

VÁLLALATI KÖZÖSSÉGI MÉDIA

A személyközi hálózatok motorja

Napjainkban a szervezetek és személyek hálózatos összekapcsolódása a nemzetközi vezetéstudományi szakirodalom egyik legmeghatározóbb témája. A vállalati közösségi média – mint a hálózatosodást támogató technológia – meglehetősen gyorsan vált népszerűvé, noha pontos tartalma még formálódik, és szervezeti hatásairól is keveset tudunk. A szerzők ismertetik a vállalati közösségi média fontosabb meghatározásait, majd áttekintik az elmúlt évek témával foglalkozó nemzetközi szakirodalmát. Tanulmányukban a vállalati közösségi médiát a személyközi hálózatok motorjaként értelmezik, amelynek működését összevetik az offline hálózataival. A szerzők saját kvalitatív kutatásuk alapján ismertetik egy hazai tudásintenzív iparágban működő szervezet vállalati közösségimédia-használatának legfontosabb szervezeti funkcióit.*

Kulcsszavak: vállalati közösségi média, személyközi hálózatok, tudásmegosztás

A belső vállalati közösségimédia-felületek használata és az ehhez kapcsolódó szervezeti jelenségek csupán az elmúlt években kerültek a vezetők figyelmének fókuszába, a hozzájuk fűzött vezetői remények miatt mégis komoly figyelem irányul e területre. A már szélesebb körben alkalmazott kollaborációs, illetve csoportmunkát támogató eszközöktől (groupware) eltérő, a vállalati gyakorlatban azokat gyakran kiegészítő, „nyakkendő Facebookként” is emlegetett vállalati közösségi média legtágabb értelemben olyan online kapcsolati háló, amely üzleti érdekek vagy tevékenységek mentén kapcsol össze személyeket. E rendszerek olyan szoftvertermékekkel képezhetők le, mint például a Yammer vagy a Workplace. Érdekes hát megvizsgálunk a kérdést, hogy mi a vállalati közösségi média viszonya a szervezetekben mindig is jelenlévő informális hálózatokhoz: csupán megjeleníti vagy modellezi, esetleg építi is ezeket?

Az informális szervezet személyközi hálózatai nem csupán a mindennapi működésre hatnak jelentős mértékben, de egyes kiemelt vezetői kihívások megoldásában is kulcsszerepet játszhatnak (vö. Kiss, 2005; Török L., 2005). Ezekben az esetekben gyakran hivatalos szerephez, vezetői felhatalmazáshoz jutnak egyes hálózati szereplők: például a munkatársakat könnyebben elérő véleményvezérek változásvezetési helyzetekben. A vállalati közösségi média egyszerre *kommunikációs felület* és a szervezeten belüli *hálózatosodás virtuális helyszíne*, ami ugyanakkor a vezetők és a munkatársak számára is láthatóbbá, érthetőbbé teszi az informális szervezet működését.

Az elmúlt évek felmérései szerint a nagyvállalatok több mint kétharmada vezetett be belső közösségimédia-hálózatokat (McKinsey & Company, 2015), a hasonló funkciókat biztosító informatikai megoldások választéka számottevően gyarapodott, s a szervezetek információrendszerével foglalkozó nemzetközi folyóiratokban számos publikáció született e témában (lásd pl. Kane, 2015; Kane et al., 2014; Leonardi, 2015). Az általános vezetéstu-

dományi kérdésekkel foglalkozó szakirodalomban eddig mégis kevés figyelem irányult a vállalati közösségi média szervezeti hatásaira. Véleményünk szerint ennek oka részben az, hogy a témát tévesen pusztán technológiai kérdésként értelmezték, részben pedig az, hogy sokáig kívül esett a formális-hivatalos szervezeti működés fókuszán.

A tudásmegosztás és kollaboráció jelentőségének növekedésével azonban egyre több vezető és szervezet tekint az *informális* kezdeményezésekre a teljesítménynövelés tartalékaiként. A technológia elterjedtségét vizsgáló nemzetközi felmérések (vö. McKinsey & Company, 2015; simplysucceed, 2015) többnyire mégis arra a következtetésre jutnak, hogy a vállalati közösségi média használata a legtöbb szervezetben egyelőre *alacsony érettségi szinten*, a potenciális előnyök nagy részének kiaknázása nélkül valósul meg.

Tanulmányunk célkitűzése kettős: egyrészt a vonatkozó nemzetközi szakirodalom áttekintő bemutatásával szeretnénk elhelyezni e témát a hazai vezetéstudományi diskurzusban, másrészt egy budapesti vállalat esetének vizsgálatán keresztül igyekszünk közelebb jutni a belső közösségi média szervezeti hatásainak megértéséhez. Kvalitatív kutatásunk során a *netnográfia* (Dörnyei – Mitev, 2010) módszertani eszközeit vettük igénybe, s a vizsgált virtuális vállalati környezet feltárásával elsősorban arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a vállalati közösségi média miként értelmezhető hálózatelméleti megközelítésből, s ennek használata milyen újdonságokat, változásokat, különbségeket eredményez a szervezet személyközi kapcsolathálózatában.

Tanulmányunkban először több szerző definíciójának összehasonlításával meghatározzuk a vállalati közösségi média fogalmát, majd a „személyközi hálózatok motorja” metaforát alkalmazva bemutatjuk e jelenség általunk értelmezett egyik legfontosabb szervezeti aspektusát. Ezt követően ismertetjük saját kutatásunk eredményeit és további vizsgáladásokat igénylő kutatási kérdéseket vetünk fel.

*** Köszönetnyilvánítás:**

A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-2016-2 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült. Fejlesztő észrevételeikért, építő javaslataikért köszönettel tartozunk névtelen bírálóinknak.

A vállalati közösségi média fogalmi meghatározása

Az elsősorban privát kapcsolattartási és szabadidős célokat szolgáló nyilvános közösségimédia-oldalakhoz hasonló funkciókkal rendelkező vállalati megoldásokkal számos különböző név alatt találkozhatunk a nemzetközi szakirodalomban. Az elnevezésekkel kapcsolatos bizonytalanság legfőbb oka a terület újszerűségében keresendő: a különböző szerzők által javasolt meghatározások és kulcsszavak gyakran még nem tekinthetők kellően kiforrottnak, ezért újabb és újabb fogalmakat vezetnek be a jelenség leírására. Az eddig megjelent elnevezések között ugyanakkor jelentős tartalmi különbségek figyelhetők meg. Az 1. táblázatban a témában bevezetett, legelterjedtebb fogalmakat, valamint ezek összefüggéseit ismertetjük.

