

Birol, F. [2006]: **IEA Energy Outlook 2006**. OECD/IEA, Paris, France.

Brownlee, J. [2007]: **Complex Adaptive Systems**. Technical Report 070302A. Complex Intelligent Systems Laboratory, Swinburn University, Melbourne, Australia. [retrieved on 25 May 2017 from <https://pdfs.semanticscholar.org/44de/012ccf9ff522ab6ed6dfb-66c75e39e986be1.pdf>]

Capra, F., Luisi, P. I. [2014]: **The Systems View of Life: A Unifying Vision**. Cambridge Uni Press, Cambridge UK.

Chan, S. [2001]: **Complex Adaptive Systems**. ESD.83 Research Seminar in Engineering Systems. [retrieved on 25 May 2017 from <http://web.mit.edu/esd.83/www/notebook/Complex%20Adaptive%20Systems.pdf>]

Gotts, N. M. [2007]: **Resilience, Panarchy, and World-Systems Analysis**. Ecology and Society, Vol. 12, No. 1.

Gunderson, L. H., Holling, C. S. [2001]: **Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems**. Island Press, Washington D. C.

Holland, J. H. [1998]: **Emergence: From Chaos to Order**. Addison-Wesley, Redwood, California.

Kaisler, S. H., Madey, G. [2009]: **Complex Adaptive Systems: Emergence and Self-Organization**. [retrieved on 25 May 2017 from <https://www3.nd.edu/~gmadey/Activities/CAS-Briefing.pdf>]

Meadows, D. H. [2009]: **Thinking in Systems**. EarthScan, London UK.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E., Lenton,

T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., Foley, J. [2009]: **Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity**. Ecology and Society, Vol. 14, No. 2.

Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., Kinzig, A. [2004]: **Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems**. Ecology and Society, Vol.9, No. 2.

Walker, B. és Salt, D. [2006]: **Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World**. Island Press, Washington D. C.

Mit tanulhatunk az ökoközösségektől?

SZERZŐ: Szemerédi Eszter PhD hallgató / Széchenyi István Egyetem Nemzetközi és Elméleti Gazdaságtan Tanszék

A fenntartható életmód úttörőinek számító ökofalvak olyan megalkotott közösségek [Farkas, 2013], amelyeket hasonlóan gondolkodó emberek hoznak létre. Közös céljuk az ökológiailag, társadalmilag és gazdaságilag fenntartható élet megvalósítása. A magyarországi ökofalvakban élők meglehetősen kis számot tesznek ki, mégis érdemes ezzel az érdekes társadalmi kísérlettel foglalkozni. Az ökofalu jelensége számos megközelítésből vizsgálható. Példáuk a tágabb társadalom problémáinak lehetséges megoldásait ismerhetjük meg. De vajon milyen tanulságokkal szolgálhat ez a közösségi modell az üzleti élet számára? A legismertebb ökofalvak Magyarországon: galgahévízi ökofalu, Gyűrűfű, a Krisna-völgy közössége, Visnyeszéplak és Máriaalom [Farkas, 2013]. Mi az, ami e hazai ökoközösségek működését eredményessé teszi? Jelenkori társadalmunkban a közösségek kezdenek szétesni, az emberek individualizmusa pedig erősödik. Az ökofalvak közösségeinek alapja ezzel szemben a szoros együttműködés. A tagok a közösséggel azonosítják magukat, közösségben és a közösséggért dolgoznak. Egy-egy falu lakosságának az ideális létszámát 3–500 főben határozzák meg. Ez azért lényeges tényező, mert így még áttekinthetők az egyén számára azok a kapcsolati

