

Új narratívák születése

Dr. habil. Velencei Jolán

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar,
velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Hogyan tudhatjuk meg, hogy mit tud a tanuló, ha nem csupán a tananyag visszamondását várjuk el, hanem arra is kíváncsiak vagyunk, miként alakították át fogalmi keretét az új fogalmak? Ebben az esetben a tanulóknak felmerülő kérdések, elképzelések és interakciók nagyobb teret kaphatnak. Az új fogalmi keret alakulása meglévő kognitív sémáinktól függ, melyek gazdagabbá, árnyaltabbá válnak a tanulási folyamat során. A z Óbudai Egyetem Kárpát-medencei Online Oktatási Centrum (K-MOOC) támogatásával fejlesztettem a "Vállalkozásinnováció" című online kurzust, amely 2016 őszén indult először. Ezen a kurzuson négy nézőponton keresztül szemléltük a globális vállalkozói értékrend alakulását. A hallgatók a kurzus kevert tartalmában szabadon bökláshattak, mint a szavannában, mondhatnám úgyis, informálisan tanultak. A tanulási folyamat eredményeként született narratívák azt illusztrálják, hogy miként sikerült az új fogalmakat a hallgatóknak a saját kontextusukba helyezni.

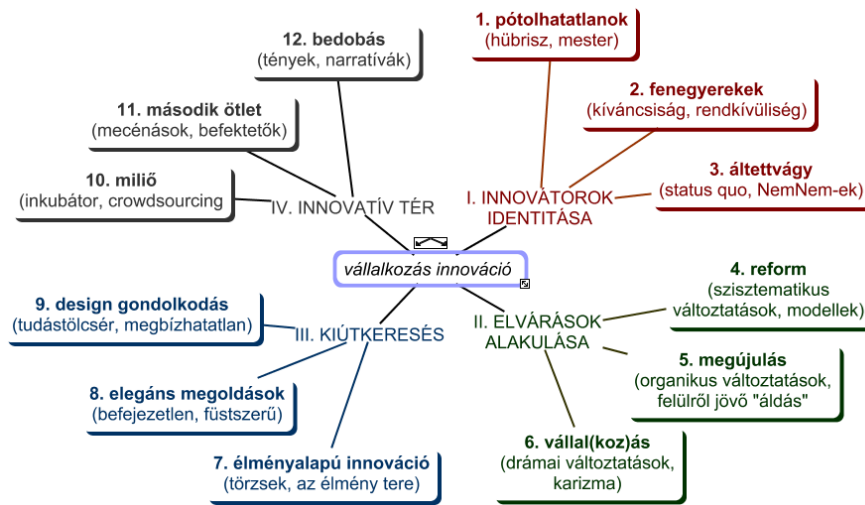
Kulcsszavak: innováció, informális tanulás, konstruktivista tanulás

1 Miről volt szó?

A szenvedélyes innovátorok milliójének rendje csak egy más millió szemüvegén keresztül tűnik rendetlenségnek. A megértéshez Nassim Nicholas Taleb (2012) nyomán az extrémisztán és mediokrisztán fogalmakat használtuk. A nívumot az extrémisztánban gondolkodó fenegyerekek alkothatják meg. Extrémisztán szokatlan „másságát” az emberek hajlamosak rendetlenségnek tekinteni, holott az csak egy másmilyen rend. A lokális tradícióra építve és a globális világ figyelése által kialakulóban van egy globális vállalkozói értékrend. A vállalkozás – talán megengedhetetlenül leegyszerűsített – definíciója: a lóversenyen tenni a sánta lóra, amikor mindenki a favoritra teszi a pénzét. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozó bevállalja, hogy esetleg el is bukhatja a pénzét. Nincs olyan verseny, az üzletelésben sem, ahol mindenki nyer. Ha létezne egy ilyen szelete a világnak, akkor nem lenne mit bevállalni. Minden oktatási intézmény számára óriási kihívás, hogy miként vértesse fel hallgatóit arra, hogy képesek legyenek alkalmazkodni a folyamatosan változó világhoz, és abban megtalálják a helyüket (Kádár, Reicher, 2016).

1.1 A globális vállalkozói értékrend vizsgálata

Itt és most négy nézőponton keresztül szemléltük a globális vállalkozói értékrend alakulását.



1. ábra

A „Vállalkozás innováció” fogalomtérképe¹

Forrás: saját szerkesztés

Mind a négy fő fejezet a következő tartalmi elemekből áll: egy személyes történetet elmesélő kis narratíva, TED előadások, könyvészet és három lecke, melyek mindegyike egy rövid olvasmányból és egy képregényből áll. A leckék két-két kulcsfogalommal fedik le az egyes témákat, melyek feldolgozása önálló intellektuális munkát igényel. Itt nincs egyetlen helyes megoldás, a lényeg, hogy a végén egy-egy nézőpontról összeálljon a kép. A könyvészet főként Chris Anderson (2013), Nicholas Carr (2014), Peter Drucker (1993), Carmine Gallo (2010, 2012), Bernard Girard (2010), John Kotter (2007, 2009), Roger Martin (2010), Matthew May (2011), Henry Mintzberg (2010), C. K. Prahalad (2009) és Nassim Nicholas Taleb (2012) írásaiból szemezget.

¹ A térkép a <http://cmap.ihmc.us/cmaptools/> oldalról ingyen letölthető programmal készült.

1.2 Kevert tartalom

Már többen felismerték, hogy a kemény adatokkal illusztrált jelentéseknél sokkal hatásosabb egy-egy sztori elmesélése. „A gondolkodás csak akkor képes felismerni, felsorakoztatni és szemügyre venni a tényeket, ha talált előbb egy olyan rendet, amely e tényeket összeköti egymással.” – írja Umberto Eco. Tényekben ma nincs hiány, néhány jól kiválasztott kulcsszó segítségével bárhol és bárki megtudhatja, hogy mennyi az euro aktuális árfolyama, vagy azt, hogy éppen ki a legmagasabb ember a földön. Ha ez így van, akkor ezzel nem sokra megyünk. Daniel Pink (2009) nyomán a tényeket felidézzük, a történetekre viszont emlékezünk. A narratív képzelet a gondolkodásunk alapja. Amikor egy történetet hallunk, eszünk ágában sincs a benne lévő összes tényt felhasználni ahhoz, hogy képet alkossunk a szereplőkről, sőt az sem, hogy csak egyetlen össze-függést feltételezzünk közöttük. A különböző olvasatok adása nem esik nehezünkre, ugyanolyan velünk született dolog, mint hogy tudunk lélegezni. Az írni nem tudók is történetekben fejezik ki magukat, és történeteikkel kapcsolódnak egymáshoz. Úgy tűnik, mintha ez feledésbe merült volna, és a tényekkel szemben a történetek által megelevenedett képeket kevésbé tartjuk megbízhatónak. Ha megértjük, hogy saját elménk természetes igénye, hogy a tényeket, tapasztalatot történetekbe foglalja, a közönségre hatás kulcsa az lesz, ha nem állunk ellen ennek az igénynek, hanem eleget teszünk neki. Minden fő fejezetben van egy videofilm, amelyben egy személyes történetet mesélek el.

A világszerte hódító TED (Technology, Entertainment, Design) divatot teremtett. Carmine Gallo könyve, a lenyűgöző TED előadások kilenc titkáról hamar bestseller lett. A nyolcadik titok a képi megjelenítés. Azok a tanulók, akik egyszerre több érzékszerve ható környezetben vannak, mindig, nem néha, mindig sokkal pontosabban képesek a felidézésre, mint azok, akik csak hallottak vagy olvastak valamit (Gallo, 2014). Magam is gyakran meglepődök azon, hogy mennyire könnyen bevésődnek egy-egy TED előadáson elhangzott gondolatok. Nem kötelező a kurzuson ezek meghallgatása, mégis majd minden tanuló rákattint, és szinte minden másodpercére képes visszaemlékezni. Gallo azt állítja, hogy az előadók kétszáz órát gyakorolnak egy tizenhét perces előadás előtt. Nem csak a gyakorlat teszi a mestert, hanem a szenvedély is, amit muzsáj megosztani másokkal. Chris Anderson, a TED konferenciák vezető kurátorának legújabb könyvéből sokat tanulhatnánk – tanárok és tanulók egyaránt – a retorika művészetéről. „Egy olyan korban, amikor a jókor tált jó ötlet képes fénysebességgel végigszágulni a világon, és megragadni, továbbfejlődni akár milliók agyában, óriási haszonnal kecsegtet, ha sikerül kitalálnunk, hogyan lehet legjobban útjára indítani egy ilyen ötletet – mind a leendő előadó, mind pedig a többiek nézőpontjából, akiknek érteniük kell, mi a mondanivalónk” (Anderson, 2016:16). Mind a négy fő fejezetben három-négy TED előadás hallgatható meg.

