

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A TUDÁS MENEDZSELÉSÉBEN

STIFTER VIKTÓRIA¹

Összefoglalás:

Egészen az elmúlt évtizedig, a gazdagságot, a hatalmat a fizikai erőforrások birtoklása jelentette az üzleti életben. A munka, a tőke, a természeti erőforrások jelentették a termelés legfontosabb tényezőit. A tudás ugyan akkor is létezett már, de a termelést a kézzel fogható eszközök birtokosai határozták meg. A tudás iránt csupán csekély érdeklődés mutatkozott, értékét nem ismerték. Napjainkban azonban ez a tendencia változóban van. A gazdasági, üzleti életben a jövőben a gazdagságot, a sikert a szellemi eszközök fogják meghatározni. (Bencsik, 2009) Peter F. Drucker szerint: „Ma az egyetlen igazán értékes erőforrás az egyének és a társadalom számára egyaránt a tudás. A tudással minden mást meg lehet teremteni.” (Tomka, 2009) A tudással foglalkozó szakirodalom tanulmányozása során számtalanszor olvashattam, hogy a tudás, régi-új erőforrás, mely mindig a vállalat rendelkezésére állt, de értékét csak most fedezték fel. A gyorsan fejlődő technológiák világában az egyetlen versenyelőnyt tartósan jelentő tényező az alkalmazottak fejében létező tudás maradt. Technológiai újításokkal csak rövid időre szerezhethünk piacvezető szerepet, hiszen az a versenytársak által könnyen lemásolható. Ám ugyanez nem mondható el a szellemi tőkéről, az alkalmazottak tudásáról, tapasztalatairól. Mondhatjuk tehát, hogy a tudás egy olyan fenntartható előny, mely megkülönbözteti őket az üzleti élet más szereplőitől.

Kulcsszavak:

Tacit tudás, tudásmenedzsment, érzelmi intelligencia, érzelmi kompetencia

Summary:

Until the last decade, the possession of physical resources meant wealth and power in business. Labor, capital and natural resources were the key factors of production. Although, knowledge existed at this time, the production was defined by the holders of tangible assets. Only slight interest was given towards knowledge and its value was not known. Today, this trend is changing. In the future, economic and business wealth, success will be determined by intellectual assets. (Bencsik, 2009) As Peter F. Drucker said, "Today, the single most valuable resource for both the individual and the society is knowledge. Knowledge is able to create everything else." (Tomka, 2009) In the rapidly evolving world of technology the only important factor providing long-term competitive advantage is the knowledge of the employees. By means of technological innovations we can only obtain market leadership positions for a short period of time, as they can be easily copied by our competitors. However, the same cannot be said about intellectual capital, the knowledge and experience of employees.

Keywords:

Tacit knowledge, knowledge management, emotional intelligence, emotional competencies

¹ PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, stifter@sze.hu

A tudás fogalma, fajtái

Polányi² szerint a tudás cselekvésre való képesség. Ebbe belesorolja az olyan gyakorlati jellegű tudást, mint a favágás, de lehet intellektuális jellegű is, mint a beszéd, vagy a kutatási folyamat. Érezhető tehát, hogy a tudás megfoghatatlan, nehezen megmagyarázható. Gondoljunk csak arra, hogy sok gyerek megtanul úszni. De hogyan magyarázhatná meg társának, hogy hogyan képes a víz tetején maradni. A tudás fogalma épp ezért intuitív, az egýenekben lakozik, része az ember kiszámíthatatlanságának.

Popper szerint a tudás „tanulás során megszerezhető képesség, amely egy személyt vagy csoportot adat vagy információ feldolgozása révén bizonyos feladat végrehajtására képessé tesz”.³

A tudásnak két formáját különböztetjük meg: explicit és implicit. A két tudás nem helyettesíti, hanem kiegészíti egymást.⁴ Az explicit tudás a tudás azon fajtája, melyet ki tudunk fejezni szavakban, vagy le tudunk rögzíteni dokumentumokban. Míg a tacit, más néven implicit tudás nem kézzelfogható, érzelmek által befolyásolt tudás, melyet nehezen mutatunk be a gyakorlatban, olyan tudás, amelyet az ember a munkája vagy tanulási folyamata során a tapasztalataiból, olvasással szerez, értékek, melyekben hisz, vagy akár környezetéből magára szed.⁵