1. táblázat

A vállalati közösségi média meghatározásai

Enterprise 2.0	Social Network Site	Enterprise Social Media
1. Használata nem kötelező	1. Lehetővé teszi a felhasználók számára nyilvános vagy részben nyilvános profilok létrehozását egy zárt rendszerben	1. A felhasználók rendelkeznek profillal, amelytől maguk, más felhasználók és a platform közösen hoznak létre
2. Rendelkezik olyan mechanizmussal, amely a felhasználók közti interakciók struktúráját, mintázatát képes láthatóvá tenni	2. Biztosítja a felhasználók számára saját kapcsolataik módosítását és más felhasználók kapcsolatainak megtekintését	2. A felhasználók megtekinthetik és módosíthatják saját kapcsolataikat vagy más felhasználók kapcsolatait a platformon
3. Egyenlő vagy a formális szervezeti hierarchiától eltérő szerepeket teremt	3. Képes listázni azon felhasználókat, akikkel a fókuszszemélynek kapcsolata van	3. A felhasználók képesek listába rendezni azokat a felhasználókat, akikkel kapcsolatuk van
4. Különböző típusú információ áramlását és feldolgozását teszi lehetővé (Lásd: McAfee, 2006)	(Lásd: Boyd – Ellison, 2007; Ellison – Boyd, 2013)	4. A felhasználók a platform kereső mechanizmusait használva digitális tartalmakat érhetnek el vagy védhetnek meg (Lásd: Kane et al., 2014)

Forrás: Boyd - Ellison, 2007; Ellison - Boyd, 2013; Kane et al., 2014; McAfee, 2006 alapján saját szerkesztés

Az *Enterprise 2.0* elnevezés vitathatatlan előnye, hogy reflektál a külső és belső szervezeti határok egyre inkább elmosódó jellegére, ugyanakkor a jelenséget igen magas absztrakciós szinten, koncepcióként, megközelítésmódként ábrázolja – így sokféle technológiai megoldást és a különböző funkciók széles körét lefedi. Az *Enterprise 2.0*-hoz képest a *Social Software in the Workplace* vagy a

Social Network Site fogalmak már konkrétabbak, azonban sokkal inkább technológiai megközelítést sugallnak. Valójában mindkét kifejezés eszközelvűséget tükröz, s meghatározásuk is alapvetően az egyes kapcsolódó szoftverek által nyújtott funkciókra épül.

A már ismertetett fogalmaknál több szempontból is megfelelőbbnek tűnik az *Enterprise Social Media (ESM)* vagy az *Enterprise Social Networking (ESN)* kifejezések használata. A két fogalom nagyon közel áll egymáshoz, bizonyos tekintetben szinonimák. Apró eltérés, hogy míg előbbi a kommunikációs felületet emeli ki, utóbbi a szervezeti tagok azon keresztüli hálózatosodását. Tanulmányunkban az ESM és ESN fogalmait azonos értelemben használjuk, magyarul pedig *vállalati közösségi médiának* nevezzük.

A Merriam-Webster értelmező szótár szerint a medium szó egyszerre jelent köztes pozíciót, közvetítőt (csatornát) és közeget (olyan körülményt vagy környezetet, amelyben valami működni és terjedni képes). Gerald C. Kane és munkatársai (2014) szerint a szó mindhárom jelentéstartalma igen jellemző a vállalati közösségi média esetében:

- egyrészt, bár az események nagy része az oldalon kívüli offline térben történik, s a megjelenő tartalmak többsége is más felületeken keletkezik, az ESM-felület köztes pozíciójából adódóan képes megjeleníteni ezeket a felhasználók számára,
- másrészt, az ESM-felület digitális információkat közvetít a felhasználók között, vagyis kommunikációs csatornaként működik,
- harmadrészt, egy ESM-felület olyan sajátos technikai szabályrendszerek és szociokulturális normák által meghatározott közegeként jelenik meg, amelyek egyes magatartási minták elterjedését segítik, míg másokét akadályozzák.

Személyközi kapcsolathálózatok a virtuális térben

A vállalati közösségi média jelenségének központi fogalma a *hálózat* – vagyis a szervezeti tagok kapcsolathálózatának virtuális leképeződése. Miért fontos a vállalati közösségimédia-használat ezen aspektusának vizsgálata? Miért érdemes újabb szempontok alapján tanulmányozni a szervezeti szociológia által már jelentős mértékben feltárt kapcsolati hálózatokat? A különböző vállalati közösségimédia-felületek bevezetésének egyik gyakran hangoztatott célja munkatársak hálózatosodásának támogatása, hiszen az informális hálózatok tudatos felhasználása számottevően segítheti változásvezetési, tudás- vagy elkötelezettségmenedzsment-kihívások megválaszolását (Cross – Parker, 2004). Az online és offline kapcsolati hálókat összevető eddigi kutatások (Kane – Alavi et al., 2014) ráadásul arra a következtetésre jutottak, hogy a virtuális térben jó néhány, az offline kapcsolatok működését leíró mechanizmus, szabályszerűség másképp jelentkezik.

Tanulmányunk e részében ezért bemutatjuk a személyközi hálózatok értelmezését, a kapcsolattípusokat, valamint az online és offline hálózatok különbségeit, majd a témával foglalkozó szakirodalom alapján ismertetjük a

vállalati közösségimédia-megoldások lehetséges elemzési szempontjait.

Egyes hálózatelméleti megközelítések szerint a szervezetek bizonyos *kapcsolatok* hálózatait, amelyek különböző aktorokat kötnék össze egymással, ezzel sajátos struktúrát hozva létre (Thompson, 2003). Vagyis a vizsgálat alapegységei nem az egyes aktorok (csúcspontok), hanem a közöttük létesülő *kapcsolatok* (Borgatti – Halgin, 2011), s ebből két megállapítás következik: (1) a szervezetek minden esetben multiplex (vagyis sokrétegű, sokféle kapcsolatból felépülő hálózatok), és (2) a kapcsolatok végpontját jelentő csúcspontok nemcsak személyek, de csoportok, szervezeti egységek vagy más objektumok is lehetnek (vö. „a szervezetek személyek és tárgyak alkotta rendszerek” (Dobák – Antal, 2013, p. 29.)). A szervezetekben megtalálható diadikus jelenségek (kapcsolatok) *2. táblázatban* látható osztályozását javasolják Borgatti és munkatársai (2014).

