

A tudásátadás vizsgálata egy családi vállalkozásban grounded theory módszerrel

Málovics Éva – Farkas Gergely

Tanulmányunk egy családi vállalkozás esetpéldáján keresztül mutatja be a generációk közötti tudásátadást. A rendszerváltás idején létrejött vállalkozások számára az utódlás ezekben az években válik életbevágó kérdéssé. A vállalatok túlélése úgy biztosítható, ha az alapítók átadják mindazt az explicit és tacit tudást, ami a vezetéshez szükséges. A tudás fogalmát Polányira alapozva mutatjuk be, mert a hozzá köthető tacit tudásnak fontos szerepe van ebben a folyamatban. Vizsgálatunkat grounded theory módszerrel végeztük, amelynek segítségével az interjúkban azonosított kategóriáknak és fogalmaknak végül olyan hálózata alakult ki, amely jól illeszkedik Nonaka és Takeuchi tudáskonverziós modelljéhez is. Véleményünk szerint a tudásátadás kulcskategóriája a családi vállalkozásokban a családíság, ami a szocializáció, a kooperáció, az informális kommunikáció és a stewardship kategóriáin keresztül mutatkozik meg.

Kulcsszavak: családi vállalkozás, generációváltás, tudásátadás

1. Bevezetés

Kevés cég végezheti ugyanazt a tevékenységet, ugyanazon a technológiai szinten, mint 20 évvel ezelőtt, függetlenül attól, hogy kik a tulajdonosai. A hosszú távú fennmaradáshoz elkerülhetetlen a folyamatos befektetés az innovációba, az új ismeretek elsajátításába, de ugyanúgy a meglévő ismereteket, az értékes hagyományokat is meg kell őrizni. Egyes szakértők szerint az átmeneti gazdaságokban a rendszerváltás után családi vállalkozásokat indító generáció most ér abba a korba, hogy átadja a stafétabotot a következő generációnak. Ez komplex folyamat, amely a cégek életében csak tudatos tervezés mellett nem okoz krízist. A család és a vállalkozás közös rendszere azonban összetett és nehezen feltárható. Új ismeretek, új ötletek és víziók nem csak a vezetőkön keresztül épülnek be a vállalkozás életébe, hanem a családtagok is informális tanácsadóként segítik a vállalkozást.

A tudásvagyon-gazdálkodás a családi vállalkozásokban generációváltás idején válik kulcskérdéssé. A családok az általában negatív konnotációval használt nepotizmus alkalmazásakor tulajdonképpen a pénzügyi vagyon saját kézben tartása

mellett a tudásvagyon megőrzésére és növelésére törekednek. Számos példát ismerünk, amikor a tudás generációkon át halmozódhat a családi vállalkozásban. Ugyanakkor az is valószínű, hogy egy családon belül ritkán található meg egyszerre a menedzser, a marketing, és a pénzügyek kiváló szakértője. Miközben az alapítók szeretnék minél tovább megőrizni vezető szerepüket, a fiatal generáció előtt számos lehetséges karrierút van, amik nem feltétlenül hozhatók összefüggésbe a vállalkozás folytatásával.

Egy esetpéldán keresztül egy még generációváltás előtt álló családi vállalkozást mutatunk be, ahol a tudásátadás már az utódok gyerekkora óta zajlik, ám fiatal felnőttként immár ők is új tudáselemeket hoztak a vállalkozásba. A családtagokkal készült interjúkon keresztül azt kívánjuk egy pozitív példával bemutatni, hogy milyen módon lehet felkészülten várni a generációváltást. Hogyan tud egy családi vállalkozás felkészülni az újabb generációk, családtagok megjelenésére, miközben megőrzi a munka és a magánélet egyensúlyát és átadja a vállalkozás folytatásához szükséges tudást? Ennek megértéséhez az interjúk tartalmát Nonaka és Takeuchi (1995) tudáskonverziós modelljének alapján elemezzük.

2. A tudás

Az erőforrás alapú elmélet a tudás jelentőségét a vállalati versenyképességben meghatározónak tartja, ebben az elmélet képviselői között nincsenek komolyabb viták. A tudás témakörének tanulmányozása viszont igen nagy kihívás elé állítja a kutatókat, hiszen már a definiálási kísérletek is nagy vitákat váltottak ki, a különböző álláspontok közötti megegyezés egyelőre nem látható. Ennek oka valószínűleg az, hogy nagyon sokféle és sok szinten megjelenő jelenséget sorolhatunk ebbe a témakörbe (Bokor 2000).