Nonaka és Takeuchi szerint⁶ az explicit tudás formális és szisztematikus, kifejezhető szavakban, számokban. Könnyen tárolható adatbázisokban, terjeszthető akár elektronikusan is. A tacit tudás ellenben nagyon személyes, nehéz láthatóvá tenni az absztrakt karaktere miatt. Tacit tudás tartalmaz tapasztalatokat, ideákat, értékeket, érzelmeket. Nonaka és Konno állítja, hogy a tacit tudás nehezen formalizálható és kommunikálható az emberek között. Mély gyökerekkel rendelkezik az emberek cselekedeteiben, tapasztalataiban, érzelmeiben. A tacit és explicit tudás közötti határvonal nem tisztázott, elmosódott, homályos.⁷

Polányi a tacit tudás jelentésének felvázolására, megértésére a következő példát hozta fel: ha ismerjük egy ember arcát, akkor ezek között is felismerjük őt, de azt nem tudjuk elmagyarázni, hogy hogyan ismertük fel. A tacit tudást az ember az elméjében hordozza, ezért is nehéz azt megosztani. A tacit tudás jelentős része nem artikulálható. Ráadásul az emberek nincsenek tudatában annak, hogy tudásuk érték lehet más emberek számára is.⁸

A tacit szó jelentése csendes, néma, nem kommunikálható, nem érzékelhető, szavakkal nem kifejezhető, titok. A tacit tudás a kéz képességei, a bőr tudása és az agy mély rétegeit öleli fel. Nyström szerint⁹ a tacit tudás hosszú gyakorlat során szerezhető meg. Olyan események következménye, mint a kudarc, korrekció, tévképzetek, változó ideák. Jarvinen¹⁰ a tacit tudást úgy mutatta be, mint az itt és most tudása, amely a jelen gyakorlati körülményeken alapszik. Ezzel szemben az explicit tudás az ott és akkor tudása, amely múltbeli eseményeken alapszik.

A tacit tudásnak több komponense van:

- A tapasztalat, mely olyan tudást tartalmaz, melyet tanulás során nem lehet megszerezni. Igaz a tanulás egy jó és szükséges alapot ad a munkához, az azonban a munka világában nem elegendő. A tapasztalat segítségével egyes munkahelyeken

² Polányi (1994): Személyes tudás I-II.

³ Popper (1971): Objective Knowledge: An Evolutionary Approach 15. oldal

⁴ Horvath (1999): Working with tacit knowledge

⁵ Odigie, Li-Hua (2009): Unlocking the channel of tacit knowledge transfer

⁶ Carlsen (1999): Categorisation of Knowledge Tools

⁷ Carlsen (1999): Categorisation of Knowledge Tools

⁸ Polányi (1994): Személyes tudás I-II.

⁹ Ismail (2006): Factors that impede the transfer of tacit knowledge within and between projects

¹⁰ Ismail (2006): Factors that impede the transfer of tacit knowledge within and between projects

tudjuk, hogy bizonyos emberekkel hogy kell bánni. Segít megérteni a dolgokat. A tapasztalat könnyebbé teszi a tervezést, segít előre jelezni a jövőt. Szélesebb képet tudnak alkotni általa a jelen helyzetről. Ez a tacit tudás, melyet évek során szerzünk meg, nehezen kommunikálható, vagy adható át. A tapasztalat az egyik legértékesebb tacit tudás. Ezt az alkalmazott magával viszi, ha a vállalatot elhagyja. Ez a tapasztalat, köszönhetően az egyetemi képzés gyakorlatiasabbá válásával könnyebben továbbítható, hiszen a ma divatosá vált gyakornoki képzések során a lelkes újoncok már elkezdik építeni tapasztalati tudásukat.

