

Mennyit érsz a cégednek és önmagadnak?*

Laáb Ágnes*

Összefoglalás

A cikk szerzője bemutatja, hogy adottságaidat, képességeidet – amelyek életed kezdetétől lehetőségként jelentenek személyes boldogulásod és munkahelyi sikereid megvalósítására – hogyan tudod készségszintre fejleszteni, és folyamatos hasznosításukkal, hogyan tudod személyes kompetenciáidat minél jobban kifejleszteni. A munkahelyek számára az a fontos, hogy minél jobban elkötelezd magad a cég mellett, és minél több olyan kompetenciával rendelkezz, amellyel a cég versenyképességét elő tudod mozdítani. A probléma abból adódik, hogy igen gyorsan és szeszélyesen változnak a versenyképesség kritériumai és így a hozzájuk kapcsolódó, kitüntetett kompetenciák is. A mai fogyasztói társadalom legnagyobb veszélye, hogy az embereket is egyfajta piaci áruként kezeli és a „marketing karakterű” munkavállalókat részesíti előnybe. Fontosabbak lettek a mennyiségi jellemzők és a „csomagolás” (életkor, külső megjelenés, rugalmasság), mint a belső tartalom, például az elhivatottság. Szerző arra figyelmeztet, hogy kompetenciáid fejlesztésének erősségeid mentén van igazán értelme. Hasztalan energiapocsékolás, ha gyengeségeidet akarod mindenáron leküzdeni. Végül arra is találasz útmutatót, hogy kifejlesztett kompetenciádat érdemes-e monopolizálnod, vagy megoszthatod másokkal anélkül, hogy neked ettől kevesebb maradna?

What is your value for a company and for you? Summary

The author presents your aptitude and capabilities – which are yours from your birth to be used in your private and professional life for your success and happiness – how you can develop your skills and by using of them, how to develop your competencies. For a company, you have to be devoted in order to develop your competencies to increase the company's competitiveness. The problem is that the criterias for being competitive are frequently changing and so as the related competencies. The main danger is in this consumer society that employees are also considered as a type of product, and employees with „marketing character” are preferred. Quantity and „packaging” (age, appearance, flexibility) are more important than internal values, such as vocation. The author highlights that you have to develop your higher level competencies. It is waste of energy to cope with your weaknesses. Finally, you find a guide whether to monopolise your competencies or to share them with others without losing yours.

“A szellemi munka területén a siker azok mellé szegődik, akik ismerik önmagukat, erősségeiket, értékeiket, és azt a módot, ahogyan a legjobb teljesítményt tudják elérni. (P. Drucker¹)

Szellemi vagyon, adottság, képesség, készség, kompetencia fogalmi körülhatárolása

Ahogy a modern gazdaság teljesítőképesége egyre kevésbé függ az alapvető anyagi folyamatoktól, ahogy nő a szolgáltatások, a szellemi tevékenységek befolyása a termelékenységre, a gazdasági eredményekre, úgy válik egyre fontosabbá az emberi tényező menedzselése a munkahelyek számára. Az emberi tényező vizsgálatánál egyre

* Ez a cikk szerző megjelenés alatt álló “Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal, Typotex Kiadó, 2007” című könyve néhány fontosabb gondolatának válogatását tartalmazza.

* PhD, kandidátus, egyetemi docens, BME GTK Pénzügyek Tanszék, e-mail: laabagnes@gmail.com

¹ P. F. Drucker: Önmagunk menedzselése HARVARD BUSINESS manager 2/2000 p. 7.

gyakrabban találkozni a *kompetencia* fogalmával, akár személyes, akár munkahelyi hasznosság szempontjából mérik az egyes emberek értékességét.

A kompetencia-hasznosítás mozgatórugóinak feltárása érdekében jól körül kell határolni, mit értsünk pontosan a kompetencia alatt, hiszen még a szakemberek is gyakran összemoszák az *adottságokat, képességeket és készségeket a kompetenciákkal*.

Közös bennük, hogy ezek mind részei a *szellemi vagyonnak*.

A SZELLEMI VAGYON ÉRTELMEZÉSE

A szellemi vagyon kifejezést nagyrabecsülésem, és tiszteletem jeléül vettem át KOPÁTSY SÁNDORTÓL, akinek a témával kapcsolatos letisztult gondolatai biztos iránytűt adtak a kezembe e nehéz kérdéskör útvesztőiben való eligazodáshoz. Sok más mellett két meghatározó gondolata² szolgált kutatásaimhoz kiindulópontul:

- Az egyik, hogy a *szellemi vagyon* azért tekinthető minőségileg másnak, mint a fizikailag is megragadható vagyonelemek, mert a történelem során először fordul elő, hogy a legfontosabb termelési tényezőre *nem a szűkösség, hanem a bőőség jellemző*.
- A másik pedig az a zseniális meglátás, hogy a szellemi vagyon elemeit³ nem összeadni, hanem összeszorozni kell.

Azért is alkalmazom vizsgálatom témájára a szellemi vagyon kifejezést, mert ebben a formában – szerencsére – nem használják túl gyakran azok, akik e jelenséget vizsgálják, és akiknek nézeteivel csak részben tudok azonosulni.

- Gyakran előfordul a *szellemi tőke, a humán tőke, az emberi tőke, tudástőke, intellektuális tőke* kifejezés. Ezek mindegyikében az a közös, hogy átörökítették az új gazdasági-társadalmi körülményekre a tőkés társadalom szűk keresztmetszetét jelentő 'tőke' elnevezést.
- Szokták e jelzőket az erőforrás kifejezéssel is párosítani: *humán erőforrás, emberi erőforrás, immateriális javak, nem-tárgyi eszközök, szellemi erőforrások*. Bár THEODOR SCHULZOT már 1979-ben Nobel díjjal jutalmazták azért, mert felismerte, hogy az emberhez kapcsolódó kiadásokat (*egészségügyi létesítmények és szolgáltatások; munka közbeni képzés; elemi, közép, felsőfokú képzés; felnőttképzés; vándorlás, változó munkahelyekhez való alkalmazkodás*⁴) befektetésként és nem ráfordításként kell kezelni, a hagyományos felfogás a gazdasági számbavétel során ezeket még mindig eredménycsökkentő tételként veszi számba.

² Kopátsy Sándor: Az igazi történelem 39-40. oldal

³ Valójában itt a vagyon tőkeoldalának négy eleméről van szó.

⁴ Schultz, T.W.: Beruházás az emberi tőkébe. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983,

- A STEWART⁵, BROOKING, EDVINSSON ÉS MALONE⁶, SVEIBY⁷ által fémjelzett *intellektuális tőke*⁸ kifejezés mindkét elemében pontosításra szorul. Sem az intellektuális, sem a tőke kifejezés nem elég árnyalt a megragadni kívánt vagyon megfelelő definiálásához. A többi elnevezés jelzői is inkább csak egyik vagy másik részét ragadják ki a szellemi vagyonnak. A tőke és az erőforrás fogalmakat nem lehet tetszőlegesen felcserélni, ugyanis ezek nem egymás szinonimái, bár kétségtelen, hogy mindkettő a vagyont ragadja meg más-más aspektusból. Ahhoz, hogy jókor és jól használjuk egyik vagy másik kifejezést, szükséges, hogy lássuk és értsük a kettő közötti különbséget.
 - Az 'intellektuális' jelentést is kevésnek tartom. A szellemi vagyon nem korlátozható csak az intellektusra, hiszen az emberhez kötődő vagyonnak vannak testi (fizikai) és érzelmi vonatkozásban is lényeges aspektusai, míg szellemisége több annál, amennyi az intellektusba beleygőmőszölhető.

A szellemi vagyonnal gazdálkodók felelőssége, hogy elfogadják az olyan, ma még láthatatlan szellemi vagyonelemek létezését és hatását is, mint az intuíciók, a misztikum, a ma még nem kezelhető rejtélyes, megmagyarázhatatlan, megmérhetetlen, „jin” jellegű jelenségek és események. Ezért ezzel a kibővített tartalommal és főképp e tartalom mögöttes hatótényezői megértésének és megfelelő kezelésének igénye mellett tartom indokoltnak a szellemi vagyon kifejezés használatát az emberi vagy humán tőke, illetve erőforrás helyett.

MITŐL FÜGG A TÉNYLEGES ÉS A POTENCIÁLIS SZELLEMI VAGYONOD?

Az adottságok, képességek, készségek és kompetenciák közötti különbség lényegének megértéséhez segíthet a *tényleges* és a *potenciális szellemi vagyon* közötti különbség tisztázása. Ennek értelmezése érdekében forduljunk a vagyommérés vizsgálatával foglalkozó számvitelhez! A vagyommérés e hagyományos módszere azon alapszik, hogy a rendelkezésünkre álló vagyont – értékben is kifejezve – kétfelől közelítjük meg: összetétele és eredete felől. (1. ábra)

- Amikor a *vagyon összetételét* vizsgáljuk, arra keressük a választ, hogy milyen hasznot hozó vagyonelemekkel (*erőforrásokkal*) rendelkezünk. A számviteli szakkifejezésekkel élve milyen *eszközökből (aktívákból)* áll a vagyonunk.
- Amikor a *vagyon eredetét (forrását)* vizsgáljuk, arra keressük a választ, hogy a vagyonnak vagy az egyes vagyonelemeknek ki a tulajdonosa, ki biztosította a megszerzéséhez szükséges tőkét, azaz eredetileg *honnán, kitől származott*. Számviteli szakkifejezéssel: milyen *forrásokból (passzívákból)* származik a vagyonunk.

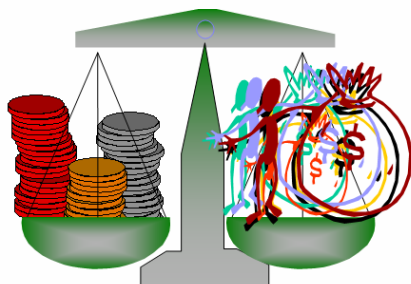
⁵ Thomas A. Stewart: The Wealth of Knowledge, Nicholas Brealey Publishing, London, 2002

⁶ Leif Edvinson - Michael Malone: Intellectual Capital, Harper Collins, New York, 1997

⁷ Sveiby, Karl Erik: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJKKERSZÖV, Budapest 2001. 66. old.

