

HALLGATÓI CSOPOTMUNKA NEMZETKÖZI ÖSSZEHASONLÍTÁSBAN

DR. BENCSIK ANDREA¹ - SÓLYOM ANDREA²

Összefoglalás:

A piacokról, a termékekről, a folyamatokról, a versenytársakról beszerzett információk egyre intenzívebben lepik el a vállalatokat, melyre egy jövőorientált gondolkodású vezetőnek reagálnia kell. A cégek nagy része már felismerte, hogy az emberi tudás nélkül nincs jövő, de azt a technikai kivitelezési lehetőséget, hogy hogyan lehet a megszerzett tudást megtartani, megosztani, fejleszteni, gazdálkodni vele, már kevesebben képesek átlátni. A tudásmenedzsment tárgya a szervezeti tudásbázis kialakítása és irányítása. Ehhez tanulószervezeti kultúra kialakítása szükséges. A tudásmenedzsment rendszer működtetésének célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a szervezetben lévő megosztott, vagy rejtett tudást. Ezért nagyon fontos feladata a felsőoktatásnak, hogy felkészítse a hallgatókat a gyakorlati életben elterjedten alkalmazott vállalati csoportmunkára. Jelen tanulmányban a hallgatók véleményét kutató nemzetközi kutatás eredményeiről számolunk be, melynek középpontjában a csoportos tanulás kapcsolatos viselkedésük áll.

Kulcs szavak:

Csoport, felsőoktatás, team munka, tanulás, tudásmegosztás,

Summary:

Information about markets, products, processes, competitors overgrow enterprises. A manager taking future seriously, has to react to this information. Most companies realize there is no future without human knowledge. Although these managers do not know and they cannot see through possibilities of how they can share, keep and improve the acquired knowledge. The object of knowledge management is to create an organizational knowledge basis and to lead or control it. To this it is needed to form a learning organizational culture. Operating a learning organization and a knowledge management system, too has an aim to mobilize shared or tacit knowledge in organization via organisational teams. Therefore higher education has a very important task to prepare students for teamwork which is used frequently in organizations. It can be realized if students are accustomed to this knowledge sharing behaviour. In this paper we will report about results of an international research which has investigated students' opinion. In the middle of this survey students' attitude to team learning can be found.

Key words:

higher education, knowledge sharing, team, teamwork, study

¹ Egyetemi docens Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék bencsika@sze.hu

² PhD hallgató Széchenyi István Egyetem Marketing és Menedzsment Tanszék solyoma@sze.hu

Bevezetés

A tudás fontosságának felismerése, kiemelt szemléletű kezelése az emberiség történetével egyidős (ld. a sámánok, varázslók, táltosok, papok, tanítók, gyógyítók, s később tudósok, stb. megítélését, tiszteletét). Maga a tudásmegosztásra, integrálására és „termelésre” irányuló törekvések is igen régiek (ld. pl. vének tanácsa, mester – tanítvány viszony, stb.) Ami új és az eddigiektől eltérő, az a tudásintegráció és tudásmegosztás, ill. - transzfer módjai, amelyet az információtechnológiai háttértámogatás tesz teljessé. Ez már közel sem olyan régi keletű, gyakorlatilag a kilencvenes évek második felére tehető, s háttérben, felerősödésében a globalizáció, a globális gazdaság közvetlen igénye áll.

A tudás menedzselése napjainkra a tudás tudatos és rendszerszintű kezelésével mind inkább a szervezeti versenyképesség fokozásának eszközévé vált, amelynek

- célja az üzletfejlesztés;
 - alapfeltétele: a HR értéklánc teljes működtetése, toborzás, kiválasztás, teljesítmény menedzsment, tanítás/tanulás, tudásmegosztás és integráció, ösztönzés, motiválás, leépítés;
 - természetes közege: a hálózat;
 - létalapja: a partnership (a támogató szervezeti kultúra);
 - intézményesülésének technikai háttere: az információtechnológia.
- (Noszkay, 2008)

Miért kell menedzselni a tudást? Mert az **intellektuális tőke** megjelenése a vállalati számadásokban előtérbe került az elmúlt időszakban, hiszen bármennyire is nehezen számszerűsíthető tényezőt jelent, létezése és figyelembe vételének fontossága vitathatatlan. Minél többet képes emberei tudásából megőrizni és hasznosítani a cég, annál nagyobb esélye van a folyamatos piaci sikerre. Azonban a cégek nagy része nincs tisztában saját tudásával. A sok különböző helyen (osztály, műhely, üzem, stb.) fellelhető tudás szétaprózva, mások által nem hozzáférhetően tárolt, ezért sokszor újra és újra ki kell találni olyan megoldásokat, melyek lehet, hogy korábban más szervezeti egységnél már megszülettek.

A **tudás** akkor válik versenyelőnyt jelentő **hatalommá** a szervezetben, ha sikerül felszínre hozni, egységesíteni, hozzáférhetővé, mindenki által ismertté és alkalmazhatóvá tenni. Ez a hatalom a szervezeté, a szervezeti sikeré, és nem az egyéneké.

A klasszikus értelmezés szerint az emberi tudás menedzselése (a tudással való gazdálkodás és hasznosítása) alatt értünk minden olyan

tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése, és hatékony hasznosítása. A definíció meghatároz számunkra egy olyan tevékenység – láncolatot, mely saját magába visszafordulva a tudás menedzselését egy előre haladó, fejlődő, ciklikus folyamatként ábrázolja. (Davenport, 1996)

Tudás célok meghatározása, → tudás létrehozása, azonosítása → tudás megszerzése → tudás fejlesztése → tudás megosztása → tudás hasznosítása → tudás rögzítése → tudás ellenőrzése → új tudás létrehozása → stb.