A leggyakrabban használt tudásdefiníció Davenport és Prusak (2001) Tudásmenedzser című könyvéből származik, e szerint a tudás „körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális információk heterogén és folyton változó keveréke; olyan szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul” (Davenport–Prusak 2001, 21. o.).

Schreyögg és Geiger (2002) felvetik, hogy a közgazdaságtanban betöltött központinak tartott szerepe ellenére a tudás fogalma meglepően diffúz és kidolgozatlan maradt, nem történt meg a fogalom finomítása, pontosítása; minden különösebb differenciálás nélkül, minden lehetséges kogníciót ide sorolnak. Felhívják a figyelmet arra, hogy a tudás szakirodalmat a tudásfogalom „elűzése” fenyegeti. Az embernek az a benyomása támad, mintha e kategória tetszés szerint

használható, illetve alakítható lenne: „Ha bármit tudásnak tekinthetünk, akkor a tudás tulajdonképpen semmi, de legalábbis semmi különös – jelek, érzelmek, tevékenységek megkülönböztethetetlen masszája” (Schreyögg–Geiger 2002, 8. o.). Ezek után nem csoda, ha sokan Grant-et követve tautologikusan azt állítják, hogy a tudás mindaz, „ami tudva van” (Grant 1996, 110. o.). A definíció egyszerű tautológia, létjogosultságát az indokolja, hogy valószínűleg nem adható egzakt, minden igényt kielégítő tudásfogalom.

Tanulmányunkban a családi vállalkozásokban megjelenő tudásátadás vizsgálatához Nonaka és Takeuchi (1995) tudáskonverziós modelljét használtuk. Nonaka szerint a tudás „visszaigazolt, tiszta hit”, dinamikus, mert közösségi interakciókból származik és csak kontextusaiban létezik. Nonaka olyannyira fontos szerepet tulajdonít a tacit tudásnak a szervezetben, hogy a versenyelőny jelentős részét ebből származtatja, s a szervezeti tudás 80%-át implicit jellegűnek tartja. Az említett szerzőpáros a Polányi (1969/1999) által leírt tudásfelosztási rendszer alapján beszél explicit és tacit tudásról, amelyek szerintük egymás komplementerei, az explicit tudás az egyének tacit tudásából származik, erre épülve válhat csak valódi tudássá.

A tacit fogalom megértéséhez Polányi Mihály gondolatait ismertetjük röviden, mivel ő írt először erről a tudásformáról, és ennek jelentőségéről. Polányi azt állította, hogy „explicit következtetések révén nem lehet tudományos fölfedezésre jutni. Valamely fölfedezéshez a szellem hallgatóságos képességei révén juthatunk el, s annak tartalma, mivel meghatározatlan, csak ilyen hallgatóságos módon tudható” (Polányi 1969/1999, 93. o.).

Polányi szerint többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani. A tudást egy jéghegyhez hasonlította, amelynek a vízszint feletti része tudásunk explicit, artikulálható része, míg a többi tacit, azaz hallgatóságos. A tudás jelentős része szerinte rejtett, melynek személyes vetülete is van. Többek között ez teszi nehezzé a formalizálását és kommunikálását. Polányi (1969/1999) számos példát hoz a hétköznapi élet, a tudományok és az oktatás területén megjelenő, nem leírható, csak gyakorlatok segítségével tanítható tudásról. Például az orvosképzésben bizonyos betegségek azonosításának megtanítása rámutatás segítségével, vagy egy arc felismerése. Szerinte a tacit tudást rámutatással történő definiálással tudjuk átadni, aminek feltétele a tanuló értelmes együttműködése. A tanár támaszkodik arra, hogy a tanuló megragadja a demonstráció lényegét, azaz amit nem tudunk elmondani, azt a tanuló személy értelme erőfeszítésével áthidalja. A befogadás feltétele tehát az, hogy a címzett „kitalálja”, amit nem tudunk közölni; véleménye szerint a „kitalálás”-hoz pedig egy speciális fajta viszony, a mester-tanítvány kapcsolat szükséges (Polányi 1969/1999).

