		Hatalmi távolság	

Forrás: saját szerkesztés (Blahó, Czakó & Poór, 2021) alapján

Magyarország és Svédország összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján

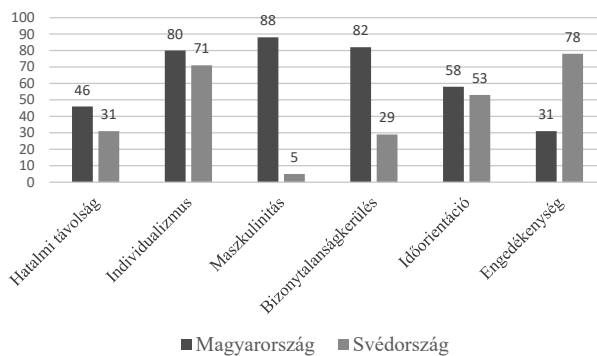
Az interkulturális különbségek és kultúrák sokfélesége egyre inkább kiemelkedő szerepet játszanak a szervezetek életében. Hofstede dimenziói – a hatalmi távolság, az individualizmus, maskulinitás, bizonytalanságkerülés, időorientáció, engedékenység – rendkívül fontosak lehetnek a tudásmenedzsment-stratégiák, -gyakorlatok, -folyamatok tervezésében és végrehajtásában. E dimenziók elemzése segíthet megérteni a különbségeket és hasonlóságokat a magyar és a svéd kultúra között, melyeknek hatását vizsgáljuk a tudásmenedzsment-gyakorlatokra, kiemelten a tudásmegosztásra.

A 4. ábrán Magyarország és Svédország kulturális jellemzőinek összehasonlítása látható Hofstede dimen-

ziói alapján. A hatalmi távolság, az individualizmus és az időorientáció dimenziókban hasonló értékeket ér el, míg a maskulinitás, a bizonytalanságkerülés és az engedékenység dimenziókban nagy a különbség a két ország között. A következőkben valamennyi dimenziót megvizsgáljuk.

4. ábra

Magyarország és Svédország kulturális összehasonlítása Hofstede kulturális dimenziói alapján



Forrás: The Culture Factor Group alapján saját szerkesztés

Hatalmi távolság

A hatalmi távolság dimenzióban mindkét ország alacsony pontszámot ér el, ami azt jelenti, hogy jellemző rájuk a függetlenség, hierarchia kényelmi okokból, egyenlő jogok, megközelíthető vezetők, tréner-vezetői stílus, támogató és megerősítő vezetés. A hatalom decentralizált, a vezetők a csapatuk tapasztalatára számítanak. A privilégiumok és a státusszimbólumok kevésbé fontosak (Hofmeister & Tóth, 2003). Az alkalmazottak elvárják, hogy bevonják őket a döntéshozatalba. A kontrollt nem kedvelik, a vezetőkkel szembeni viselkedés informális és a megszólítás keresztnéven történik. A kommunikáció közvetlen és részvételi (Hofmeister & Mitev, 2016).

Individualizmus

Az individualizmus dimenzióban Magyarország és Svédország is magas pontszámot ért el, ami azt jelenti, hogy erős igény van egy lazán összekötött társadalmi keretrendszer iránt, ahol az embereknek elvárása, hogy csak saját magukkal és közvetlen családjukkal foglalkozzanak (Baskerville & Myers, 2004). Az individualista társadalmakban a sértés büntudatot és önbecsülésvesztést okoz. A munkáltató-alkalmazott kapcsolat alapja az egymásnak előnyt hozó szerződés, a toborzási és előléptetési döntéseket kizárólag az érdek alapján kell meghozni. A vezetés az egyének vezetését jelenti (Beugelsdijk & Welzel, 2018).

Maszkulinitás

A maskulinitás dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Ezek alapján Magyarország férfias társadalom.¹ A maskulin országokban az emberek „azért élnek, hogy dolgozzanak”, elvárás, hogy a vezetők döntésképesek és határozottak legyenek, az egyensúlyra, a versenyre és a teljesítményre

helyeződik a hangsúly, a konfliktusokat harcolva oldják meg (Jaiswal & Zane, 2022). Ezzel szemben Svédország nőies társadalom. A feminin országokban fontos a magánélet/munka egyensúlyának fenntartása. Az eredményes vezető támogató az embereivel, a döntéshozatal bevonás révén valósul meg. A vezetők az egyetértésre törekednek, az emberek értékelik az egyenlőséget, a szolidaritást. A konfliktusokat kompromisszumokkal és tárgyalásokkal oldják meg, a svédek híresek hosszú megbeszéléseikről, amelyek addig tartanak, amíg egyetértés nem születik. Az ösztönzők, mint például a szabadidő és a rugalmas munkaidő munkahelyek, előnyben részesülnek. Az egész kultúra a „lagom” körül épül, ami azt jelenti, hogy se nem túl sok, se nem túl kevés, sem túl feltűnő, minden mértékkel (Lubowiecki-Vikuka, Dabrowska & Machnik, 2021). A lagom biztosítja, hogy mindenki megkapja, amire szüksége van, és senki se szenvedjen hiányt. A lagomot a társadalomban „Jante törvénye” érvényesíti, amelynek célja, hogy az embereket mindig a helyükön tartsa. Ez egy fiktív törvény, egy skandináv koncepció, amely azt tanácsolja az embereknek, hogy ne dicsekedjenek vagy próbáljanak mások fölé emelkedni (Cappelen & Dahlberg, 2017).

Bizonytalanságkerülés

A bizonytalanságkerülés dimenzióban Magyarország magas, míg Svédország alacsony pontszámot ért el. Ezek alapján Magyarország előnyben részesíti a bizonytalanság elkerülését. Azok az országok, amelyek magas bizonytalanságelkerülési értékeket mutatnak, merev hitrendszereket és viselkedési kódexeket tartanak fenn, nem tolerálják az unortodox viselkedést és ötleteket (Heidrich, 2017). Ezekben a kultúrákban érzelmi szükség van a szabályokra (még akkor is, ha a szabályok sosem tűnnek működőképesnek), az idő pénz, az emberekben belső késztetés van arra, hogy elfoglaltak legyenek és keményen dolgozzanak, a pontosság és a szabályszerűség az elvárás, az innovációt ellenállás érheti, a biztonság fontos eleme az egyéni motivációnak (Bilro & Loureiro, 2023).