2. táblázat

Diadikus jelenségek

Diadikus jelenségek (kapcsolattípusok)			
Állapotok		Események	
Hasonlóságok	Társas viszonyok	Interakciók	Áramlások
Közös lokáció	Rokoni	(pl. e-mailt küld, beszél vele, közös ebéd stb.)	(pl. információ, pénz, érzelem stb.)
Közös csoporttagság	Szerepből adódó		
Közös részvétel	Affektív (érzelmi)		
Közös attribútumok	Ismeretségi		

Forrás: Borgatti et al., 2014 alapján

A szerzők különbséget tesznek állandósult, s ezért „állapotnak” tekinthető kapcsolatok, valamint diszkrecionális, ezért „eseményszerű” kapcsolatok között. Előbbi kategóriába tartoznak az aktorok közötti hasonlóságok (similarities, proximities), mint például a munkavégzés közös helyszíne, azonos csoportokban való tagság, közös részvétel bizonyos tevékenységekben vagy folyamatokban, illetve a közös tulajdonságok (képessegek, szaktudás, szervezeti pozíció stb.). Szintén állapotnak tekinthetők a hagyományos értelemben vett társas kapcsolatok, például a szerepből adódó kapcsolatok (vezető-beosztott, munkatárs stb.), az érzelmi kapcsolatok (kedveli, bízik benne stb.) vagy az ismeretségi kapcsolatok. Két személy közötti jelenségeként az elemzés alapját képezhetik bizonyos interakciók (diszkrecionális események, mint egy e-mail elküldése vagy egy munkaebéd) vagy áramlások (a kapcsolatokban áramló *folyamok*, mint az információ, pénz vagy érzelmek) (Borgatti et al., 2014).

Az online és offline kapcsolati hálózatok egyik legfontosabb különbsége e diadikus jelenségek egymásra épülésének módjában nyilvánul meg. Az offline térben a *2. táblázatban* látható jelenségek rendszerint a jelölt sorrendben következnek egymásból: a hasonlóságokból tár-

sas viszonyok alakulnak ki, ezekben rendszeres interakciók történnek, amelyek során különböző dolgok áramlanak (Kane – Alavi et al., 2014). Noha természetesen az offline térben sem példátlan más irányú egymásra épülés (pl. egy számunkra kedves munkatárs miatt csatlakozunk egy új projekthez), mégis alapvetően az ESN felületeként szolgáló közösségi média teszi lehetővé és gyakorivá ennek a fordított logikának az érvényesülését. A vállalati közösségimédia-oldalakon megtalálható *hírfolyam* (newsfeed) más felhasználók tevékenységét mutatja, amely – ahogyan neve is jelzi – egy áramlástípusú kapcsolatot jelent: munkatársaink által megosztott információk vagy más munkatársaink ezekre adott reakciói érhetők el anélkül, hogy velük bármilyen interakcióba kerülnénk. Az információáramlás megfigyeléséből (pl. hírfolyam olvasása) megismerhetjük más emberek véleményét, személyiségét, jellemző viselkedését, s így perceptuális vagy affektív kapcsolatot alakíthatunk ki velük. Fontos jellegzetesség ugyanakkor az is, hogy e kapcsolatok alapvetően *egyirányúak* (irányítottak) lesznek, vagyis csak abban az esetben válnak kölcsönössé, ha a fókuszszemély a megfigyelésen felül aktívan is megjelenik az online társas térben, s ottani viselkedését más személyek észlelik (Kane – Alavi et al., 2014). Az online és offline kapcsolatok kialakulási mechanizmusának e különbsége különösen fontos a társas tanulás szempontjából: egyes felhasználók (pl. a szervezet újdonsült tagjai) anélkül is eltanulhatnak magatartási mintákat, s az ezek mögött meghúzódó normarendszereket, hogy valós, személyes kapcsolatba lépnének más munkatársakkal (Leonardi – Huysman – Steinfield, 2013).

A vállalati közösségimédia-felületekre jellemző, hogy uniformizálják a felhasználók kapcsolatait: a legtöbb közösségimédia-oldal nem mutat kifelé különbséget a kapcsolatok között például azok irányítottsága (egyirányú vagy kölcsönös), valenciája (pozitív vagy negatív), vagy erőssége (erős vagy gyenge) alapján (Kane – Alavi et al., 2014). Ehelyett többnyire egyféle nevesített kapcsolattípus jelölését támogatják (pl. „ismerős”, „barát”, „követő”), s csak bizonyos esetekben teszik lehetővé a felhasználók számára, hogy kapcsolataikat csoportosítsák (pl. közelebbi és távolabbi „körök” vagy „listák” összeállításával), és az egyes csoportokhoz akár eltérő nyilvánossági és adatvédelmi beállításokat társítsanak. A nyitott (vagyis nem vállalati) közösségimédia-oldalak általában vagy elsősorban *egyirányú* (pl. Twitter „követői”), vagy elsősorban kölcsönös (pl. Facebook „ismerősi”) kapcsolatok kialakítását támogatják. Ez a rendszer olyan alapvető sajátossága, ami nagymértékben meghatározza a felhasználók viselkedési formáit. Azokon a felületeken, amelyeken a fókuszszemély jóváhagyása szükséges a kapcsolat létesüléséhez, és ezen keresztül az online tevékenységének nyomon követéséhez, jellemzően sokkal több, részletesebb és bensőségesebb információt osztanak meg a felhasználók, mint azon felületeken, ahol a kapcsolat az egyik fél egyoldalú szándékából adódóan is létrejöhet (Kane, 2015). Míg az előbbi megoldás jobban kedvez a rendszeres interakcióra épülő kölcsönös kapcsolatok kialakításának, addig a második a tömegekhez szóló egyirányú közléseket támogatja (lásd pl. amerikai elnökjelöltek Twitter oldalainak szerepe a kampányban).