- Szociális képességek, mint a kapcsolatteremtési és kapcsolattartási képesség ma már minden munkahelyen fontos. Ugyanígy nagy szerepe van annak, hogy az alkalmazottaink nyitottak legyenek, hisz enélkül a tudás átadása sem kezdeményezhető.¹¹
- Gyakorlati igazság, mely azt jelenti, hogy tisztában vagyunk azzal, hogy mi jó és működőképes a valóságban. A valóságról szerzett ismeretek általában értékesebbek, mint az azokról alkotott elméletek. Amikor tárgyalunk egy ügyféllel, a róla készített korábbi felmérés, akármilyen mélyreható is legyen, nem segít a tanácsadónak abban, hogy mit tegyen az üzlet megkötése érdekében.
- Komplexitás, mely szerint bonyolult kritériumrendszerek alapján kell mérlegelnünk minden döntéshozatal előtt. Az üzleti életben a problémák nagy többsége nem oldható meg egyszerűen, anélkül, hogy környezetét elemeznénk.
- Az ítélet lényege, hogy a már meglévő ismeretünk alapján az újfajta szituációk és információk megítélését lehetővé teszik.
- A tudásunkat nem tudjuk elkülöníteni értékrendszerünkötől. Üzleti döntéseinket nagymértékben befolyásolhatja a családi háttérünk, neveltetésünk, barátaink, vagy akár a belső motivációnk.¹²

A tacit tudás ezen komponensek alapján két részre bontható: azon tudás, melyet az ember testesít meg (ilyen az értékek, a hit, a szociális képességek, melyeket az ember a munkába már magával hoz), illetve a folyamatokba és termékekbe beágyazódott tudás, melyet a munkavégzés során szerez meg, amelyet emberek alkotnak meg. Mindkét tudás rejtett, szavakkal, diagramokkal nehezen kifejezhető.¹³

A tacit tudást azonban egy teljesen más nézőpontból, az intelligencia nézőpontjából is osztályozhatjuk. Eszerint azt mondhatjuk, hogy a tacit tudás két komponense, a komplexitás és az ítélet kognitív ismereteken, tehát a kognitív intelligencián alapszik (IQ), míg a többi komponens egy ennél mélyebb, érzelmibb tényezőkre, megismerésre épül. Ezt nevezzük érzelmi intelligenciának, mely elénk tárja, hogy ahhoz, hogy tacit tudásunkat megfelelően át tudjuk adni, meg tudjuk fogalmazni reális önértékeléssel, érzelmeinket megfelelően kontrolláló képességgel, mások érzelmeinek felismerési és befolyásolási képességgel kell rendelkezniük. Ezek a tényezők együttesen alkotják az érzelmi intelligenciát. De mi is az az EQ?

Az EQ fogalma

A civilizációnk hajnala óta foglalkoztatja az embereket az érzelmeknek az ember gondolkodására és viselkedésére gyakorolt hatása. Platón volt az első, aki úgy vélte, hogy az érzelmek, az érzések az emberek egy primitívebb oldala. Freud és társai szerint az érzelem aláássa az ésszerű gondolkodást. A legújabb kutatások azonban teljesen mást mutatnak. Ezek szerint az érzelmek hasznosak, sőt lényegi összetevői a társas helyzeteknek, gyengíthetik vagy serkenthetik a gondolkodást és a válaszreakciókat. Az új versenyhelyzetben az érzelmi

¹¹ Carlsen (1999): Categorisation of Knowledge Tools

¹² Davenport, Prusak (2001): Tudásmenedzsment

¹³ Horvath (1999): Working with tacit knowledge

intelligencia felértékelődik, nemcsak a munkahelyen, de a piacon egyaránt. Ha jól érezzük magunkat, hajlamosak vagyunk „rózsaszín szemüvegen” keresztül nézni az egész világot, ugyanakkor nyitottabbak vagyunk a tudásunk megosztására.¹⁴

Az érzelmi intelligencia jelensége iránt oly mértékben megnövekedett az érdeklődés, hogy annak sokféle definíciója és mérőeszköze terjedt el. Bár a gondolkodás, és az arra ható hangulat vizsgálata már az 1970-es években elkezdődött, az érzelmi intelligencia, mint kutatási terület az 1990-1993 közötti években terjedt csak el. A közelmúltig, azaz 1997-ig gyakorlatilag csak a fogalmát próbálták meghatározni. Ennek az időszaknak köszönhetően ma sokféle intelligencia fogalom létezik. Az érzelmi intelligencia fogalomalkotása közben természetesen néhány téveszme is napvilágot látott, melyeket fontosnak tartok tisztázni:

- ▶ Az érzelmi intelligencia nem egyszerűen azt jelenti, hogy valaki „kedves”. Akadnak pillanatok, amikor épp arra van szükség, hogy ne legyünk kedvesek, amikor nyíltan meg kell mondanunk valakinek a kellemetlen igazságot.
- ▶ Az érzelmi intelligencia nem jelenti azt, hogy az érzelmeinknek egyedulalmat biztosítunk. Sokkal inkább az érzésekkel való megfelelő bánásmódot, azok megfelelő kifejezését jelenti a hatékony együttműködés, együtt dolgozás érdekében.
- ▶ Sem a nők, sem a férfiak nem jobbak az érzelmi intelligencia terén. Mindkét nemnek vannak erősségei és gyengeségei ezzel kapcsolatban.¹⁵ Annyi igaz, hogy Diener szerint a nők a pozitív és a negatív érzéseiket is hevesebben élik meg, mint a férfiak.¹⁶

Akkor mégis mit jelent az EQ? Goleman szerint az érzelmi intelligencia „az a képesség, hogy felismerjük az érzelmek jelentését és kapcsolatait, valamint gondolkodjunk és problémákat oldjunk meg mindezek alapján”.¹⁷ Az érzelmi intelligencia nem kognitív képességek, kompetenciák és készségek együttese, amely befolyásolja az emberek azon képességét, hogy megküzdjenek a külső környezet követelményeivel és nyomásával.

Amikor döntéseket hozunk, az érzelmeink legalább annyira számítanak, mint a racionalitásunk, a megfontoltságunk. Az érzelem és a racionalitás, mint két elme, szoros harmóniában van egymással. Ha valamit a szívünkkel is tudunk, nemcsak racionális elménkkel, akkor mélyebb meggyőződést jelent. A kétféle tudás egymásba fonódva igazít el az élet dolgaiban.¹⁸

Robert Sternberg, a Yale Egyetem pszichológusa arról végzett kutatásokat, hogy mit értenek az emberek intelligencia alatt, mitől tekintenek egy embert társai intelligensnek. A megkérdezettek az elsők között emelték ki a más emberekkel való bánás készségét, a szociális képességet (mely a tacit tudás komponense), mint az intelligens embert meghatározó tényezőt.¹⁹

Az érzelmi intelligencia szerepet játszik a saját és mások érzelmeinek észlelésében, az ezekhez kapcsolódó érzések tudatosításában, az érzelmek által hordozott információ megértésében és az érzelmek kezelésében. Ezek alapján az érzelmi intelligenciának 5 fő területe van, melyek a következők:

1. az érzelmek felismerése: mennyire biztos valaki a saját érzelmeiben, mennyire határozott a döntéseinek meghozatalakor
2. az érzelmek kezelése: annak képessége, hogy mennyire tudjuk befolyásolni érzelmeinket, illetve azok minket. Akiknek ez a képessége fejlett, az könnyebben jut túl azokon a kudarcokon és válságokon, melyek az életben érik.

¹⁴ Ciarrochi, Forgas, Mayer (2003): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben

¹⁵ Goleman (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen

¹⁶ Goleman (2008): Érzelmi intelligencia

¹⁷ Ciarrochi, Forgas, Mayer (2003): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. 30. oldal

¹⁸ Goleman (2008): Érzelmi intelligencia

¹⁹ Goleman (2008): Érzelmi intelligencia

3. önmotiválás: az érzelmek célorientált mozgósítása
4. mások érzelmeinek felismerése
5. kapcsolatkezelés: azaz mások érzelmeinek befolyásolása²⁰

Ezen öt tényezőt Goleman a könnyebb mérhetőség érdekében 21 metakompetenciával azonosította (lásd 1. táblázat). Ezek az érzelmi kompetenciák mind az érzelmeken alapulnak, birtokosuk nagyobb valószínűséggel érzelmileg intelligens, ezért a munkahelyén nagyobb sikereket magának elkönnyelhető személy, mint azok, akik ezen képességekkel nem rendelkeznek. Ugyanakkor, amint azt láthatjuk is az ábrán, az érzelmileg intelligens egyén szociális kompetenciákkal rendelkezik, ezáltal jobban képes tudásának megosztására is, hisz egy adott esetben képes megérezni, felmérni azt, mire van szüksége társainak ahhoz, hogy problémáit megoldhassa, legyen az eszköz vagy tudás. Szociális kompetenciái révén képes bizalmat ébreszteni és építeni kollégái körében, ami elengedhetetlen a tudás transzferálásához.