Ezzel szemben Svédország nagyon alacsony preferenciát mutat a bizonytalanság elkerülésére. Az alacsony bizonytalanságkerülési értékekkel rendelkező társadalmak lazább hozzáállást tartanak fenn, ahol a gyakorlat fontosabb, mint az elvek, és a normától való eltérés könnyebben tolerálható (Fóris, Bölskei, Dér & Csontos, 2020). Az alacsony bizonytalanságkerülési értékekkel rendelkező társadalmakban az emberek úgy vélik, hogy csak annyi szabálynak kell lennie, amennyire szükség van, és ha ezek homályosak vagy nem működnek, akkor el kell hagyni, vagy meg kell változtatni őket (Blahó, Czákó & Poór, 2021). Az időbeosztás rugalmas, a kemény munkát csak akkor végzik, amikor szükséges, nem pedig önmagáért, a pontosság és a szabályszerűség nem természetes, az innovációt nem veszik fenyegetésnek (Bauer & Berács, 2017).

Időorientáció

Az időorientáció dimenzióban Magyarország pontszáma magasabb, mint Svédországé. Ez alapján Magyarország egy pragmatikus ország. A pragmatikus orientációjú tár-

sadalmakban az emberek úgy vélik, hogy az igazság nagymértékben függ a helyzettől, a kontextustól és az időtől (Nagy & Kutasi, 2020). Képesek könnyen alkalmazkodni a változó körülményekhez, erős hajlandóságot mutatnak a spórolásra, befektetésre, takarékosagra, és kitartanak az eredmények elérésében (Heidrich, 2017). Ezzel szemben Svédország esetében nem látható egyértelmű preferencia ebben a dimenzióban.

Engedékenység

Az engedékenység dimenzióban Magyarország alacsony, míg Svédország magas pontszámot ért el. Az alacsony pontszámmal rendelkező társadalmak tendenciát mutatnak a cinizmus és a pesszimizmus felé. Az engedékeny társadalmakkal ellentétben, a visszafogott társadalmak kevés hangsúlyt fektetnek a szabadidőre és korlátozzák vágyaik kielégítését. Ezen orientációval rendelkező emberek úgy érzik, hogy cselekedeteiket a társadalmi normák korlátozzák, önmaguk elkényeztetése helytelen (Fóris et al., 2020). Ezzel szemben Svédországra az engedékenység jellemző. Az engedékenység dimenzióban magas pontszámmal rendelkező társadalmakban az emberek általában hajlandók megvalósítani ösztöneiket és vágyaikat azzal a céllal, hogy élvezzék az életüket és szórakozzanak. Pozitív hozzáállással rendelkeznek és hajlamosak az optimizmusra. Nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a szabadidőnek, úgy cselekszenek, ahogyan nekik tetszik, és pénzüket úgy költik el, ahogyan szeretnék (Guo, Chen, Usai, Wu & Qin, 2023).

Hofstede kulturális dimenzióinak hatása a tudásmegosztásra

Hofstede kulturális dimenziói alapján megvizsgálva Magyarországot és Svédországot, a legnagyobb különbségek a maskulinitás, a bizonytalanságkerülés és az engedékenység dimenziók esetében volt megfigyelhető. Annak érdekében, hogy az empirikus vizsgálatunk eredményeit összevethessük a szakirodalommal, az említett dimenziók hatásait vizsgáljuk a tudásmegosztásra. Empirikus kutatásunk értelmezéséhez fontos, hogy megértsük e dimenziók hatását a tudásmegosztásra.

Maszkulinitás hatása a tudásmegosztásra

A maskulinitás hatását a tudásmegosztásra a hatékonyság, a csapatmunka, a konfliktuskezelés, a támogatás dimenziók mentén vizsgáljuk annak érdekében, hogy feltárjuk hogyan hatnak ezek a kulturális tényezők a tudásmegosztási folyamatokra.

Hatékonyság

A maskulin kultúrákban hangsúlyt fektetnek a hatékonyságra, teljesítményre és versenyre (Tornai & Camille, 2018). Ezekben a kultúrákban a tudásmegosztás gyakran oly módon zajlik, hogy az emberek saját erősségeikre összpontosítanak, hajlandók megosztani tudásukat, hogy elősegítsék a személyes vagy csoportos sikert. A konfliktusokat hajlamosak harcolva megoldani (Sasfy, 2018).

A feminin kultúrákban az együttműködés, a harmónia és az emberek közötti kapcsolatok fontosabbak, mint a teljesítmény. A feminin kultúrákban a tudásmegosztás a közösség, az emberek támogatására irányul, a konfliktusok megoldására kompromisszumokat keresnek (Török, 2012).

Csapatmunka

A maszkulin kultúrák nagyobb hangsúlyt fektetnek az önállóságra és az egyéni cselekvésre. Ez egyrészt lehet pozitív, mivel ösztönözheti az embereket arra, hogy egyedül álljanak neki a feladatoknak és tudásukat önállóan használják fel, azonban ebben az esetben az információ és tudás korlátozottan terjedhetnek (Kiss & Makó, 2012).

A feminin kultúrák inkább csoportorientáltak, az emberek hajlamosabbak együtt dolgozni és megosztani a tudásukat, ez kedvezőbb a tudásmegosztás szempontjából (Tornai-Camille, 2018).

Konfliktuskezelés

A maszkulin kultúrákban az emberek hajlamosak a konfliktusokat harcolva megoldani, aminek hatása lehet a tudásmegosztásra. Konfliktusok esetén az emberek nehezen találják meg a közös hangot és hajlamosak visszatarítani a tudásukat.

A feminin kultúrákban az emberek jellemzően kompromisszumokat keresnek és hosszú megbeszéléseken át jutnak egyetértésre, ez elősegítheti a tudásmegosztást.