Egy másik ugyancsak jelentős különbség a vállalati közösségimédia-megoldások azon sajátosságából adódik, hogy lehetővé teszik a felhasználók számára összes kapcsolatuk listázását (Kane, 2015). A közösségimédia-oldalak e funkciója annyira alapvető, hogy a korábban ismertett definícióknak is kiemelt összetevőjét jelenti. Korábbi kutatások (Borgatti et al., 2014; Cross – Parker, 2004; Cross – Thomas, 2009) szerint az emberek általában nagyon kevésbé rendelkeznek „hálózati tudatossággal”, vagyis hagyományosan nem jók abban, hogy felsorolják, rendszerezik, vagy összefüggéseiben megértsék egyéni kapcsolati hálójukat, a vállalati közösségimédia-felületek tehát egy igen fontos hiányt pótolnak ezzel. A hálózat teljes, rendszerszintű átlátása ráadásul az ego-háló (személyes hálózat) bemutatásán felül – a fókuszszemélytől két vagy több lépésre lévő kapcsolatok bevonásával – hálózati struktúrák elemzését is lehetővé teszi.

Működési mechanizmusok offline és online hálózatokban

A hálózati struktúrában elfoglalt pozíció önmagában is értékes erőforrás lehet. A hálózatelmélet egyik jelentős, klasszikus koncepciója, a hálózatok *erőforrás-elmélete* (networks-as-resource perspective) nem a társas kapcsolatok tartalmát, hanem a fókuszszemély (ego) kapcsolatainak szerkezetét vizsgálja, különös tekintettel kapcsolati hálójának kiterjedtségére. Az ego-háló kiterjedtségét három tényező segítségével írja le: (1) a személyes hálózat sűrűsége, vagyis az ego kapcsolatainak összekapcsoltsági mértéke, (2) a hálózat mérete, vagyis a kapcsolatok számossága és (3) a kapcsolatok diverzitása, heterogenitása. A hálózatok erőforrás-elmélete szerint azok az aktorok, akiknek ego-hálójuk kiterjedtebb, könnyebben jutnak hozzá szűkös információkhoz és erőforrásokhoz a különböző csoportokban, mint azok, akik nem rendelkeznek hasonló hozzáféréssel (Shipilov et al., 2014).

A hálózatok erőforrás-elméletéhez kapcsolódó hasonló konstrukció a társadalmi tőkeként is ismert *kapcsolati tőke* (social capital). A kapcsolati tőke fogalmát Granovetter (1973), Bourdieu (1986) és Coleman (1988) munkái vezették be, s olyan erőforrások összességét jelenti, amelyeket az egyén tartós, többé-kevésbé intézményesült kapcsolatain keresztül mozgósítani tud – mértéke tehát egyaránt függ a kapcsolatháló kiterjedtségétől és a kapcsolatokon keresztül elérhető erőforrások mennyiségétől. A kapcsolati tőke koncepciója elsősorban a vállalati közösségimédia-felületek *networking*, vagyis virtuális személyközi hálózatokat támogató funkciójával kapcsolódik össze.

Ezen aspektus szerint a vállalati közösségi média használatából fakadó előny főként abból adódik, hogy a felhasználók számára

- megkönnyíti új kapcsolatok kialakítását és meglévő kapcsolataik kezelését,
- keresési és ajánlási mechanizmusokon keresztül tudatosabb kapcsolatépítési stratégiák kialakítását teszi lehetővé,

- a kapcsolatok áttekinthetőségén keresztül segít tisztaba jönniük meglévő kapcsolati tőkéjük mértékével.

Burt (2005) munkájában a hálózati struktúrákban összekötő szerepet betöltő információbrókerek helyzetéből adódóan realizálható kapcsolati tőkével foglalkozik. Az emberek alkotta hálózatokra jellemző a zárványszerűen elkülönülő *fürtök* kialakulása. A fürtök olyan hálózati részstruktúrák, amelyeken belül nagyobb kohézió és kapcsolati sűrűség jellemző. Christakis és Fowler kutatásai szerint (2010) a fürtökön belüli hasonlóságnak három oka is lehetséges. Az összeválogatódás (homofília) a „hasonló a hasonlóhoz vonzódik” elvből adódik, vagyis azt jelenti, hogy egy adott szempontból hasonló személyek keresik egymás társaságát. A *fertőzés* (indukció) ezzel szemben annak a lehetőségét veti fel, hogy a fókuszszemély bizonyos tulajdonságát (pl. szervezettel szembeni elkötelezettség) átadja azoknak a személyeknek, akikkel kapcsolatban áll. A *kitettség* pedig azon eseteket magyarázza, amikor a hasonló tulajdonság oka valamilyen külső tényező, ami a fürt minden tagját érinti.

A vállalati közösségi média szervezeti hatásait vizsgálva azért különösen fontos szót ejtenünk e jelenségekről, mert a felületek kialakítása nagyban befolyásolja azt, hogy az offline közegben is megjelenő hálózati mechanizmusok milyen mértékben működnek a virtuális térben (Kane, 2015). Az összeválogatódás (hasonló hasonlóval kapcsolódik) és a fürtösödés (barátja barátaival kapcsolódik) az offline személyközi hálózatokra is jellemző, ezek eredményei a már bemutatott fürtök vagy klikkek. A közösségimédia-alkalmazások ajánlási mechanizmusai ugyanakkor jelentős mértékben felerősíthetik ezeket. E felületek ugyanis többnyire pontosan az alapján ajánlanak új kapcsolatokat, hogy a fókuszszemély és egy másik személy hány *közös tulajdonsággal*, vagy hány *közös ismerőssel* (lásd: „hasonlóságok” diadikus jelenség) rendelkezik. Így igen találó a közösségi média jellemzésére gyakran használt „visszhangkamra” metafora, amely arra utal, hogy e mechanizmusok hiedelmek, értékek, preferenciák stb. szempontjából homogén társas tereket (fürtöket) hoznak létre, amelyekben a felhasználók csak saját gondolataik visszhangjával találkozhatnak, míg a megosztó, véleményükkel ellentétes tartalmak elkerülik őket (Leonardi et al., 2013).