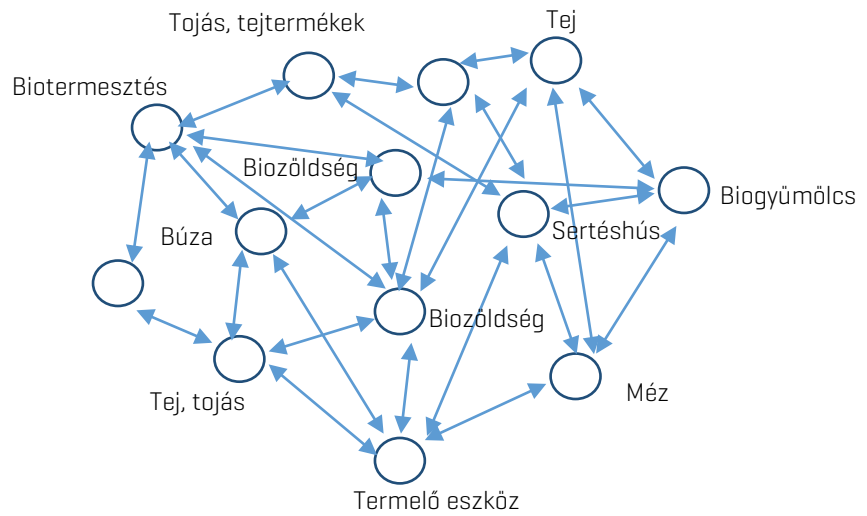


háló, amelyek az egész falut áthatják [Farkas, 2014]. Robin Dunbar antropológus a főemlősök, az iparilag kevésbé fejlett társadalmak és a strukturált katonai szervezetek tanulmányozása alapján az ember személyi hálójának maximális nagyságát 150 főben határozta meg. Szerinte a legtöbb ember ennél több ismerőssel nem tud érdemi kapcsolatot fenntartani [Dunbar, 1998]. A magyar ökofalvak lakossága 2009-es adatok alapján 15–150 fő között mozgott [Cáke-Baly, 2009], viszont

a falvak viszonylag állandó lakosságsszámmal rendelkeznek. Tehát a Dunbar-számok alapján ideális a létszámuk. Bármely közösség csak akkor működhet jól, ha megvan az erős kötődés és a bizalom a tagok között. A kollektív értékek, a kötődés és a bizalom képezi az alapját a tagok közötti együttműködésnek. Községi együttélési szabályok, normák alapján lépnek egymással interakcióba a tagok. Ezek betartására a kölcsönösség elve alapján mindenki törekszik. A bizalom és a kölcsönösség az

alapvető építőkövek. A tagok egymás közötti és bizalomra épülő kapcsolataiból háló, ezek egymásba fonódásából hálózatok jönnek létre, amelyek lehetővé teszik, hogy a közösség önálló lehessen, minden tag rendelkezhesen a számára szükséges forrásokkal, termékekkel. A tagok számára praktikusabb, ha megosztják a feladatokat és a munkát. A közösen használt helyiségek, területek és a hozzájuk kapcsolódó tevékenységek révén folyamatos kapcsolatban vannak. Az ételkészítés-ellátás tekintetében az önállóság többféleképpen is megvalósulhat. Közös termesztés vagy a tagok specializációja és termékcsereje révén. Visnyeszéplak egyes területein például közös búzatermesztés folyik. A gépekből és eszközökből kevesebbet kell beszerezni, ha ezeket közösen használják. Mivel a tagok egymásra utaltak, ezért az összetartás még inkább erősödik [Cake-Baly, 2009].

Ha valaki ilyenfajta életet szeretne élni, akkor az ökofaluba történő költözésnek vannak előfeltételei. Az új tagok beköltözéséről a közösség dönt, ami tovább erősíti az összetartozás érzetét [Farkas, 2014]. A falu ügyeiről igyekeznek konszenzussal dönteni. Galgahévíz esetében falugyűlés dönt közösen az ügyekről, amelyen a lakosok nagy része megjelenik [Cake-Baly, 2009]. A felsorolt ökofalvak mindegyikében heti-havi rendszerességgel rendeznek formális vagy informális rendezvényeket, amelyek a közösség építését szolgálják. Minden faluban található egy közösségi tér, ahol közös eseményeket lehet tartani. Ilyen Gyűrűfűn a közösségi ház, a Krisna-völgyben a templom, Galgahévízen egy külön teázó helyiség [Cake-Baly, 2009]. Ezek a közösségi terek teszik lehetővé az információ megfelelő áramlását a tagok között. A legnagyobb lélekszámú közösség, a Krisna-völgy esetében a vallás is rendkívül fontos összetartó erő. A vallás által nyújtott közös értékrend a közösséghez tartozást erősíti. Vallásos meggyőződésük miatt megelégszenek a kisebb keresettel, a szükséges élelmiszerek nagy részét meg tudják maguknak termelni, vagy egymást közt cserélik. Élelmiszer tekintetében egyelőre nem minden közösség önálló. Visnyeszéplak és Gyűrűfű esetében az önellátás mértéke 30–50% körüli [Cake-Baly, 2009]. Az ökoközösségek tehát működésük minden területén a tagok közötti kooperációra építenek. Összefoglalóan: sikeres együttműködésük alapja a szoros partnerség, hogy tiszteletben tartják az alapelveket, ideértjük a kölcsönös tiszteletet és bizalmat, az egymást kiegészítő készségek és tudás elismerését, valamint ezek megosztását.