Támogatás

A feminin kultúrák általában támogatóbbak, az emberek hajlandók segítséget nyújtani egymásnak, ez pozitívan befolyásolhatja a tudásmegosztást, mivel az emberek hajlandók segíteni másoknak a tudásuk bővítésében és a problémák megoldásában. A maszkulin kultúrákban a segítségnyújtás ritkább, mivel az emberek inkább a saját eredményeikre koncentrálnak (Török, 2012).

Bizonytalanságkerülés hatása a tudásmegosztásra

Hierarchia

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek hajlamosak betartani a szigorú hierarchikus struktúrákat és szabályokat (Réthi, 2016). A tudásmegosztás ebben az esetben gyakran felülről lefelé történik, a hierarchiában fent állók adnak utasításokat, az emberek követik azokat anélkül, hogy sok kérdést feltennének vagy kétségeiket kifejeznék. Ebben az esetben a tudásmegosztás lehet hatékony és megbízható, azonban lehetőséget ad a hierarchikus rendszerek visszaéléseire és a kreativitás hiányára (Sasfy, 2018).

Kreativitás

Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrák a rugalmasságra és a kreativitásra összpontosítanak. Az emberek hajlandók kérdéseket feltenni és megkérdőjelezni a meglévő szabályokat és rendszereket. Ebben az esetben a tudásmegosztás interaktív folyamat, ahol az emberek aktívan

részt vesznek a tudás létrehozásában és fejlesztésében. Az ötleteket és a kreativitást díjazják, ami hozzájárulhat a tudásmegosztás sikeréhez és az innovációhoz (Lakosy & Szőke, 2021).

Kommunikáció

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek gyakran közvetlenebbül és határozottabban kommunikálnak, mivel a pontos és egyértelmű iránymutatás fontosabb. Ezzel a tudásmegosztás során világosabb és megbízhatóbb információkhoz juthatunk. Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrákban a kommunikáció nyitottabb és kreatívabb, ami elősegítheti a tudásmegosztást, azonban nehezebben érthető lehet (Rekettye, Tóth & Malota, 2016).

A bizonytalanság elfogadása

A magas bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek hajlamosak elkerülni a bizonytalanságot, ragaszkodni a jól ismert módszerekhez és gyakorlatokhoz. A tudásmegosztás esetén lehetőség van a hagyományos módszerek fenntartására, azonban az innováció hiánya jellemezheti. Az alacsony bizonytalanságkerülésű kultúrákban az emberek elfogadják a bizonytalanságot, nyitottak az új ötletekre és változásokra, így a tudásmegosztás során több teret kap az újítás (Bakacsi, 2015).

Az engedékenység hatása a tudásmegosztásra

Kommunikáció

Az alacsony engedékenységű kultúrákban az emberek nyitottabbak és közvetlenebben kommunikálnak (Szabó, 2011). A tudásmegosztás során az emberek könnyebben kifejezik ötleteiket, véleményüket, kevésbé félnek attól, hogy sértőnek tűnnek. Ez elősegítheti a hatékony tudásmegosztást, mivel az emberek nyitottak az új információk és ötletek befogadására.

Önbecsülés

Az alacsony engedékenységű kultúrákban az emberek hajlamosak az önbecsülést és az önbizalmat hangsúlyozni. Ez pozitív hatással lehet a tudásmegosztásra, mivel az emberek magabiztosak azzal kapcsolatban, hogy saját tapasztalataik és ismereteik értékesek. A bizalom fontos szerepet játszik a tudásmegosztás folyamatában. Az alacsony engedékenységű kultúrákban az emberek hajlamosak megbízni másokban, ezt a bizalmat átültethetik a tudásmegosztás folyamatába (Benke, 2018).

Konfliktuskezelés

Az alacsony engedékenységű kultúrák hajlamosak kevésbé kerülni a konfliktusokat. Ez lehetővé teszi az emberek számára, hogy nyíltan vitassák meg az ötleteiket és véleményeiket a tudásmegosztás során. Konstruktív konfliktusok elősegíthetik az ötletek továbbfejlesztését és javítását, ami előmozdíthatja az innovációt (Somogyvári, 2021).

Közösségi szemléletmód

Az alacsony engedékenységű kultúrákban az emberek általában a közösségi szemléletmódot részesítik előnyben

(Sasfy, 2018). Ez lehetővé teszi a tudásmegosztást általában, hogy az emberek összefognak, együttműködnek, és együtt dolgoznak a közösség céljaiért. Ez a kollektív hozzáállás segíthet a tudás gyorsabb terjedésében és a közös fejlődésben.

Kockázatvállalás

Az alacsony engedékenységgű kultúrákban az emberek hajlamosabbak kockázatot vállalni, kipróbálni új ötleteket és megközelítéseket. Ez elősegítheti az innovációt és az új tudás megosztását, mivel az emberek nyitottak az új lehetőségek keresésére és kihasználására (Bakacsi, 2015).

A szakirodalomban bemutatott összefüggések alapján a kutatási kérdések megválaszolása érdekében empirikus kutatást folytattunk, melynek módszertanát a következő fejezetben mutatjuk be.

Kutatási módszerünknek a Delphi-módszert választottuk. A Delphi-módszer alkalmazásával elsődleges célunk a tudásfenntarthatóság definíciójának megalkotása volt, azonban a kapott válaszokból körvonalazódó különbségek irányították a figyelmet a tudásmegosztás jelentőségére ebből az aspektusból. Így röviden bemutatjuk a Delhi kiinduló fázisait, majd rátérünk a jelen tanulmány lényegét jelentő tudásmegosztás-területre.

MÓDSZERTAN

A Delphi-módszer

A Delphi-módszer olyan szakértők által végzett tevékenység, ahol a csoport tagjai eleinte egymástól elkülönülten végzik tevékenységüket, ezért hosszú lehet az átfutási ideje, ugyanakkor bonyolultabb problémák megoldására kifejezetten ajánlott (Veres, Hoffmann & Kozák, 2017).