Egy vicces történet nyomán könnyebben konstruálódhat az új tudás. Csehov népszerű színdarabjai például műfaji megjelölésüket tekintve szinte kivétel nélkül komédiák. Az író a mesélés legfontosabb eszközének a humort tekintette, és

őszintén hitt abban, hogy bármely mondat megragadhat, ha az ember tud nevetni rajta. A modern tartalmak is mind szívesebben használják a humort. Nincs komikum a sajátosan emberin kívül. Egy táj lehet szép, elragadó, felséges, csúf vagy jelentéktelen; nevetséges sohasem lehet. Nevethetünk egy állaton, de csak azért, mivel valami emberi magatartást vagy kifejezést veszünk észre rajta. Nevethetünk egy kalapon; de ilyenkor nem a nemez- vagy szalmaanyagon csúfolódunk, hanem a formán, amelyet emberek adtak neki, az emberi szeszélyen, amelynek anyagi kifejezése ez a kalap (Bergson, 1986). A színház is játszva tanít. Egy jó előadás napokig, néha hetekig velünk marad: elgondolkodtat, nevel, kérdez. Ha szerencsések vagyunk, még a katarzis közelébe is eljuthatunk. Egy-egy ilyenkor látott vicc aztán elkísér minket másnap a munkába, vagy felelevenedik otthon, a vacsora készítése közben. Meséljük kollégáknak, barátoknak, ismerősöknek, hogy „belelépett a vödörbe, és beleragadt a lába, nagyon muris volt”; és szinte észrevétlenül megragad, hogy közben filozofikus gondolatokat hallottunk az élet értelméről. A humoros történetek megjelenítésére kiválóan alkalmasak a néhány másodperces képregények, melyekben a gegek nagy része egyszerű fizikai humor (McCloud, 2008). Próbáljuk meglepni szenvedélyes tanulóinkat! Vigyük el olyan vidékekre, ahol még sohasem járt! Mind a négy fő fejezethez tartozik egy képregény, ami egy odaillő üzleti életképet mutat be.

2 Reflektálások a kevert tartalomra

Szókratész ismert mondása ma is érvényes: Az oktatás nem egy edény töltögetése, hanem a láng őrzése. Minden tanulónak más és más az érdeklődési köre és a tanulási stílusa. Annak, amit és ahogyan tanulnak, le kell kötnie energiájukat, meg kell mozgatni képzeletüket. Senkit sem lehet akarata ellenére tanulásra kényszeríteni. A tanulás személyes választás kérdése (Robinson, 2001). Az on-line kurzusokat hirdető oldalak is épp erre építenek. Szervedélyes tanulók számára kínálnak tartalmakat. „A mai turbulens világban már egyértelmű, hogy csak azok a cégek képesek folyamatosan nyereségesen működni, amelyek komolyan veszik a rendszeres képzést, tanulást, így lehetőségük nyílik a megújulásra, ezáltal versenyelőny elérésére is” (Kozma et al., 2016:142). Szervedélyes tanulók cégen belül és kívül lehetnek. Ha sikerül az új fogalmakat a saját kontextusukba beépíteni, azokkal könnyedén játszodozni, akkor – a vizsga vagy akár a „certificate” hiányában is világossá válik, hogy értik annak a területnek a működését, azaz befogadhatók a profi művelői közé. „A sportban, a bélyeggyűjtésben, a biliárdban, a politikai életben egyaránt előfordul, hogy ha valaki rosszul használ bizonyos „kulcs”-szavakat, akkor gyanakvóan néznek rá, mint valami kívülállóra, „nem közölünk valóra”. Mindig el kell fogadni annak a társaságnak a szabályait, amelybe be akarunk lépni” (Eco, 1977:84). Ha a „Vállalkozásfejlesztés” mesterszakos hallgatók helyesen használják „bizonyos kulcsszavakat”, akkor bizonyossá válik az érettségük a mesterszintre. Több kutatás is alátámasztja, hogy „az 1982-ben illetve

azután született megkérdoztetek saját generációjukat „technológiai és közösségi oldalaktól” függőnek jelölik meg, akik számára az életfogytig tartó tanulás (itt elnyújtott tanulás) és a trendek, innováció követése jelentős” (Kolnhofer-Derecskei, Reicher, 2016:239). Talán bízhatunk abban, hogy a K-MOOC tartalmak függőivé válnak, életfogytig.

A kurzuson mind a négy fejezet után a hallgatóknak egy kis narratívát kellett írniuk a kulcsfogalmak felhasználásával. Elvárás volt, hogy ezeket a fogalmakat helyezték a saját kontextusukba, és egy személyes történetbe ágyazzák be. A két-három hetente érkező írások közül választottam ki négyet. Némelyik olyan volt, mint egy jól megírt folytatásos sorozatfilm. Az elolvasásuk után már vártam a következő „részt”, és éreztem, hogy a végén ezek az írások összeállnak egy egésszé. „A jó írás jó gondolkodás eredménye. Ha azt mondjuk valakiről, hogy jól ír, akkor ezzel azt állítjuk, hogy gondolatait világosan és meggyőzően rendszerezte” (Aczel, 2004:11). Walton Dávid, Kiss András, Leiti Edmond és Bicsak Péter Vállalkozásfejlesztés mesterszakos hallgatók a 2016/17 tanév őszi félévében ugyanarról mást írtak, de mind a négyen jól írtak (és jót!).

2.1 Walton Dávid narratívája

Pótolhatatlanok

Érdekes kérdés a mai gazdasági és üzleti világba átültetett mester-inas kapcsolat és az üzlet, a vállalat működésének alapja. Régen a céhek idejében, amikor a gazdaság még merőben más keretek között és más elvek szerint működött, a társadalmi normák nem írták felül a gazdasági normákat². Éppen ellenkezőleg működött, és ebben a helyzetben senkinek eszébe sem jutott ennek a megkérdőjelezése. Az inas feladata az volt, hogy mindenben a mesterre hallgasson, és minden helyzetben, amikor a mester máshogy nem kívánta, csak hallgasson. És ez volt a kulcsa a rendszernek. A mester, aki tudta, mit csinál, és hogy a legjobb azt csinálni, elvárta az inastól a fegyelmet és a figyelmet. És ha minden úgy történt, ahogy kellett, az inasból egyszer mester lett. Később pedig ő mesterként ugyanebben a rendszerben dolgozott tovább. Ez a mai helyzetben teljesen irreális lenne. Pontosabban olyan vállalat esetében, ahol a fejlődés elengedhetetlen – ami gyakorlatilag minden esetben így van – semmilyen komolyabb fejlődést nem engedne sem elindulni, sem megvalósulni. El tudná bárki képzelni, hogy egy olyan világban, ahol az önállóságot és a kreativitást alap elvárásként kezelik/kezeljük, és valamelyik alkalmazottnak („inasnak”) a céget előmozdító innovatív ötlete támad, és azt végig is vinné, vagy legalábbis minden erejével arra törekedne, tele az ebből fakadó motivációval, ezt bármelyik vezető elkaszálná? Nos, a probléma az, hogy a válasz normális esetben erre a kérdésre az, hogy nem. Viszont mindennek bizonyítására a legjobb egy ellenpéldát hozni, ahol a válasz igen. Saját ismeretségi körömből hozom a példa mini-történetet. A két szereplő X (alkalmazott) Y (vezető). X motivációval teli, új

² A társadalmi normákat Dan Ariely (2011) történeteinek keresztül vizsgáltuk.

feladatokat és kihívásokat keresett, amire lehetősége is lett volna a munkahelyén. De mikor Y megtudta, hogy X babát várt, de a baba elment, nem ment minden tovább úgy, ahogy addig, ahogy várható lett volna. Y-nak meggyőződése lett, hogy X-be nem érdemes fektetni, mert „bármikor új ember jöhet a helyére, ha majd mégis elmegy szülési szabadságra”. Habár senki nem tudta, hogy ez mikor következik majd be, az ő meggyőződése nyomán Y elvárta, hogy X csendben és beleszólás nélkül fogadja el azt az állapotot, hogy innentől kezdve nem kap olyan feladatokat, amelyek előre mozdítják a közös érdekeket. Mert majd nehezebb lesz pótolni. Inkább maradjunk a pótolhatóság állapotában, nem baj, ha előre nem látható ideig mindkét fél főlőslegesen dolgozik egymás számára. Kérdem én: mennyire innovatív vezető az ilyen?