Polányi híres példája, hogy „nem tudjuk megtartani egyensúlyunkat a kerékpáron, ha azt az összefüggést szívleljük meg és próbáljuk érvényesíteni, hogy bizonyos szögű egyensúlyhiány esetén ennek irányában olyan kanyart kell tennünk, hogy ennek sugara arányos legyen a sebesség (v) négyzetével. Tehát az explicit gondolkodás bizonyos fontos területeken nem hatékony. Míg a hallgatólagos tudással önmagában is rendelkezhetünk, addig az explicit tudásnak azon kell alapulnia, hogy hallgatólagosan is értjük és alkalmazzuk. Teljes mértékben explicit tudás elképzelhetetlen” (Polányi 1969/1999, 96. o.). Polányi szerint az explicit előírások alkalmazása, egyre hatékonyabbá válása úgy tekinthető, hogy „egyre mélyebbre süllyednek egy hallgatólagos mátrixba. A hallgatólagos integrálás sebessége és összetettsége saját területén messze túlszárnyalja az explicit következtetés műveleteit” (Polányi 1969/1999, 96. o.). „A formalizációs törekvés igazi helyét hallgatólagos keretben fogja megtalálni” (Polányi 1969/1999, 102. o.). Szerinte a tudás artikulálása sok esetben nem lehetséges, ennek ellenére a tudás átadható.

Nonaka és Takeuchi (1995) a Polányi által leírt tudásfelosztási rendszer alapján beszélnek explicit és tacit tudásról, amelyek szerintük egymás komplementerei, az explicit tudás az egyének rejtett tudásából származik, erre épülve válhat csak valódi tudássá. Polányi gondolatai alapján dolgozták ki tudáspirál-modelljüket, amelyben leírják, hogy egy közösségen belül a tudás keletkezésének, mozgási irányainak milyen lehetséges módjai vannak (1. táblázat).

Polányi nyomán Nonaka azt állítja, hogy a tacit tudás személyhez kötött, nehezen verbalizálható, nehezen közvetíthető, tevékenységhez és konkrét tapasztalatokhoz kötött. A fogalom terjedelmére vonatkozóan azonban meghaladja Polányi elképzelését; szerinte ide tartoznak a kognitív képességek, a hiedelmek, az intuíció, a mentális modellek és a gyakorlati képességek is pl. ügyesség, know-how (Málovics–Mihály 2005).

1. táblázat A tudás keletkezésének módjai

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

Forrás: Nonaka–Konno (1998, 43. o.)

A szocializáció a hallgatólagos tudásból hallgatólagos tudásba való tudásátadást jelenti. Ez szóbeli kommunikáció nélkül is végbemehet, viszont elengedhetetlen a példamutatás, a fizikai közelség, a közös élmény. A szocializáció elsődleges színtere a család, másodlagosan a nevelési és oktatási intézmények játszanak benne szerepet.

Az externalizáció a hallgatólágos tudásunk explicitté tételét jelenti, azaz olyan kifejezést jelenti, amit mások felé is tudunk közvetíteni. A kombináció tűnik a legegyszerűbbnek, ami az explicit tudás átadását, a már átadható tudás rendszerezését, továbbadását takarja. Az internalizáció során a szerzett explicit tudás alakul át hallgatólágossá, személyessé válik, készség szintre kerül (Lengyel 2004).

A fenti tudáskonverziós lépések nem egyszerű körforgást alkotnak, Nonaka és Takeuchi (1995) emelkedő spirálként ábrázolják ezt a folyamatot, amelynek eredményeként minden érintett egyre többet tud, azaz tanulás folyik a szervezetben (Szakály 2012). A szervezetekben több tudáspirál azonosítható, e tanulmány keretei között mi a családi vállalkozás családtagjai közötti tudáspirált tanulmányozzuk.

Azt a közeget, amelyben a Nonaka és Takeuchi (1995) által leírt tudáskonverzió megvalósulhat, a japán filozófiából ismert „ba” biztosítja. Ez olyan alkalmakat, helyzeteket, hangulatokat és kontextusokat jelent, amelyekben az emberek át tudják hidalni egyéni tudásuk korlátait, és ezáltal nyernek mélyebb betekintést a másik fél tudásállományába (Nonaka–Konno 1998).

A tudáskonverziós folyamat mintájára a „ba” négy közege bontható:

1. A „teremtő ba” a szocializáció közeget jelenti, csak itt lehet fizikai érintkezések során érzelmeket megosztani, a saját és a másik közötti határt átlépni, hallgatólágos tudást megosztani.
2. A „dialógus ba” a kollektív viták terepe, az externalizáció közege. Az egyéni erőfeszítések eredményeként az egyéni tudás artikulálódik, ez egy sokkal tudatosabb, célok által vezérelt folyamat.
3. A „rendszerező ba” a kombináció közege, a tudás explicit formában cserél gazdát.
4. A „gyakorló ba” az internalizáció tere, az explicit tudáselemek személyessé válását segíti elő. (Lengyel 2004).