A tudásmenedzsment tárgya tehát a szervezeti tudásbázis kialakítása és irányítása. A fenti logika szerint a tudáscélok megfogalmazása után az első helyen a már meglévő, a vállalaton belüli és kívüli tudás szisztematikus azonosítása áll, az ún. tudástranszparencia (átláthatóság) megteremtése érdekében. A következő szakasz, a tudásszerzés azon tudás célirányos megszerzését tartalmazza, amely a vállalaton kívül létezik. A tudás fejlesztésének, kifejlesztésének fázisában az ismeretek tudatos létrehozásáról van szó, azaz az új ötletek, képességek, eljárások, termékek stb. tudatos generálásáról. A tudás megosztásának, illetve elosztásának szakaszában gondoskodni kell arról, hogy a szükséges ismeretek a megfelelő időben, a megfelelő helyen a felhasználók rendelkezésére álljanak. A tudás felhasználása biztosítja, hogy az ismereteket produktívan és a vállalat eredményességének fokozása érdekében alkalmazzák. A TM körfolyamat utolsó szakasza a tudás megőrzése, és ellenőrzése, amely biztosítja, hogy az azonosított, megszerzett vagy kifejlesztett, elosztott és felhasznált ismeretek a jövőben is a vállalat dolgozóinak a rendelkezésére álljanak. (Kovács-Géczi 2001)

A tudásmenedzselés ezen ciklusa csak olyan szervezetekben képzelhető el reális valóságként, ahol a szervezeti működés biztosítani képes azt az előfeltétel rendszert, mely szükséges ahhoz, hogy a definícióban megfogalmazottak érvényesüljenek. Ez az előfeltétel a tanulószervezetté válás, a tanulószervezeti viselkedés, emberi magatartás biztosítása.

A korábbi néhány évben, amikor korszakokat különítettünk el a gazdasági fejlődés folyamatának leírására, információs társadalomról, ma tudástársadalomról, tudásgazdaságról beszélünk. A tudástársadalom kiépülése a tanuló-társadalom alapjain válik realitássá, melynek lényegét néhány egyszerű jelenségben tudjuk megragadni:

- a tudás általános felértékelődése, az érvényes tudás jelentős részének gyors és folyamatos változása;
- ennek következtében általánossá válik az élethosszig tartó tanulás (Life-Long Learning); és
- megjelenik az élet minden területére kiterjedő tanulás (Life-Wide Learning).

A tanulószervezeti működés, ugyanakkor a tudásmenedzsment rendszer működtetésének is célja, hogy a szervezeti csoportokon keresztül mozgósítsa a vállalatnál lévő megosztott, vagy rejtett tudást. Ezzel gyorsabban és rugalmasabban lesz képes reagálni a piaci igényekre, és a versenytársak lépéseire. Mindezek eredményeként jobb tervezéssel, hatékonyabb munkavégzéssel, magasabb szintű minőséget lehet produkálni, s mindezek eredményeképpen az innovációs készsége a cégnek növekedni fog.

A tanulószervezetek rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem. (Senge, 1998) (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás)

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

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

A gondolati minták elsősorban az attitűdjeinket befolyásolják, gyakran tudattalanul. Ezek hatással vannak cselekedeteinkre, a dolgokra történő reagálásainkra. Ezen minták tudatosításával a tanuló szervezet tagjai elsősorban a csoportos közösségekben alkalmazott, valamely technikák segítségével – a változásokhoz való készségüket, hajlandóságukat és valós cselekedeteiket nagymértékben segíthetik.

Ahhoz, hogy az egyes emberek által követett célok hosszútávon sikerrel járuljanak hozzá a szervezet eredményességéhez, egy **közös jövőképet** kell megalkotni. Ennek jellemzője, hogy magában foglalja az

egyéni elképzeléseket és ennek következtében a szervezeti csoportok és tagok is képesek lesznek azonosulni vele.

A **csoportmunka, csoportos tanulás** kiemelkedő jelentőséggel bír jelen tanulmányunk és kutatásaink szempontjából, ezért ezzel kicsit részletesebben foglalkozunk.

Az egyén és a csoport

Az egyének azért csatlakoznak valamilyen formális, vagy informális csoporthoz, mert a társadalmi csere elmélete szerint ez pluszt ad számukra. A számos pozitívum közül a fejlődést kell kiemelni, hiszen a fejlődés az egyének tudásának gyarapodását is jelenti. Hogyan tudnak az egyének leggyorsabban és leghatékonyabban fejlődni? Akkor, ha megvalósul a szervezetben a kollektív tanulás. Ennek során a csoport tagjai nem csak önállóan, egyénileg fejlődnek, hanem csoportosan, egymást is fejlesztik, inputokat adva egymásnak.

A közös munkában az interakciónak nélkülözhetetlen szerepe van. Az interakció a későbbiekben a „tudásátadás” szempontjából is kulcsszerepet tölt be, ezért érdemes megvizsgálni, hogy vajon az információs technológiák segítségével történő információ cserének ugyanolyan mértékű tudásgeneráló hatása van – e, mint a személyes interakciónak. A személyes kommunikáció, információcsere révén erősebb bizalom alakul ki az emberek között, valamint a verbális és non-verbális jelekkel kiegészült kommunikáció során nagyobb valószínűséggel képződik tudás az egyéneknél.

Egy csoporthoz való tartozásnak, illetve annak, hogy az egyének csoportokba tömörülnek, mind az egyén, mind pedig a szervezet részéről vannak előnyös és hátrányos oldalai.

Az egyének szemszögéből miért jó egy csoporthoz tartozni? Számos okot sorolhatunk fel, de a három legfontosabb ezek közül: a biztonság, a támogatás és elfogadottság, valamint a közös célok.

A csoporthoz tartozásnak azonban nem csak előnyei vannak, hanem hátrányokat is magában hordoz: A csoportkörnyezetbe kerülő egyénnek a társas kapcsolatok kezeléséhez szükséges készségeket kell kifejlesztenie, és alkalmazkodnia kell a többiekhez, ez gyakran belső feszültségekhez vezet. A belső feszültségek, stressz nagyban befolyásolja a tudásszerző és tudásátadási képességet. Ahhoz, hogy a csoporttól várható előnyökhöz jusson az egyén, először többnyire alkalmazkodnia kell, először személyes „befektetésre” van szüksége.