1. táblázat.

Az érzelmi metakompetenciák

	Önmagunk – személyes kompetencia	Mások – szociális kompetencia
Felismerés	Érzelmi öntudatosság Pontos önértékelés Önbizalom	Szociális tudatosság Empátia Szervezeti tudatosság
Szabályozás	Önkontroll Megbízhatóság Lelkiismeretesség Alkalmazkodó képesség Eredmény orientáltság Kezdeményező készség	Kapcsolatkezelés Mások fejlesztése Befolyás gyakorlása Kommunikáció Konfliktuskezelés Vezetői készségek Változás indukálása Kapcsolatok építése Csapatmunka és együttműködés

Forrás: Boyatzis, R. E.- Goleman, D. - Rhee, K. (2000): Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s.

Az EQ kutatás fontossága

Miért került az érzelmi intelligencia napjainkban a kutatások középpontjába? A munka piaca változóban van. Napjainkban már nem az alapján választják ki a vállalatok a munkatársaikat, hogy azok milyen végzettséggel rendelkeznek, milyen okosak, hanem annak alapján, mennyire vannak tisztában a saját képességeikkel, és hogyan képesek másokkal bánni. Egyre inkább ez a döntő tényező abban, hogy kit alkalmazzanak, kit léptessenek elő, vagy kit bocsássanak el. Az olyan képességek, mint a kezdeményező-készség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőző erő alapján dől el, hogy ki lesz sikeres dolgozó, kinek van a legnagyobb esélye a kudarcra.²¹ Országos felmérések támasztják alá, hogy a munkaadók napjainkban a specifikus szakmai készségek helyett az vált fontossá, hogy a dolgozók képesek legyenek tanulni a munkájukból. A munkaadók által preferált tulajdonságok rangsorában a következő képességek szerepelnek elől: figyelem, kommunikációs képesség, csapat és személyközi hatékonyság, szervező készség, vezetői készség, kezdeményező készség. Azok a vezetők, akik ezekkel a kompetenciákkal rendelkeznek átlagosan 15-20 %-kal jobban

²⁰ Goleman (2008): Érzelmi intelligencia

²¹ Goleman (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen

teljesítenek, mint azt tőlük elvárják, míg az ezen kompetenciákkal nem rendelkező vezetők 20 %-kal alulteljesítik az elvárásokat.²²