Az offline térrel szemben azonban, ahol a hálózati szereplőknek saját korlátozott átlátási képességükre kell hagyatkozniuk új kapcsolataik kialakításakor, a virtuális hálózati teret jelentő vállalati közösségimédia-felületek mechanizmusai más beállítások mellett akár épp e természetes jelenségek kiegyensúlyozását is szolgálhatják. Vagyis, ha az ajánlási rendszer a hasonlóságok helyett a *különbségekre* összpontosít, egyéni és hálózati hasznok is realizálhatók. Az ajánlási mechanizmusok javasolhatnak például olyan új kapcsolatokat, amelyek (Kane, 2015):

- önmaguk vagy további kapcsolataik révén olyan erőforrással rendelkeznek, amellyel a fókuszszemély vagy kapcsolatai nem,
- olyan szervezeti pozíció vagy tudás birtokában vannak, amelyre a fókuszszemélynek munkaköre alapján feltehetően szüksége lehet,

- a hálózat kritikus pontjain strukturális réseket hidalnak át, vagy átlélik a szervezet külső vagy belső határait, ezzel egyszerre növelve a fókuszszemély központi szerepét és a teljes hálózat kohézióját.

Tehát pusztán a mechanizmusok kialakításával komoly különbségek érhetők el: nemcsak az offline hálózatokban is megjelenő – időnként káros – hatások küszöbölhetők ki, de az esetlegességet felváltó tudatos tervezés arra is lehetőséget teremt, hogy a hálózati működés a szervezeti stratégia szolgálatába állhasson. Ezt azonban a jelenlegi rendszerek nem használják ki.

Profil és avatár – jelenlét a virtuális hálózatokban

Az offline és online személyközi hálózatok közötti további fontos különbség, hogy utóbbiakban a vállalati közösségimédia-felhasználók nem hűsvér valójukban, hanem profiljukon, avatárjukon keresztül jelennek meg. Ebből adódóan nem elhanyagolható elemzési szempont, hogy milyen módon jönnek létre és alakulnak e profilok, s milyen mértékben vágnak egybe a szimbolizált személy offline személyiségével, más szóval milyen mértékben *autentikusak*.

A vállalati közösségimédia-alkalmazásokba többnyire nem regisztrálhat akárki: mivel a közösségi hálózatot egy adott szervezet birtokolja, a szervezet vezetői (vagy az oldal általuk kijelölt adminisztrátorai) határozzák meg, ki férhet hozzá a felülethez (Kane – Alavi et al., 2014). A legtöbb vállalati közösségimédia-oldalon (pl. Yammer, Workplace, Slack) létrehozott szervezeti hálózat elérési feltétele, hogy a felhasználó rendelkezzen az adott szervezethez tartozó e-mail-címmel, ugyanakkor az illetékes személyek más elérési kritériumokat is kialakíthatnak. Némileg vitatkozva a jelenséghez kapcsolódó meghatározások egy részével (pl. McAfee-féle Enterprise 2.0), amelyek szerint az ESM-felületek használata alapvetően nem kötelező, a szervezeti valóságban a vezetők adminisztratív eszközökkel kötelezővé (pontosabban: automatikussá) tehetik a regisztrációt. (Noha kétségtelen, hogy az alkalmazás tényleges használatának, vagyis a rendszeres olvasásnak, a tartalom létrehozásnak, vagy a hozzászólásnak előírása valóban valószínűtlen.) A személyek egy bizonyos köre tehát *automatikusan* rendelkezhet profillal a vállalati közösségimédia-alkalmazásban. Más személyek (pl. munkatársak) saját döntésük alapján csatlakozhatnak, megint másoknak (pl. együttműködő partnerszervezetek tagjainak, kulcsügyfeleknek) az ebben illetékesektől kell kérvényezniük a csatlakozást.

A felhasználói profilok tartalma három fő forrásból származik (Kane, 2015): (1) a rendszer által generált összetevőkből, (2) az adott felhasználó által létrehozott összetevőkből, (3) más felhasználók által hozzáadott összetevőkből. Az első kategóriába tartozik a felhasználói profil automatikusan létrehozott része (pl. az e-mail-cím alapján a munkatársi adatbázisból automatikusan kivont szervezeti egység és pozíció, egyéb elérhetőségek), valamint a profil teljes struktúrája, amit a felhasználó további adatokkal feltölthet. A második kategóriába tartoznak a felhasználó által *szándékosan* (szabad döntés alapján)

megadott információk (pl. érdeklődési területek, képességek és készségek stb.), illetve a felhasználó korábbi tevékenységeinek lenyomatából *szándékolatlanul* keletkező tartalmak. Sok vállalati közösségimédia-szoftver követi a felhasználók által hagyott „digitális lábnyomokat”, sőt ezek követését más felhasználók számára is lehetővé teszi (pl. a felhasználó profiljából elérhető összes korábbi aktivitás listázása, érdeklődési körök, csoporttagságok felsorolása stb.), így a használat gyakoriságával arányosan a felhasználók profilja egyre nagyobb mértékben építkezik a tényleges korábbi döntésekből, tettekből és szokásokból. A harmadik kategóriába azok a tartalmak tartozhatnak, amelyeket más felhasználók (a fókuszszemély kapcsolatai) helyeznek el a profilján – amennyiben ezt a rendszer beállításai, vagy a fókuszszemély erre vonatkozó adatbiztonsági (privacy) döntései lehetővé teszik (pl. megjelölés képen vagy szövegben, tartalommegosztás vagy hozzászólás az illető profilján stb.). Különösen érdekes, hogy a felhasználói profil a munkatárs szervezetből való távozása után is megmarad, annak tartalma mások számára később is elérhető lehet.

A virtuális térben is értelmezhető „személyes távolság”: a felhasználók attól függően engednek magukhoz közelebb vagy távolabb különböző tartalmakat, hogy azokkal mennyire tudnak és akarnak azonosulni, milyen mértékben hajlandóak azokat online identitásuk részévé tenni. Egy más által közzétett tartalom kedvelése sokkal kevésbé hozza azt közel saját virtuális identitásunkhoz, mint az ehhez fűzött hozzászólások, esetleg a tartalom megosztása a saját profil oldalán (Ujhelyi, 2014). Utóbbi esetekben ugyanis a felhasználó „digitális lábnyomot” hagy, s a már említett mechanizmusokon keresztül a tartalom online énreprezentációja részévé válik.