1. ábra. Egy ökoközösség lehetséges szociográfiája. Saját szerkesztés, 2017

Ha a leírtakat a hálózatelmélet keretein belül vizsgáljuk, akkor nemcsak a társadalom számára, hanem az üzleti szféra szereplői számára is érdekes tanulságokat vonhatunk le. A bizalom a kiindulópont, ennek hiánya gátolja az ökoközösségek boldogulását. Bizalom nélkül nem osztják meg egymással tudásukat és eszközeiket, ezért a közösségben élőknek érdeke, hogy ez a fajta kapcsolati kultúra meglegyen. Az együttműködések beilleszthetők a hálózatelmélet csomópontképződési koncepciójába. Az egyének egyfajta bizalomszigetekként jelennek meg, és kapcsolatok bonyolult hálóját alakítják ki [Meleg, 2012]. Az ökoközösség minden tagja rendelkezik valamilyen speciális tudással, eszközzel vagy termékkel, így mindnyájan a hálózat egy csomópontjává, egy szigetté válnak [1. ábra]. Azon tényezők, amelyek az ökoközösségek sikeres működését biztosítják, a vállalatok közötti együttműködésben is kulcsszerepet játszanak. Érdemes tehát a társadalmi és gazdasági kapcsolatok mögötti bizalmi kapcsolatokat is szemügyre venni. Ahogy az ökoközösségekben, úgy a szervezetközi bizalomban is lényeges a kölcsönösség [Walter és szerzőtársai, 2001:375–377]. Zand [1972] spirálisan önmege erősítő modelljére utalva, a bizalom hosszú távon csak a kölcsönösen pozitív megerősítéseken keresztül tartható fenn. Az üzleti kapcsolatokban a bizalom gyengüléséhez és a kapcsolatból származó hosszú távú versenyképesség elvesztéséhez vezethet. A hosszú távú, együttműködésen alapuló kapcsolatok versenyelőnyt jelentenek a vállalatok számára [Hodosi, 2011]. A felek

nem azonnali haszonmaximalizálásra, hanem egy későbbi, a versengő magatartás által realizált jövedelemnél nagyobb jövedelemre törekszenek, és ezért az együttműködést választják. Jó példaként szolgál minderre a távol-keleti családi vállalatok kiterjedt szervezete, amelyek világgpiaci sikerességüket az egymásba vetett bizalomnak köszönhetik [Artner, 1995: 104–115]. A vállalatok ilyen típusú kapcsolati hálójára a bizalom és az etikus viselkedés irántlan szabályain alapoznak. A bizalom egyfajta beruházásként jelenik meg, amely szilárdabb alapot helyez a köztük lévő kereskedelmi és tudás-, valamint információcseréért. Ha a vállalati partnerek bíznak egymásban, akkor sokkal inkább hajlandók az együttműködésre és a kockázat vállalására [Kovács, 2003]. A racionális döntéshozatalnak, valamint a funkcionális társadalomelméletnek egyaránt jellemzője, hogy a bizalmat a bizonytalanság csökkentésének eszközeként értelmezi. A bizalmat adó fél érzékeli a partner bizalomra méltóságát a bizalom pedig cselekvési hajlandóságként jelenik meg, vagyis hajlandó a partnerrel megkötni az üzletet, vagy együttműködni vele [Gelei–Dobos, 2014]. A vállalaton belüli tudásmegosztásban is hasznosíthatók az ökoközösségek működésének alapelvei. A közösségek a folyamatos diskurzusra építenek, a tagok számára a konszenzus kialakítása a kívánatos. A vállalati tudásmegosztás is csak akkor működik, ha a tagok a minél nyitottabb és szélesebb körű kommunikációra törekszenek. A munkavállalóknak túl kellene lépni az elfogult nézeteken és pozíciófűtésen, és a vállalat érdekeit szem