⁸ Intellectual Capital Statement, rövidítve ISC

VAGYONNYILVÁNTARTÁSOK: PL. RENDSZERES ÉS KÜLÖNLEGES HELYZETEK MÉRLEGEI



MÉRLEG FŐÖSSZEG = RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ VAGYON

ESZKÖZÖK
(AKTÍVÁK)

FORRÁSOK
(PASSZÍVÁK)

ESZKÖZÖK = FORRÁSOK
ESZKÖZÖK – IDEGEN FORRÁSOK = SAJÁT TŐKE
SAJÁT VAGYON = SAJÁT TŐKE

- OBJEKTÍV INFORMÁCIÓT KÖZVETÍT A VÁLLALKOZÁS VAGYONÁNAK ÉS TŐKÉJÉNEK ÁLLAPOTÁRÓL ÉS VÁLTOZÁSÁRÓL
- ESZKÖZÖK: A VAGYON FIZIKAI ÖSSZETÉTELE SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSBAN, ÉRTÉKBEN KIMUTATVA
- FORRÁSOK: A VAGYON SZÁRMAZÁSA – EREDETI FORRÁSA - SZERINTI CSOPORTOSÍTÁSBAN, ÉRTÉKBEN KIMUTATVA

A VAGYONMÉRLEG KÉT OLDALA AZ ERŐFORRÁSOK ÉS A TŐKE BEMUTATÁSÁRA

Ebben a mérlegszerű megközelítésben az erőforrás és a tőkeoldal értéke (mérleg főösszeg) minden időpillanatban, minden vagyont érintő gazdasági esemény nyomán követése után szükségszerűen megegyezik. Ezt hívja a számvitel *mérlegegyezőség*nek.

Nézzük meg ezek után a vagyon közgazdasági értelmezését!

- *Tényleges vagyonnak* közgazdaságilag csak az tekinthető, amit hasznosítunk.
- Birtokunkban lehetnek olyan vagyonelemek, amelyeket nem hasznosítunk, nem folytatunk velük jövedelemtermelő tevékenységet. Ebben az esetben ezek kihasználatlanok, csak *potenciális vagyonnak* tekinthetők. BÁRSONY JENŐ⁹ szerint például a föld mélyén rejlő bányakincs csak akkor válik tényleges vagyonná, ha érdemes kiaknázni, ha értékesíthető, esetleg bányajáradékhoz lehet jutni általa.
 - A *potenciális vagyon* a vagyonmérleg forrás oldalán jelenik meg, míg a *hasznosított vagyon* a mérleg eszköz oldalán.
- A hagyományos vagyonelemek vonatkozásában a mérleg eszköz (erőforrás) és forrás (tőke) oldala közötti egyezőség minden időpillanatban érvényesül, annak ellenére, hogy a „tőke” oldalon az erőforrás-gazdálkodáshoz rendelkezésre álló források jelennek meg, míg az eszköz oldalon láthatjuk a ténylegesen meglévő erőforrásainkat, amelyek a működés feltételrendszeréhez járulnak hozzá.

A *szellemi vagyon* esetében sem térhetünk el a vagyon meghatározás sarokpontjától vagyis, hogy csak az tekinthető vagyonnak, amit hasznosítani tudunk, és használatából

⁹ Bársony Jenő: A vagyon és tőkeértékelés problémái Ipargazdasági Intézet Budapest, 1998.

profitálhatunk. E profitfogalmat csak akkor tudjuk helyesen értelmezni, ha visszanyúlunk a profit eredeti jelentéséhez. A 'profit' ugyanis a görög filozófusok, és SPINOZA fogalomhasználatában *lelki haszonszerzést, azaz lelki gazdagodást jelentett*. A fogyasztói társadalomban eredeti jelentése kilúgozódott, *a birtokolható jószágokra és előnyökre redukálódott, s így vált az emberi birtoklás vágy eszközévé, mely a tőkére, a befolyásra és a hatalomgyakorlásra irányul.*

Az anyagiakon túlmutató profitfogalom bázisán már pontosítható, hogy a te szellemi vagyoned esetében mit értsünk szellemi tőkének és szellemi erőforrásnak. A tőkeoldal a lehetőségeidet, potenciális vagyonedat tartalmazza, míg az erőforrás oldalon jelennek meg a ténylegesen hasznosított szellemi vagyonelemeid. Eszerint a tőkeoldalon szereplő tőkeelemek még csak az esélyt, a lehetőséget hordozzák, semmilyen garancia nincs a ténylegesen hasznosításukra, míg a szellemi erőforrások alatt a meglévő és hasznosított kompetenciák összességét értjük.

A szellemi vagyonednak – hasonlóan a hagyományos vagyonelemekhez – van egy tartós, a működtetés érdekében hosszabb távon hasznosítható része és egy olyan része, amely rövidtávon, a mindennapos életfenntartásodat szolgálja. Jelen cikk kereteit meghaladná, hogy a szellemi mérleg valamennyi összetevőjével foglalkozzunk, így – a szellemi vagyon fő csoportjainak bemutatása mellett – csak a tartós elemekre térünk ki mind az eszköz, mind a forrás oldal vonatkozásában. (2. ábra).

- Tartós vagyonelemeid forrás oldalon a saját tőkéd és a tartós idegen tőkéd, míg eszköz oldalon a megszerzett kompetenciáid.
- Működő vagyonelemeid forrás oldalon a megújuló működő saját és idegen tőkéd, míg eszköz oldalon az életfenntartást és működtetést biztosító szellemi forgóeszközeid.

SZELLEMI VAGYON MÉRLEG

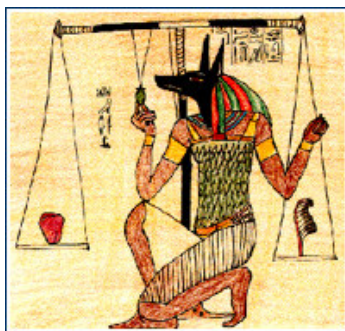


A SZELLEMI MÉRLEG FŐ ÖSSZETEVŐI

A szellemi vagyondod passzív része tehát a szellemi tőkéd elemeiből, aktív része a szellemi erőforrás elemeidből áll. A szellemi tőke és a szellemi erőforrás nem szinonim fogalmak. Tartós elemei vonatkozásában a szellemi tőke induláskor még csak a benned rejlő kincs, potenciális vagyon, lehetőség, beváltatlan ígéret. Az eszköz oldalon ezzel szemben a már létrehozott szellemi kompetenciáid közül azok jelennek meg, amelyeket valóban hasznosítasz is.

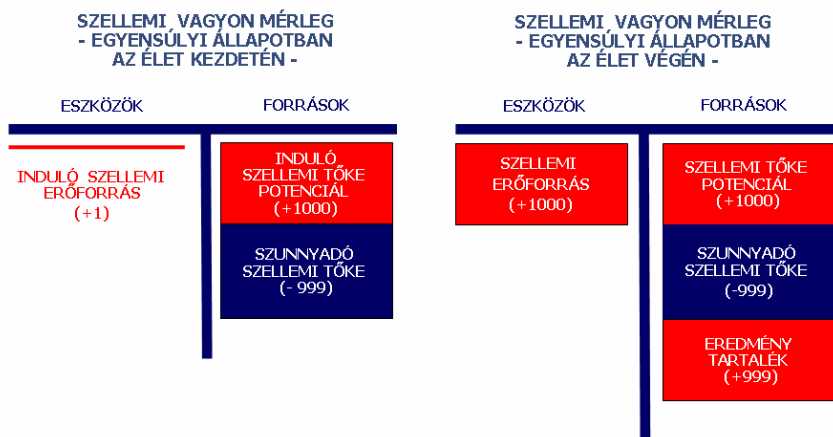
HOGYAN VÁLTHATOD VALÓRA A BENNED SZUNNYADÓ LEHETŐSÉGEKET?

A szellemi vagyon sajátossága, hogy életed kezdetén a rendelkezésedre bocsátott szellemi tőkepotenciál értéke olyan nagyságrendű lehet, hogy az életed során ennek kiteljesítése már önmagában is hatalmas vállalkozás lenne. Akkor mondhatod azt, hogy elvégezted, amiért a világra születél, ha életed munkája, sikereid és kudarcaid tanulsága által annyi profitot tudsz felhalmozni, amivel a „szunnyadó szellemi tőkédet” sikerül teljesen kiaknázni. Ilyen értelemben beszélnek a görögök vagy Spinoza lelki gazdagodásról, hiszen ekkor a szellemi vagyondod olyan egyensúlyi helyzetbe kerül, hogy semmilyen negatívum nem terheli lelkedet. Az egyiptomi mitológia szerint a halott szívét az alvilág bírái egy olyan kétkarú mérleg serpenyőjébe helyezték, amelynek a másik serpenyőjében egy tollpihe volt. A mérleg csak akkor nem billent ki az egyensúlyi helyzetből, ha a halott szívét semmi negatívum nem terhelte, ekkor lehetett olyan könnyű, mint a tollpihe. (3. ábra)



AZ „IGAZSÁG PILLANATA” AZ ALVILÁG BÍRÁI ELŐTT

A szellemi vagyon mérlegében fontos sajátosság, hogy a szellemi tőke potenciál általában mindig több mint a ténylegesen hasznosított szellemi erőforrás. A mérlegegyezőség csak úgy áll fenn, ha a forrás és eszköz oldal különbözete megegyezik a negatív értékű szunnyadó szellemi tőke és a felhalmozott pozitív eredmény együttes értékével. E sajátosságból az is következik, hogy a szellemi vagyon esetében a működtetés (profitszerzés) lényege nem a vagyonnövelésre, hanem a szellemi tőkepotenciál kiteljesítésére irányul. Ez úgy lehetséges, ha a szunnyadó szellemi tőke negatív értékét a felhalmozott pozitív eredmény közömbösíti. (4. ábra)