A Delphi-technika olyan előrejelző módszer, amely egymástól független szakértők együttműködésén alapul, akik egy probléma lefolyásának előrejelzésére egymástól függetlenül kérdőíveket töltenek ki, majd több körben kölcsönösen alakítva véleményüket közelítik a feltevéseiket (Borgulya, 2017). A Delphi-módszer előnye az anonimitás, a hagyományos értekezleti forma hátrányainak kiküszöbölése (Józsa, 2016). A Delphi-módszer alkalmazása végeredményként az eleinte jellemzően szerteágazó vélemények konkrét, jól strukturált alakot öltenek, ezáltal lényegesen hatékonyabban kezelhetők a fennmaradó véleménykülönbségek, eltérő várakozások (Gellén, Hosszú & Szabó, 2016).

A szakértői vélemények elemzéséhez további módszerek alkalmazására volt szükség, ezek az ATLAS.ti és a Voyant tools szövegelemző szoftver.

ATLAS.ti

Az ATLAS.ti lehetővé teszi a fontos összefüggések, vélemények és kapcsolatok feltárását. A program lehetőséget ad a multikódolt adatok (szöveges állományok, képek, geo-, audio- és videóadatok) feldolgozására. Az elemzési funkción belül lehetőségünk van az egyszerű (szó) gyakorisági és a bonyolultabb kapcsolatok vizsgálatára (idézetek-kódok, kódok-kódok, idézetek-idézetek, kódok-memok között). Ezeknek a kapcsolatoknak az ered-

ményét grafikusán is tudjuk ábrázolni a program segítségével (Veres et al., 2017).

A Voyant tools bemutatása

A Voyant Tools szintén egy szövegelemző webes alkalmazás. Lehetővé teszi a beérkezett válaszok kódolását és kategorizálását különböző nézőpontok szerint. Elsősorban a vizualizációt segíti, megkönnyítve ezzel az eredmények azonnali értelmezését. Képes szófelhőket generálni a dokumentumokból, megjeleníti a szógyakoriságot és egyéb szövegbányászati funkciókat lát el. Az alkalmazás széleskörben felhasználható különböző tudományterületeken, irodalomtól kezdve, a szociológián át, egészen az egészségügyig (voyant-tools.org).

A minta bemutatása

Kutatásunk célcsoportja a tudásmenedzsment-szakértők (egyetemi oktatók, kutatók, tanácsadók), a vállalati szakemberek és a tudásmenedzsment területén nem szakértő egyének. A tudásmenedzsment-szakértők véleményére tudásuk, sokéves tapasztalatuk miatt számítottunk. A vállalati szakemberek gondolatai az aktuális trendek, a gyakorlati ötletek miatt fontosak számunkra. A tudásmenedzsment területén nem jártas szakemberek véleményére pedig azért voltunk kíváncsiak, mert a sokszínű tapasztalataik, új ötleteik kiegészítik a tudásmenedzsment-szakértők és a vállalati szakemberek gondolatait.

Célzott mintavételi technikát alkalmaztunk. Az adatok begyűjtése online történt. A vizsgálatok 2023-ban zajlottak le. Nyílt kérdéseket fogalmaztunk meg, „Kérjük, hogy körülbelül 1/2-1 oldalban fejtse ki a véleményét a *„fenntartható tudás a sikeres, fenntartható jövőért”* témában! (Mit gondol a témáról? Mi a tapasztalata ezzel kapcsolatban?)”.

A megkérdezett szakértők felkutatásához a tudásmenedzsmenthez, fenntarthatósághoz, szervezeti viselkedéshez, valamint technológiai innovációhoz kapcsolódó szakfolyóiratok (Scandinavian Journal of Management, Journal of Business Research, Academy of Management Annals, Sustainability, Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Research & Practice, International Journal of Knowledge Management, Journal of Intellectual Capital, Journal of Sustainable Development, Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Journal, Journal of Knowledge Economy, Journal of Information & Knowledge Management) weboldalait, nemzetközi konferenciák (mint például International Conference on Knowledge Management, European Conference on Knowledge Management, International Conference on Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, International Conference on Sustainable Development, International Conference on Organizational Behavior and Development, International Conference on Knowledge Management and Information Retrieval, International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining) weboldalait, egyetemi weboldalakat (Uppsala University, Lund University, University of Gothenburg, Stockholm University, Umeå University, Linköping University,

A magyar válaszadók esetében leggyakrabban olyan kifejezések kerültek előtérbe, mint például tudás, szervezet, vállalat, rendszer, siker. A svéd válaszadók által leggyakrabban használt szavak közé tartozik a tudásmegosztás, a tudásmenedzsment, a fenntarthatóság, az alkalmazkodás. Annak érdekében, hogy összehasonlítást végezhessünk a magyar és svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos attitűdjével kapcsolatban, kollokációs vizsgálatot végeztünk.

A tudásmegosztás fogalmának vizsgálata

Az összehasonlítás segíthet abban, hogy feltárjuk a közös és eltérő szempontokat, valamint azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a tudásmegosztás sikerességét és hatékonyságát a szervezetekben.

6. ábra

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében



Forrás: saját szerkesztés

Tudásmegosztás a magyar válaszadók szerint

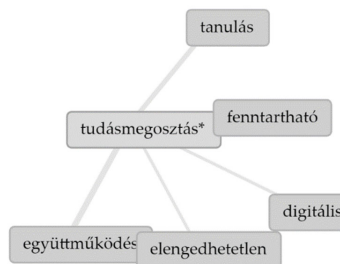
A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a magyar válaszadók esetében a 6. ábrán látható. A tudásmegosztás fogalmához a tudástérkép, a versenyelőny, a félelem, a tudáskiáramlás és a kultúra kifejezések kapcsolódnak.

A 6. ábrán látható fogalmakat megvizsgáltuk az ATLAS-ti szövegelemző szoftver segítségével. A válaszokból leszűrjük az említett kifejezésekhez kapcsolódó idézeteket. Ezzel az volt a célunk, hogy megvizsgálhassuk a válaszadók ezen kifejezésekkel kapcsolatos gondolatait (4. táblázat).