előtt tartva a tudás-, és tapasztalatmegosztás felé kellene haladniuk. Tisztában vagyok vele, hogy ez az elképzelés nehezen valósítható meg, mert az egyéni érdekek megakadályozzák a feltétel nélküli tudásmegosztás kialakulását. El kellene érni az egyéneknél, hogy azt akarják, amit a vállalat maximális teljesítőképessége megkíván, vagyis hogy a tudás ne vesszen el. Véleményem szerint a tudás szabad áramlása a győztes-győztes állapot elérését támogató vállalati kultúrában gyökerezik. A vállalat olyan, mint egy élő organizmus, amelynek DNS-e a vállalati kultúra. A tudás megosztása akkor valósul meg, ha a vállalati kultúrát alkotó értékek és normák között az egyezésre törekvés, nyitottság és együttműködés előkelő helyet foglal el. A tudás megosztását segítő információs rendszerek alkalmazása feltétlenül üdvözlendő, de fel kell hívnom a figyelmet a gyakorlat árnyoldalaira is. Úgy gondolom, hogy az ezzel járó adminisztratív rendszerek, adatbázisok egyfajta zavart okoznak a kommunikációban. Olyan ideális szituációk megteremtése szükséges, amelyekben a munkavállalók szabadon és minél több munkatársal tudnak kapcsolatba lépni. A különféle információs, online rendszerek a letisztultság mellett keretbe szorítják a kommunikációt és a tudásmegosztást. Ez a fajta szabályozottság azzal járhat, hogy egyesek nem hajlandók a rendszert használni, nem élnek a megosztás e módjával. Az ideális szituáció egy olyan mindennapi helyzet, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van a véleménynyilvánítás, ütköztetés szabadságával élni, ahol senki nem foszt meg mást a hozzászólás és hozzátevés lehetőségétől. Az ökoközösségekben a tagok érdeke, hogy egymással együttműködjenek. A mindennapi gyakorlatban, életben történő találkozások és beszélgetések révén történik a tudás cseréje; bíznak abban, hogy a másik érdeke, hogy tudását és termékét kicserélje. Létszámukból és értékrendjükben fakadóan a tudás nem vesz el, mert egymás folyamatos segítésére törekcsenek.

A bevált gyakorlatok valamilyen írott formában történő megőrzésére szükség van, csakúgy, mint a cégek esetében. Az adatbázisok megfelelőek arra, hogy a tudás rögzítve legyen, de nem ezeknek kellene az elsődleges megosztási platformoknak lenniük. A személyesség egy olyan közrejátszó tényező, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni.

Milyen módon valósítható tehát meg a tudás megosztása és megőrzése úgy, hogy a személyesség ne vesszen el? Számos érdekes üzleti kezdeményezés született már erre, a következőkben ezekből szemezgetek. A sta-

tikus intranetekkel szemben egyre inkább terjedőben van az úgynevezett wikiknek a használata. Az egy munkahelyen vagy közös projekten dolgozók egy zárt weboldalt szerkeszthetnek közösen. Ezek tartalmát bárki szerkesztheti, módosíthatja. Mivel viszonylag könnyen és szabadon módosíthatók, alacsonyra teszik a részvételi küszöböt, aktivitásra sarkallva azokat is, akik idegenkednek az intranetes adatbázisoktól. A közös tudás így tényleg közösen fogalmazódhat meg, és a személyesség sem vesz el. A jövőben várhatóan a szöveges alapú tartalom-előállítás mellett megjelennek majd a multimédiás anyagok, például a videó- és hanganyagok is ezeken a weboldalakon [Pintér, 2008]. Hasonlóan izgalmas kezdeményezés a közösségi irodák kialakítása, ami hazánkban is terjedőben van. Jó példaként szolgálhat a Telekom Munkatársi Akadémia és a Tudástőzsde programja [Telekom, 2015]. A felhőélmény szintén új perspektívákat nyit meg a tudásmegosztás és a közös munka területén. A tudásfelhők révén a munkatársak strukturált adatokat érhetnek el, saját tudásukat széles körben megoszthatják, a felhőhöz pedig bárholonnan hozzáférhetnek.