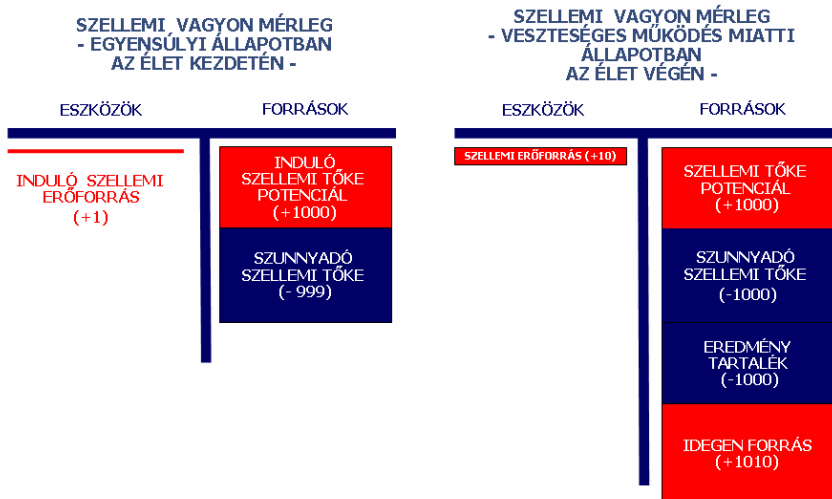
SZELLEMI VAGYON MÉRLEG NYERESÉGES MŰKÖDÉS ESETÉN

Természetesen nem zárható ki, hogy minden évszázadban születhet egy-két olyan ember (pl. Michelangelo, Leonardo Da Vinci, Gandhi, Teréz anya), aki nemcsak teljesen kiteljesíti induló szellemi potenciálját, hanem képes ezen felül is, olyan többleteredményt létrehozni, amelynek haszna évszázadokra kihat. Az eddigiekből azonban egyértelművé tehető, hogy a kivételes adottságok annyiban számítanak, hogy életünk során mit tudunk ezekből hasznosítani.

Előfordulhat-e, hogy valaki születéskor aránylag kevés szellemi potenciállal indul, így hátrányos helyzetben van másokkal szemben? Igen, természetesen ez is megeshet.

Nincs azonban akadálya annak, hogy életútja során a naponta megújuló és újratermelődő energiáit bölcsen hasznosítva olyan többleteredményre tegyen szert, amellyel megsokszorozhatja e csekély induló tőkét. Az anyagi boldogulásban is látni példát arra, hogy valaki belecsöppen a gazdagságba, és élete során elherdálja azt, míg a másik a szegénysorból felemelkedve hatalmas anyagi gyarapodást visz végbe.

Az eszköz forrás egyensúly a negatív eredménytartalék esetében azonnal felborulna, ezért veszteséges működést csak úgy végezhet, ha ennek fedezetéhez máshonnan (más embertől vagy a környezetből) külső forrást biztosítasz. Ezt a forrást azonban önként senki sem bocsátaná a rendelkezésedre, ezért megszerzésére csak a kisajátítás (megcsapolás, fosztogatás, egyszóval garázdálkodás) útja járható. Itt sem zárható ki, hogy a negatív eredmények meghaladják az induló szellemi potenciált. Negatív eredménytartalék képzés esetén a szellemi vagyon mérleg az 5. ábra szerint alakul.



SZELLEMI VAGYON MÉRLEG VESZTESÉGES MŰKÖDÉS ESETÉN

Az életút során a magadnak és másoknak okozott károk a felhalmozott negatív eredménytartalekon keresztül válnak láthatóvá a szellemi vagyonmérlegben. A saját tőke negatívvá válása a mérleg egyensúlykövetelménye alapján csak úgy lehetséges, hogy valamilyen idegen forrás kiegyenlíti az így keletkezett veszteséget. Ez a forrás másoktól kerül kisajátításra, ezért az ilyen életút mind magad, mind a társadalom számára valójában a szellemi vagyonnal való garázdálkodás, és összhatásában mindenképpen káros.

Kulturális örökségünk legszebb darabjai olyan zenei, képzőművészeti vagy irodalmi műalkotások, amelyek a földi élet vége felé próbálnak egyenleget vonni, számot vetni, hogy mennyire sikerült beteljesíteni életfeladatunkat, felvállalni sorsunkat. E gondolatsor lezárásaként álljon itt ADY ENDRE: A Nagy pénztárnok című verse.

»Gyere.« (Szólt a nagy Pénztárnok/ S ömlöttek elébem az ezek.)”Gyere, nyavalyás, nyugős ember,/Most kifizettek.” „Bajjal születél: itt az ára./Néhány bankó, mert sok husáng ért./Tekercs-arany a kora-csókért./ Az ifjuságért.” „Szemed, szived, gerinced béna?! Zúg a fejed, kerül az álmod?/ÉN most mindent, amit csak adtál,/Aranyra váltok.” „Itt a napszám, mert sokat sírtál./Itt a vérdíj, hogy magyar lettél./Itt a pénz, mert sokat nótáztál./Sokat szerettél.” „Nagyon hittél, nagy fizetést kapsz./ Elpoklosodtál: itt a bére./ Itt a kínod, itt a reményed/S a szíved vére.” „Eredj.” (Szólt a nagy Pénztárnok/ És én nem birtam elinalni.)/ „Ki vagy fizetve, béna koldus/ S most meg fogsz halni.”

MIÉRT CSAK ESÉLY, BEVÁLTATLAN ÍGÉRET A TEHETSÉGED?

KOPÁTSY, amikor a szellemi vagyon elemeit meghatározza, valójában *a szellemi tőkepotenciál négy összetevőjét azonosítja*, melyek a következők: *tudás, erkölcs, tehetség, törekvés*. A szellemi tőkéd egyik eleme a *tehetséged*. A tehetséget sokszor besorolják a szellemi vagyonmérleg egyik vagy másik oldalára. CZEIZEL ENDRE¹⁰ számára – aki számos híres ember családfáját vizsgálta a genetikus nézőpontjából – fontos kérdés volt a tehetség kutatása. Elgondolásai jó irányvonalat adnak ahhoz, hogy a tehetséget – és általában a szellemi vagyon elemeit – mikor kezelhetjük tőkeként, és mikor erőforrásként.

„A tehetség alatt az átlagot számottevően meghaladó, tehát kivételes adottságot, potenciát, ígéretet vagyis a *lehetőséget* értjük. De ha a tehetséges gyermek ezt a későbbiekben be is bizonyítja vagyis veleszületett adottságait valóra váltja, akkor ő már nem ígéret („tehetség”), hanem képességeit bizonyító „valaki”. A legtöbb idegen nyelvnek, így az angolnak is, éppen ezért a potenciális tehetségre (giftedness) és a megvalósult tehetségre (talent) külön szavuk van.

Nálunk a megfelelő szó a *megvalósult tehetségre* hiányzik, legfeljebb azt mondhatjuk az utóbbira, hogy „nagy”. Hiszen egy Karinthy Frigyes vagy Bartók Béla már nem tehetség, hanem nagy író vagy nagy zenész. Jó lenne találébb megnevezést találni a mi nyelvünkben is erre a fogalomra. Korábban elfogadott volt nyelvünkben a *talentum-táalentum-táentom* szó is. Elég utalnom a Biblia *talentum* példázatára: „Mert mindenkinek, akinek van, adatik, úgyhogy bővelkedni fog; attól pedig, akinek nincs, még az is elvétetik, amije van” (Máté evangéliuma 13, 12) vagy Karinthy Frigyes szép versére, a „Számadás a táalentomról”. Javasolom újra meghonosítani a *táalentum* szó-fogalom használatát a tehetségüket megvalósító „táalentumos” emberekre. Nyelvünk is gazdagodna, és a kreatológiai fogalmak is tisztázódnának ezzel az emberi fejekben.”

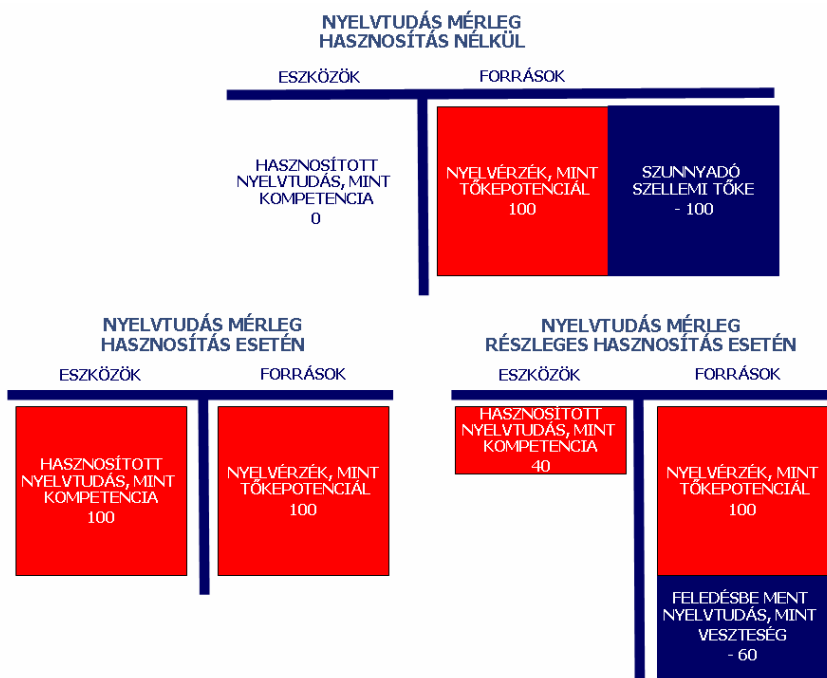
Vizsgáljuk meg alaposabban a szellemi vagyonmérlegben szereplő tartós vagyonelemeket egy példa segítségével rávilágítva arra, hogy mi a különbség a szellemi tőke potenciál és a megszerzett kompetencia között (6. ábra)!