Az emberek azért csatlakoznak tehát csoportokhoz, mert az előnyök/hátrányok egyenleget csoporttagként jobbnak találják, mint ha

egyénileg cselekednének. (Bencsik – Drenóczy, 2007) Ha a szervezet a csoportnak és ezen keresztül az egyéneknek biztonságot nyújt, lapos hierarchiájával teret enged az ötleteknek, javaslatoknak, ösztönöz, jutalmaz, bizalom teli légkört alakít ki, akkor közös érdeké válik a hatékony, minőségi munka, az állandó fejlődés és tanulás.

Míg a hetvenes években a magányos zseniké volt a főszerep a szervezetek életében, ma már a rugalmas csapatemberek a hatékony munka mozgatórugói. Egy munkatárs egy probléma megoldásakor a szükséges információ és tudás csak egy részét birtokolja, illetve tudja „előteremteni”, a többi információt, tudást más munkatársaktól kell megszereznie. Tehát egymásra vannak utalva a kollégák. Azt mondhatjuk, hogy a csoportos munkavégzés szerepe felértékelődött és a vállalatok előszeretettel alkalmazzák működésük során.

A csoportmunka bevezetésével a szervezetek azt remélték, hogy az emberi erőforrások jobb kihasználásával elérik a költségek, a rugalmasság, az átfutási idők és a vevőorientáltság terén megfogalmazódó céljaikat. Remélték, hogy a csoportmunka során a dolgozók motivációs szintje magasabb lesz és növekszik az elkötelezettségük, valamint innovatív és rugalmas feladatvégzés, újszerű, komplex feladatok megoldása várható. Emellett a csoportmunkából adódó gazdaságossági szempontok teljesülését is várták, például azt, hogy a költségek csökkennek, a minőség javul az átfutási idők rövidülnek.

A csoportokra vonatkozó kutatások kimutatták, hogy nemcsak az egyén és csoport között állnak fenn előnyös és hátrányos hatások, hanem a csoportok és szervezetek között is. A szervezetek több tudásra és információra, többoldalú probléma megközelítésre, valamint a döntések jobb megértése számíthatnak a csoportok révén. (Titkos, 1998) A csoport tagjai elfogadják a döntést és felelősséget éreznek a megvalósításáért, ha részt vettek a problémamegoldás folyamatában.

A csoport tudása

A tudásáramoltatás feltétele a közös csoporttudás létrehozása, amely egy feladat megoldásán keresztül történik.

Tudás akkor keletkezik, amikor a csoport elemzi az elvégzett munkát és a tapasztalatokat, feltárja az okokat és levonja a következtetéseket, mielőtt továbblépne. A közös tudás létrehozása átgondolt stratégiai leképezést, valamint a résztvevők megfelelő hozzáállását igényli. A létrehozott közös tudás áramoltatásához szükség van valamilyen módszerre vagy eszközre, amely ezt

megvalósítja, ugyanakkor a tudást is olyan formába kell hozni, hogy az mások számára is érthető legyen. A szükséges tudás célba juttatása után a felhasználók ezt a felhasználáshoz igazítva feldolgozzák, és ennek segítségével végrehajtják a saját feladatukat. (Fehér, 2002)

A csoport tudása tehát több, mint az egyének tudásának egyszerű összegzése. Fő forrása az emberek közötti kommunikáció, magában foglalja a szakértelmet, szakképzettséget, készségeket, kulturális hátteret is.

A csoport tanulása

A tudásmenedzsment rendszerek működése csak tanuló szervezetekben képzelhető el reális valóságként. Mivel a csoportot az egyének alkotják, az ő tudásuk, tanulási képességük eredménye összeadódik a csoport teljesítménye eredményében, mégpedig úgy, hogy az több lesz, mint az egyszerű matematizált összegzése a tudásnak. A csoportos tanulás ennek értelmében egyrészt az egyének tanulását, másrészt a csoport egészének közös működése következtében szerzett ismeretek megőrzését, továbbfejlesztését és átadását jelenti.

Bizonyos tényezők gátolják a csoportos tanulást, ezek a következők: (Bencsik – Bognár, 2003)

- a tagadás, mint védekező mechanizmus,
- csoportos racionalizálás, mely során a probléma okainak magyarázatai elfedik a valóságot,
- a projekció (bűnbak képzés), amikor az egyén a belső feszültséget a külvilágra hárítja,
- idealizálás, mely esetén a pozitív érzelmek dominálnak és a negatívumok figyelmen kívül maradnak,
- fantáziálás, valótlan ábrándozás során a „légvárak” eltakarják a valóságot.

Érdekes kérdés: „Hogyan lehetséges az, hogy egy egyenként 120-as intelligencia hányadosú menedzserekből álló csoport összteljesítménye alig éri el a 63-as IQ szintet?” (Senge, 1998) Más esetben viszont fordított a helyzet: közepes képességű emberek megoldhatatlannak tűnő problémákat oldanak meg csoportba szerveződve. A csoportos tanulás elve választ ad az efféle paradoxonokra. Elfogadott tény, hogy a csoportok képesek együtt tanulni. „A sportban, a művészetben, a tudományban és néha az üzleti életben is vannak kiemelkedő példák arra, hogy a csoport intelligenciája

miképpen haladhatja meg a benne részt vevő egyének intelligenciaszintjét, és hogyan tudnak különleges képességeket kifejleszteni az összehangolt munkára. Ha képesek vagyunk komolyan együtt tanulni, nemcsak kivételes teljesítményeket várhatunk, hanem az egyes tagok is gyorsabban fognak fejlődni, mint egyébként.” (Senge, 1990) Ugyanez a negatív oldaláról megfogalmazva: ha a közös tanulás sikertelen, az egyéni kiválóságok ellenére garantált a kudarca.

A csoportokkal szembeni elvárások az alábbiakban fogalmazhatók meg:

- szakmai (értelmi) felkészültség
- érzelmi intelligencia
- kompetenciák kialakítása és érvényesülése
- tanulási képesség
- tudásátadás, tudásmenedzsment szemlélet érvényesülése.