Fenegyerek

Azok a fenegyerek, akik egy vállalatban a „rendkívüliségük” miatt kilógnak a sorból, szinte minden esetben nem csak a cég működése szempontjából, az irodában számítanak rendkívülinek, hanem akár már gyerekkoruk óta az életük más területein is eltérnek az átlagostól. Ez általában elsőre meglátszik rajtuk. Nem kell nagyon fürkészni, kutatni a rendkívüliségüket, a személyiségükben meglátszik ez a különlegesség. Ez sokszor a cégben az ő számukra nehézségeket, nézeteltéréseket szül, megnehezíti az együtt dolgozást, a csapatmunkát. Viszont minél inkább jellemző ez valakire, annál inkább pozitív lehet a cég számára. Ellenben annál nehezebb kezelni, annál nagyobb kihívás a vezető számára, annál inkább elhivatott és tehetséges vezetőt igényel a csapat, amelyben egy vagy több ilyen rendkívüli ember dolgozik. A legtöbb esetben az innováció tőle kezdődik, az ő ötletei kellene ahhoz, hogy valami megmozduljon. És a mozdulatlanságból való felkavarás nagyon jól tesz a cég számára. Ha egy csapatban van(nak) ilyen fenegyerek(ek), és ő(ke)t kezelni képes vezetők, akkor a legjobb irányba halad a cég. Meg kell jegyezni, hogy ezeket a rendkívülieket nem csak az üzleti életben könnyű kiszűrni és nehéz kezelni, hanem a hétköznapi életben is. Ismét hoznék egy példát, ami számomra a legjobban elképzelhetővé teszi ezt. Van egy ismerősöm, aki pontosan megfelel a tárgyalt rendkívüliségnek. Már gyerekkora óta különbözik minden testvérétől, olyan szempontból, hogy máshogyan gondolkodik, a játékban, az iskolában, olyan ötletei voltak/vannak, amilyenek másoknak nincsenek. A legérdekesebb mégis az, hogy a középiskolában sosem tartozott a jó átlaggal rendelkező tanulók közé. Mindig csak azzal foglalkozott, ami érdekelt, és abban a legjobb ötletei voltak és a legjobb megoldási javaslatai. Közben meglehetősen rossz gyerekeknek számított. Úgy igazán, soha senki nem tudta kezelni. Most elérte, hogy azt tanulja, amit szeret, és azzal foglalkozzon, ami érdekli, és a legjobb professzorokhoz és kutatókhoz áll be segédnek. A rendkívüliség mellett van még egy fontos tulajdonsága neki, és a hasonló személyiségű és gondolkodású embereknek: a kíváncsiság. Ez a lecke másik kulcsfogalma, valószínűleg nem véletlenül.

Áltettvágy³

Egy vállalatban vagy szervezetben nagyon sokszor feltűnik a következő jelenség – ahogy a szövegben is írva van: „A száguldozás egyik helyről a másikra, a végeláthatatlan email áradatok, a tenni akarást igazoló PowerPoint diáorozatok inkább veszélyesekek, mint hasznosak, szorongásra vagy dühre utalnak. Nem más ez, mint kapkodás.” Nos, nem mindig egyértelmű, hogy a fenti jelenség arra utal, amire a szöveg következtet. Sőt, általában nem látszik, vagy legalábbis a cégvezetés számára nem világos. Pedig eddigi munkatapasztalatom során mindig ezt a következtetést vontam le én is. Egy kicsit kisarkítva, bennem az a gondolat fogalmazódik meg időről időre, hogy „minél több a meeting, a megbeszélés, a találkozó cégen belül, annál kevésbé megy az igazi munka, annál inkább időpazarlásnak tűnik minden egyes megbeszéléssel töltött perc.” Pedig nem kellene, hogy így legyen. Viszont nagyon sok cégnél észrevehető ez a tünet. Azok az emberek, akik nem igazán szeretnék haladni a munkájukkal, nincsen bennük a tettvágy, a haladni akarás, valaminek a létrehozása vagy elvégzése, azok szeretnek a legjobban hosszas meetingeket tartani, beszámolni mindenről részletesen, elmondani, hogy mennyi mindent csináltak és csinálnak, és milyen jó az a sok dolog. És ez általában nem más, mint időhúzás. Persze nem azt vitatom, hogy mindenképpen szükségesek a megbeszélések, mert anélkül nehéz csapatban dolgozni, vagy akár több csapatnak együtt dolgozni. De mégis, én azt veszem észre, hogy akik nem ragadnak a status quo-ban, azoknak nem az a szükséglete, hogy minél körülményesebben, minél jobban előadva magukat bizonyítsák a többieknek – és sokszor maguknak is –, hogy a legjobb megmaradni a biztonságos jelenben, mert minden jól működik, hanem leginkább egyénileg haladni, újítani, csinálni, dolgozni, menni előre és vinni előre a céget, az adott projektet. Tapasztalataim szerint ez jellemzi azokat, akik valóban innovátorként viselkednek, és nem a status quo-val kiegyezve a mocsárban ragadnak. Hozzá kell tenni, hogy ez sokszor a munka valójától függ, a projekt témájától és feladataitól. Én is észreveszem, hogy néha nehéz a megrögzött jelenből az új felé mozdulni. De a tapasztalat az, hogy nagyon megéri.

Crowdsourcing, befektetők, narratívák

Személyes tapasztalatom, hogy a crowdsourcing egyik altípusaként működő crowdfunding éppen egy olyan – szinte hibátlan rendszer –, amin keresztül az emberek, a vevők nagyon erőteljesen megtapasztalhatják, hogy ők is részesei lehetnek az innovációnak. Ha megnézek egy-egy kampányt például indiegogon, annyira magaménak érzem az innovációt, hogy annál már csak akkor vagyok még inkább részese, ha konkrétan beszállok a kampányba a saját pénzemmel. Ezáltal szinte bárki megtapasztalhatja, hogy „az innováció azt jelenti, hogy nem olyannak látjuk a világot, amilyen, hanem olyannak, amilyen lehetne.” És teljesen érthetővé válik, hogy a forradalmi újításokhoz szükség van egy olyan felfogásra, ami nem

³ Az áltettvágy fogalmat John Kottertől (2007, 2009) kölcsönöztük.

ragaszkodik kényszeresen az előrejelezhetőséghez, hanem hisz abban, amit csinál. A crowdfundingnál maradvá elég jó alternatívát nyújthat egy ilyen innovatív hangulatú rendszer az innovációra akkor, ha találkozik a befektetői világ és a bátor innováció. A kettő néha nehezen illik össze (egyébként teljesen érthető okokból), pedig nagyon is össze kellene illeniük. Ha igazi innovációról van szó, egy olyan dologról, ami tényleg merőben eltér minden eddigitől, akkor nehezen mérhető, vagy talán mérhetetlen annak a dolognak az üzleti hasznosulása és megtérülése. Éppen ezért nagyon fontos, hogy egy ötlet eladása, átadása olyan legyen „mint a baseball játékban, ahol a siker nem csak a fogadó, hanem a dobó játékostól is függ.” Olyan narratívát kell nyújtani, ami a száraz és izgalom nélküli tények helyett vonzó lehetőséget kínál. Ez az innováció. Aki pedig ezt műveli, az talán egy olyan művészhez hasonlít, aki szereti, amit csinál, hisz abban, amit csinál, és megnyeri vele a hallgatóságát. Az innováció tehát igazi művészet.