A „*tacit knowledge*” kifejezésnek számos magyar fordítása létezik a tudás ezen típusára: személyes, rejtett, passzív, néma, kimondatlan, készségszintű, hallgatólágos. Tökéletesen egyik kifejezés sem fejezi ki a fogalom lényegét. Mindegyik elnevezés hangsúlyozza azonban e tudás implicit jellegét, szemben az explicit tudással, amelyet szavakban is meg tudunk fogalmazni (Mihály 2007). A tudásmenedzsment szakirodalomban gyakran implicit jelzővel illetik ezt a tudásformát, és a vállalati tudásban betöltött szerepét tekintve Nonaka nyomán ennek óriási jelentőséget tulajdonítanak, a szervezetben zajló tudásátadás egyik legbonyolultabb feladataként tartják számon. Mi a tacit tudás kifejezést használjuk.

Büssing és Herbig (2003) szerint az implicit tudáshoz a következő jellegzetességek rendelhetők:

- A tudatosság hiánya jellemzi, főleg munkatapasztalatból származtatható.
- Figyelem és szándékosság nélkül jön létre.
- Komplex tulajdonságokkal rendelkezik.
- A flexibilitás hiánya jellemzi, azaz nehéz közvetíteni, más kontextusokban felhasználni. Ehhez explicitté kell változtatni.
- Időnként jellemzi a megfelelőség és korrektség hiánya. Következésképpen a növekvő szakmai tapasztalat során olyan implicit tudás és heurisztikák is felépítésre kerülhetnek, amelyek hamisak, esetleg csak speciális szituációkban érvényesek.

„A gyakorlati alkalmazás során az egyes szervezetek különbözően vélekednek az implicit tudásról, s ennek megfelelően eltérő módon kezelik. Büssing és Herbig (2003) az implicit tudás szervezetek általi kezelésének három kategóriáját azonosították:

1. Egyszerűen megtörténik;
2. Akkor kell beavatkozni, ha a rejtett tudás elvesztése fenyeget;
3. Olyan szervezeti keretek megteremtése a cél, amelyek között a rejtett tudást alkalmazzák és externalizálják.

3. A tudás a családi vállalkozásban

A témánk szempontjából fontos kérdések még nyitva állnak, és a vizsgált családi vállalkozásban is felmerülnek. A rejtett tudás externalizálásának és továbbadásának minden formája az adott személyek hajlandóságán is múlik. Számos tényező megakadályozhatja ezt, de vajon milyen jellegzetességeket mutatnak a családi vállalkozások e probléma áthidalásában? A rejtett tudás megbízhatóságának említett problematikussága miatt ki és hogyan észleli ezt a vállalkozásban, hogyan birkóznak meg a problémával?

Zellweger és társai (2012) mint a családi vállalkozások számára alapvetően fontos tényezőt írják le azt, hogy az anyagi javak és a tudásvagyon egyaránt a családon belül öröklődjön tovább. Trevinyo-Rodríguez és Bontis (2010) Következő Generációs Tanulási Modellje szerint a családon belüli kapcsolatok, érzelmek, hagyományok mediálják az utódok tanulási folyamatát. Cabrera-Suárez és társai (2001) modellje szerint pedig minél erősebbek a családon belüli kapcsolatok, annál hatékonyabb lesz a tudásátadás a generációk között.

Ezek a modellek a tanulást befolyásoló mediáló tényezőkre koncentrálnak. Habbershon és Williams (1991) a tudástranzfer modellekben is szereplő erős családon belüli kötődéseket a családíság (*familiness*) fogalmával írja le. Ha a családíság jól működik, akkor milyen módokon, milyen folyamatokon keresztül jön létre tudástranzfer? A mi kutatásunk a folyamatokat nem távolról, elméleti síkon ragadja meg, hanem családtagokkal készült interjúk segítségével arra világítunk rá, hogy Nonaka és Takeuchi (1995) tudáskonverziós modelljének működése hogyan ragadható meg a generációváltásra felkészülés folyamatát vizsgálva.