A csapatmunkára való készséget, a fenti elvárásoknak való megfelelést csak elméleti úton nem lehet megtanítani az oktatási rendszerek keretei között. A felsőoktatásban bevezetett Bologna-folyamatnak köszönhető nagy hallgatói létszámok a tudatos csoportszervezés lehetőségét kínálják az oktatás számára. Ha az oktató ismeri a csoportját, vagyis, hogy van-e együttműködési készség, kiépíthető-e az egymásra utaltság az egyéni felelősség mellett, akkor az oktató megtervezheti az alkalmazandó oktatási módszert, illetve az oktató és a csoport is egymáshoz rendelhető. Természetesen a költséghatékonyságon túl az oktatási módszer kiválasztását más tényezők is befolyásolják, mint például a hallgatók tanulási stílusa, a tananyag tartalmi követelményei, az oktatás technikai felszereltsége, stb.

Akkor várható el egy vállalati közösségben a csapatmunka hatékony működése, ha erre a fiatalokat előzőleg nem csak szellemileg, de gyakorlatban is felkészíti az oktatási rendszer.

Kutatásunkat az motiválta, hogy nemzetközi összehasonlításban képet kapjunk arról, milyen sikerrel teszik ezt a fejlettebb kultúrákban és hagyományosan demokrácián alapuló társadalmak oktatási intézményei, és a demokráciát jelenleg is csak tanuló kelet-európai nemzetek. A kutatás 2009 első félévében indult, az alábbi országok részvételével:

- Spanyolország
- Francia ország
- Litvánia és
- Észtország

A kutatás módszere

A kutatás hipotézise az volt, hogy a nyugat-európai oktatási rendszerben sokkal gyakrabban és hatékonyabban alkalmazzák a csoportmunkát, tehát a hallgatók a felsőoktatásban felkészültek és szeretik ezt a fajta tanulási módot.

A kutatásban kérdőíves megkérdezés módszerét alkalmaztuk. Alkalmazott kérdőívünk alapja egy 2001-ben Mexikóból indult, a felsőoktatás nemzetközi gyakorlatát feltérképező kutatás volt. Ezt fejlesztettük tovább céljainknak megfelelően, illetve dolgoztunk ki rá egy hallgatói kérdőív változatot. A kérdőívben túlnyomóan zárt kérdéseket alkalmaztunk, a legtöbb esetben 1-7 értékig terjedő Likert-skálát valamint az igen-nem feleletválasztásos lehetőségek mellett néhány rövid kifejtős kérdés is szerepelt.

Az eredményeket SPSS 17-es verzióval értékeltük ki, a legegyszerűbb egyváltozós, illetve a bonyolultabb statisztikát használva, így többek között ANOVA-tesztet, keresztábla elemzést, avagy faktor- és klaszteranalízist.

A minta jellemzői

A kutatásba bevont országok mindegyikéből több felsőoktatási intézmény hallgatóit kérdeztük meg, véletlen mintavétel segítségével. Az intézmények között minden esetben állami és magán felsőoktatási intézmények is szerepeltek. Valamennyi országból 100 hallgató töltötte ki a kérdőíveket, az intézményeket tekintve egyenletes eloszlásban.

A kérdőívben többségében nem-metrikus skálákat, vagyis ordinális (sorrendi) skálát alkalmaztunk (preferencia-sorrend), ahol a kérdésekre adott válaszoknak iránya van: 1-től 7-ig terjedő listán az egyáltalán nem igaztól a teljesen igaz választási lehetőségeket kínáltunk. Szerepeltek nominális (névleges) skálák is, és mindössze öt nyitott, esszé jellegű kérdést tettünk fel „a saját gondolatok megfogalmazása a csoportmunkáról” fejezetben.

A kérdőív felépítése

- A munkaerővel szembeni elvárások és az oktatással kapcsolatos vélemények
- A szervezetnél található csoportmunka jellemzői
- A csoportmunka megítélése
 - Általános kérdések a csapatról és a csapatmunkáról
 - Résztvevői hozzájárulások

- A munka következményei
- Munkakapcsolatok
- Saját gondolatok megfogalmazása a csoportmunkáról
- Háttér információ

A továbbiakban ebből csak a harmadik és negyedik fejezet válaszait értékeljük.

Általános kérdések a csapatról és a csapatmunkáról

- Jobban szeretek csapatban dolgozni még akkor is, ha képes lennék egyedül is elvégezni a feladatot.
- Az emberek általában jobban szeretnek csapatban dolgozni még akkor is, ha egyedül is képesek lennének elvégezni a feladatot.
- A különböző hozzáértésű emberekből összeállított csapat pótolni fogja az egyéni gyengeségeket.
- A kimagasló szakismerettel rendelkező emberek nagyobb teljesítményre képesek, amikor csoportban dolgoznak.
- A jó csapatmunka a jó egyéni teljesítmények kölcsönhatásainak az eredménye
- A csapat tagjai nem segítik egymást, kivéve, hogyha megbíznak egymásban.
- Még ha a csapat tagjai megjelenésre hasonlóak is, számos tekintetben el fognak térni, ez azonban kívülről nem észrevehető.
- Mindaddig, amíg egy csoport minden tagja ugyanazokat a célokat akarja megvalósítani, a korból, nemből, származásból, vallásból és nemzetiségből eredő különbségek nem befolyásolják a csoport teljesítményét

Résztevői hozzájárulás

- A jó csapatmunka legfontosabb tényezője, hogy a csapat hozzáértő, alkalmas egyénekből álljon.
- A jó csapatmunka legfontosabb tényezője a csapattagok közötti jó viszony.
- A jó csapatmunka érdekében maga a csapat fontosabb, mint az egyéni tagok és a közöttük lévő kapcsolat.

A munka következményei

- A csapatmunka során a csapatszellem fontosabb, mint a csapat teljesítménye.

- A csapatmunka során a csapat teljesítménye fontosabb, mint a csapatszellem
- A csapatmunka során a jó csapatszellem nélkülözhetetlen a jó teljesítményhez
- A csapatmunka során a jó teljesítmény nélkülözhetetlen a jó csapatszellemhez.