2.2 Kiss András narratívája

„Innovátorok identitása” a mindennapjaimban

Egy Magyarországon piacvezető bank IT területén dolgozom stratégiai beszerzőként. Az IT terület napjaink leggyorsabban és legdinamikusabban fejlődő gazdasági szegmense, mely az utóbbi években rendkívül felgyorsult és átalakítja az emberek hétköznapijait. Kialakulóban van egy új ökoszisztéma, amelyben elmosódnak az iparági határok. Új technológiai változások jelennek meg, melyek új fogyasztói szokásokat alakítanak ki, és ennek eredményeképpen új, a megszokottól eltérő piaci versenytársak születnek meg. Ezt a változást a munkahelyem menedzsmentje is érzékeli, amely a technológiai változásokban élen jár, de a szervezeti kultúraváltás, a merev vezetőség lecserélése és a konzerváló szabályok lebontása még gyerekcipőben jár, de érezhető, hogy a munka elkezdődött. A bank szféra legnagyobb versenytársai nem a hagyományos piaci körülmények között működő, fióki hálózattal rendelkező vetélytársak, hanem az embereket új, innovatív eszközökkel megcélzó, a modern technológiát (okostelefonok, internetszolgáltatások stb.) felhasználó és ezáltal a felhasználói élményt és üzleti eredményt egyszerre eredményesebbé tévő Fintech cégek. Ez az új piaci szereplők versenye a már meglévő, merev szervezeti struktúrával rendelkező, hatalmas üzemeltetési költségek épülő bankokkal szemben. Vállalatunk ezekkel a cégekkel veszi fel a versenyt az ügyfelekért, mely különösen nagy kihívást jelent egy olyan banknak, amely egy állam által irányított, központi tervutasításos gazdasági rendszerben látott napvilágot. A belső átalakítás, modernizáció egyik eszköze a szervezeten belüli innovátorok minél nagyobb számban történő elhelyezése, akiknek rengeteg szabadságot, rugalmas munkaidőt, erőforrást, és ami a legfontosabb, bizalmat ad a felső vezetés. Kialakításra került egy Innováció Menedzsment Főosztály, melynek tagjai tudatában vannak fontosságuknak, hatalmas göggel, hűbrisszel rendelkeznek, mely eredményességüket tekintve megalapozott ezidáig. Feladatuk a modernizációban

már előrébb járó cégek alkalmazásainak és megoldásainak, az ún. best practice-knek az átvétele és implementálása a banki környezetbe. Napi munkavégzésükben a felső vezetés megengedettebb és rugalmasabb, többet megtehetnek, mint mások, akik a kidolgozott és szabályozott folyamat alapján a napi rutint végzik minden nap. Kicsit kívülálló a szervezeten belül, befolyásuk viszont igen erőteljes, gyakran a felső vezetés is többször átgondolja, ha a javaslataikat meg akarják változtatni, vagy el akarják utasítani. Természetesen a munkájuk jól meg van fizetve, de őket inkább a kíváncsiság hajtja, az ismeretlen és új megoldások felfedezése. Kíváncsiság nélkül ezen a területen nem lehetne dolgozni. Egész nap a világháló segítségével más cégek megoldásai után kutatnak, egyeztetnek velük, meghívják őket, hogy bemutatókat tartsanak és átbeszéljék a megvalósítási lehetőségeket. Ellenőrzik a belső rendszereket, beszerzéseket, mennyiben felelnek meg a legmodernebb informatikai megoldásoknak. Munkájuk nagyon fontos, az ügyfelek megtartása és a versenyképesség megóvása. Természetesen a változásnak és az átalakulásának nem mindenki örül, vannak nyertesek és vesztesek. Akik nem tudnak lépést tartani, azok a status quo megőrzésén munkálkodnak. Eszközeik az információk visszatartása, az innovációk megakadályozása (nincs rá elég keret, vannak fontosabb dolgok is, melyeket meg kell oldani), beosztottaik ellehetetlenítése, kapcsolati tőkéjük felhasználása a pozíciójuk megőrzésére. Természetesen ezt a magatartást nem lehet sokáig tartani. A menedzsment kultúraváltást sürget, fiatal, képzett munkaerőt akarnak idecsábítani és őket megtartani. Rugalmas munkaidővel, barátságos légkör kialakításával igyekeznek megfelelő munkakörnyezetet kialakítani. Ezek a megoldások hosszú távon eredményt hozhatnak, felbonthatják a korábbi status quo-t, a túlzott önbizalommal és kíváncsisággal rendelkező kollegák pedig az átalakulás motorjai lehetnek.

Gábor Dénes: innováció vagy halál

A 2008-ban kirobbant gazdasági világválságot az 1929-1933-as válság utáni legjelentősebbként tartják számon. 2008-ban kerültem a bankhoz, közvetlenül tapasztalhattam az egész szervezeten és a saját területemen is, hogy a válság hatására hogyan jut el lépésről lépésre a menedzsment arra a pontra, hogy amit és ahogyan korábban csináltak, azt úgy többé nem csinálhatják tovább. Szisztematikus változásokra⁴, BPR folyamatokra implementálására, új szervezeti struktúrák kialakítására és személycserékre volt szükség. A régi felső vezetésnek a 2008 előtti bőséghez szokott vezetői stílus helyett új, változtatni merő és akaró, a külső körülményekhez jól és gyorsan alkalmazkodó, tapasztalt személyekre van szüksége, akik elég bátrak ahhoz, hogy drámai változtatásokat kezdeményezzenek. A felső vezetés egyrészt kívülről hozott, külföldi tapasztalattal rendelkező hazai és/vagy külföldi szakemberek pozícióba hozása mellett döntött, másrésztől külföldi tanácsadó cégeket (pl. McKinsey) bíztak meg a reformelemek kidolgozásával. Ezen döntések véglegesítése és jóváhagyása után a folyamat visszafordíthatatlanná vált. A felülről jövő, organikus változások 2008. decemberében kezdődtek el. Bár

⁴ A változtatásokat Henry Mintzberg (2010) nyomán vizsgáltuk.

mostanra már stabilizálódni látszik a helyzet, elérkezett egy nyugvó pontra, de kisebb változtatásokkal még ma is tart. Érdekes és tanulságos volt ez az időszak mindenki számára. Voltak magasan képzettek vezetők rendkívül jó elképzelésekkel, de mivel elképzeléseiket olyan gyors ütemben kívánták megvalósítani, amelyek a bank működését veszélyeztették, így elbuktak. Voltak olyan vezetők is, akik rosszul mérték fel a vállalat belüli döntési csomópontokat, a belső érdekellentétet és hatalmi szerkezetet, ami a távozásukhoz vezetett. 2008 és 2016 közötti reformidőszakban több vezető jött és távozott a bank éléről, mint azelőtt húsz év alatt. Az én közvetlen területemet is számos változás érte, személycserék, munkafolyamat, szervezeti átalakulás. Karizmatikusabbnál karizmatikusabb, hatalmas szakmai tapasztalattal rendelkező, európai nagyvállalatoknál is megfordult vezetők igyekeztek bevezetni a legmodernebb beszerzési modelleket, olcsóbbá és hatékonyabbá tenni a működési folyamatunkat. Szilárd elképzeléseik, víziójuk volt a jövőre nézve, melyet mindenképp végig akartak vinni. Konkrét és kiragadt példaként az adminisztrációs folyamatok automatizálását tudom megemlíteni, mely nem leépítést jelentene, hanem a meglévő dolgozók feladatainak átalakítását olyan formában, hogy munkájuk egy magasabb hozzáadott értéket képviselő munka legyen a vállalat érdekében. Hozzáállásuknak és fellépésüknek köszönhetően mindig azt a látszatot kellett tenniük, hogy ők tényleg tudják, mi kell ahhoz, hogy a területünk egy jobb hely legyen. Külön kihívást jelentettek azok a kollegák, akik nem voltak képesek megújulni, és akik ragaszkodtak a berögződött vállalati kultúrához, viselkedéshez és attitűdhöz. Amit hiányosságként véltem felfedezni, nagyon kevés teret és fórumot adtak az alulról jövő változtatásoknak. Összességében úgy gondolom, sikeres időszakon van túl a bank, jól alkalmazkodott a kialakult és állandóan változó globális gazdasági körülményekhez. Az organikus fejlődése rendkívül hosszú időszakot ölelt fel, gyakran új kiutak keresésével vagy visszafordulással telt el, de összességében eredményesnek mondható. Ezt a legutóbbi pénzügyi jelentés is mutatja. Ezek a lépések szükségesek és elengedhetetlenek voltak ahhoz, hogy a bank megőrizze versenyképességét az elkövetkezendő időkben is.