A válaszadók a tudásmegosztással kapcsolatos félelem okaiként a pozícióföltést, a munkavállaló távozásától való félelmet, a kulturális okokat a vezetést és a kommunikációt jelölték meg. A válaszok összhangban vannak az 1. táblázatban bemutatott tudásmegosztást negatívan befolyásoló tényezőkkel.

7. ábra

A tudásmegosztás kifejezés kollokációs hálózata a svéd válaszadók esetében



Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

A magyar válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Pozícióföltés	„Azt valószínűsítem, hogy a tudásmegosztástól való félelem a pozícióföltés miatt meghatározó.”
Munkavállaló távozásától való félelem	„Egy kollégánk hirtelen és tragikus halálával az általa birtokolt tudás (többek között az általa tartott órák, a kapcsolatrendszere és a kutatásokhoz való hozzájárulása) vált semmissé, nem tudtuk egy az egyben pótolni.”
Szervezeti kultúra	„A tudásmegosztáshoz szükséges a megfelelő szervezeti kultúra. Alázatosnak és befogadónak kell lenni (szorgalom) a tudásra és hasznosítására.”
Vezetés	„A vezetőknek nap mint nap szembesülnie kell az emberek tudásmegosztási hajlandóságának ösztönzésével.”
Kommunikáció	„A tudásmegosztás, mint minden máshol, két embertől függ, van a tudásmegosztó és a tudásbefogadó. Ha eltérő nyelvet beszélnek, akkor nem lehet a tudást megosztani. Közelíteni kell a kettőt.”

Forrás: saját szerkesztés

5. táblázat

A svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumai

Motívum	Idézet
Fenntarthatóság	„Azok a szervezetek, amelyek tevékenységük részeként a fenntarthatóságot helyezik előtérbe, ideértve a tudás megosztását másokkal az iparágban vagy a közösségben, nagyobb léptékű pozitív hatást gyakorolhatnak.”
Vezetés	„Kulcsfontosságú, hogy a vezetés felismerje és értékelje a fenntarthatósággal kapcsolatos szakértelmet, olyan kultúrát támogasson, amely a tudás megosztásán alapul, lehetővé téve a legjobb gyakorlatok kidolgozását.”
Technológia	„A technológia a fenntartható tudásmenedzsment előmozdításában is szerepet játszhat azáltal, hogy eszközöket és platformokat biztosít a szervezetek számára az adatok, tudás megosztásához és kezeléséhez.”
Kommunikáció	„A csapatok közötti együttműködés és kommunikáció kritikus fontosságú a tudás megosztásának és hatékony felhasználásának biztosításához.”
Együttműködés	„A tudásfenntarthatóság együttműködésen alapuló megközelítést igényel, amelyben a szervezet minden érintettje együtt dolgozik a tudás megosztása és felhasználása érdekében.”

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

A kérdőív szerkezete

A minta specifikálása	Szervezeti tudás-fenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodás	Szervezeti tudás-fenntarthatóság és tudásmegosztás összefüggései
A kitöltők életkora	Szervezeti tudás-fenntarthatóság fókuszja	Generációk közötti tudásmegosztás
Iskolai végzettsége	Szervezeti tudás-fenntarthatóság célja	Szervezeti tudásmenedzsment folyamatok
Beosztása	Vezetés szerepe	

Forrás: saját szerkesztés

8. táblázat

A demográfiai adatok

Állampolgárság	Magyar	50%
	Svéd	50%
Nem	Nő	43%
	Férfi	57%
Életkor	Legfiatalabb	18 év
	Legidősebb	80 év
	Átlagéletkor	45 év
Végzettség	Érettségi	10%
	Alapszakos diploma	32%
	Mesterszakos diploma	40%
	PhD	18%
Foglalkozás	Beosztott	35%
	Vezető	44%
	Egyéni vállalkozó	15%
	Tanuló, diák	2%
	Nyugdíjas	2%
	Egyéb	2%
Foglalkozás iparága	Oktatás	27%
	Ipar	20%
	Információ, kommunikáció	12%
	Kereskedelem	10%
	Egészségügy	5%
	Közigazgatás	5%
	Mezőgazdaság	6%
	Szállítás, közlekedés	8%
	Turizmus, vendéglátás	5%
	Szociális	2%
Szféra	Közszféra	34%
	Versenyszféra	66%

Forrás: saját szerkesztés

az egyetértés mértékének mérésére. A kérdőív szerkezetét a 7. táblázat mutatja be. A kérdőív első kategóriája

a minta specifikálása. A második kategória a szervezeti tudás-fenntarthatósággal kapcsolatos gondolkodás mérésére szolgál, amelyben többek között kitérünk a szervezeti tudás-fenntarthatóság fókuszára, a generációk közötti tudásmegosztásra és a vezetés szerepére. A harmadik kategória a szervezeti tudás-fenntarthatóság és a tudásmegosztás összefüggéseit tárgyalja.

A kérdőív kitöltése önkéntesen történt. A kérdőívet összesen 400 válaszadó töltötte ki.

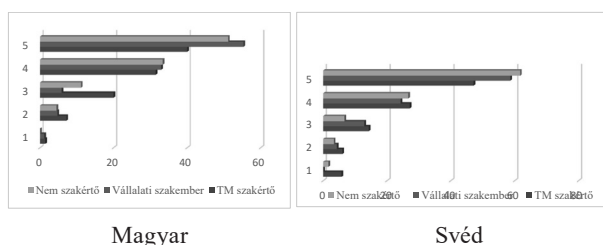
A válaszadók demográfiai adatait a 8. táblázat tartalmazza.

Eredmények

A válaszadókat megkértük, hogy 1-től 5-ig terjedő skálán jelöljék be az egyetértésük mértékét különböző, a szervezeti tudás-fenntarthatósággal kapcsolatos állításokról. 1 azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, az 5 pedig azt jelzi, hogy teljes mértékben egyetért a kijelentéssel.