4. A kutatás módszertana

Kutatásunkat mélyinterjúkkal végeztük, az adatokat *grounded theory* módszerével elemeztük, aminek a jelentése „megalapozott elmélet”, de ez az elnevezés nem terjedt el a hazai szakirodalomban. E kvalitatív kutatási módszer kifejlesztői Glaser és Strauss, akik e módszerrel átláthatóvá tették az elméletalkotás teljes folyamatát, ezzel bizonyítván, hogy a kvalitatív kutatások sem mellőzik a „módszertani szigor”-t. A módszer a szociológia berkeiből gyorsan elterjedt más tudományágakban is, és napjainkra az egyik legnépszerűbb kvalitatív kutatási módszerré vált (Mitev 2012). Bár a *grounded theory* célja az elméletalkotás, a mi tanulmányunk célja inkább az eset alapos megértése volt a fogalmak és kategóriák hálózatának feltárásával. Olyan esetet választottunk, amely a családi vállalkozás tudásvagyományának kialakulása szempontjából érdekes volt számunkra, mert a tudásteremtő folyamatok mélyebb megértését szolgálta.

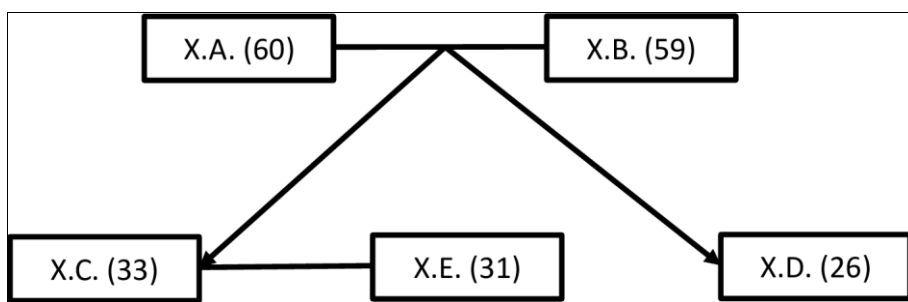
Az interjústruktúra a módszer követelményeinek megfelelően néhány kérdést jelent, a megkérdezetteket hosszan beszélgettünk, és az általuk felvetett gondolatokat, valóságinterpretációkat próbáltuk mélyebben megismerni. A felvett hanganyagokról utólag leirat készült, amit több iterációval elemeztünk. Ez az iteratív folyamat segíti a megbízhatóságot, mert a folyamat során látható, hogy mik azok a fogalmak, amiket a kutatók hasonlóan azonosítanak.

A *grounded theory* módszert alkalmazva az adatokat az interjúk szöveges átiratai alkották. Az adatok alapos elemzése során először nyílt kódolással azonosítottuk a különálló fogalmakat, és a szöveget az elemzés közben felmerülő megfigyeléseinkről és gondolatainkról szóló jegyzetekkel is elláttuk (ezeket nevezik a *grounded theory* módszerben *memo*-knak). Ezután a fogalmakat kategóriákba rendeztük, és az axiális kódolás (a kategóriák összevonása és csökkentése) során feltártuk a jelenségek között lévő kapcsolatokat, és próbáltuk feltárni a kontextust, amelyben a fogalmak beágyazódtak. Horváth és Mitev (2015) könyvében leírtak alapján ezután azt vizsgáltuk, hogy a kategóriák milyen kapcsolatban lehetnek egymással.

5. A vizsgált vállalkozás

Az esetpéldában szereplő családi vállalkozás egy turizmussal foglalkozó kft. 1993 végén alapították 5 millió forint jegyzett tőkével. A cég tőkéje azóta ennek négyszerese lett, ami kiegészül még hasonló, körülbelül 20 millió forintra értékelt tárgyeszköz-állománnyal. A körülbelül 20 alkalmazott és az 1 milliárd forintos forgalom mellett a cég a kisvállalkozások közé sorolható, de így is a piacvezetők közé tartozik a turizmus azon területén, amelyre tevékenységük fókuszál.

1. ábra Az X család jelenlegi felépítése és a tagok életkora



Forrás: saját szerkesztés

Az alapító X.A. és X.B. férj és feleség (1. ábra), de a cég nem minden előzmény nélkül jött létre, hiszen már X.A. édesapja is egy állami kötődésű utazási fiókirodában dolgozott korábban. A banki tartozásai miatt a vidéki fiókhálózatát felszámolni kezdő cégben nem vállalt más városban megbízást X.A., hanem vállalkozásba kezdett. Az alapításkor X.B. bátyja is befektetett a vállalkozásba, és részt vett a munkában is, de őt két évvel később kivásárolták.