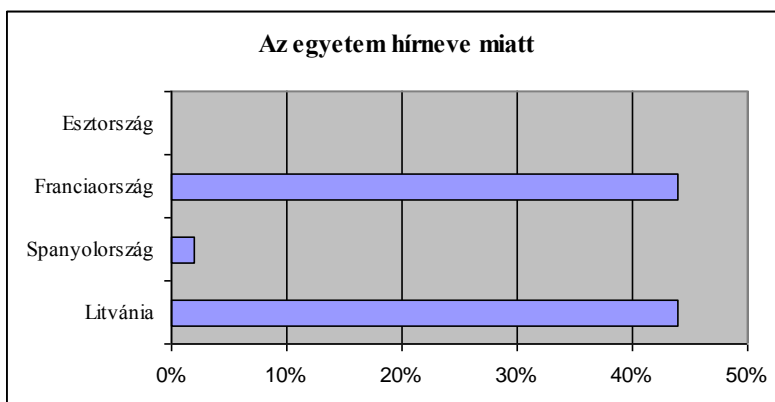
Munkakapcsolatok

- A hatékony csapatmunka érdekében a csapattagoknak jól kell kijönniük egymással, mindenkinek mindenkivel.
- Hatékony csapatmunka esetén a csapattagok közötti kapcsolatok csekély hatással lesznek a csapat teljesítményére.
- A hatékony csapatmunka érdekében elegendő, ha a legtöbb csapattag jól kijön egymással.

A kutatás eredményei

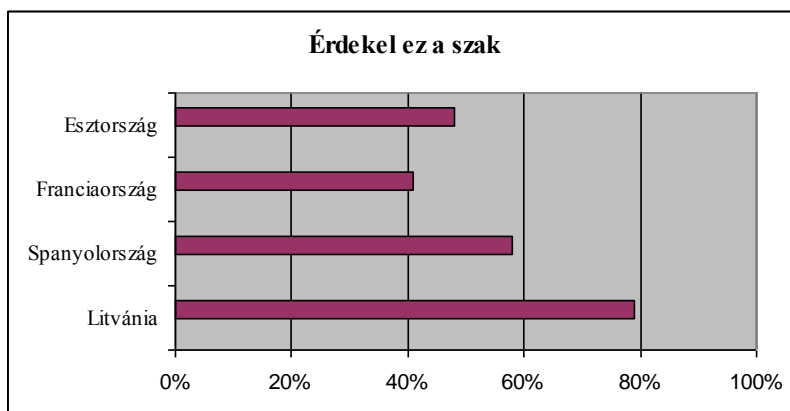
A kérdőív első csoportjából az „általános kérdések a tanulmányokkal kapcsolatban” fejezetből csupán néhány érdekes jellemzőt szeretnék kiemelni. A hallgatók arra a kérdésre, hogy miért választották az adott intézményt, a következő válaszokat adták. Lsd. 1/a-1/c ábrák

1/a ábra
Miért választotta az adott intézményt?



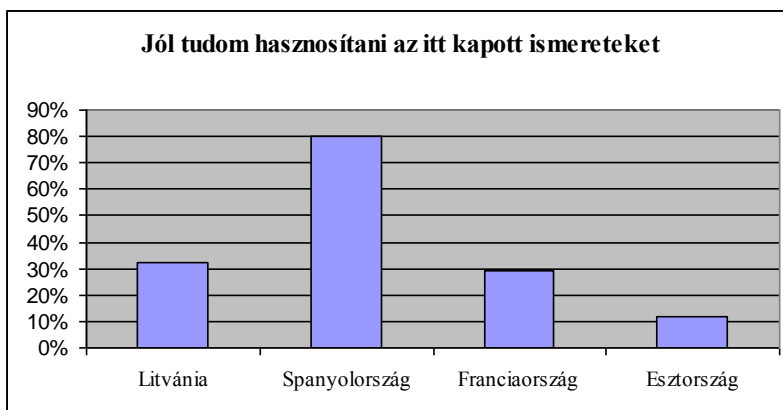
Forrás: saját szerkesztés

1/b ábra
Miért választotta az adott intézményt?



Forrás: saját szerkesztés

1/c ábra
Miért választotta az adott intézményt?



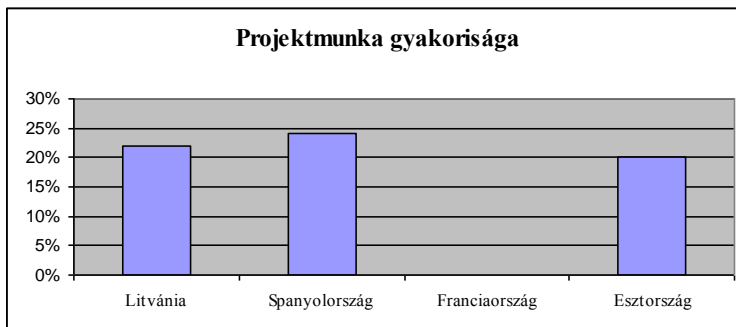
Forrás: saját szerkesztés

A magyar tapasztalatokkal összevetve különösen érdekes, hogy jellemzően azért tanulnak az adott intézményben és szakon, mert érdekli őket. Csupán két nemzet esetében játszik szerepet a választásban még az intézmény hírneve. Magyarországon a hallgatók azért tanulnak, mert divat, addig sem munkanélküli és a legkevésbé érdekli őket az adott szakma.

Az eredmények további értékeléséhez fontos információ a második fejezetből „oktatási módszerek”, hogy a hallgatók milyen gyakorisággal dolgoznak csoportmunkában, mennyire használja ki az

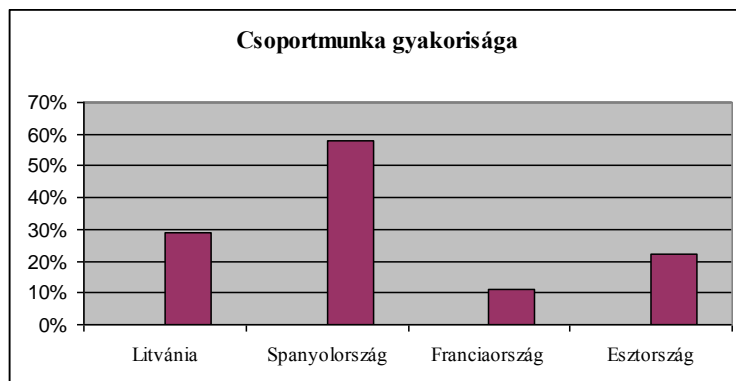
intézmény a közös gondolkodás erejét. Az eredmény Franciaország esetében meglepő volt, várakozásunkkal ellentétes.