- Ha van *nyelvérzéked* – amelynek segítségével másoknál könnyebben tanulhatsz meg akár két-három nyelvet is – ez tehetséged része s így a tőkeoldalra kerül.
- A *nyelvtudás* olyan kompetenciád, amelyet ha megszerzel, bekerülhet az erőforrás oldalra.
- Maga a *tudásszerzés többnyire saját kockázatra végzett beruházási tevékenység*, mivel nincs rá garancia, hogy az általad megszerzett tudásra van piaci kereslet. (Jó példa erre a rendszerváltás utáni időszak, amikor az orosz nyelvtudás – a piaci kapcsolatok felszámolásával és a kötelező orosz nyelvtanulás megszüntetésével – egy csapásra leértékelődött a munkaerőpiacon. Ugyanakkor jelenleg tanúi lehetünk az orosz nyelvtudás újbóli felértékelődésének, részben annak is köszönhetően, hogy az elmúlt húsz évben igen kevesen tanultak oroszul, ezért jelentős hiány van megbízható nyelvismerettel rendelkező szakemberekből a munkaerőpiacon.)

¹⁰ Czeizel Endre: Somogyi József munkássága a ma orvos genetikusának a szemével

- Ha a megszerzett nyelvtudásod napi használatára nincs igény és lehetőség, akkor tudásod igen hamar berozsdásodik, gyors ütemben értékét veszti, azaz amortizálódik.
- A *passzív nyelvtudás* eszerint egy, az értékvesztése miatt veszteséggént leírt kompetenciáddá válik.
- Az *aktív*, mindennapos használatban szinten tartott *nyelvtudásod* ugyanakkor egyáltalán nem amortizálódik, hanem folyamatosan bővül, gyarapszik, növeli kompetenciád értékét.

Ebből a példából jól látszik, hogy a szellemi vagyon esetében a mérleg eszköz-forrás egyensúlya csak úgy egyezik meg, ha a tőkeoldalon megjelenő vagyonpotenciálad és az erőforrás oldalon bemutatott ténylegesen hasznosított vagyonod közötti különbséget *elmaradt haszonként (veszteséggént)* kezeljük. Elmaradt haszon származhat abból, ha a benned rejlő lehetőséget nem váltod valóra (nyelvérzékedet nem aknázd ki), hiszen ilyenkor szellemi potenciálad szunnyadó tőke marad. Származhat abból is, hogy bár valóra váltod, ám mégsem tudod megfelelően hasznosítani. A passzív nyelvtudás, ami részleges hasznosítás miatt feledésbe ment nyelvtudás, nem más, mint a tudás amortizálódása miatti veszteség.



A NYELVÉRZÉK, MINT TŐKE ÉS A NYELVTUDÁS, MINT KOMPETENCIA A NYELVTUDÁS MÉRLEGBEN

Hogyan váltsd készségeidet, képességeidet, és adottságaidat kompetenciákká?

A meghatározások és a példa elegendő szemléleti alapot ad ahhoz, hogy a képességekről, készségekről, adottságokról és kompetenciákról el tudjuk dönteni,

hogy azok szellemi vagyónmérleg aktív (erőforrás) vagy passzív (tőke) oldalára kerüljenek.

Képességeid szellemi tőkéd részei, s mint ilyenek, ezek potenciális vagyonelemeid, tehát helyük a szellemi vagyónmérlegben *a passzívák között, a forrás oldalon, a saját tőkén* belül van. Felfoghatók a benned szunnyadó lehetőségek halmazaként. Az *alapotvető* vagy *kulcsképességeket* a szakirodalom általában abban az értelemben szokta használni, hogy melyek azok a képességek, amelyeket a gyorsan változó munkaerőpiacon tartós értéket hordoznak. Ilyenek a következők:

- Általános szellemi képességek: logikus gondolkodás, absztrakt gondolkodás, ítélőképesség, kombinációs készség stb.
- Kreatív képességek: képzelőerő, tervezési képesség, improvizációs készség stb.
- Kommunikációs képességek: figyelem, összpontosító képesség, világos kifejező képesség, metakommunikáció, verbális kommunikáció, idegen nyelv ismerete, érvelési készség stb.
- Munkavégzési, technikai képességek: kezdeményező-készség, munkaszervezés, gyakorlatias feladatértelmezés stb.
- Akcióképességek: állóképesség, céltudatosság, pontosság, megbízhatóság, teljesítő-képesség stb.
- Munkavégzés minőségét befolyásoló képességek: precizitás, áttekintő képesség, elővigyázatosság, körültekintőség stb.
 - Szociális képességek: felelősségvállalás, nyitottság, méltányosság stb.
 - Önbecsüléssel összefüggő képességek: önfegyelem, önkritika stb.

Az alapvető, vagy kulcsképességeket azonban saját személyes boldogulásod szempontjából is érdemes értelmezni. Eszerint azokat a képességeidet kellene kulcsképességeidnek tekinteni, amelyekben eleve tehetségesebb vagy másoknál és kibontásukkal nem közészerűvé, vagy jóvá, hanem kiválónvá válhatsz.

A *készségeid* azok a képességek, amelyeket kellő gyakorlással, tapasztalatszerzéssel már kibontakoztattál. Olyan jártasságra tettél bennük szert, hogy automatikusan, magas rutinnal tudod ezeket hasznosítani a mindennapos tevékenységedben, helyük ezért a szellemi vagyónmérlegben az *aktívák, az erőforrások oldalán* van. A készségeidben a gyakorlás és a tapasztalat ötvöződik a képességgel. Emlékezz csak vissza, mikor úszni, biciklizni, síelni, vagy autót vezetni tanultál, kezdetben mekkora összpontosításra, erőfeszítésre volt szükséged! Aztán, ahogy szép lassan szert tettél egyre nagyobb jártasságra, a sok gyakorlás meghozta az eredményét, és ma már úgy tudsz úszni, például, hogy közben észre sem veszed, mikor kell levegőt venni. Vagy úgy tudsz autót vezetni, hogy nyugodtan beszélgethetsz utastársaiddal, miközben automatikusan váltasz sebességed, rakod ki az indexet kanyarodáskor.

Az *adottságaid* olyan csak rád jellemző tulajdonságokból, sajátosságokból tevődnek össze, mint személyiségvonásaid, attitűdjeid, viselkedési mintáid, szokásaid, értékrended, motivációid. Helyük a szellemi vagyónmérlegben *az aktívák között, az erőforrás oldalon* van. Mivel ezek tartósan meghatároznak és jellemeznek téged, megváltoztatásukra kevés reális esélyed van. Feladatod velük kapcsolatban a megismerés, a megértés és az elfogadás. Ha ezt sikeresen megvalósítod, akkor szolgálatodba tudod állítani adottságaidat, ha nem, akkor ellenségeidként éled meg

pket, és hátráltatni, akadályozni fognak akár egész életútd során. Gondolj bele, hogy a legtöbb ember elégedetlen külső adottságaival, magasságával, súlyával, alakjával, nevével, és így tovább. Ez az elégedetlenség kishitűséghez, önbizalomhiányhoz vezet.

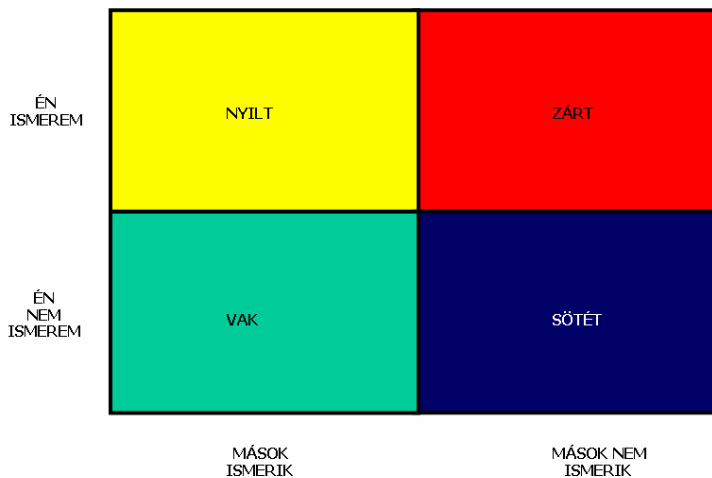
Aki saját magát nem tudja elfogadni, sőt kifejezetten olyannak szeretni, amilyen, hogyan akar ebben az élet nevű nagy társasjátékban másokat elfogadni és megszeretni. Adottságaidat ezért mindenképpen barátjaidként, hozzád tartozó részeidként kell elfogadnod, felesleges energiát, pénzt, időt pazarolni megváltoztatásukra, hiszen semmilyen garancia nincs arra, hogy a változtatás után már elégedett leszel. Vélelmezhető, hogy Michael Jackson és nagyon sok felkapott sztár a sok plasztikai műtét helyett mai eszével inkább az önel fogadást, és az adottságaival való megbékélést választaná.

Kompetenciáid azokból az alapvető adottságaidból és készségszintre fejlesztett képességeidből rajzolódnak ki, amelyek eredményeként személyiséged csak rád jellemző egyedi és megismételhetelen módon kialakul és fejlődik. Kompetenciáid ennek megfelelően adottságaid és készségeid sajátos kombinációinak ötvözeteiből áll, amelyeknek helye a szellemi vagyonmérlegben az *aktívák, az erőforrások oldalán* van.

- Fontos eleme a képességek, készségek kompetenciává lényegülésének, hogy rendelkez a kompetenciáid hasznosítására jogosító *felhatalmazással*. Hiába tudod magadról, hogy kiváló vezetői képességeid vannak, ha a cégednél nincs lehetőség vezetői pozícióba kerülni. Másrészt bizonyos képességek, készségek kamatoztatása csak megfelelő végzettség megszerzésével üzhető, így például az autóvezetés csak érvényes jogosítvánnyal, a gyógyító tevékenység csak orvosi diplomával és megfelelő szakmai gyakorlattal.
- Fontos annak megértése, hogy kompetenciáról csak a *folyamatos hasznosítás* esetén beszélhetünk. Azok a kompetenciák, amelyeket tartósan nem használsz, pusztulnak, sorvadnak. Attól, hogy munkahelyed nem igényli e kompetenciáidat, még találhatsz alkalmas fórumot ezek karbantartására.

Szellemi vagyonod nagysága és főként minősége a kulcsképessegeidből kifejlesztett kompetenciáid minőségén, valamint együttthatásán, szinergiáján múlik. Egy szervezetben az ott dolgozó munkatársak teljesítménye a közös munkavégzésben megsokszorozódhat, de ki is olthatja egymást. Kulcsképessegeid mentén kompetenciáid sikeres fejlesztése nagyrészt önismeret és reális önértékelés függvénye.