A szavazati hányad X.A. javára 70:30 arányban oszlik meg. Fiaik, X.C. és X.D. egyaránt kötődnek a vállalkozáshoz. X.D. alkalmazottja a cégnek, és a kijelölt utód, míg X.C. más irányú karriere miatt jelenleg csak segítőként, tanácsadóként vesz részt a vállalkozásban, de korábban ő is volt alkalmazott. X.E. előbb alkalmazottként vett részt a vállalkozásban, majd X.C. felesége lett. X.E. a kutatás idején a „harmadik generáció” megszületése miatt távol volt a munkától, ezért nem készült vele interjú.

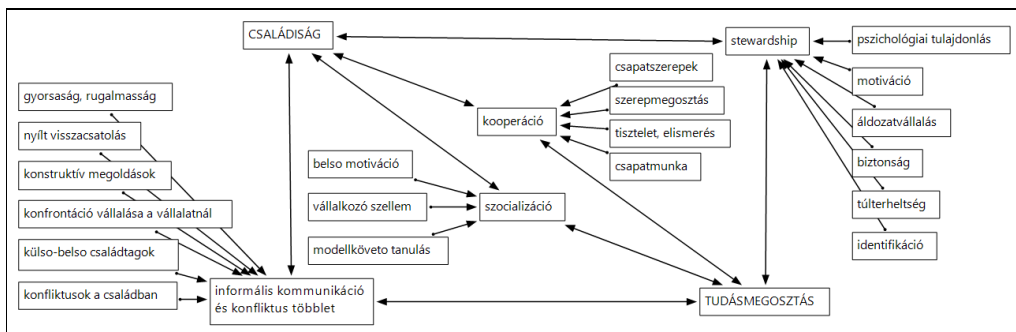
A vállalkozás a helyi és tágabb közösségben is megbecsülésnek örvend. Az alapító számos karitatív és környezetvédelmi tevékenységet végez magánemberként és a cégen keresztül. A vállalkozás és annak dolgozói számos szakmai szervezet díját is magáénak tudhatja.

6. Eredmények

A vizsgált szervezetben kulcskategóriának a családiságot tartjuk, azaz azokat az erőforrásokat, amelyek a család és a vállalat együtteséből alakulnak ki. A vizsgált vállalatban 4 családtag dolgozik főfoglalkozásként, és egy tanácsadóként. Az alapító-vezető és az utódok is férfiak. A családi vállalatok fő problémája, a megfelelő utód kinevelése ebben a vállalatban úgy tűnik, jól sikerült. X.B. szerint: „én nagyjából 10 éves korom óta tudom, hogy mit szeretnék csinálni, most vagyok 26 éves és egyelőre azon az úton haladok, amit 10 évesen én úgy kijelöltem magamnak.”

A fogalmak alapján kialakított kategóriák, amelyek a tudásmegosztásra hatnak, a családiság tényezőiből vezethetők le, ezek a következők: *stewardship*, kooperáció, szocializáció és informális kommunikáció (2. ábra). Ezekből a *stewardship* fogalma a hazai szakirodalomban nem ismert. Olyan vezetési szemléletet jelent, ami minden esetben a vállalat érdekeit követi az egyéni érdekek helyett (Davis et al. 1997).

2. ábra Az eset alapján kialakított fogalmak és kategóriák hálózata



Forrás: saját szerkesztés interjúk alapján

A *stewardship* szemléletre sok példát találtunk az adatokban. A családi vagyon, a karrier lehetőségek, a hírnév, mind az üzlet sorsához kötődnek. A *stewardship* szemlélet erősíti a csoportszolidaritást, a bizalmat és a lojalitást. (Breton-Miller–Miller 2009). A fogalmak, amelyekre a *stewardship* kategóriát alapozzuk, a következők: áldozatvállalás, túlterheltség, identifikáció, biztonság, pszichológiai tulajdonlás, motiváció. X.C. szerint: „apám egyértelműen a cégének él, ez teljesen világos, tehát és ez nem von le abból, hogy ő szereti a családját, de ezt vehetjük alapvetésnek, de öneki ez nem csak, hogy a hobbija meg a megszállottsága, meg a munkája, hanem minden együtt [...] vasárnap délután 3-kor is születethet egy döntés, föl tudok hívni bárkit bármikor, merthogy a családtagokról van szó, tehát működik”.

A kooperációt megalapozó fogalmak a csapatmunka, csapatszerepek, szerepmegosztás, tisztelet, elismerés. A családtagok között sikerült elosztani a szerepeket, mindenki megelégedésére. Az anya elfogadja a férj szakértelmét és nagyobb kompetenciáját a döntések terén, valamint a fiatalok magasabb IKT kompetenciáit, amelyek napjainkra szintén létfontosságúvá váltak a vállalkozásban. Az időnként eltérő álláspontok ellenére a családtagok tisztelettel, elismeréssel beszélnek egymásról.