2/a ábra
Oktatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

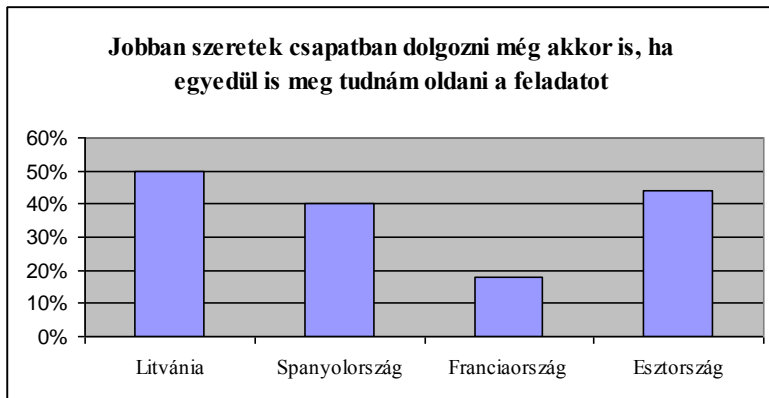
2/b ábra
Oktatási módszerek



Forrás: saját szerkesztés

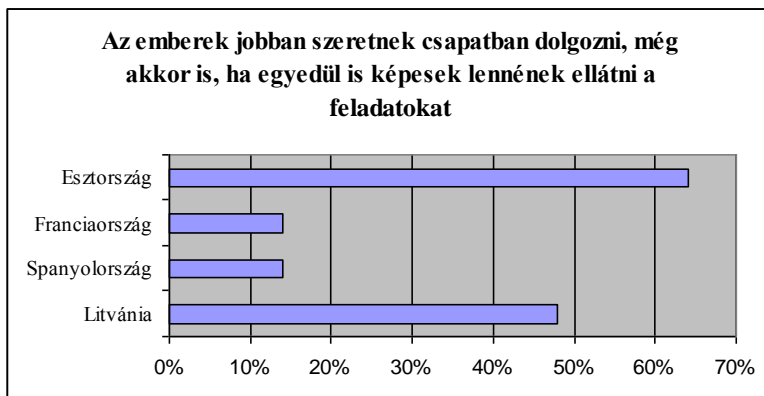
További eredmények a kérdőív harmadik fejezetében megfogalmazott kérdések elemzésének eredményei. Ahogy az alábbi diagramokból leolvasható, a volt szocialista országok hallgatói felértékelik a csoportmunka jelentőségét, lsd. 3/a-3/b ábra mind saját maguk számára, mind a saját nemzetük többi hallgatójának szempontjából.

3/a ábra
Csapat munka jelentősége



Forrás: saját szerkesztés

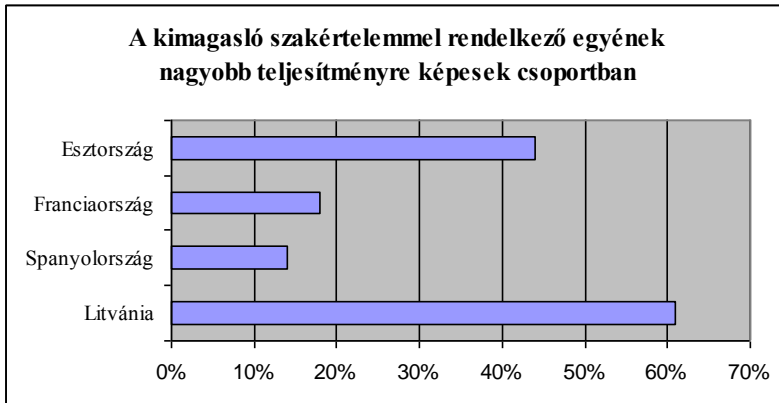
3/b ábra
Csapatmunka jelentősége



Forrás: saját szerkesztés

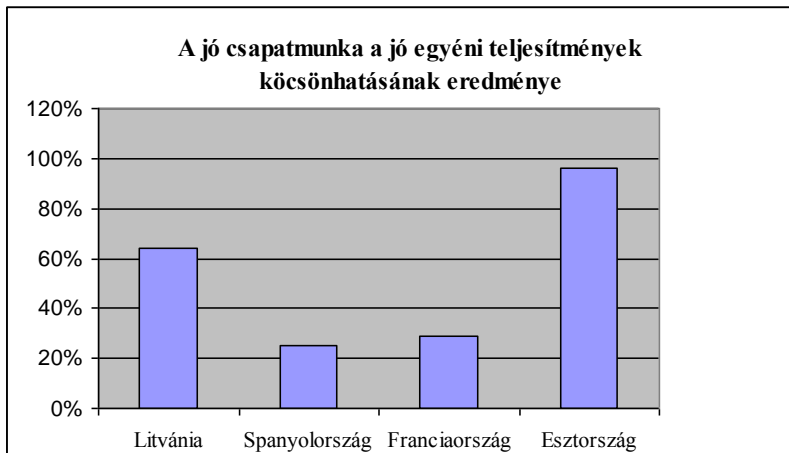
Ezzel együtt azt gondolják, hogy az egyéni tudásnak is a legmagasabb szinten kell lenni ahhoz, hogy a csapat jól teljesítsen. A magasan képzett emberekről még magasabb teljesítményt tételeznek fel a csapatban, és a csapat teljesítményét is az ő magas szintű munkájuk összegzése eredményeként értékelik. Ez a vélemény a volt szocialista országok gondolkodásában a csapat munka felértékelődésének visszatükröződése. Ezt láthatjuk a 4 és 5. ábrákon.