Az online és offline kapcsolati hálózatok között fontos különbség, hogy előbbiben a kapcsolatok által összekötött csúcspontok nem közvetlenül a személyek, hanem a főként általuk szerkesztett felhasználói profilok, s így a virtuális térben kifejtett viselkedést a felhasználók személyiségén kívül sok egyéb, az előzőekben bemutatott tényező is befolyásolja. Tanulmányunk e részében elővezetett különbségek tehát alapvetően négy fő kategóriába sorolhatóak: (1) a virtuális környezet formáló hatása, (2) a tartalmak terjedésének módja, (3) a kapcsolati tőke hozzáférhetőségének hatása és (4) az online énreprezentáció és a tartalmak elérésének módja (Kane – Alavi et al., 2014).

A hálózatban terjedő áramlások: a tudásmegosztásra gyakorolt hatás

Az online és offline hálózatok sajátosságainak összevetése után bemutatjuk a vállalati közösségi média hálózati struktúrában terjedő egyik fontos áramlástípust, a *tudás* megosztására gyakorolt hatásait. E terület kiemelését a bevezetésben ismertetett gazdasági-társadalmi tendenciák, illetve a tudásintenzív szervezetek (mint saját kutatásunk vizsgálati szervezete is) jellegzetességei teszik megkerülhetetlenné. A KPMG 2014-es felmérése szerint a válaszadók 35%-a tartotta az „intranetes ismeretségi hálózatokat” a tudásmegosztást támogató, már működő szervezeti

gyakorlatnak, technológiának (KPMG Akadémia, 2014).

Ha az információk erőforrásokból keletkező kapcsolati tőke koncepciójára gondolunk, láthatjuk, hogy a vállalati közösségi média egyik kulcskérdése, hogyan segíti a különböző információk és tudás áramlását a szervezetekben? Segíti-e ezt egyáltalán? Milyen egyéb különbségek figyelhetők meg a vállalati közösségimédia-felületek működése és más kommunikációs rendszerek vagy kapcsolati hálózatok között ebből a szempontból? Korábbi kutatások (Fulk – Yuan, 2013; Gibbs et al., 2013) és a vállalati használatra vonatkozó felmérések (simplysucceed, 2015) szerint a vállalati közösségimédia-megoldásokat bevezető szervezetek teljesítménye elsősorban a hatékonyabb tudásmegosztás miatt javult, ezért is tartjuk különösen fontosnak két, e témakörhöz tartozó jelenség bemutatását.

A vállalati közösségi média sajátossága, hogy az ezen folyó kommunikáció nem egy idősíkbán történik: a később érkezőknek lehetőségük van „belehallgatni” vagy „beleszólni” egy-egy beszélgetésbe. A vállalati közösségimédia-felületek szükségszerűen múltbeli és jelenbeli kommunikációs folyamatok archívumai is egyben, amelyekben idővel hatalmas mennyiségű információ tárolódik el. A rögzített információ jövőbeli kinyerése szempontjából különösen fontos kérdés, hogy milyen módon történik a *tárolás* és még inkább: *milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a kereséshez*. A kereshetőség érdekében a vállalati közösségimédia-szoftverek általában lehetővé teszik bizonyos logikai struktúrák kialakítását a felhasználók számára, akik így különböző tartalmakat köthetnek össze témájuk, vagy az érintett személyek, illetve helyszínek alapján (pl. # és @ karakterek használatával).

A vállalati közösségi médiában rögzített tartalmak kinyerésének másik módja a rendszer belső keresőmechanizmusainak használata. E mechanizmusok ugyanakkor nemcsak a keresőmező igénybevételekor lépnek működésbe, hanem az aktuális híreket, felhasználói tevékenységeket összesítő *hírfolyam* tartalmának automatikus összeállításakor is (lásd pl. Workplace). A felhasználók számára javasolt tartalmak kiválogatásakor az új ismerősöket ajánló mechanizmusokhoz hasonló logika működik: a rendszer kialakítása vagy az ismerős (rokonszenves, sokak által kedvelt, korábban keresettekhez hasonló stb.), vagy az újszerű tartalmak megtalálását támogatja. Vagyis a felderítés (exploration) és kiaknázás (exploitation) közötti átváltással találjuk szemben magunkat. Az utóbbi a keresés rövid távú személyes költségeit (ráfordított idő, figyelem) csökkenti – egyúttal azonban az ismeretlen, szokatlan, újszerű tartalmakhoz való hozzáférés valószínűségét is, aminek ára hosszú távon egyfajta gondolati börtön („visszhangkamra”). A felderítést támogató mechanizmusok ezzel szemben gyakrabban ajánlanak az eddigiektől eltérő tartalmakat, amelyek feldolgozása rövid távon feleslegesnek tűnő személyes ráfordításokat igényel, hosszabb távon mégis jó szolgálatot tehet az innovatív és kreatív megoldások kibontakoztatásának (Kane, 2015; Leonardi et al., 2013). A vállalati közösségimédia-szoftverek kialakítása tehát e téren is nagyban meghatározza, hogy a virtuális térben mozgó munkatársak hogyan viselkednek és teljesítenek majd, így tehát fontos, hogy e beállítások ne esetlegesek legyenek, hanem a vállalat

lat tevékenységéhez, stratégiájához, esetleg az egyes munkatársak munkaköréhez illeszkedjenek.

A vállalati közösségi média tudásmegosztásra gyakorolt hatásai kapcsán említendő másik fontos fogalom a *metatudás*, vagyis annak a tudása, hogy ki mit tud, és ki kit ismer (Leonardi, 2015). A tudás megosztásának (1) strukturális feltételei (lehetőség a megosztásra), (2) kognitív feltételei (képeség a megosztásra) és (3) kapcsolati feltételei (motiváció a megosztásra) is vannak (Hortoványi – Szabó, 2006). A sikeres tudásátadás nagyon gyakran épp a metatudás hiányán hiúsul meg, amely az előző kategóriák közül a másodikba tartozik: a szervezetben hiába van jelen egy bizonyos tudás, ha ennek helye és elérési útvonala ismeretlen (Cross – Parker, 2004).