A szocializáció a Nonaka modellben is igen fontos helyet foglal el. Mivel a család és a vállalat metszete az utód szocializációja során igen nagy volt, X.B. a családi szocializáció során a vállalkozásba is belenőtt: „amióta az eszemet tudom, azóta volt a cég, otthon ez volt szóban, mert nyilván kezdő vállalkozásként, [...] akkor nyilván az alapítók otthon is dolgoznak [...] én ezek után úgy nőttem fel, hogy otthon is ment még a konyhaasztalon a tervezés, meg az eddigieknek a megbeszélése”.

Az informális kommunikáció szembetűnő, de nem meglepő, hiszen a családi-ság szükségszerű következménye, ami előnyöket és kockázatokat is rejt magában. Előnye az őszinteség, a nyíltabb, gyakoribb visszacsatolás, hátránya a konfliktustöbblet, ami esetleg destruktívvá válhat. Ebben a családi vállalkozásban is fellelhető a kommunikáció informális jellegéből adódó konfliktustöbblet, az adatokból azonban az derül ki, hogy ezeket eddig sikerült konstruktívan rendezni. X.C. szerint „gyakorlatilag 0–24-ben megy a munkavégzés, és ez már eljutott oda, hogy ezen persze volt, hogy fölláztak, [...] egy 26 éves gyerek megteheti azt, hogy azt mondja az apjának, hogy figyelj csak, ez hülyeség, ezt felejtse már el meg hagyja békén [...] összeszólalkoznak olyan formán, ahogy egyetlen kolléga sem merne apámmal szembe menni.”

A *grounded theory* elemzés eredményeit Polányi megállapításaival és a Nonaka-féle tudáskonverziós modellel összekötve megállapíthatjuk, hogy a családi-ság tényező a vállalatnál nagymértékben hozzájárul az említett tudáskonverziós folyamatokhoz. A szocializáció, azaz a tacit tudás átadása már gyermekkorban elkezdődött a családi szocializáció révén, melynek jelentős része a vállalkozásról szólt, és a modellkövető tanulás révén az utód tacit tudásának részévé vált, s ez a folyamat napjainkban is tart. A tacit tudás explicitté válását segíti a nyílt, közvetlen kommunikáció, amelynek a konfrontáció vállalása is következménye.

Az explicit tudások cseréjét nagymértékben támogatja a magas szintű kooperáció és csapatmunka a családtagok között, a folyamatos kommunikáció a vállalkozásról minden találkozáskor, mind munkaidőben a vállalatnál, mind azon kívül a családi összejövetelek alkalmával. A vállalatban kialakult erős *stewardship* szemlélet pedig az explicit tudás implicitté válását támogatja, az áldozatvállalás, a vállalkozás érdekében végzett folyamatos pluszmunka révén az új explicit tudáselemek a gyakorlati alkalmazás során gyorsan tacitá válnak.

A „ba” feltételei a családi kapcsolatok révén szintén nagyobb mértékben adóttak, számos olyan alkalmat, helyzetet, hangulatot teremt a családi kötelék, amely a tudáskonverzió kontextusát jól szolgálja, azaz amelyekben az emberek át tudják hidalni egyéni tudásuk korlátait és ezáltal képesek mélyebben megérteni a másik fél tudását.

7. Összegzés

Összegezve úgy véljük, amennyiben a család-vállalat interakció jól működik, akkor ideális terepet nyújt olyan szervezeti keretek megteremtéséhez, amelyek között a tacit tudást alkalmazzák és externalizálják, ahogyan azt Büssing és Herbig (2003) is megfogalmazták.

A szakirodalomban az implicit tudás externalizálása körül felmerülő kérdésekre a családi vállalkozások sajátos választ adnak. A rejtett tudás externalizálásának és továbbadásának tipikus szervezeti korlátait a családtagok közötti informális kommunikáció nagymértékben csökkenti. A tacit tudás externalizálásának minden formája az adott személyek hajlandóságán múlik, ami nem mindig van meg. Az interjúk rámutatnak arra, hogy a tudásmegosztásnak potenciálisan jók a feltételei a vizsgált vállalkozásban. A család tagjai mindent megtesznek azért, hogy tudásukat meg tudják osztani egymással, ennek feltételei optimálisak, hiszen egy alacsony komplexitású családi vállalatról van szó, ahol a tulajdonos tervezi átadni egyik gyermekének a vállalat vezetését, amiben az egész család partner.