4/a ábra
Vélemény a csapatmunkáról



Forrás: saját szerkesztés

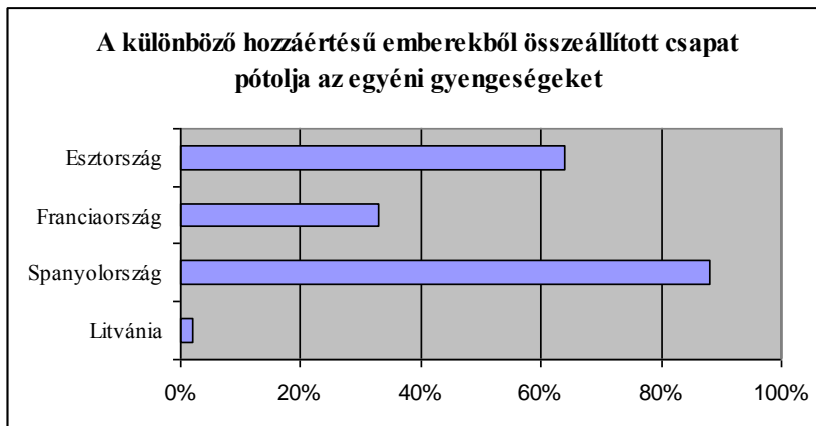
4/b ábra
Vélemény a csapatmunkáról



Forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábra szerint a különböző képességű egyénekből álló csapatban a különbségek kiegyenlítődnek, de elsősorban csak a spanyolok és még az észtek véleménye szerint. Ez is erősíti az előzőekben bemutatott többi nemzet véleményét, mely szerint az egyéni képességeknek tulajdonítanak nagyobb jelentőséget. Különösen kiugró nézeteket képvisel Litvánia.

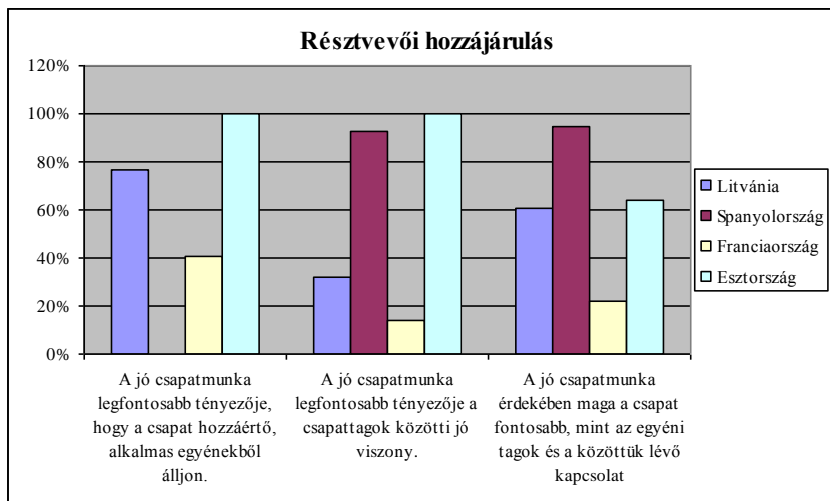
5. ábra
A csapatmunka kompenzáló képessége



Forrás: saját szerkesztés

A 6. ábra ugyancsak illusztrálja ezt a gondolkodást, ahol Litvánia és Észtország esetében is igen magas azon vélemények aránya, hogy a jó team munka legfontosabb feltétele a kompetens egyének jelenléte. (Isd. 4-5 ábrával összhangban) Ugyanakkor a spanyolok ezt a véleményt egyáltalán nem támogatják.

6. ábra
A csapattagok hozzájárulása a munkához



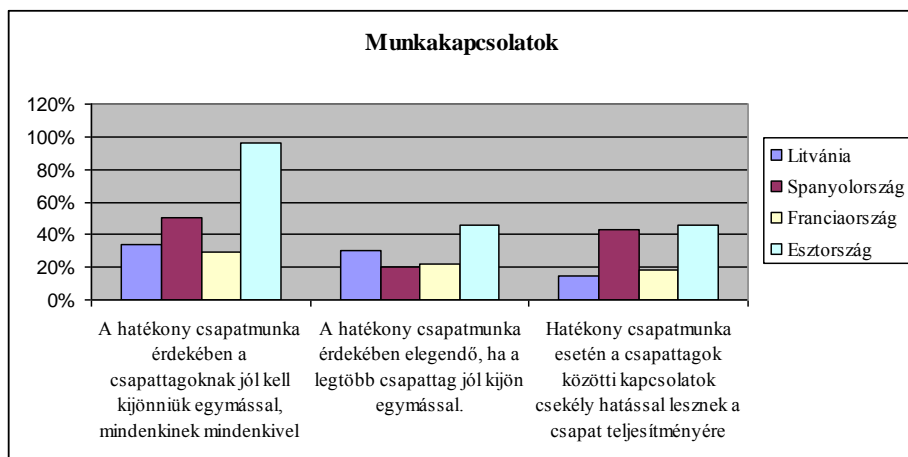
Forrás: saját szerkesztés

A team egészének jelentőségét és az összetartó erőt jelentő team tagok közötti kapcsolatot azonban kiemelkedően magas arányban a spanyolok tartják leginkább fontosnak. (6. ábra) Bár ebben az esetben a két volt szocialista ország is elég magas %-ban képviseli ezt a véleményt.

Érdekes ugyanakkor, hogy a francia diákok összhangban az elején bemutatott csapatmunkával kapcsolatos feladatok gyakoriságával, úgy látszik nem preferálják a tanuláshoz ezt a módját. Ennek eredményeként nincs is igazán komoly jelentősége számukra a csoport egészének vagy a tagok közötti jó kapcsolatnak.

Bár a többi nemzethez képest alacsonyabb arányban képviselik véleményüket a csapatmunka jellemzői tekintetében, saját véleményeiket egymás mellé téve még mindig a leginkább fontosnak az egyéni képességeket tartják a sikeres csoportmunka jellemzőjének.