9. ábra

A tudás-fenntarthatóság kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás (%)

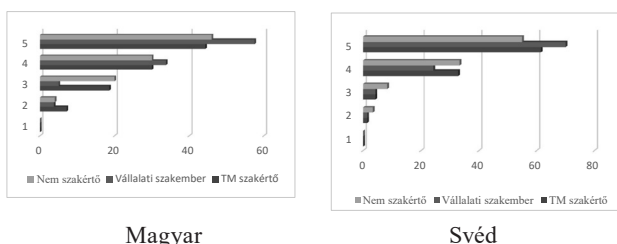


1= egyáltalán nem ért egyet 5= teljes mértékben egyetért

Forrás: saját szerkesztés

10. ábra

A tudásmegosztásról elmondható, hogy a szervezeti tudásmenedzsment folyamatok egyik legkritikusabb pontja (%)



1= egyáltalán nem ért egyet 5= teljes mértékben egyetért

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat

A magyar és a svéd válaszadók medián és IQR szerinti összehasonlítása

	TM szakértők		Vállalati szakemberek				Nem szakértők			
	Magyar	Svéd	Magyar	Svéd	Magyar	Svéd	Magyar	Svéd		
Állítás	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR	Medián	IQR
1.	4	2	4	2	5	1	5	1	5	1
2.	4	2	5	1	4	1	5	1	4	1

Forrás: saját szerkesztés

A 9., 10. ábra diagrammjai és a 9. táblázat medián és IQR szerinti összehasonlítása alapján is megállapítható, hogy a megkérdezettek konszenzusra jutottak, amely alapján kijelenthető, hogy a kutatás alanyainak az álláspontja szerint a tudás-fenntarthatóságnak kiemelt területe a generációk közötti tudásmegosztás, valamint a tudásmegosztás a tudásmenedzsment-folyamatok egyik legkritikusabb pontja.

Az eredmények alapján elmondható, hogy a nemzeti kultúra jelentős hatást gyakorol a tudásmegosztásra. A tudásmegosztás általános céljai hasonlóak lehetnek a különböző nemzetek esetében, azonban azok manifesztálódása nagyban függ a helyi kultúrától és a szervezeti szokásoktól.

Eredmények és diszkusszió

A tudásmegosztás egy rendkívül fontos téma a szervezetek életében, ezért számos tudományos kutatás született róla. A tudásmegosztással kapcsolatos elemzések során felmerülő faktorok között szerepel a bizalom és érzések szerepe (Zhang, 2014), az elköteleződés hatása (Escriba-Carda, Canet-Giner & Balbastre-Benavent, 2023), a közösségek szerepe (Rossignoli, Lionzo, Henschel & Boers, 2023), a vezető szerepe (Mohassel, Hesarzadeh & Velashan, 2023), a motiváció hatása (Fischer, 2022), a tudásmegosztás célja (Chen, Magnusson & Björk, 2022), az információs és kommunikációs technológiai eszközök hatása (Castaneda & Toulson, 2020), az elégedettség hatása (Kucharska & Bedford, 2019), a digitális technológiák felhasználása (Massa, Annosi, Marchegiani & Petruzzelli, 2023), valamint az akadályozó tényezők (Kang, Zhang & Zhang, 2021).

A kutatások többsége arra utal, hogy az értékeken alapuló szervezetek, mint például a bizalom, az együttműködés, a nyitott kommunikáció és a sokféleség, amelyek a közreműködő kultúrára jellemzőek, versenyelőnyhöz és kiváló teljesítményhez jutnak (Kucharska & Bedford, 2019). Eredményeink alátámasztják, hogy az említett értékeken alapuló szervezetekben a tudás hatékonyabban áramlik.

Több kutatás (Hofstede, 2001; Ford & Chan, 2003; Lai & Lee, 2007; Lin & Dalkir, 2010; Ling-Hsing Chang & Lin, 2015) is vizsgálatunkhoz hasonló eredményre jutott, vagyis, hogy a kultúrának kiemelkedő hatása van a tudásmegosztásra. Az eredményeinkben megfigyelhetők a magyar és a svéd kultúra közötti különbségek a tudásmegosztásban.

A tudásmegosztásnak számos szervezeti akadálya lehet, amelyek egy része a menedzsment hibájából merül fel, más része a szervezeti kultúrában gyökerezik (Keczer, 2016). Kutatásunkban a magyar válaszadók esetében kiemelkedő motívum volt a félelem a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar válaszadók félnek, hogy a tudás megosztása gyengítheti a pozíciójukat vagy elveszíti az értékét, amelynek oka a magyar kultúrára jellemző magas bizonytalanságkerülésben, valamint a maskulin kultúrákra jellemző nagymértékű pozícióvédelemben és hierarchiában keresendő. Ahogyan azt Ford & Chan (2003),

valamint Rivera-Vazquez et al. (2009) is megállapította, egy agresszívabb, maskulin kultúrában az alkalmazottak kevésbé érzik ösztönözve a tudásmegosztást.

Egy feminin társadalom hagyományosan támogató, gondoskodó és kapcsolatorientált jellemzőkkel rendelkezik (Ting-Toomey, 2012). A feminin kultúrákra jellemzően, a svéd válaszok hangsúlyozzák a harmónia, a fenntarthatóság fontosságát a tudásmegosztással kapcsolatban. A magyar és a svéd válaszadók is hangsúlyozzák a vezetés szerepét a tudásmegosztásban, ez az eredmény megerősíti Farkas (2003) kutatását, miszerint a tudásbarát kultúra kialakításában és a tudásmegosztásban meghatározó szerepet játszik a vezetés (Farkas, 2003).

Hofstede széleskörben elismert és alkalmazott dimenziói segítségével jól beazonosíthatóak és elemezhetőek a kulturális különbségek. Hofstede dimenzióira jellemző szavakat azonosítottuk a kérdőívünk 1. fordulójában kapott válaszokban, így elemezhetővé vált a kulturális különbségek hatása a tudásmegosztásra.

Hofstede dimenziói alapján a magyar társadalom maskulin kultúrával rendelkezik, azonban ezt többen vitatták (Primecz, 1999, 2020). Varga (1986) eredményei határozottan feminin sajátosságok felé hajlónak mutatja a magyar kultúrát.