Leonardi (2015) szerint a vállalati közösségi média a munkatársak „periférikus látását”, szervezeti háttértudását (ambient awareness) fejleszti, vagyis a felület transzparenciája segíti a metatudás létrejöttét. Szervezeti kutatásában (i.m.) azok a munkatársak, akik hat hónapon keresztül egy vállalati közösségimédia-felületet használtak, jelentős mértékben javították metatudásuk érvényességét: 31%-kal pontosabb képet kaptak arról, hogy ki mit tud, s 88%-kal pontosabb képet kaptak arról, hogy ki kit ismer. Következtetése szerint tehát a vállalati közösségi média által hozott lényegi változások nem abban keresendők, hogy a munkatársak miről vagy kikkel kommunikálnak, sokkal inkább abban, hogy mindez mások számára is látható, követhető módon történik.

A vállalati közösségi média ugyanakkor a munkatársak közötti bizalmi kapcsolatokat is fejleszti, s ezen keresztül a tudásmegosztás kapcsolati feltételei előtt húzódo akadályokat is elhárítja. A *bizalom* széles körben elterjedt értelmezése szerint a kapcsolódó felek hite, meggyőződése arra vonatkozóan, hogy a másik fél nem él vissza kiszolgáltatott, sebezhető helyzetükkel. Gelei és Dobos (2016) felvetik a bizalom és a *bizalomra méltóság* tartalmi különválasztását: míg előbbi a kapcsolat jellemvonása, utóbbi viszont a kapcsolódó felek tulajdonsága, az egyik fél észlelése a másik félre vonatkozóan. A vállalati közösségi média kontextusában a korábbi kutatások két fontos megállapításra jutottak a bizalmat illetően. Egyrészt a bizalomra méltóságot növeli a felhasználói profilok autentikus jellege, vagyis a valós név, arckép jelenléte és a személyes információk megosztása (Kane, 2015). Másrészt úgy tűnik, hogy a vállalati közösségi média és a gyenge kapcsolatok elsősorban az explicit tudás átadását támogatják, míg a bizalmas tartalmú vagy tacit tudás megosztása az erős és személyes kapcsolatokon keresztül történik (Kane et al. 2014).

A *bizalom* témakörének kiterjedt irodalmát terjedelmi korlátjainkat szem előtt tartva nem mutatjuk be részletesen, ugyanakkor empirikus kutatásunk eredményei kapcsán visszatérünk erre.

Az empirikus kutatás módszertana

A témában végzett saját kutatásunk arra irányult, hogy a vonatkozó szakirodalom összegyűjtését és feldolgozását követően képet kapjunk egy hazai szervezet vállalati

közösségimédia-használati szokásairól, s ezek szervezeti hatásairól. A téma feldolgozásában fontos szerepe volt az egyéni vélemények és tapasztalatok becsatornázásának, illetve a vállalati közösségimédia-felületen zajló kommunikáció megismerésének, ezért a vizsgálódás eszközeként egy kvalitatív kutatási módszert választottunk. Minthogy a feltérképezendő társas közeg *virtuális térben* jelent meg, a vizsgálatot a *netnográfia* módszerével (Dörnyei – Mitev, 2010) végeztük, amelyet az érvényesség növelése érdekében további interjúkkal egészítettünk ki.

Kutatásunk során elsősorban arra a kérdésre kerestünk választ, hogy a virtuális kapcsolathálózat használata hogyan hatott a valós társas tér kapcsolataira egy hazai vállalat esetében. Ennek megállapítása érdekében a vizsgálati szervezet által használt vállalati közösségi média, a Yammer csoportjaiban zajló kommunikációt elemeztük. Részvételi szintünk *megfigyelő* volt, hiszen számunkra ismeretlen közösséget vizsgáltunk, magunk nem vettünk részt az itteni társas interakciókban. A hozzáférhető diskurzusokat a szervezet illetékes vezetőinek jóváhagyásával, egy IT-részlegen dolgozó munkatárs felhasználói fiókján keresztül értük el. Mivel a tárolt beszélgetések üzletileg érzékeny információkat is tartalmaztak, ezeket (és a részt vevő személyeket, vizsgált csoportokat) nem nevesítjük: a megjelenő mintázatok a konkrétumok ismerete nélkül, magasabb absztrakciós szinten is értelmezhetők.

A netnográfiai adatgyűjtés során három forrásból származó adattípust különböztethetünk meg (Horváth – Mitev, 2015), gyakorlati kutatásunkban ezek mindegyikére építettünk: (1) a közösségek online kommunikációja (pl. ez esetben a vállalati Yammer csoportokban megjelenő tartalmak és metatartalmak), (2) a kutató megfigyelései a közösség interakcióiról, a tagokról, valamint ezek jelentése (pl. ez esetben a feldolgozott szakirodalom által jelentett viszonyítási pontok alapján), (3) interjú az online közösség tagjaival.

Az interjúkat megelőzően a virtuális csoportokban zajló kommunikáció tartalomelemzése alapján aktivitásuk és a Yammer használatával kapcsolatos attitűdjeik szerint felhasználói csoportokat azonosítottunk („aktív”, „reaktív” és „passzív”) a nagyjából 100 főt számláló felhasználói körben. Az interjúalanyok körét úgy határoztuk meg, hogy minden felhasználói csoport jellemző véleményét és szokásait, tapasztalatait megismerhessük. A szervezet megszólított tagjai közül nyolc személlyel készítettünk féligstrukturált interjút. Arra törekedtünk, hogy az interjúalanyok között több szervezeti egység munkatársai és minél több hierarchiaszint képviselői megjelenjenek: a két éven belül csatlakozott juniorok mellett senior munkatársakkal, illetve különböző üzletágak és kompetencia-központok vezetőivel is beszélünk.

A vizsgált szervezet Budapesten működik, egy tudásintenzív iparágban. Közel három évvel ezelőtt kezdte el használni a Microsoft Yammer szoftverét, ezzel hazai viszonylatban meglehetősen korai bevezetőnek számít. A Yammert a vizsgált vállalat esetében csak a *belső* munkatársak használhatják. A szervezet munkatársai rendszeresen dolgoznak projekteken, ezért mindennapi működésüket előzetes várakozásaink szerint a követke-

ző jellegzetességek miatt segítheti a vállalati közösségi média: (1) támogatja egymás szakértői képességeinek, érdeklődési területeinek megismerését, ezzel építve a metatudást és szervezeti háttértudást (ambient awareness), (2) segíti a projektszerű működéshez szükséges többlet kommunikációs és személyes koordinációs igény fedezését rugalmas eszközökkel, (3) elősegíti a külső és belső szervezeti határokon átívelő projekteken dolgozó munkatársak közötti kapcsolattartást és információcserét.