Kiütkeresés

Napjainkban információbőség van, az embereket rengeteg információ éri el a különböző IT eszközökön keresztül, melyekből érdeklődésüknek megfelelően igyekeznek kiválogatni a számukra érdekeseket és hasznosakat. Az információbőségnek és túlkínálatnak köszönhetően nagyon nehéz megszólítani a fogyasztókat. Olyan innovatív ötletekre és megoldásokra van szükség, amelyek a fogyasztók élményei, érzései és tapasztalatai alapján szólítják meg az embereket. Erre a legjobb példa az okostelefonok megjelenése, melyből az elsőt az Apple készítette. A készülék megvásárlásával nem csak egyszerű eszközt vásárolunk, amivel csak telefonálni lehet, segítségével pillanatok alatt kapcsolódhatunk a világhálóhoz és ezáltal életmódunk is változtatni tudunk. Az okostelefonokra vásárolt applikációk segítségével át tudjuk alakítani mindennapjainkat, személyiségünkhöz illően alakíthatjuk a készülék profilját és használhatóságát.

Ezáltal tudunk csatlakozni az általunk kiválasztott és hasonló gondolkodású törzsekhez, számos új élménnyel, ismerettel és tudással gazdagodhatunk. Olyan témákat vitathatunk meg más felhasználókkal online, akik szintén hasonló beállítottságúak, mint mi. Játshatunk játékokkal, ahol más online felhasználókkal mérhetjük össze tudásunkat. Az okostelefonok segítségével tanulhatunk is, másodpercek alatt elérhetjük a legújabb kutatási eredményeket és tanulmányokat. Átalakíthatjuk hétköznapi, rutin tevékenységeinket is, különböző fizetési kötelezettségeink egy kattintással teljesíthetőek. Nem kell sorban állni a postán, a csekken található QR kódnak köszönhetően ezt azonnal megtehetjük, legyen szó rezszi számláról, telefonszámláról vagy egy mozijegy vásárlásáról. Ezzel időt és energiát takaríthatunk meg, sikerélményt és elégedettséget okozva a felhasználónak, megkímélve a fáradságos személyes ügyintézésétől. Az okostelefonok elterjedése az internet-felhasználók számának növekedéséhez is vezetett, melyből a vállalatok is profitálni tudnak. Könnyebben kapcsolatba tudnak lépni fogyasztóikkal, akik megoldatlannak tűnő problémáikra találhatnak megoldást a világhálón, a globális közösségnek köszönhetően (crowdsourcing). Elég a problémát elterjeszteni, internet felhasználók tömege fog megoldási javaslatot visszaküldeni. Ahogyan életkorunk, és ezzel együtt érdeklődési körünk is változik, úgy alakíthatjuk, személyre szabhatjuk a készülékünket, ezáltal téve befejezetlenné, mert lehetőség van az állandó változtatásra. De hiába jelennek meg naponta új alkalmazások, előbb-utóbb a fogyasztó eléri a telítettségi pontot, és valami teljesen új dologra fog vágyani. Valami tartalom belüli megújulás szükséges, egy új design sokszor nem elég ahhoz, hogy a fogyasztó kifejezze személyiségét. Valószínűleg az IT gyártók egyike sem tudja, hogy mi lesz a következő, sikeres innovatív lépés, amely átalakítja a piacot. Voltak már próbálkozások, példaként említeném az okosórát, tableteket, a tablet és notebook hybrid kiadását, de korszakalkotó eredményt még nem sikerült elérni. Ez az ötlet még valahol a tudástölcser⁵ tetején helyezkedik el, és időnek kell eltelnie ahhoz, hogy használható algoritmus legyen belőle.

Innovatív tér

A Banksoport egyik kockázati tőke alapkezelő leányvállalata partneri szerepet vállal olyan közép-kelet-európai régióban elhelyezkedő vállalatok növekedésében, amelyek innovatív termékekkel és szolgáltatásokkal próbálnak meghatározó nemzetközi és hazai piaci pozíciót szerezni. Ez a mecénás és befektetői magatartás nem csak anyagi támogatást jelent, tapasztalataikkal és kapcsolatrendszerükkel is segíteni próbálják ezeket a vállalkozásokat. Ennek a leányvállalatunknak a székhelye 2010-ben került át helyileg abba az épületbe, ahol én dolgozom, érkezésüket nagy figyelem kísérte. Az akkori ügyvezető igazgató minden nap egy különleges, lánc nélküli biciklivel járt dolgozni, amely több kollegának is feltűnt. Később, egy internetes portálon az alábbi olvastam: Lecsapott a láncnélküli

⁵ Roger Martin (2010) nyomán használtuk ezt a kifejezést, amely arra utal, hogy miként lesz egy rejtélyből algoritmus.

kerékpárra az egyik legnagyobb hazai bank leánycége. Ebből a cikkből tudtam meg, hogy ez a különleges kerékpár egy magyar fejlesztésű találmány. A leányvállalat ennek a találmánynak kívánt egy innovatív miliót létrehozni, ezért több mint kétszáz millió forintot fektetett be a Stringbike nevű magyar, lánc nélküli kerékpárba. A termék olyan innovációt tartalmaz, amely a hagyományosabb megoldásokkal szemben mechanikailag egyszerűbb, könnyebben szerelhető, mozgását nem szakaszolják, illetve tördelik a fogaskerekek és láncszemek, így kedvezőbb az izomzatra gyakorolt hatása. A bicikli hajtását nem lánc, hanem két bovdén mozgatja, amelynél az erőátvitel madzagok (string) segítségével történik. A tőkeinjekció hatására ez az innovatív hajtástechnika minél szélesebb körben elterjed, illetve előmozdíthatja a nemzetközi piacon történő terjeszkedését is. Ezek voltak a tények. A számos hazai és külföldi innovációs díj és a számos befektető ellenére nem jött el a várva várt áttörés, de inkubátor találmányról azért még nem beszélhetünk. Sikertelen elterjedésének egyik magyarázata a magas fogyasztói ár lehet, egy ilyen bicikli hét-nyolcszáz ezer forintba is kerülhet, ezért elsősorban a gazdagabb országokban tudják értékesíteni. Folyik a kiútkeresés, számos ötlettel kísérleteznek a cég tulajdonosai is. Keresik az értékesítési csatornákat, folyik a designtervezés, mellyel új vásárlói szegmenst kívánnak elérni. Továbbá szeretnék elérni, hogy a vásárló egy ilyen bicikli megvásárlásakor ne csak az érezze, hogy különleges terméket vásárolt, hanem azt is, hogy valami exkluzív dologhoz jutott hozzá. Fejlesztették a webáruházukat, bővítették a kézbesítési lehetőségeiket is. Erre azért is szükség volt, mert a legfőbb felvevő piac elsősorban az USA piaca. Törekedni kellene a felhasználókkal a szorosabb kommunikáció kialakítására, akár crowdsourcingot is lehetne alkalmazni. Választ kellene találni arra, melyek azok a fejlesztések és változtatások és melyek azok a narratívák, amelyek vonzóbbá és elfogadhatóbbá tehetik a terméket a bringások körében.