A GLOBE-felmérésben a maskulinitás dimenzió két részből áll. Az egyik a nemi egyenlőség, ami azt mutatja meg, hogy egy közösség milyen mértékben minimalizálja a nemi egyenlőtlenségeket (HOPPE, 2007). Ezen a téren enyhén maskulin értéket mutatnak a magyar eredmények. Az észlelt asszertivitás, amely a hofstedei maskulinitás dimenzió másik összetevője, azt fejezi ki, hogy a társadalom tagjai mennyire szeretik a konfrontációt, és mennyire agresszívek a társadalmi kapcsolatokban. Falkné (2008, 2014) kutatásában a válaszadók erős maskulinitásra utaló jellemzést adtak a magyar kultúrával kapcsolatban, a válaszok elemzése alapján mi hasonló eredményre jutottunk.

A hofstedei dimenziók a legszélesebb körben végzett vizsgálatokon alapulnak, melyek eredményeit a nemzetközi szakirodalomban a legmagasabban minősített folyóiratok is közlik. Természetes, hogy a kutatók között nincs teljes egyetértés a tekintetben, hogy melyik modell az igazán helytálló és elfogadható. Véleményünk szerint erről érdemes lenne széles körű tudományfilozófiai vitát kezdeményezni, akár nemzetközi szinten is. Amíg ez realizálódik a kutatói szabadság lehetőségével élve bármelyik megközelítés elfogadható kell, hogy legyen. Nincs tudomásunk olyan bizonyítékokról, melyek akár a magyar, akár más nemzet esetében lefolytatott hofstedei kutatás adatbázisát és azon alapuló eredményeket tudományos alapon megkérdőjeleznék. A kultúrakutatások különböző eredményeinek háttérben húzódnak mintavételezési különbségek (más életkor és célcsoport), vagy ami szintén eltérésre ad lehetőséget, a kutatások között eltelt idő, más módon megfogalmazott kérdések és arra adott válaszok, valamint azok értékelési módszertana. Ahogyan a környezetünkben minden változik, ez hozza magával a kulturális változásokat (még akkor is, ha ez sokkal lassabb folyamat), és a változásokhoz alkalmazkodva (mivel a kultu-

rális dimenziók nem feltétlenül statikusak), az idővel és a társadalmi környezet változásával együtt módosulhatnak. Egy új, most indítandó kutatás eredménye más mintán, más célcsoporttal és más feltételek között, feltehetően ismét mutatna különbséget.

Következtetések

Tanulmányunkban összehasonlítottuk a magyarok és a svédek tudásmegosztással kapcsolatos véleményét Delphi-módszeres vizsgálat alapján. Hofstede kulturális dimenziói mentén végig járva megvizsgáltuk a különböző kulturális dimenziók hatását a tudásmegosztásra.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, a globális tudásindex 3. és 33. helyezettje közötti kulturális különbségek egyértelműen tükröződnek a tudásmegosztással kapcsolatos attitűdjeikben. A magyar és a svéd válaszadók tudásmegosztással kapcsolatos motívumainak az összevetése során jól megfigyelhetők a kulturális különbségek.

A vizsgálat olyan összehasonlítást tűzött ki célul, amelyről nem volt még olvasható kutatás a szakirodalomban.

A kutatás korlátai között feltétlenül meg kell említeni, hogy a kutatás jelenleg két európai országra terjed ki. Korlátként tekinthető minden olyan tényező, ami a kérdőíves felmérések sajátja, nevezetesen a megkérdőjelezhető öszinteség, a beazonosíthatósággal kapcsolatos félelmek, az esetleges félreértelmezett kérdések. A kutatók minden törekvése ellenére is fennállhatnak ezek az esetlegesen eredményt befolyásoló tényezők. A jövőben mindenképpen hasznos lenne további nemzetközi összehasonlításokat végezni, bizonyítva azt, hogy a nemzeti és a szervezeti kultúra milyen erősen befolyásolja a tudásmegosztást. A kapott eredmények tovább finomíthatók a minta méretének növelésével és/vagy a reprezentativitás biztosításával.

Jegyzet

1 A magyar kultúra maskulinitásának megítélése ellentmondásos.

Felhasznált irodalom

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alverson, K. (2012). Direct observation and monitoring of climate and related environmental change. In *The SAGE Handbook of Environmental Change: Volume 1* (pp. 53-66). SAGE Publications.
- Audretsch, D.B., & Belitski, M. (2022). The knowledge spillover of innovation. *Industrial and Corporate Change*, 31(6), 1329-1357.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtac035>
- Bakacsi, Gy. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára*. Semmelweis Kiadó.
- Balázs, L. (2020). Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatának vizsgálata oktatóknál – Az érzelmiintelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában. *Vezetéstudomány*, 51(12), 85-101.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.07>
- Baskerville, R. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1-14.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
- Baskerville, R., & Myers, M. (2004). Special issue on action research in information Systems: Making IS research relevant to practice. *MIS Quarterly*, 28(3), 329-335.
<https://doi.org/10.2307/25148642>
- Bencsik, A., Marosi, I., & Döry, T. (2012). Vágyott kultúra és reális értékítélet. *Vezetéstudomány*, 43(5), 25-40.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.05.03>
- Bencsik, A. (2024). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2020). Informális tudásmegosztás – A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány*, 51(7-8), 89-101.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.07-08.08>
- Bencsik, A. (2022). Background on the Sustainability of Knowledge. *Sustainability*, 14(15), 9698.
<https://doi.org/10.3390/su14159698>
- Benke, M. (2018). *A motiváció és tanulás kapcsolatának vizsgálata: fókuszban az önmeghatározás elmélet [Doktori disszertáció]*. Pécsi Tudományegyetem. <http://pea.lib.pte.hu/handle/pea/23465>
- Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(10), 1469-1505.
<https://doi.org/10.1177/0022022118798505>
- Bilro, R.G., & Loureiro, S.M.C. (2023). A systematic review of customer behavior in business-to-business markets and agenda for future research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 122-142.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0313>
- Blahó, A., Czakó, E., & Poór, J. (szerk.) (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Borgulya, Á. (2017). *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. Akadémiai Kiadó.
- Bauer, A., & Berács, J. (2017). *Marketing*. Akadémiai Kiadó.
- Cantu, C.L., & Tunisinin, A. (2023). A circular innovation strategy in a supply network context: evidence from the packaging industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(13), 220-238.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0325>
- Cappelen, C., & Dahlberg, S. (2017). The Law of Jante and generalized trust. *Acta Sociologica*, 61(1), 419-440.
<https://doi.org/10.1177/0001699317717319>
- Castaneda, D.I., & Toulson, P. (2020). Is it possible to share tacit knowledge using information and communication technology tools? *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(8/9), 673-683.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-07-2020-0102>
- Chen, Q., Magnusson, M., & Björk, J. (2022). Exploring the effects of problem- and solution-related knowledge