Ahogy az ökoközösségek is hálózatból állnak, úgy a vállalatban az eltérő tudással rendelkező, hasonló érdeklődési körűeknek köszönhetően összeköttetésben álló munkatársak is egy hálózatot alkotnak. Tehát tudás létrehozható az informális önszerveződő hálózatokon keresztül is. Az informális közösségek formálissá tétele, ellenőrzötté válása lefajthatja a kezdeti lelkesedést. Az emberek közötti tudás áramlására kell koncentrálni, a tudásmenedzsment céljává az alkalmazottak közötti hálózatok kiépítése kell, hogy váljon, hogy az ún. tacit tudásukat hatékonyan, kötetlenül meg tudják osztani egymással.

Mi szolgálhat egy vállalati hálózat alapjául? Egy közös cél, érdeklődési terület. Hálózat létrejöttének alapját adhatja például egy zöld iroda létrehozására indított kezdeményezés. A munkatársak megosztják egymással a kialakítására irányuló ötleteiket, együtt tesznek azért, hogy egy egészséges és környezettudatos irodában dolgozhassanak. A zöld iroda mint kollektív cél kommunikációra sarkallja azokat az egyéneket is, akik egyébként nem elegettenének szóba egymással. Egy környezettudatos értékrend meghonosítása elősegítheti a munkatársi hálózat létrejöttét.

A szakirodalom ezt a tudásmenedzsment-stratégiát perszonalizációnak nevezi [Szeghegyi, 2011]. A lényege, ahogy az előbbiekben megfogalmaztam, hogy a tudás nem

emberek és dokumentumok, hanem az alkalmazottak közt áramlik.

Az ökoközösségek ideális létszámából kiindulva, ezt a fajta tudásmenedzsment-stratégiát, úgy gondolom, maximum 3–500 főt foglalkoztató vállalatok esetében érdemes alkalmazni. Ekkora létszám mellett még viszonylag áttekinthetőek maradnak a hálózatok az egyes alkalmazottak számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- Artner A. [1995]: **Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban.** Közgazdasági Szemle, XLII. évf., 76. szám pp. 104–115.
- Cake-Baly D. [2009]: **Ökofalvak Magyarországon.** Szakdolgozat. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, pp. 23–53.
- Dunbar, R. I. M. [1998]: **The Social Brain Hypothesis.** Evolutionary Anthropology, 6. évf., 5. szám pp. 178–190.
- Farkas J. [2014]: **Kicsi kis hősök – Az ökofalu mozgalom története és gyökerei.** Kovász, 2014., tavasz–téli szám 44. o.
- Gelei A., Dobos I. [2016]: **Bizalom az üzleti kapcsolatokban – A diadikus adatelemzés egy alkalmazása.** Közgazdasági Szemle, LXIII. évf. 334. o.
- Hodosi A. [2011]: **A bizalom, mint költségcsökkentő tényező.** Competitio, 10. évf., 1. szám 82. o.
- Kovács A. [2003]: **Kooperáció és versengés.** In: Hunyadi György – Székely Mózes [szerk.]: *Gazdaságpszichológia.* Osiris Kiadó, Budapest, 140–147. o.
- Meleg Cs. [2012]: **A bizalom hálójában – társadalmi nézőpontok.** JURA, 2012/1. szám 75. o.
- Pintér R. [2008]: **A tartalom előállítás és megosztás kollektív módszerei.** http://www.artefaktum.hu/irasok/Pinter_kozossegi_final.pdf letöltés dátuma: 2017. 03. 13.
- Szeghegyi Á. [2011]: **A tudásmenedzsment stratégiai szerepe a vállalatoknál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.** Budapest http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/04_Szeghegyi%20Agnes.pdf letöltés dátuma: 2017. 03. 05
- Telekom [2015]: **Fenntarthatósági Jelentés.** http://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_Jelentes_2015_GRI.pdf letöltés dátuma: 2017. 03. 14.
- Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H. G. [2001]: **Value creation in buyer-seller relationships.** Industrial Marketing Management, 30. évf. 375–377. o.
- Zand, D. E. [1972]: **Trust and managerial problem solving.** Administrative Science Quarterly, 17. évfolyam, 2. szám 229–239. o.