Kulcsképessegeidet és kompetenciáidat a pszichológusok által alkalmazott ún. Johari ablak (7. ábra) segítségével négy csoportba lehet sorolni:



JOHARI ABLAK

- A „nyílt” részben lévő képességek és az ezekből kifejlesztett kompetenciák saját magad és mások által is ismertek, így ezeket viszonylag könnyű csatasorba állítani.
- A „zárt” részeidet te magad ismered, de olyan tartománynak tekinted, amelyet nem kívánsz másoknak is hozzáférhetővé, megismerhetővé tenni. Senki nem kényszeríthet arra, hogy ezeket a zárt vagyonelemeidet feltárd, viszont tudnod kell, hogy ismeretük hiánya kockázati tényezőt, meglepetési faktort jelent a munkaadód számára.
- Lesz egy olyan rész, amelyre te magad „vak” vagy, noha mások számára világos, hogy ilyen kompetenciával is rendelkezel. Itt is hasznosítási nehézségek léphetnek fel, hiszen amiről nem tudsz, számodra az olyan, mintha nem is lenne, akár kincsről, akár időzített bombáról van szó. Ki ne ismerné azt a helyzetet, amikor megismerve egy másik ember problémáját azonnal tudjuk, mit kellene tennie, ám ő nem képes megfogadni jó szándékú tanácsainkat, és homlokegyenest mást tesz. Ilyenkor a problémája az a sajátos vagyoneleme, amelynek kezelésére még nincs felkészülve, s amit helyette nem tanulhat meg senki.
- Végül mindig lesz egy olyan sötét része is ennek a vagyontömegnek, amelyet sem te magad, sem mások nem ismernek, hozzáférhetetlenek mindenki számára, s így rejtve maradnak. Se hasznukat nem tudod élvezni, sem veszélyességükkel nem vagy tisztában.

Minél inkább képessé válsz önismereten keresztül feltárni vak és sötét területeiden rejtőzködő kompetenciáidat, annál kevésbé tartod majd szükségesnek, hogy zárt tartományaidat továbbra is rejtgeds mások elől.

Kompetenciáid hasznosíthatóságát tudatosításuk szintje is nagyban meghatározza.

SPENCER modelljében¹¹ egy vízben úszó jéghegyként ábrázolja a lehetséges kompetenciákat. (8. ábra) A legtudatosabbak a vízszint fölött vannak és láthatóak, a kevésbé tudatos vagy tudattalan jellemzők a jéghegy láthatatlan részei. Ennek megfelelően elsajátíthatóságuk és megváltoztathatóságuk módjában, időigényében különböznek egymástól. Ebben a modellben kompetenciáidnak öt tudatossági szintje van:

Ismeretek, tudás (knowledge), információk, amelyekkel rendelkezel.

Készségek, jártasságok (skills), azaz bizonyos fizikai és szellemi feladatok végrehajtásában megszerzett gyakorlatod, tapasztalatod.

Szociális szerepek, melyek személyes értékeid (value) mentén szerveződnek: mit tartasz fontosnak, követendőnek, milyennek látod magadat.

Személyiségvonások (character), amelyek viszonylag tartós pszichikai-fizikai jellemzőid.

Motivációk (motivation), amelyek irányítják, befolyásolják, szelektálják a viselkedésedet bizonyos magatartások, célok felé.



KOMPETENCIÁK JÉGHEGY MODELLJE

Ez az ábra segít megérteni, miért van különbség a kompetenciák között taníthatóságuk, fejleszthetőségük mértékében. Az ismeretek és magatartási jellemzők taníthatók a legkönnyebben, az attitűdök és értékek módosítása nehezebb, s noha nem

¹¹ Jéghegy-modell: Lyle Spencer – David McClelland – Signe Spencer (1990): Competency Assessment Methods, History and State of Arts. Boston, Hay/McBer Research Paper

lehetetlen a motivációk és a személyiségvonások megváltoztatása, de az eljárás hosszú, nehéz és költséges.

Személyes értékrended, személyiségvonásaid, és motivációid között sok olyan van, amelyeket indulataid, érzéseid ösztöneid vezérelnek és ezek csápjai tudatalattid területéből táplálkoznak. Ám forrásuk lehet a tudatfeletti birodalma: innen származnak megérzéseid, intuícióid, megvilágosodásaid, sokszor álmaid is. Emiatt Spencer ábrája nem teljes, hiszen a jéghegy szimbólummal csak a tudatos és a tudatalatti területeket fedi le, míg a tudatfeletti tartományt (ezek talán a jéghegy gyarapodását elősegítő hópelyhek, lehetnének) nem, pedig ez utóbbiak igen fontos emelőivé válhatnak a kompetenciáid fejlesztésének.

Az élet kiteljesítése során a tudatalattiból és a tudatfelettiből is felszínre hozható feldolgozásra váró tanulási feladataidat, problémáidat, és sikeres megoldásukkal, integrálásukkal kompetenciákká lényegítheted azokat.

Céged elkötelezettségét és versenyképes kompetenciáidat értékeli sokra

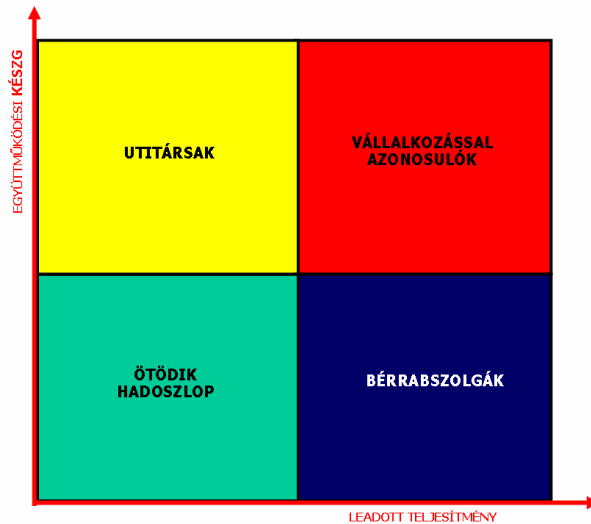
Munkahelyed piaci versenyelőnyhöz juthat, ha a rendelkezésére álló munkaerő képzettebb, hatékonyabban mozgósítható, mint a versenytársaié. Annál realitásabb esélye van erre, minél több, számára fontos *kompetenciával* és kifejleszhető *kulcsképességgel* rendelkeznek munkavállalói, és ezek még szinergia-hatást is biztosítanak. Munkahelyed ezért csak a számára fontos, versenyképes kompetenciáidért hajlandó áldozatot hozni, viszont eminens érdeke, hogy ezek számára minél nagyobb hozamot biztosítsanak. Alkalmazásod kapcsán jogot formál arra, hogy megszerzett kompetenciáidat saját jövedelemszerző tevékenysége során hasznosítsa, és az általad termelt hasznot a cég, vagy a tulajdonosok vagyonának gyarapodására fordítsa.

- *Személyiséged gazdasági-társadalmi értéke* jelentős mértékben attól függ, mennyire vagy képes és kész egyedi, csak rád jellemző kulcsképességeidből kompetenciákat kifejleszteni, és minél magasabb színvonalon hasznosítani, illetve hogyan tudod azokat szinten tartani, folyamatosan megújítani, fejleszteni.
- *Munkaerőd gazdasági-társadalmi értéke* általában két meghatározó faktortól függ: mekkora haszonra tud szert tenni céged a számára piacképességet, versenyelőnyt biztosító *kompetenciáidból*, várható fejlődésedből, mennyire vagy hajlandó elkötelezni magad a szervezet céljai mellett.

Az elkötelezettség vállalása, vagy ennek ellentéte, a függetlenség iránti igény maga is a számos személyes kompetencia meglétén illetve hiányán múlik (pl. együttműködési készség, mások iránti empátia).

MEKKORA CÉGED IRÁNTI ELKÖTELEZETTSÉGED GAZDASÁGI ÉRTÉKE?

BODA GYÖRGY¹² a cég iránti elkötelezettséget az együttműködési készség és a leadott teljesítmény függvényében vizsgálva négy jól elkülöníthető csoportot különböztet meg (9. ábra):



A MUNKATÁRSÁK OSZTÁLYOZÁSA A SZERVEZETBEN¹³

Nézzük mit jelentenek az egyes csoportok!

- Ha a *vállalkozással azonosulók* csoportjába tartozol, akkor valódi kincset érsz munkahelyed számára, hiszen mind az együttműködési készséged, mind a teljesítményed nagyon magas. E csoport tagjai többnyire maguk is vezetői pozíciót töltenek be, ha nem, akkor is igen jó szakértők, hittel, lelkesedéssel dolgozó kreatív munkatársak.
- Ha *útítárs* vagy, akkor teljesítmény-leadásod a cég számára alacsony, ám értékes lehet számukra a magas szintű együttműködési képességed. Jellemző lehet rád, hogy kapcsolattartásod munkatársaidal, főnökeiddel, beosztottaiddal szívélyes, mégis inkább semleges. Függetlenségedet többre becsüled a szoros elkötelezettségénél. Vélhetőleg intelligens vagy, jó kapcsolatteremtő, koordináló és kommunikációs képességekkel rendelkezel. Érdeklődésed sokirányú, inkább az információgyűjtésben, és szolgáltatásban, tervezésben, a kreatív ötletadásban vagy jó, a kitartó munkavégzés azonban nem erősséged. Az útítársak csoportján belül további finom különbségek lehetségesek:

¹² Boda, Gy.:

¹³ Boda Gy. – Szlávik P: *Kontorling rendszerek tervezése* KJK-Kerszöv 2001. 83. oldal