A rejtett tudás megbízhatósága említett problematikuságának a kezelési feltételei szintén jobbak a családi kommunikáció jellegzetességei miatt. A megkérdezettek több konfliktusról is beszámolnak, amikor is az utód határozottan szembe szállt a szülővel, nyíltan összeecsaptak a különböző álláspontok, ahogy ez egy nem rokoni hierarchikus főnök-beosztott viszonyban nem valószínű, hogy megtörténhet.

Nem világos még, hogy mi történik az implicit tudás jellegzetes tulajdonságaival az externalizálás alatt, illetve azt követően. Például az az implicit tudás, ami kritikus helyzetekben gyors reagálást von maga után, vajon explicitté téve is hasonló minőségű és gyorsaságú viselkedést eredményez-e? A vizsgált vállalatnál az alapító és az utód már évek óta együtt dolgoznak, az utód egyre több feladatot lát el, folyamatosan vitatják meg a vállalat helyzetét, döntéseik lehetséges kockázatait, következményeit.

A *grounded theory* módszert vizsgálatunk alapján érdemes tovább alkalmazni a kérdés vizsgálatához. A kutatás során számos fogalom felmerült, olyan kategóriákba szerveződve, amelyek nem csak alátámasztották a szakirodalomban meglévőket, de újszerű hálózatba is rendeződtek. Kutatásunknak ez az újszerűsége azonban

további megerősítésre szorul. A *grounded theory* módszer szerint addig kell majd folytatnunk az esetek feldolgozását, amíg a kategóriák telítődnek, tehát új fogalom megjelenése és hálózatba épülése már nem várható. Ebben a tanulmányban csak az első lépésként azt tettük meg, hogy felvázoltunk egy olyan fogalmi hálózatot, ami alapján érdemes további kutatásokat végezni a családi vállalkozások sajátosságaival kapcsolatban.

Felhasznált irodalom

- Bokor A. (2000): *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Büssing, A. – Herbig, B. (2003): Implizites Wissen und erfahrungsgelerntes Arbeitshandeln: Chance oder Risiko für das Wissensmanagement? *Wirtschaftspsychologie*, 5, 3, pp. 58–65.
- Breton-Miller, L. – Miller, D. (2009): Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 6, pp. 1169–1191.
- Cabrera-Suárez, K. – De Saá-Pérez, P. – García-Almeida, D. (2001): The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14, 1, pp. 37–46.
- Davenport T. H. – Prusak L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Davis, J. H. – Schoorman, F. D. – Donaldson, L. (1997): Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 1, pp. 20–47.
- Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, S2, pp. 109–122.
- Habbershon, T. G. – M. L. Williams (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12, 1, pp. 1–25.
- Horváth D. – Mitev A. (2015): *Alternatív kutatási kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Lengyel B. (2004): A hallgatólagos tudás a közgazdasági képzés szerkezetének vonatkozásában. *Szakkollégiumi Füzetek*, Szegedi Társadalomtudományi Szakkollégium, 4, 4, 8–16. o.
- Málovics É. – Mihály N. (2005): A tudásfogalom ellentmondásai a közgazdaságtan és a pszichológia határán. In Buzás N. (szerk.): *Tudásmenedzsment és tudásalapú gazdaságfejlesztés*. JATEPress, Szeged, 123–138. o.
- Mihály I. (2007): Tacit tudás: Egy kifejezés kialakulásának és alkalmazásának története. *Új Pedagógiai Szemle*, 10, 3, 149–154. o.
- Mitev A. Z. (2012): Grounded Theory a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány*, 43, 1, pp. 17–30.
- Nonaka, I. – Konno, N. (1998): The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 3, pp. 40–54.

- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Polányi M. (1969): A hallgatóságos következtetés logikája. In Forrai G. – Szegedi P. (szerk.) (1999): *Tudományfilozófia: Szöveggűjtemény*. Áron Kiadó, Budapest, 93–103. o.
- Schreyögg, G. – Geiger, D. (2002): Knowledge, Narrations and Könnerschaft: Revisiting the Management of Knowledge. *Discussion Papers*, 18, 2, p. 8.
- Szakály T. (2012): Tudásmenedzsment alapstratégiák. *E-Conom*, 1, 1, 77–84. o.
- Treviño-Rodríguez, R. N. – Bontis, N. (2010): Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, 3, pp. 418–436.
- Zellweger, T. M. – Kellermanns, F. W. – Chrisman, J. J. – Chua, J. H. (2012): Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23, 3, pp. 851–868.