- sharing in internal crowdsourcing. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 324-347.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0769>
- Escriba-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2023). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems–innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Farkas, F. (2003). The role of leadership in knowledge management and knowledge transfer. In Lengyel, I. (Ed.), *Knowledge Transfer, Small and Medium-Sized Enterprises and Regional Development in Hungary* (pp. 1-14). JATE Press.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Farkas F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó.
- Ford, D.P., & Chan, Y.E. (2003). Knowledge sharing in multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research and Practice*, 1(1), 11-27.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8499999>
- Fóris, Á., Bölcskei, A., Dér, Cs. I., & Csontos, N. (szerk.) (2020). *Nyelv, kultúra, identitás II. Pragmatika, diskurzuselemzés, interkulturális kommunikáció*. Akadémiai Kiadó.
- Frost, J.P. (1985). *Organizational Culture*. Sage.
- Garaj, E. (2007). *A képzési politika és a tudásmegosztás szerepe a versenyképesség alakulásában – Magyar mikro-, kis- és középvállalatok körében végzett vizsgálat eredményei* [Doktori értekezés]. Pécsi Tudományegyetem. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/15111/garaj-erika-phd-2008.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gellén, M., Hosszú, H., & Szabó, T. (2016). *Közpolitika*. Wolters Kluwer Kft.
- Guo, Y., Chen, Y., Usai, A., Wu, L., & Qin, W. (2023). Knowledge integration for resilience among multinational SMEs amid the COVID-19: from the view of global digital platforms. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 84-104.
<https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0138>
- Hao, Q., Yang, W., & Shi, Y. (2019). Characterizing the relationship between conscientiousness and knowledge sharing behaviour in virtual teams: an interactionist approach. *Computers in Human Behavior*, 91, 42-51.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.023>
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Heidrich, B. (2017). *Szolgáltatás menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Hofmeister-Tóth, Á. & Mitev, A. (2016). *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Akadémiai Kiadó.
- Hofmeister-Tóth, Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw Hill Professional.
- Hoppe, M. (2007). *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*. <http://www.nnli.org/uploads/2/9/4/1/29412281/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf>
- Jaiswal, M., & Zane, L. (2022). National culture and attitudes' impact on diffusion of sustainable new technology-based products. *New England Journal of Entrepreneurship*, 25(1), 5-25
<https://doi.org/10.1108/NEJE-09-2021-0059>
- Jarjabka, Á. (2020). *Kultúramenedzselési ismertek*. Pécsi Tudományegyetem.
- Józsa, L. (2016). *Marketingstratégia*. Akadémiai Kiadó.
- Juhász, I. (2014). Kínai munkavállalók motiválásának alternatívái – Hofstede kulturális dimenzióinak tükrében. *Vezetéstudomány*, 45(10), 58-67.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.06>
- Kang, F., Zhang, Y., & Zhang, H. (2021). Hindrance stressors, ego depletion and knowledge sharing. *Organization Management Journal*, 19(1), 22-33.
<https://doi.org/10.1108/OMJ-06-2020-0964>
- Kankanhalli, A., Tan, C.Y.B., & Wei, K.K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories; an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143. https://www.researchgate.net/publication/220260379_Contributing_Knowledge_to_Electronic_Knowledge_Repositories_An_Empirical_Investigation
- Karjanto, N. (2022). Revisiting Indigenous Wisdom of Javanese Pranata mangsa. Comment on Zaki et al. Adaptation to Extreme Hydrological Events by Javanese Society through Local Knowledge. *Sustainability*, 14(15), 9632.
<https://doi.org/10.3390/su14159632>
- Keczer, G. (2016). A tudásmenedzsment és az emberi erőforrás menedzsment kapcsolata – tudásmegosztás elősegítése a szervezetben. *Taylor*, 8(5), 166-176.
<https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/13067>
- Kiss, E. Cs., & Sz. Makó, H. (2015). *Gyász, krízis, trauma és a megküzdés lélektana*. Pro Pannonia Kiadói Alapítvány.
knowledge4all.com (n.d.). <https://knowledge4all.com/>
- Kopfer-Rácz, K., Hofmeister-Tóth, Á., & Sas, D. (2013). A hazai kis- és közepes vállalatok szociokulturális beállítódása a Hofstede-dimenziók mentén. *Vezetéstudomány*, 44(10), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.01>
- Kucharska, W., & Bedford, D.A.D. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: does job satisfaction matter? *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3406496>
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány*, 52(1), 13-26.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02>

- The Culture Factor Group (n.d.). <https://www.theculturefactor.com/>
- Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating across cultures*. Guilford Press.
- Tornai-Camille, R. (2018). *Interkulturális kompetenciák német-magyar kommunikációban* [Szakdolgozat]. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem. <https://dolgozattar.uni-bge.hu/17537/>
- Varga, K. (1983). Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*, 3, 130-143.
- Varga, K. (1986). *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése – Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai*. Akadémiai Kiadó.
- Veres, Z., Hoffmann, M., & Kozák, Á. (szerk.) (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó.
- Zhang, J.Z. (2014). The Impacts of Trust and Feelings on Knowledge Sharing among Chinese Employees. *New England Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 21-28. <https://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol17/iss1/5/>