7. ábra
A csapaton belüli kapcsolatok

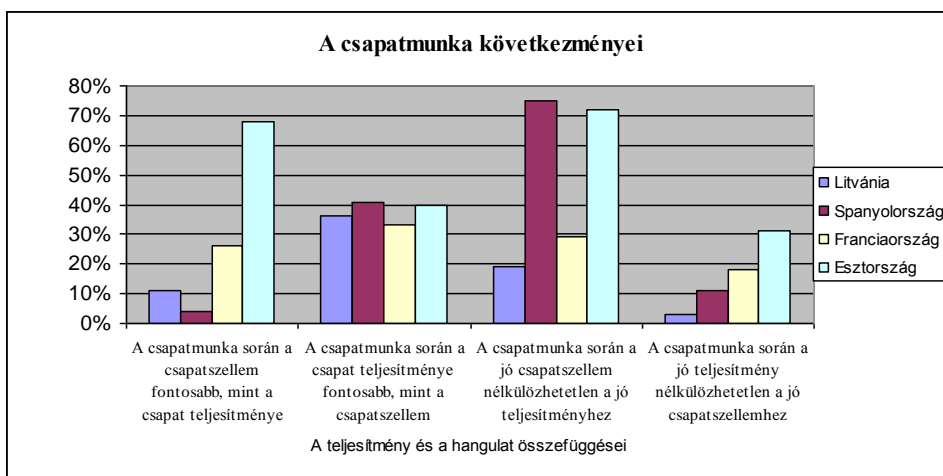


Forrás: saját szerkesztés

A munkakapcsolatok tekintetében közel azonosak a vélemények három nemzet esetében, jelentős eltérést az észtrországi diákok között találhatunk. (7. ábra) Szerintük a jó csoportmunkához szükség van arra, hogy a csapaton belül mindenki mindenkivel jó kapcsolatban legyen, és sokak szerint az is fontos, hogy legalább a többségével jól kijöjjenek a tagok. A többi három nemzet véleménye szerint ez az elvárás nem annyira lényeges. Ez a gondolkodás ugyancsak összecseng azzal, hogy az észtek mellett a litvánok és franciák az egyéni tudást (kompetenciát)

fontosnak tartják, (6. ábra) az egyéni teljesítményt preferálják a csapaton belül is, és azt gondolják, hogy a kapcsolatok kevésbé vannak hatással a team teljesítményére. (7. ábra)

8. ábra
A csapat légkörének befolyásoló hatása



Forrás: saját szerkesztés

Azt gondolják a spanyolok és az észtek, hogy a team hangulat azért is fontos, mert a jó teljesítményhez szükség van a kiegyensúlyozott légkörre. lsd. 8. ábra Ezzel együtt az is igaz, hogy a teljesítmény szerintük nem jelent önmagában összetartó erőt. Nem ettől lesz jó a csapat szellem.

Az ábrából az is kiderül, hogy a team teljesítménye a megkérdezettek több mint harmada számára minden nemzet esetében fontosabb, mint a jó hangulat.

Összegzés, következtetések

Az ábrákat és a kapott eredményeket értékelve azt mondhatjuk, hogy a hipotézisünk részben igazolódott. Ugyanis az igaz, hogy különbség található a nyugati és keleti hallgatók gondolkodásában a csoportmunkáról, de nem egyértelműen rajzolódik ki az a különbség, ami az országok közötti múltbeli történelmi háttér számlájára lenne írható.

Korábbi kutatásainkban az egyetemi oktatókat hasonlítottuk össze azonos kérdéseket tartalmazó kérdőívek alapján, (Kína -

Oroszország – Magyarország) melyből egyértelműen kiderült, hogy a nemzeti kulturális különbségek jelentik a gondolkodásbeli eltérések nagyobbik hányadát. Ebben az esetben is azt mondhatjuk, hogy bár a csoportmunkához való hozzá állásban felfedezhetők nagy különbségek, de ezekben a nemzeti kultúra jellemzői legalább olyan súllyal játszanak szerepet, mint a múlt történelme.

Az is igaz, hogy a felsőoktatásban közel sincs olyan nagy jelentősége a csoportos tanulásnak, mint azt elvárnánk, különösen az elméletben leírt vállalati elvárások fényében. A felsőoktatási intézmények nem készítik fel megfelelő módon a hallgatókat az együtt dolgozás szükségességére. A nyugati országok bár előttünk járnak ebben a gyakorlatban, de tennivaló esetükben is bőségesen van még.

Irodalomjegyzék

Bencsik – Dernóczy (2007): Felsőoktatási „szerepjáték” nemzetközi mérlegen

VI. Nemzetközi Konferencia Miskolc pp. 276-283. ISBN 978-963-661-787-5

Bencsik et al. (2009): HR and knowledge management in higher education pp. 19-29. in: Higher Education, Partnership, Innovation Budapest 390 p. ISBN 978 963 88332 5 9

Bencsik (2009): A tudásmenedzsment emberi oldala Z-Press Kiadó Miskolc 269 p. ISBN 978 963 9493 47 6

Davenport, T.(1996): The Future of Knowledge Management CIO (9) évf. 5. sz. pp. 30-31.

Dixon, Nancy M.(2000): Common knowledge, How companies thrive by sharing what they know Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts ISBN 0-87584-904-0

Fehér P. (2003): Tudásmenedzsment - a jövő szolgáltatása pp.417-462. in Papp Ilona (szerk.) Szolgáltatások a 3. évezredben Aula Kiadó Budapest

House, R. et al.(2002): Understanding cultures and implicit leadership theories across the GLOBE: an introduction to project Globe, Journal of World Business (37) évf. 1. sz. pp. 3-10.

Kovács G. J. (2001): A tudásmenedzsment célja, felépítése, megvalósítása és működése BME – OMIKK – Humánerőforrás-menedzsment Budapest 9. pp. 3-4.

Senge (1990): The Leaders New York: Building Learning Organization, Sloan Management Review, (32) évf. 1. sz. pp. 7-23.