- Lehet, hogy inkább *közvetítő* vagy, aki jellemzően szívesen van együtt a szervezet bármelyik munkatársával, vagy csoportjaival, könnyen tud kapcsolatot teremteni és beilleszkedni, imád tájékozott lenni, ezért többnyire hozza és viszi a hírt.
- Lehet, hogy született *diplomata* vagy, akinek együttműködési készsége olyan finom és elegáns kompromisszumteremtéssel párosul, ami a legválságosabb konfliktushelyzetekben felbecsülhetetlen.
- De az is lehet, hogy inkább a *kutató-specialista* tulajdonságai jellemzők rád, vagyis kiváló szellemi képességekkel rendelkezel, ám jelenlegi munkahelyedet elsősorban önmagad fejlődése, saját személyes céljaid elérése érdekében mintegy ugródeszkának tekinted, és ha vonzóbb ajánlatot kapnál, a kötődés nem okozna problémát az új munkalehetőség elfogadásában. Az is lehet, hogy nem más vállalatától várod a jobb ajánlatot, hanem – élvezve a munkahely nyújtotta előnyöket és lehetőségeket – teljesítményed legjavával saját vállalkozásodat építed, hogy előbb-utóbb saját magad ura lehess.
- Ha a „*bérrabszolgák*” csoportjába tartozol, sokat és jól dolgozol, így képes vagy magas értéket termelni a cég számára. A megtermelt profit nagysága szempontjából nincs lényeges különbség a vállalkozással azonosulók és a bérrabszolgák között. A két csoport értékteremtő képessége a lehetőségek megragadása és kihasználása vonatkozásában tér el jelentősen: ha sok a bérrabszolga egy cégnél, akkor ott a jövőben elnyerhető haszon az, amitől elesik a vállalat, hiszen a bérrabszolgák számára a munkahely sohasem válik „második otthonná”, hanem csak a megélhetés biztosításának színtere, s mint ilyen, „szükséges rossz”. Bérrabszolgaként pontosan és jól ellátod a munkakörödbe tartozó feladatokat, de nem szívesen veszel részt olyan rendezvényeken, vagy feladatokban, amelyek ezeken túl mutatnak és a rád jellemző lojalitáson túli elkötelezettségre, áldozatvállalásra hívnak fel.
- Végül tartozhatsz abba a csoportba, amely a vállalat számára az „*ötödik hadoszlop*¹⁴” kategóriát jelenti, s mint ilyen, a legkevesebb gazdasági értéket képviseli. Ide azok a dolgozók tartoznak, akik személyi sértettség, kiábrándultság, összeférhetetlenség, vagy más ok miatt tudatosan, vagy akaratuktól függetlenül belülről bomlasztják a szervezetet. Veszélyességük abban van, hogy miközben saját teljesítményük és együttműködési készségük igen alacsony, megnyilvánulásaikkal mások teljesítményét és energia-befektetéseit is képesek kioltani. A cégek többségében még nem pozícionálják megfelelően a fenti négy csoportot, és különösen nem, vagy nem jól tudják azonosítani az ötödik hadoszlopba tartozókat. Nehéz ez sokszor azért is, mivel nagyon sokszor a cég legtehetségesebb, legképzettebb emberei tartoznak e csoportba. Fontos tudatosítani, hogy az alacsony teljesítmény és a potenciális károkozás annál nagyobb, minél tehetségesebb, szorgalmasabb, nagyobb tudású a szervezet céljaival azonosulni nem tudó, vagy egyenesen azokkal szembehelyezkedő munkatárs. Hiszen egyszerű igazság, hogy a cégnek a legtöbbet az ellenérdekelt ember árthat, különösen akkor, ha erős pozícióban van a cégnél. Annál több kárt

¹⁴ Ötödik hadoszlopnak a spanyol polgárháború madridi csatájának mintájára az ostromlott várost támadó külső ellenség mellett az őket belülről támogató „belső ellenséget” nevezik.

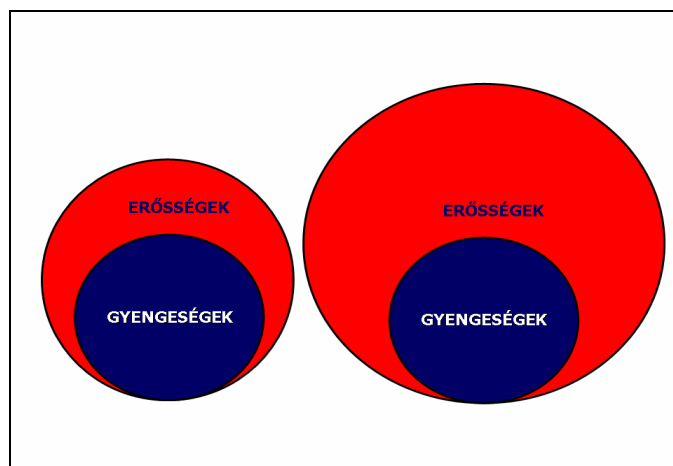
okozhat a cégtől elfordult ember, minél nagyobb hasznot hozott, amikor még a cég javára fejtette ki képességeit.

FEJLESZD AZT, AMIBEN JÓ VAGY!

DRUCKER szerint¹⁵ a tudásalapú gazdaságban különösen előnyösek az alábbi kompetenciák: *kreativitás, problémamegoldó készség, készségszintű ismeretátadás, lelkesedés és sikerbe vetett bizalom, valamint az új iránti fogékonyság.* Természetesen nagy előny, ha rendelkezel e kompetenciákkal, ám mi van akkor, ha nélkülözöd azokat? Úgy gondolom, akkor sem dől össze a világ! Fontos, hogy megértsd, hogy nem az általában divatos vagy aktuálisan piacképes területeken kell minden áron kompetenciáidat fejleszteni. Szellemi vagyonod akkor válik versenyképessé, ha minél több olyan kompetenciával rendelkezel, amely egyedi, rád jellemző, éppen ezért nehezen utánozható.

Személyiséged gazdasági-társadalmi értéke, sikereid, személyes boldogulásod egytől egyig azon múlik, mennyire tudsz olyasvalamiben kompetenciát szerezni, amihez értesz, mégpedig olyan munkastílusban, ahogyan azt az egyéniséged diktálja.

Kompetenciádnak *erősségeidből* kell fakadnia, erősségeid viszont jórészt veled született különleges képességeid készséggé fejlesztéséből és folyamatos tökéletesítéséből erednek. Bizonyára magad is megtapasztaltad már, hogy azokon a területeken tudsz a legotthonosabban mozogni, könnyen tanulni, elviselni a kudarcot, amelyek veled született képességeid fejlesztésére irányulnak. A kihívásoknak való megfelelés e területeken maga is örömszerző tevékenység, támogató energiák segítik, és folyamatos sikerélmények gazdagíthatják előrejutásodat. A magabiztosság, az otthonosság, a saját „felségvizeiden” való evezés oda vezet, hogy egyre kiegyensúlyozottabban, és kiválóbban tudod képességeidet használni, s így akár mesterfokra fejlesztheted azokat, adott területen virtuózzá válva (10. ábra).



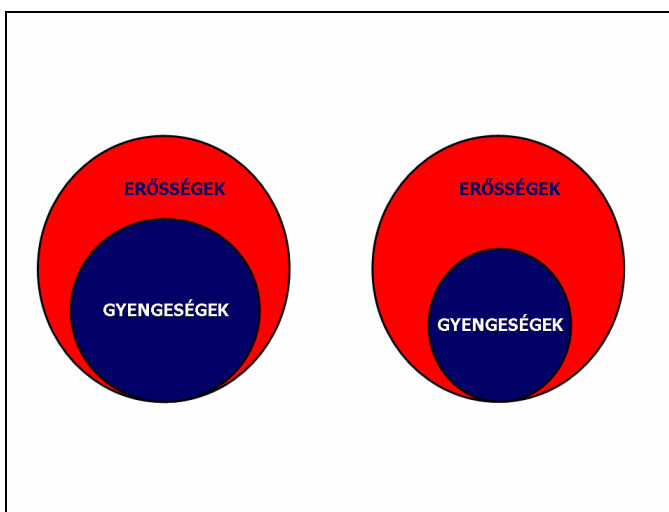
¹⁵ P. F. Drucker: Önmagunk menedzselése HARVARD BUSINESS manager 2/2000 p. 7.

ERŐSSÉGEID FEJLESZTÉSÉNEK HATÁSA KOMPETENCIÁIDRA

NE AKARD A GYENGESÉGEIDET MINDENÁRON LEKÜZDENI!

Ha mégis inkább a hiányzó képességek után ácsingózol, amelyek részleges kifejlesztése is nagy energia befektetéssel jár kisebb hatékonyság mellett – különösen akkor, ha emiatt esetleg veled született képességeidet kiaknázatlanul hagyod, netán visszafejleszted – akkor nem az erősségeidet fejleszted, hanem a gyengeségeidet igyekszel leküzdeni (11. ábra).

Sajnos erre nagy a kísértés. A neveltetés (minta), a feléd megnyilvánuló elvárások, az utánzási, megfelelési ösztön külön-külön és együttesen alaposan eltéríthetnek attól, hogy saját kulcsképeségeidet megismerhesd és kibontakoztathasd. Többnyire adottságaiddal sem vagy tisztában, vagy nem tudod azokat megváltoztathatatlanak elfogadni. Kellő önismeret és önértékelés hiányában rettegysz attól, hogy egy vágyott, előnyösnek tűnő képességgel nem rendelkezel, és emiatt hátrányos megkülönböztetésre, kirekesztésre is számíthatsz.



GYENGESÉGEID LEKÜZDÉSÉNEK HATÁSA KOMPETENCIÁIDRA

FROMM¹⁶ diagnózisa szerint a fogyasztói társadalomban a birtoklás egzisztenciális módjának uralkodóvá válása egy sajátos emberi karaktert termelt ki, amelyet „marketing karakter”-nek nevez. A marketing karakterű emberek önmagukat áruként, önnön értéküket pedig csereértékként élik meg. A foglalkoztatási piacon meghatározó tényező, hogy az adott „szakember-áru” iránt *legyen fizetőképes kereslet*. A megfelelő csereérték elérésénél a személyiség szakmai és emberi minőségei, mint a rátermettség, a képesség és a képzettség, azaz a meglévő belső értékek jórészt háttérbe szorulnak.

¹⁶ Fromm, E. : Birtokolni vagy létezni? – Egy új társadalom alapvetése – Akadémiai Kiadó Budapest, 1944.