2.3 Leiti Edmond narratívája

Egy lekésett pillanat

Személyes tapasztalat alapján elképzelhetetlennek tűnik egy vállalat hosszabb távú fenntartása semleges identitású vezetőkkel vagy csak túlzott ragaszkodással a vállalat alapjai óta meghatározó működéssel. Saját munkavégzésemből adódóan írom le vállalatom helyzetjelentését és az én helyzetemet is. Sajnos abban az időszakban vagyok, ahol át kell gondolnom, maradjak vagy menjek. A vállalat (nevezük a továbbiakban műhelynek) szerencsés helyzetben van az IT szektorban, outsourcing-olt tevékenysége keresett, így senkinek sem kell félnie, hogy megszűnne munkahelye, de fordítva már nem igaz. A műhely fenntart magának, egy úgy mond költségvetési status quo-t. A fizetések nem emelkednek, pedig két éve még magasan az egyik legjobban fizető cég volt. Ez mindaddig nem is volt gond, míg a műhely inasai rá nem jöttek, hogy ez már nem így van, és lassú mozgolódásba kezdtek. A legnagyobb gond ott kezdődött, amikor azok az inasok, akik közben mesterré váltak, nem próbáltak valami megoldást találni erre a

helyzetre. Tudták, hogy nem megoldás a fizetésemelés, mert a NemNem⁶ jellegű menedzsment nem engedélyezi, és kitart amellett, hogy a fizetés nem minden. Ezért a „teljes munkaidőben dolgozóknak nagyobb munkaidő rugalmasságot kéne adni” ötlettel álltak elő, illetve dedikált feladatkörökre osztották volna a csapatok egyes tagjait rotációban, hogy ne érezzék olyan erősen a monotonitást. A menedzsment, jellegéből adódóan ezt elutasította. Ennek váratlan következménye az lett, hogy a mesterek nagy része elhagyta a műhelyt, egy elfogadóbb hely reményében. Ez tovább gyűrűződött, és az inasok is elmentek. A mai körkép az, hogy egyre több munka nehezedett/ik egyre kevesebb emberre. Inasokból ugyan mesterek lettek, de a mesterekből is inasok a létszám miatt. A menedzsment csak most kezd felébredni. Helyzetjelentéseket és statisztikákat gyárt, ami igen lassan megy, de ami még rosszabb, hogy már nincsenek meg az innovátoraink, akik a megoldáshoz segíthetnék őket. Az innovátorokat újra meg kellene találni. A mostaniak már meg sem próbálják, hiszen azt látják maguk előtt, hogy „mind hiába”, de idejük sincs, mert az egyre csökkenő munkaerőt saját energiából pótolják, mert az ügyfelek igényeit attól még ki kell elégíteni. Egy utolsó utalás: „Olvad a jéghegyünk”...

Vajon a „status quo” merre mozdul?!

Ebben a reflektálásban szeretném folytatni az előzőekben elkezdett problémafelvetést. Nem utolsó célom esetleg egy megoldást is találni, miközben róla írok, mely akár egy szisztematikus változtatás tervét is eredményezhet. Valaminek történnie kell, ez pedig elkerülhetetlenül is egy változás lesz. Mivel az eredményeket a cég mindenképpen el akarja érni, illetve látja, hogy fogytán a tapasztalt munkaereje, így kénytelen lesz az idő ellen dolgozni. Márpedig, ha nincs ideje, akkor nem ér rá tovább halogatni a technológiai újításokat, ezt viszont csak drámai változásokkal tudja elérni időben. Időszükében előfordulhat, hogy a korábbi mesterek által felvetett ötleteket átdolgozzák modelleké, melyeket akár egymás után is rövid hatástanulmányokkal képesek kiértékelni, illetve levonni a következtetéseket. Nagyon nehéz elképzelni és kitalálni vagy átlátni, hogy egy régmúltú nemzetközi cég, hogy nem képes időben a piac egy tényezőjével – jelen esetben a humán tőke – számolni és időben lépni, felügyelni és kivizsgálni. Tekintettel arra, hogy a vállalat fő tevékenységéből adódóan a humántőkét értékesíti, mint szolgáltatás – call center –, elfelejtette a termékét fejleszteni, sőt a tömeggyártáshoz az alapanyagait megvásárolni, és időben vagy esetleges két-három hónapos kifizetéssel biztosítani (szó sincs arról, hogy akár egyszer is előfordult volna, hogy nem fizettek, csupán a versenyképes bérfelállítás maradt el). Miután elkezdődött a válság, a cég megpróbált egy „élhetőbb munkahely” modellt kidolgozni. Ez a modell tökéletes lett volna egy olyan forgatókönyvben, amikor minden a helyén van. Magához láncolta volna a dolgozóit, kellemes munkakörnyezetet alakítva ki, színes programokkal tarkította volna a hétköznapiakat. Ez sajnos ma már nem működik, a csökkentett létszám miatt, már

⁶ John Kotter (2007, 2009) nyomán neveztük NemNem-eknek azokat, akik a változások ellenlábasai.

nem lehet úgy kihasználni, ahogy azt tervezték, egyszerűen már nincs idejük, sem kedvük, sem energiájuk a kollégáknak. Ezen modell olyasmit tartalmazott, mint: közös kosár- és fociedzések, gyerek- és családnapi, közös karácsony, halloween és palacsintasütések, futókörök, filmkörök, óvodafestés és utcai szemétszedés. A kérdés továbbra is az „elvárások alakulása”-ra összpontosít, a cég kettős szempontjából. Egyrészt menedzseri szemszögből, a béreket nem emeljük, de a teljesítést tartanunk kell, nézzük, hogy tudjuk motiválni másként az embereinket, másrészt a dolgozók szemszögből, máshol többet kapok és még a kollégák is többen vannak, így nem kell más helyett dolgoznom, bár itt ismerem már az ügyfeleket, eljárásokat, kollégákat. Vajon a „status quo” merre mozdul?!

Egy turmix az innovatív térben a tudástölcseren keresztül a kiutat keresi

Innovatív tér, az a kis szoba melyben most vagy... nem, a nagyszoba, amelyben a kis szoba is van.. várj, mégsem, az egész ház, nem jó! Akkor a munkahely, az autód, a busz, a park... Talán nincs jó válasz, ezek közül egyik sem az, mégis mindegy. A lényeg, hogy tudd serkenteni az agyad, hogy érjen valamilyen inger, mindegy, hogy fény, eső, sötétség, szárazság, látvány, körülmény, a fogalom középpontja te vagy, a fogalom meghatározója a helyzet, amelybe kerültél, az élmény tere⁷. Sokan úgy gondolják az innováció csak egy termékre, egy szolgáltatásra vagy eljárásra ragasztható. Úgy gondolom, hogy már magára az emberi döntésre is, hiszen minden döntéssel valami történni fog. Mivel nem látunk a jövőbe, még ha tapasztalatok alapján is sejthetjük a következő lépést, az valami új lesz. Az aktuális, előző élethelyzetet folytatva állítom, hogy ebben az élmény térben, melyet műhelynek neveztünk, törzsekbe tömörülve laknak. Leginkább három jól elkülöníthető törzsről beszélhetünk. Az egyik a status quo mellettiek, mindegy csak legyen valahogy, a másik kettő már egy kicsit döntés-innovatív. Ebből az egyik törzs megbízhatatlan, mert tagjai jövőbeni döntéseit a kevesebb munka és az esetleges magasabb fizetés vezérli, így egymás után mondanak fel. A másik törzs a befejezetlen, melynek tagjai a kevesebb munka érdekében jobb megoldások találgatásán gondolkodnak egy biztos vállalati szerepben. Ők azok, akik hasznot hozhatnak a status quo csapatnak is, ha sikerül a munkafolyamatokat valamilyen innovatív technikával megújítani. Lehetőségük lesz mesterekké válni, azonban, ha a műhely vezetői vették a lapot az előző két dalban, és éhesek tenni valamit, szomjasok változtatni, de nincs elég ötletük, de érdeklődnek a megmaradt inasaik iránt, innen meríthetnek, mert megoldották helyettük a rejtélyt. Nekik már csak implementálni kell és egy paradigmaváltást előkészíteni. A rengeteg cikk, amit olvastam, TED előadás, amit a tanárunk mutatott korábban is, arra mutat, hogy valaki ezt már innoválta. Csak egy céget említek, a Google. A munkaidő 20%-ban munkaidőn kívüli, a vállalat környezete nem vállalati, hanem rekreációs, a fizetés nem megélhetési, hanem jólléti. A Google nem csak adó elkerülő cég, hanem közösség egy élmény térben.

⁷ Az élményalapú innováció fogalmát C. K. Prahalad (2009) ihlette.