1918. óta az IQ átlagos értéke 24 ponttal emelkedett. Ennek okai közé sorolható a jobb életszínvonal, az egyre hosszabb tanulmányi idő, a számítógépes játékok, rejtvények ugyanúgy, mint a családok csökkenő mérete. Azonban, ahogy nő a gyerekek IQ-ja, úgy csökken az EQ-ja. A fiatalok mai generációja érzelmileg sokkal labilisabb, mint az előzőek. A fiatalok egyre magányosabbnak érzik magukat, depresszióra hajlamosak, rendtelenebbek, idegesebbek, impulzívabbak és agresszívabbak. Így aztán egyre nő az elkeseredés, az elidegenedés, a kábítószer használat, bűnözés, erőszak, a gyengébbek megfélemlítése és az iskolakerülés. Ennél is kétségbe ejtőbb, amit mindez a munkaerő piacra nézve előrevetít: a pályakezdők érzelmi intelligenciája nagy mértékben hiányos. Ennek a generációnak a tagjai amerikai kutatások szerint nem motiváltak a tanulásra és a munkában való fejlődésre. Tíz pályakezdőből négy nem képes együttműködni munkatársaival, hét pedig képtelen az önfegyelemre. Vállalatvezetők állítják, hogy a fiatalok nem bírják a kritikát, ha felhívják a figyelmüket hibáikra, ellenségesek lesznek, személyes támadásként élik meg, ami csupán a teljesítményük értékelése.²³ Ezen kutatási eredményeket saját tapasztalataim is igazolni látszanak. A Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Karának Gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatói azon kérdésemre, hogy mit tartanak tulajdonságaik közül a leginkább gyengeségüknek, azt válaszolták, hogy türelmetlenek, idegesek, szétszórtak, határozatlanok, bizonytalanok, csapatmunkára képtelenek, stresszesek, motiválatlanok, hamar elveszti az érdeklődését. Ezen tulajdonságok az órai feladatmegoldások során is kiütköztek, ahogy előjönnek a későbbiekben az állásinterjúkon is. A L'Oreal kozmetikumokat gyártó vállalatnál már korábban bevezették, hogy az új alkalmazottakat az érzelmi intelligenciájuk alapján válogatják ki, s kimutatták, hogy ezek a dolgozók 63 %-ban kisebb arányban hagyták ott a vállalatot egy év elteltével. Ez napjainkban igencsak hasznos eredmény, hiszen a válság után a leépítések korában élünk, ahol Lyle Spencer kutatásai szerint egy alkalmazott elbocsátása és egy új alkalmazott felvételének költsége az egyén egy évi fizetésével egyenlő. Ez az összeg tartalmazza a végkielégítést, a toborzás és betanítás költségeit is.²⁴ Na de mi lesz a most felnövekvő generációval? Már az 1920-as években az emberek szilárd elképzelése volt, hogy az egy munkahelyen dolgozóknak jóban kell lenni egymással. Stevens és Champion²⁵ összeállítottak egy, a csapatmunkára való képesség mérésére szolgáló tesztet, és megállapították, hogy az eredmények viszonylag szoros összefüggésben álltak a csapatmunka teljesítményével. Márpedig a jó csapatszellem serkentőleg hat a bizalom építésére a tagok között, amely számos kutatás szerint a tacit tudás megosztásának előfeltétele. A jövőben tehát a felsőoktatási intézményeknek az érzelmi intelligencia, az érzelmi kompetenciák fejlesztése válhat egy kulcsfeladatává, hogy egy érzelmileg stabilabb, bizalomra és tudás átadásra belső inspirációt érző hallgatói kört bocsásson ki kapuján.

Összefoglalás

Tanulmányomban igyekeztem rávilágítani arra a tényre, hogy a tacit tudás mellett az EQ ismeretének is egyre nagyobb szerepe van a mai gazdasági életben. A két jelenség szoros kapcsolatban van egymással, melyet egy jéghegygel tudnánk ábrázolni, ahogy azt az 1. ábra mutatja. A jéghegy látható felső része az explicit tudást mutatja, mely nagyjából azonosnak

²² Goleman (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen

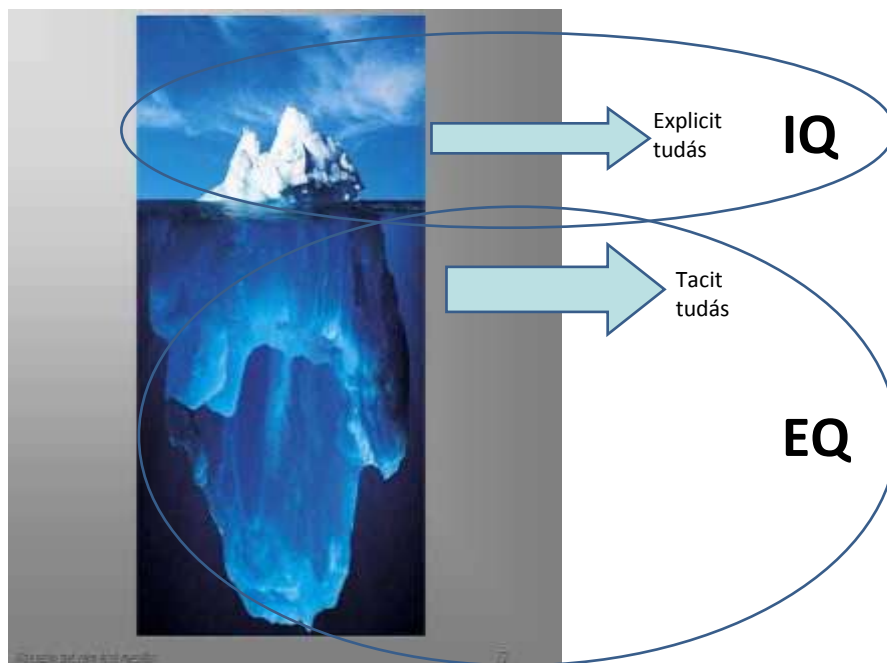
²³ Goleman (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen

²⁴ Goleman (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen

²⁵ Stevens, Champion (1994): The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management

tekinthető az IQ-val, a kognitív ismeretekkel, a tankönyvek, dokumentumok mások számára is elérhető tartalmával. A jéghegy víz alatti felső része foglalja magába a tacit tudást, a szociális képességeket, a megérzéseket, a tapasztalatokat és az értékítéleteket, melyek a mélyben meghúzódó önértékelésen és önszabályozáson, a saját érzelmek felismerésén és kontrollálásán alapulnak. A jéghegynek tehát a teljes víz alatti része az érzelmi intelligencia, egy első látásra nem észlelhető tudáshalmaz, mely az emberek megismerésével válnak láthatóvá. Napjaink gazdaságában, ahol a munkapiacra egyre több a felesleges munkaerő, azaz egy álláshirdetésre több száz ember is beadja a jelentkezését azonos, vagy nagyjából hasonló végzettséggel, egyre inkább ez a mélyen meghúzódó képesség-halmaz, az érzelmi intelligencia tudja előre jelezni azt, hogy ki az a munkaerő, akire a vállalatok hosszú távon is számíthatnak. Ahhoz, hogy ezeket a képességeket megismerjük, egyre nagyobb szerepet játszik majd a felvételi elbeszélgetések idejének növelése, AC-k szervezésének állandó jellege.

1. ábra.
Az intelligencia jéghegy modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Irodalomjegyzék

Dr. Bencsik, A. (2009): A tudás emberi oldala. Z-Press, Miskolc

Boyatzis, R. E.- Goleman, D. - Rhee, K. (2000): Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. In R. Bar-On and J. D. A. Parker (szerk.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, 343-362. oldal

Carlsen, Paulsen (1999): Categorisation of Knowledge Tools.

http://www.kunne.no/upload/Gamle%20publikasjoner/Nedtegnelser/Categorisation%20of%20Knowledge%20Tools_N0399_S%20Carlsen%20og%20Paulsen.pdf Letöltés

dátuma: 2011. 09.30.

- Ciarrochi, Joseph – Forgas, Joseph P. – Mayer, John D. (2003): Érzelmi intelligencia a mindennapi életben. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Davenport, Thomas – Prusak, Laurence (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó, Budapest
- Goleman, Daniel, (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft., Budapest.
- Goleman, Daniel (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó Kft., Budapest.
- Horvath, Joseph A. (1999): Working with tacit knowledge.
http://polaris.umuc.edu/mts/TMAN/TMAN_636/articles/tacitk.pdf Letöltés dátuma: 2011.10.04.
- Ismail, Arif (2006): Factors that impede the transfer of tacit knowledge within and between projects. Gordon Institute of Business Science, Preturia
- Odigie, Hendrix A. – Li-Hua, Richard (2009): Unlocking the channel of tacit knowledge transfer. http://motsc.org/unlocking_the_channel_of_tacit_knowledge_transfer.pdf
Letöltés dátuma: 2011.10.02.
- Polányi Mihály (1994): Személyes tudás I-II. Atlantisz Kiadó, Budapest
- Popper, Karl R. (1972): Objective Knowledge: An Evolutionary Approach. Oxford University Press, Oxford.
- Stevens, M. J. – Champion, M. A. (1994): The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management. Journal of Management, 20., 503.-530. oldal
- Tomka, J. (2009): A megosztott tudás hatalom. Harmat Press, Budapest.