Egyre nagyobb szerepet kapnak viszont a „mennyiségi” tulajdonságok (például az életkor), az alkalmazkodási képesség és a képlékenység (ezeket a szakzsargon rugalmasságnak nevezi), és nem utolsósorban a „*csomagolás*”, amellyel az *eladhatóság* fokozható. A marketingkarakterű ember minden körülmények között *kívánatos akar lenni*, az elsősorban *kifelé akar megfelelni*, háttérbe szorítva vagy feladva saját belső igényeit. Az „olyan vagyok, amilyennek kívánsz” elv súlyos személyiség- és értékrend torzuláshoz vezet, hiszen az ennek szellemében fogant döntéseknél az elérhető haszon reményében hozott áldozat optimalizálása a cél. A haszon elsődlegesen *anyagi és társadalmi elismerést jelent*, míg az áldozatok mérlegelésénél ritkán esnek latba olyan szempontok, mint az elkötelezettség, a hivatástudat, a pályaalakultság. Azt sem mérlegelik, hogy az elvégzendő munka örömet okoz-e, és vajon hozzájárul-e az egyén testi-érzelmi-szellemi kiteljesedéséhez. Az egészségre veszélyes vagy lélekölő munka kívánatossá tehető némi veszélyességi pótlék vagy egyéb anyagi előny biztosításával. Ennek fényében az sem meglepő, hogy a nagy múltú, korábban kitüntetett elismertségnek örvendő, valódi hivatástudatot jelentő szakmák (tanár, színész, orvos, mérnök stb.) csappanó anyagi megbecsülése miatt vált ki tömeges pályaelhagyást, illetve érdektelenséget.

Ha tehát a gyengeségeid felszámolását tűzöd ki célul, valódi képességeiddel pazarló, szétforgácsoló módon bánasz, mivel mások felségvizeire evezve, ellenséges, hátrányos körülmények között kell(ene) helytállnod. Vélelmezhető persze, hogy kellő erőbedobással, kitartással és szorgalommal bármelyik hiányzó vagy csak gyenge képességedet közepes vagy elég jó szintre is fel tudod hozni. A kiélezett versenykörülmények között azonban nem díjazták sem a közepszerúséget, sem az elég jót: csak a kiválóságnak van igazi esélye.

Szakíts tehát azzal a görcsös igyekezettel, hogy gyengeségeidet próbáld leküzdeni, adottságaidat akard mindenáron megváltoztatni. Csekély hozzáértésű területeid fejlesztésére olyan kevés energiát szabad csak pocsékolni, amelyen keveset csak lehet!

Nézzünk egy példát arra, hogy tudunk erősségeink ágán eredményt elérni, ahelyett, hogy a gyengeségeink felszámolása érdekében a lehetetlennel próbálkozzunk. Ma, amikor a munkaerőpiacon előnyt élvez az, aki egészséges és jó megjelenésű, sokan felismerik, hogy növelhetnék esélyeiket, ha megszabadulnának az évek során felszedett többletkilóiktól, ami jótékonyan hatna az egészségi állapotukra, és sokat javítana külső megjelenésükön is. Miről is van szó? 20-30 kiló súlyfölslegtől, és a kialakulását előidéző rossz szokásoktól (vagyis gyengeségektől) akarunk rettenetes szenvedés és önmegtartóztatás útján megszabadulni, ami azonban többnyire eleve kudarca ítélt vállalkozás.

Hogyan lehetne ezt a problémát erősségeink fejlesztésével megoldani? Például nem 20-30 kiló leadását tűzzük ki, hanem azt, hogy a mérleg egy dekával sem mutathat többet! Ilyen célt lényegesen könnyebb teljesíteni: naponta ellenőrizve testsúlyunkat azonnal észlelhető, ha megindult felfelé a mutató. Napi sikerként élhetjük meg, ha tartjuk a súlyunkat, önbizalmunk, elkötelezettségünk nem csorbul. Ha kihágást követtünk el, kis önmegtartóztatással megszüntethető a kilengés, ami újabb sikerélményt ad. Mi történik, ha – egy nagyobb kirándulás, kiadós testmozgás következtében – a mérleg kevesebbet mutat? A célkitűzés egyértelmű: a mérleg egy dekával sem mutathat többet, az új testsúly válik a kívánatos normává! Ez a módszer

szelídebb. Lassú de eredményes célélérést biztosít, szemben a hirtelen és erőszakos foggyással, ami valószínűleg csak frusztrációt és kudarcélményt eredményez.

POZITÍV SZINERGIÁD FELÉRTÉKELI SZELLEMI VAGYONODAT!

Volt már arról szó, hogy szellemi vagyoned aktív oldalát képező kompetenciáid mennyisége és minősége több és magasabb színvonalú lehet annál, mint amennyit abból munkahelyed hasznosítani kíván. Az is előfordulhat, hogy te vagy az, aki ennek csak töredékét bocsátja céged rendelkezésére, például azért, mert utitárs, vagy ötödök hadoszlopba tartozó vagy cégednél. Magad is tapasztalhattad már az alábbi ellentmondásokat, amelyek a szellemi vagyon esetében igen gyakran előfordulnak:

- Hiába tehetséges valaki, ha nincs kedve, módja vagy lehetősége dolgozni.
- Az igyekezet dicséretes. Ám önmagában kevés, ha a feladat ellátásához hiányzik a szükséges ismeret, esetleg tapasztalat.
 - Szándék, tudás és tapasztalat sem elegendő akkor, ha a feladat nem „egyszemélyes” bonyolultsága vagy a megoldásra szűkösen rendelkezésre álló idő miatt, ám a közös munkavégzéshez hiányzik a résztvevők együttműködési, kommunikációs vagy konfliktuskezelő képessége. Akadály lehet az is, ha az egyéni törekvések megakadályozzák a csapatszinergia létrejöttét.
- Akkor is kárba vész a befektetett tudás és tapasztalat vagy a ragyogó képesség, ha az egyén önpusztító módon mindent megtesz saját fizikai és szellemi állóképessége elhasználása érdekében.

Ezek az ellentmondások akkor oldhatók fel, ha megértjük, hogy a szinergia hatás az egyes emberek szellemi vagyonában a *multiplikátor jelenségen* keresztül érvényesül, méghozzá úgy, hogy a szellemi vagyon forrás oldalán megjelenő saját tőke elemei nem összeadódnak, hanem összeszorozódnak! Mit is jelent ez a vállalati gyakorlatban?

- A hagyományos „lineáris” gondolkodás az additív összerendezésre épül, és a szervezetek működésének alapját az $1 + 1 = 2$ megközelítésben tartják lehetségesnek. Ezért a fejlődés zálogát a bővítésben, az új beruházások megvalósításában, egyszóval a növekedésben látják. Természetesen az sem ritka – különösen amiatt, hogy a szervezetekben az emberek interaktív kapcsolatban vannak egymással –, hogy még ezt az additív összerendezést sem sikerül megvalósítani, mert az ellentétes intézkedések egymás hatását kioltják, vagy a káros rivalizálás, ellenségeskedés, a figyelmetlenség, a nemtörődömség túl sok energiát emészt fel.
- A szellemi vagyonban rejlő *szinergia* a jól működő vállalatok talán legnagyobb erőforrása. Az élő szervezetekhez hasonlóan a vállalat sem csak alkotórészeinek egyszerű összessége. A szinergiát erőteljesen fokozhatja a kis csoportok önszervező, öngazgató képessége, a bizalom, a tiszteletadás, az empátia (odafigyelés, beleérzés és visszajelzés), a lelkesítés és a lelkesedés ébrentartása, az érdeklődés felkeltése, az önképzés igényének élesztése, támogatása, a megerősítés és az önbizalom-fejlesztés. Ilyenkor az egyes csapattagok teljesítménye nem összeadódik, hanem összeszorozódik. Szinergiahatást képes előidézni a kreativitás megannyi megnyilvánulása, valamint a felelősség-megosztásból adódó

teljesítménytöbblet tudatos kiaknázása. A többszöröződés nem pusztán a tudás, hanem a lelki és szellemi energiák sokszorozódása miatt alakul ki.

Ahogy több ember együttes munkájának hozadékaként létrejöhet a szinergia, ugyanez megvalósulhat az egyes emberek szellemi vagyona esetében is, hiszen itt is igaz, hogy az egyes elemek nem pusztán egymás mellett léteznek, hanem hatnak egymásra: összegződnek, egymást felerősítik, támogatják, megsokszorozzák.

KOPÁTSY¹⁷ nyomán ez azt jelenti, hogy a szellemi tőkepotenciál nagyságának meghatározása során a *tudás, az erkölcs, a tehetség és a törekvés* négyes szorzatát kell alkalmazni.

*Szellemi tőkepotenciál = tehetség * törekvés * tudás * erkölcs*

Mind a négy összetevő egyaránt fontos, de csak együtt, mindegyik megléte és pozitív előjele esetén képesek egymást felnagyítani, megsokszorozni. Ha bármelyik közülük hiányzik, akkor a matematika szabályai szerint a szellemi tőkepotenciál összértéke nulla, azaz nem ér semmit, megsemmisül. Ebben az összefüggésben már könnyen belátható, hogy a tehetség a szorgalom híján miért nem képes megnyilvánulni, kibontakozni, vagy „félgőzzel” miért csak alig-alig képes valaki teljesíteni!

NEGATÍV SZINERGIÁD ANNÁL KÁROSABB, MINÉL KÉPZETTEBB, OKOSABB, SZORGALMASABB VAGY!

Szinergiahatás természetesen nem csak a pozitív értéktartományban valósulhat meg. Szellemi vagyonelemeidnek szorzata negatívvá válik, ha van egy olyan elem ezek között, amely a negatív értéktartományban is kifejezhető. A szellemi vagyondod négy eleméből a tehetséged, a tudásod és a törekvésed nulla vagy pozitív lehet, azaz vagy van, vagy nincs. Az erkölcsi (etikai) normáid tekintetében azonban életed során erkölcsössé és erkölcselenné is válhatsz, azaz szellemi vagyondoból az erkölcs lehet negatív is. Fontos, hogy – különösen ezekben az értékrend válságos időkben – pontosan értsd, mit értek a szellemi vagyon vonatkozásában pozitív és negatív erkölcsnek.

Az erkölcs kifejezés az ember rendeltetésével és céljával kapcsolatban álló magatartási és tevékenységi formákra vonatkozik, és azt nézi, hogy e formák elősegítik-e az ember feladatként kapott belső kibontakozását vagy sem.