Lesz, ami lesz, úgy sem volt még úgy, hogy sehogy

Kiútkeresés lenne ennek a címe, de az már kész az előző feladatban, mely az innovatív térrel kezdődik. A két fogalom nem ugyanaz, de összefügg. Ezért bátorkodtam egy kicsit megcsavarni. Úgy gondolom, aki a kiutat keresi, az innoválni szeretne, új döntést hozni másként, nem elégszik meg az aktuállissal. Ezt a legjobb, ha nem egy inkubátorban teszi, mint az említett műhely döntéshozó, hanem a nyitott valóságban, az innovatív térben. Talán nem az a legfontosabb, hogy tudjunk statisztikákat készíteni, elég, ha tudjuk értelmezni. Nem baj, ha nem látjuk egyből a törvényszerűségeket, inkább az a fontos, hogy mindezt egy narratívában értelmezzük. Minden adatnak és információnak helye van valamelyik térben és időben. Egyedül rajtunk múlik, hogy mit hozunk ki belőlük, hiszen a külső befolyás is csak egy információhalmaz. A tényeket összefüggéseiben, saját szemléletünk szerint értelmezzük. A szél nekem hideg, neked kellemes, a tény, hogy 16 fokos. A műhely önmagában is lehet egy innovatív tér vagy csak egy helyisége, mondjuk a konyha, ahol egyszerre több ember is megfordul, külön csoportokban, különböző témákról beszélgetve. Akaratlanul is hallhatunk morzsákat, melyek elindíthatnak bennünk valamit, főleg, ha éppen nincs szükségünk rá. Saját magamon azt veszem észre, hogy igazán jó ötleteim csak akkor vannak, ha nem keresem őket. Jó lenne, ha ezt be tudnám kapcsolni akkor is, amikor szükségem van rá. Akár a Google nézzük, akár az Apple-t, ugyan nagy előnyükre válik, hogy sokan dolgoznak náluk (serkentik egymást), de inkább az embereik szabadsága az ami innoválja őket. Ez lehet a magas fizetés, mely biztosabb egzisztenciát éreztet vagy a munkaidő szabad beosztása vagy az, hogy nem egy tényleges akadályra kell fókuszálniuk, hanem egymástól különböző alkalmazásokat fejleszhetnek. Új ötleteket indíthatnak, és annak nem kell semmilyen előzőhöz kapcsolódnia (a platformot leszámítva). Elon Musk, a PayPal alapítója, majd onnan elektromos autó, továbbá űrtechnológia, továbbá szélesebb körű elektromos termékek. Ha megoldás kell, talán jobb, ha azelőtt megtaláljuk, mielőtt felmerülne a probléma. Engem ez vezérelt abban, hogy az online kurzust is elvégezzem. Nem volt határidő, foglalkozhattam vele, amikor szerettem, írtam, amikor gondolataim voltak és többször is kellemes hangulatban újra néztem vagy olvastam egy-egy fejezetet a tanárom anyagából. Továbbá rájöttem, hogy nem az én dolgom a műhelyt megoldásra bírni, sem megoldani azt, amit tőlük várok, vagy tőlük várnak. A szabadság nirvánáját magamévá téve, úgy döntöttem, hogy elérhetővé teszem az önéletrajzomat ismét. Lesz, ami lesz, úgy sem volt még úgy, hogy sehogy!

2.4 Bicsak Péter narratívája

Innovátorok identitása

Az innovátorokat kíváncsiságuk hajtja az élet minden területén. Ennek hatására nem állnak be a szabálykövető „szervezeti katonák” sorába, kilógnak a tömegből, ezáltal sokszor fejfájást okozva a vezetőknek. Modern szemléletű vezető felismeri, hogy vétek ezen innovátorok ötleteit próbára nem tenni, vétek megválni tőlük. Ugyanis

azzal együtt, hogy a szabályok határain mozognak, a megújulást hozhatják a vállalat számára. Az innovátorok átlagtól eltérő emberek, akik kreativitásukat a munkájukba képesek átültetni. Folyamatos változásokon jár az agyuk, a status quo-tól való eltérés jellemzi őket. Az innovátorokkal szemben megjelennek a vállalatnál lévő NemNem-ek, akik szkeptikusak az általuk kitalált új ötletekkel szemben. Ez sokszor segít a károk elkerülésében, amit a részletesen át nem gondolt, megvalósított ötlet hozhat. Ebből is látszik, hogy az innovátoroknak nem minden ötlete hoz pozitív eredményt, azonban ez nem is várható el tőlük. A hübrisz egy szükséges tulajdonsága az innovátoroknak, ugyanis az „átlag” emberek képesek visszahúzni ezeket a kreatív úttörő munkatársakat, amennyiben nem rendelkeznek elég önbizalommal. Meggyőződésem, hogy több emberben meg van a csíra, hogy képes legyen innovátorként viselkedni. Azonban nincs önbizalmuk kiállni saját ötleteik mellett, tartanak tőle, hogy különccnek nézik, megbélyegzik az átlag „szervezeti katonák”. Félnék különccnek lenni, inkább az átlag munkások között meghúzódódnak.

Kiütkeresés

Az emberek, törzsek százaiba tartozhatnak hobbijuk, munkájuk, családi állapotuk, életkoruk stb. által. Hiába van egy közös érdeklődés, azonban a törzsek tagjai sem azonos beállítottságúak. Szükséges a törzsekbe tartozó innovátorokkal együttműködni a fejlesztést támogató cégeknek. A mában élő vállalatok ügyesen felismerik ezt a helyzetet, és folyamatosan javítanak (adott esetben) a felhasználó által fejleszteni kívánt dolgokon, erősen ügyelve a felhasználótól érkező visszacsatolásokra. Ezzel a vevők élményterét megismerheti a vállalat. Mi az, ami a fogyasztót idegesíti, mi az, amit hiányol. Szükséges lehet azonban a felhasználónak meghagyni a teret, hogy elgondolkodjon. Nem szabad mindig mindent „kész”-re csinálni, lehet egy kis „füstszerút” belevinni a dolgokba, ami megmozdítja a használó agyát, képzeletét. Kicsit a „hoztam is meg nem is” meséhez hasonlítanám ezt az esetet, mivel ha füstszerút szeretnénk alkotni, akkor voltaképp az befejezetlen, a végén egy kérdőjellel, aminek a folytatása a felhasználótól függ. Az innovációk rejtélyek. Az ötletek összegyűjtése után bizonyos ötleteket félre kell tenni, esetleg elvetni. Így haladunk lefelé a tölcseren, majd a tölcser alján az egyik ötletet megvalósítjuk. Az innovátorok a megbízhatóságra összpontosító vállalatok számára kockázatot jelenthetnek. Megbízhatatlanoknak tarthatják őket, akik a „rég, jól bevált” dolgokat megkérdőjelezzik. Ezen vállalatokra jellemző, hogy a „lesz”-re koncentrálnak, nem a „lehetné”-re. A kiütkeresés nem egyszerű. A folyamat során látható, hogy a megoldások több irányból érkezhetnek. A megvalósításban is különbséget lehet köztük tenni. A legapróbb részletekig megtervezik, avagy „befejezetlen”-ként átadják a felhasználóknak.

Elvárások alakulása

Mely szintről jön a reform ötlete? Van e jövőbeli cél? Kik végzik a reformokat a cél elérése érdekében? Ezen kérdéseket szükséges vizsgálni az egyes változtatási

típusokkal kapcsolatban. A szisztematikus változtatásnál a vezetőség dönt arról, hogy legyen reform. A megújítás teljesítésére a szervezeten belüli teamek vagy a szervezeten kívüli, erre szakosodott szolgáltató auditor-cégek lehetnek képesek. Elvárás, hogy a megújítandó folyamatot teljes mértékben ismerjék a reformerek, hisz ők határozzák meg, hogy mit és miként változtassanak. Az auditor-cégek célja a problémamegoldó modelljeik kitalálásakor feltehetően az volt, hogy minél több cégnek, iparágnak eladható modell jöjjön létre. Ezeknek a modelleknek gyakran csak látszati eredményei vannak. Igazán mélyre nem merülnek az adott területen, azonban sokaknak megnyugvást hoz a megújulás tudata. Sokszor a kis javítási ötletek felvetése az egész folyamat reformálásának indítását eredményezheti. A kis reform ötleteken keresztül kerülünk közelebb a láthatatlan célunkhoz, ami idővel tisztul. Ez a folyamat az organikus változtatás folyamata. A kis javítási ötletek, a reformálni kívánt folyamatokat nap mint nap használó „kisemberektől” származhatnak, hisz ők ismerik azt legjobban. Azonban ezek a megújítási ötletek mit sem érnek egy felülről jövő „áldás” nélkül, hisz valakinek lehetőséget kell adnia az ötletek megvalósításához. A drámai változtatásokról jellemzően a karizmatikus vezetők döntenek, akik, ugyan nem tisztán, de látják a jövőt, és azt is tudják, hogy merre induljanak. Ezért hoznak hirtelen nagy – drámai – változtatásokkal járó döntéseket. Ezekhez a drámai változtatásokhoz és az esetleges új folyamatok létrehozásához a karizmatikus vezetőknek követőkre van szükségük, akikkel megvalósíthatják elképzeléseiket.