Az etika (erkölcs vagy erkölcsstan) kifejezés a görög „*éthosz*” szóból származik. Az *étheó* ige egyik jelentése: átszűrök, megvizsgálólok valamit. A görög felfogás szerint az ember végzete, illetve sorsának alakulása – vázlatosan és nagy körvonalakban – kiolvasható magából az emberi természetből. Az ige másik jelentése: kifeszülök valami felé, feszítettem töreksem valamire. Ez a jelentés a görög világban arra utal, hogy az emberi lény természetszerűen irányul az életében körvonalazódó vázlatra, arra a tervre, amelyet az istenség „álmodott meg róla”, és ezt akarva-akaratlan meg kell

¹⁷ Kopátsy Sándor: A szellemi vagyon mindennél fontosabb (A kecskeméti Alföld-konferencián született gondolatok 1999. augusztus 20.)

valósítania. Ebben a megközelítésben az ember akkor erkölcsös igazán, ha fokozatosan megvalósítja a rá vonatkozó, teljesen személyéhez szabott „istení álmot”.

A természetében rejlő isteni tervet az ember tevékenységével válthatja valóra. Az ismétlődő tevékenységek viszonylagosan szilárd cselekvési és magatartási formákat, szokásokat eredményeznek. Ezért van az, hogy a különféle szótárakban a görög „*éthosz*” kifejezéseknél a következő jelentéseket találjuk: szokás, modor, cselekvési mód, jelleg, illem stb. Ezek a jelentések az erkölcsiséget külsődleges szempontok alapján közelítik meg. Ez egyoldalú, bár jogos megközelítés, mert a külső valamiképpen jele a belsőnek. Az *éthosz* mégis inkább az előbbi értelmezésében fedile az erkölcsőség fogalmát, azaz amikor a belsőre, az ember természetét és életébe szőtt isteni vázlatot, illetve ennek szabad megvalósítását hangsúlyozzuk.¹⁸

Így tesz SPINOZA is, aki az erkölcsöt az emberi természet legfontosabb megnyilvánulásának tartja: szerinte vannak olyan emberi megnyilvánulások, amelyek megfelelnek az emberi természetnek és vannak azokkal ellentétesek. „Spinoza meg volt győződve arról, hogy az emberi természet éppen úgy jellemző az emberre, mint a „ló természet” a lóra; azt is hitte, hogy az ember erénye vagy bűnössége, sikere vagy sikertelensége, jóléte vagy szenvedése, aktivitása vagy passzivitása attól függ, mennyire sikerül fajspecifikus természetét optimálisan megvalósítania. ...Úgy vélte, hogy ahogy a lónak szenvedést okoz, ha „ló természetétől” idegen cselekvésekre kényszerítik, ugyanúgy az ember is egyre betegbb lesz, ha természetétől idegen megnyilvánulásokat végez. Az önzés, a kapzsiság, az irigység, a becsvágy szerinte betegség: *az örület sajátos megnyilvánulásai*, s így az a társadalom, ahol ezek a tulajdonságok uralkodóvá válnak súlyosan beteg.”¹⁹

WEÖRES SÁNDOR gondolatai talán még közelebb vihetnek ahhoz, mit jelent az emberi természet kiteljesítése, s így az erkölcsőség: „Erény mindaz, mely az örök mértékkel megegyezik s a teljesség felé emel; bűn mindaz, mely az örök mértékkel szembeszegül s a teljességtől távolít. Aki a teljességet eléri, az örök mértékkel azonosul: nincs erénye és nincs bűne többé; ahogy a tűznek nem erénye, hanem természete a világosság, éppúgy a teljességgel azonosult lénynek nem erénye, hanem természete az örök mérték szerinti működés. A teljességben nincs jó és rossz, nincs érdem és hiba, nincs jutalom és büntetés.”²⁰

Ilyen értelemben mondható tehát, hogy a jóra való restség jelenti az erkölcstelen magatartást és ez negatív előjelű.

Szellemi vagyónod csak akkor lehet pozitív, azaz társadalmi érték, ha jóra való hajlammal, azaz erkölcsőséggel párosul. A jóra való restség erkölcstelen: arra hajlamosít, hogy tehetségedet, szorgalmadat, tudásodat olyan erő kifejtésre fordítsd, amellyel rongálsz, pusztítod, megsemmisíted saját magadat vagy a környezetedben élő embereket, élőlényeket, kizsákmányolod, károsítod a természetet, megbontod az

¹⁸ Turay Alfréd: Az ember és az erkölcs www.theol.u-szeged.hu/konyvtar/etika/alap.htm - 1k

¹⁹ Fromm, E. : Birtokolni vagy létezni? – Egy új társadalom alapvetése – Akadémiai Kiadó Budapest, 1944. p. 97.

²⁰ Weöres Sándor: A teljesség felé: Az erkölcs III. 28. oldal

ökológiai egyensúlyt vagy még nagyobb természeti-társadalmi katasztrófát okozol. A rossz erkölcsből tehát annál nagyobb társadalmi-gazdasági kár származik, minél képzetesebb, okosabb és szorgalmasabb vagy!

Gazdagodj kompetenciáid megosztásával!

A kompetenciákkal való gazdálkodás térhódítása új helyzet elé állítja a cégeket és a kompetenciák tulajdonosait is. Olyan erőforrás ez, amely szemben a korábbi erőforrásokkal nem sajátítható ki és nem is monopolizálható.

A cégeknek tudomásul kell venniük, hogy a kompetencia esetében a korábbi kisajátítási módszerek csődöt mondanak. A meglévő és hasznosítható kompetencia *az emberekhez kötődik: az egyén immanens velejárója, nem választható el tulajdonosától, így eladhatatlan, elajándékozhatatlan, kisajátíthatatlan.* Ez a vagyონrész nem a cég, és főképp nem a cég tulajdonosainak a vagyona. Hiába ér kincset, nem zárhatják trezorba, a „két lábon járó” cégvagyón bármikor kisétálhat a kapun, átsétálhat a konkurenciához, tetemes kárt okozva. Gyakran csak menedzselhető, de egyáltalán nem, vagy csak kis részben sajátítható ki.

Ha ennyire egyértelmű, hogy céged nem sajátíthatja ki kompetenciáidat, mert azok elválaszthatatlanok tőled, következik-e vajon ebből az, hogy Te magad az általad kifejlesztett kompetenciáid révén monopolhelyzetbe kerülj másokkal szemben²¹?
Befejezésül gondoljuk végig ezt a kérdést!

A benned szunnyadó tehetséget, törekvést, tudásszomjat és jóra való hajlamot egy folyamatos tanulási folyamat keretében alakíthatod át kompetenciákká, és így válnak személyes erőforrásaiddá. E kompetenciák immanens részeid, nem, vagy nem könnyen választhatók el tőled. Csak egy szűkebb részük olyan, amely bizonyos élettartammal jellemezhető. Többségükben nem használódnak el a hagyományos értelemben:

- A begyakorlottság, a jártasság, a szerzett tapasztalat révén az idő előre haladásával jellemzően nem csökkennek, hanem növekszenek, az intenzív igénybevétel fokozza erőnlétüket, edzettségüket, míg ha nem használod őket, berozsdásodnak, leépülnek.
- Akkor avulnak el, ha mellőzöttnek érzed magad, és nincs hasznosságtudatod, (például munkanélkülivé válsz, kényszernyugdíjazásodra kerül sor) vagy ha rosszul használod őket (alacsonyabb vagy magasabb felkészültséget, képességet, érettséget igénylő munkakörben helyezkedsz el).
- Olyan elemei, mint az ismereteid, érzelmeid, szerzett tapasztalataid, akaraterőd nem fogynak el, és nem is lesznek értéktelenebbek attól, ha többen „fogyasztják”, sőt attól teljesebbek ki igazán, ha minél többen használják, átadják, megosztják őket, azaz nem szűkösen állnak rendelkezésre! Már THOMAS JEFFERSON is felismerte, hogy „aki ötletet kap tőlem, anélkül kap tudást, hogy csökkentené az

²¹ Bögel Gy.: Verseny az elektronikus üzletben – Melyik békából lesz herceg – Műszaki Könyvkiadó 2000.

enyémet; mint ahogyan az, aki az én lámpámról gyűjtja meg sajátját, anélkül kap fényt, hogy engem sötétbe borítana.”²²

- Igaz is meg nem is, hogy kompetenciáidat legfeljebb aktív életed alatt tudod hasznosítani. Praktikusan igaz. Ugyanakkor az is tény, hogy kompetenciáid egy része képes túlélni téged részint a hátrahagyott tárgyasult szellemi termékeidben, részint példamutatásod, szellemi kisugárzásod, tudásod átörökítése révén, amellyel gazdagíthatod az egyetemes emberi kultúrát.

Létrehozott kompetenciáid hasznosítása során ezért nem kell attól félned, hogy elkopnak, vagy hogy kevesebb marad attól neked, ha megosztod azokat másokkal. Az "adás" igen magas szintű energiaáramlás, hiszen amikor adsz, ebben a tettben uralkodsz erőden, értékeiden, s így bőkezűnek, túlradónak, örömtelinek élheted meg önmagad. A felfokozott vitalitásnak és hatóerőnek ez az élmény örömmel tölt el.

Mit adhatsz kompetenciáid hasznosítása során másoknak? Nem mást, mint önmagadat, önmagad legbecesebbjét, valamit a saját életedből. Azt, ami eleven benned: örömet, érdeklődésedet, értelmeket, tudásodat, jókedvedet vagy éppen együttérző bánatodat. Ha adsz, energiákat szabadítasz fel, mely energia képes emberek és rendszerek között pozitív folyamatokat gerjeszteni. Ha kompetenciákká érlelt szellemi tőkédet megosztod másokkal, folyamatosan örömforrássá és energia felszabadítássá konvertálva az adásból fakadó örömet, és ezzel is profitálsz, azaz lelkileg gazdagodsz szellemi erőforrásaid hasznosításából.

²² Megjelent: *Jefferson T.: Writings*. The Library of America, New York, 1291 o., idézi SZABÓ KATALIN–NÉGYESI ÁRON Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban Közgazdasági Szemle, LI. évf., 2004. január (46–65. o.)