Innovatív tér

Az innovátorok a jövőbeli bizonytalan dolgokon is mernek elgondolkozni. Szárnyalásukhoz szükség van mecénásokra, akik pénz tesznek az előre beláthatatlan kimenetelű folyamatba. Tapasztalataim alapján a vállalatokról elmondható, hogy félnek a radikális változásoktól, a kétes kimenetelű újításoktól, főleg ha még pénzt is kell rá áldozniuk. Inkább egy kicsit reformálnak, kis kockázatot vállalva, ami ha bejön, akkor lépnek tovább, ismét egy kis innovációval. A tipikus példa az inkubátorra, amikor azt mondják az innovátornak, hogy érdekel a dolog, de még dolgozzál rajta. Ekkor tipikusan a befektetők igényeinek kielégítésére érlelődik az ötlet. A mecénásoknak esetleg nem is szükséges, hogy az ötlet az inkubátorban töltsön fölösleges időt. Őket pénzzel rendelkező innovátoroknak nevezném, akik más pénztelen innovátorokat felkarolnak, annak érdekében, hogy a bizonytalan kimenetelű reform ötletek megvalósulhassanak. Egy filozófus ismerősöm szavaival élve „a csábítást úgy lehet megszüntetni, ha nem állsz ellen”. A mecénások nem állnak ellen. Lényeges, hogy az innovátor az ötletét egy narratívába ágyazza. Ennek során az innovátornak a fejében lévő összefüggéseket (ha nem is mind) kell átadnia, hogy a mecénás vagy befektető rákapjon az ötletre és azt mondja, hogy valósítsuk meg. A túl tiszta vagy túl mesészerű tálalás nem ajánlott. A füstösséggel itt is lehet

játszani, homályban hagyni néhány részletet, ami felkeltheti az érdeklődést a catcher-ökben⁸.

3 Záró gondolatok

A fentiek fényében a tanulási folyamatot egy kölcsönös alkalmazkodásokról álló folyamatként is felfoghatjuk. Egyrészt a tanulók alkalmazkodnak a tanár által megteremtett tanulási környezethez, másrészt a tanár is alkalmazkodik a tanulók viselkedéséhez, odafigyelve azok meglévő fogalmi kereteihez. Ha a tanár káposztaféléket lát a padokban, és mindenkinek ugyanazt „adja le”, akkor nincs esélye arra, hogy valóban megérintse a gondjaira bízott tanulókat. A konstruktivista pedagógia elismeri a reprodukív feladatok létjogosultságát, hiszen gyakran kell valamilyen jól strukturált feladatvégzésre, rutinműveletekre felkészíteni a tanulókat. Mégis többre becsüli azt a tanulási folyamatot, amely önállóságot, eredetiséget, a képzelőerő mozgósítását és merész hipotézisek felállítását is lehetővé teszi. Jerome Bruner (2004), a száz évet megélt pszichológus abban hitt, hogy amikor egy tanuló új fogalmakat kezd tanulni, akkor szüksége van a tanárai aktív támogatására. Mondhatjuk, hogy ettől a támogatástól függ, de ahogy egyre függetlenedik a tanárai gondolkodásától, és újabb és újabb dolgokat tanul meg, ez a támogatás folyamatosan elhalványul.

Amikor ennek a tárgynak a K-MOOC oldalon való meghirdetésére készültem, és a tartalmakat összeállítottam, azt feltételeztem, hogy a mesterszakos hallgatóim nagyjából ugyanazokat a fogalmakat ismerték meg az alapképzéseiken, és azt is, hogy ezeknek a fogalmaknak egy részét össze is tudják kötni. Ha belemélyedünk az itt bemutatott narratívába, akkor láthatjuk, hogy a szerzők meglévő kognitív sémáik eltérőek voltak, és eltérően gyarapították a tudásukat is. Röviden, mindegyik másként lépett be a tanulási folyamatba, valahogy átvergődtek ugyanazon a tartalmon, és mindenki más tudással távozott. „A „másképp gondolkodás” kulcsa az, hogy másképpen észleljük a dolgokat. De csak akkor fogjuk a felfedező szemén keresztül látni a dolgokat, ha elérjük, hogy az agy olyan kapcsolatokat létesítsen, amelyeket amúgy nem tennie meg. Nehéz ügy, de sok egyszerű mód van az agy kreatív folyamatainak beindítására” (Gallo, 2012:138).

⁸ Az ötletelőket és azok támogatóit a baseball játékból vett bedobó és fogadó játékosok nyomán neveztük el 'idea pitcher', azaz ötletbedobónak és 'idea catcher', azaz ötletfogadónak.

Hivatkozások:

- [1] Aczel, R. (2004): *Hogyan írjunk esszét?* Budapest: Osiris Kiadó.
- [2] Anderson, C. (2013): *Kreátorok – Az új ipari forradalom mesterei.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [3] Anderson, C. (2016): *Így készülnek a TED-előadások – Hivatalos TED-útmutató a nyilvános beszédhez.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [4] Ariely, D. (2011): *Kiszámíthatóan irracionális.* Budapest: Gabo Könyvkiadó és Kereskedelmi Kft.
- [5] Bergson, H. (1986): *A nevetés.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- [6] Bruner, J. (2004): *Az oktatás kultúrája.* Budapest: Gondolat Kiadó.
- [7] Carr, N. (2014): *Hogyan változtatja meg agyunkat az internet? - A sekélyesek kora.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [8] Drucker, P. F. (1993): *Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban.* Budapest: Park Kiadó.
- [9] Eco, U. (1977): *Hogyan írjunk szakdolgozatot?* Győr: Kairosz Kiadó.
- [10] Gallo, C. (2010): *Steve Jobs a prezentáció mestere – Hogyan legyünk örülten hatásos előadók.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [11] Gallo, C. (2012): *Steve Jobs az innováció mestere – Hogyan legyünk örülten sikeresek.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [12] Gallo, C. (2014): *TED-előadások – Az inspiráló nyilvános beszéd 9 titka.* Budapest: HVG Kiadói Zrt
- [13] Girard, B. (2010): *A Google modell a menedzsment forradalma.* Budapest: Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
- [14] Kádár B., Reicher R. (2016): *Education Supported by SME vs. SME Supported by Education.* In Reicher R. (szerk.), *Proceedings of FIKUSZ 2016 Symposium for Young Researchers* (pp. 73-80). Budapest: Óbuda University.
- [15] Kolnhofer-Derecskei A., Reicher R. (2016): *GenYus – Y generáció az Y generáció szemével.* In Csiszárík-Kocsir Á. (szerk.), *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században* (pp. 229-242). Budapest: Óbudai Egyetem.
- [16] Kotter, J. (2007): *Olvad a jéghegyünk! – Változás és siker bármilyen körülmények között.* Budapest: Trivium Kiadó Kft.
- [17] Kotter, J. (2009): *Tettvágy. Változásmenedzsment stratégiai vezetőknek.* Budapest: HVG Kiadói Zrt.

- [18] Kozma T., Gyenge B., Tóth R. & Mester É. (2016): Hazai vállalkozások finanszírozási gyakorlata. In Fenyvesi É. & Vágány J. (szerk.), KORKEP XXI. századi kihívások (pp.114-145). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- [19] Martin, R. (2010): Designgondolkodás: a garantált versenyelőny. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [20] May, M. (2011): Elegáns megoldások nyomában. Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [21] McCloud, S. (2008): A képregény mestersége. Budapest: Nyitott Könyvműhely.
- [22] Mintzberg, H. (2010): A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó.
- [23] Pink, D. (2009): A megújult elme. Használd az agyad jobbik felét! Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [24] Prahalad, C. K. (2009): Új menedzsmentparadigmák felé – Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig. Budapest: Alinea Kiadó.
- [25] Robinson, K. (2011): Az alkotó tér - Lépj ki a dobozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád! Budapest: HVG Kiadói Zrt.
- [26] Taleb, N. N. (2012): A fekete hattyú – Avagy a legváratlanabb hatás. Budapest: Gondolat Kiadói Kör Kft.