Az esettanulmány eredményeinek bemutatása

Vizsgálatunk egyik legáltalánosabb megállapítása, hogy a nemzetközi szakirodalomban feltárt, és a korábbiakban bemutatott szabályszerűségek többsége a vizsgált szervezetben is megfigyelhető és helytálló. A lefolytatott interjúk és a vizsgált vállalati közösségimédia-alkalmazásban folyó interakciók elemzése alapján három kulcsterületet azonosítottunk, amelyeken a virtuális személyközi hálózat *helyettesíti*, illetve *kiegészíti* a fizikai térben értelmezett kapcsolati hálókat. (3. táblázat)

3. táblázat

A vállalati közösségi média hálózati hatásai

Bizalomépítés	Információátadás	Gyenge kapcsolatok felpezsdítése
1. egymás megismerése	1. információmegosztás strukturális feltétele	1. kapcsolatok intenzívesülése
2. munka láthatóvá tétele	2. segítségkérés helyszíne	2. szélesebb körű hozzáférés
3. új tagok orientációja	3. a munka koordinációját segítő eszköz	

Forrás: saját szerkesztés

Bizalomépítés: a munkatársak közötti bizalom szintjének növelése

A személyközi kapcsolathálózatokban különösen nagy a bizalom jelentősége, a tudásmegosztás a korábban ismertett *kapcsolati* tényezőt erősíti (Hortoványi – Szabó, 2006). Megfigyeléseink szerint a vizsgált szervezetben a vállalati közösségi média három összekapcsolódó funkcióján keresztül segítette a bizalmi kapcsolatok kialakulását: (1) egymás jobb megismerését, (2) a munka láthatóvá tételét, (3) új szervezeti tagok orientációját teszi lehetővé.

Több interjúalanyunk is kiemelte, hogy a közvetve sem a munkához kapcsolódó csoportok (amelyekben kapcsolatorientált tartalmak terjednek) segítenek számára a munkatársak megismerésében, közös tevékenységek indításában. Ketten is példaként hozták fel erre a sporttal kapcsolatos csoportokat. Egy közös sporttevékenységre felhívó bejegyzés írójának például – az erre válaszul adott reakciók alapján – újabb informális kapcsolatok kialakítására volt lehetősége. (A hálózatok multiplex tulajdonságáról, a kapcsolatok átválthatóságáról, illetve az ebből következő *kapcsolati* tőkéről tanulmányunk korábbi részében

irtunk részletesebben.) A hasonló bejegyzések, munkán túli közös programok segítenek a bizalmi kapcsolatok kialakításában, ami később a munkavégzés során hasznosul.

Több interjú során előkerült a Yammer eddigi funkciókhoz kapcsolódó azon jellegzetessége, hogy segít az elvégzett munka *láthatóvá tételében*. Egyik beszélgetőtársunk például úgy érezte, hogy az általa vezetett tanácsadói terület korábban kevésbé volt ismert, mert csak néhány projekt kapcsán működtek együtt másokkal – így a munkatársak többsége nem tudta, mivel foglalkoznak. Úgy látta, hogy a Yammer ebben komoly áttörést hozott, az akvizíciós hírek és a tevékenységükről szóló rendszeres beszámolók növelték a láthatóságukat a szervezeten belül:

„Ha például voltunk egy prezentáción egy nagyvállalatnál, és ebből elindultak az akvizíciós tevékenységek, tök jó, hogy azok a kollégák, akik rendszeresen használják a Yammer, később visszamennek arra a posztra, ahova félévvel ezelőtt kiírták, és odaírják, hogy igen, megnyertük, hurrá! Ez nagyon fontos információ. Sokszor neveket is kiírnak, hogy kik voltak benne az akvizícióban. Ha nagyon lelkes vagy, akkor tudod is, hogy kit kereshetsz, ha te abban a projektben részt akarnál venni, például. Ez nagyon hasznos.”

A különböző Yammer csoportokban eltérő mértékben, de szinte kivétel nélkül megjelenik az elvégzett (vagy elvégzendő) munka bemutatása. „XY projektben elértünk egy mérföldkövet, köszönöm a csapatnak” – írja az egyik felhasználó, és nevesíti a projekten dolgozó munkatársakat. „[Intézmény neve] felsőoktatási intézmény rábólintott az ajánlatunkra, hétfőn kezdődhet a munka.” Vagy: „pénteken egy fantasztikus [kompetenciaközpont neve] esemény keretében megemlékeztünk a tavalyi sikeres üzleti évről, és erőt merítettünk a következőre. Szeretném megköszönni mindenkinek!” A leírás alatt egy képet is közölt az eseményről, amelyen megjelölte a részt vevő munkatársakat.

Az interjújuk során felmerült, hogy mások munkájának láthatósága – részben ennek mértéke alapján is – időnként eltérő megítélés alá esik. Ezt a jelenséget leíró kifejezések is tükrözik: míg egyesek „önmarketingnek” vagy „önpromóciónak” bélyegzik ezt, addig mások az eredmények vagy a sikerek egészséges bemutatásának tekintik. Összességében mégis az látszott, hogy a munkatársak tevékenységének megismerése segít az *ismerősségérzet* kialakításában, ez és a siker megosztása pedig erősíti a kapcsolatokban megjelenő bizalmat.

A Yammer a munkán kívüli kapcsolatok kialakítását is segíti: „Sziaosztok! Keresem a [cég neve] bringásait. Vár minket pár feladat, ahol IVSZ cégekkel mérhetjük össze magunkat. ☺ Like-oljon, akit érdekelnek a részletek!” – szólította meg egy kerékpározást kedvelő felhasználó a többieket. Bejegyzésére három kedvelés érkezett, ezekkel a munkatársakkal közösen elkezdték szervezni a versenyen való részvételüket. A bejegyzés megfogalmazásából látható, hogy a kiíró felhasználó először nem volt tisztában vele, hogy a szervezeten belül kik osztoznak vele közös érdeklődési területen – vagy legalábbis mindenki számára nyitva hagyta a felhívást. Ez pedig a haszonnal járt számára, hogy a reakciók alapján újabb informális kapcsolatok kialakítására volt lehetősége.

Két beszélgetés során merült fel az interjúalanyok részéről, hogy a Yammer egyik lehetséges haszna az új szervezeti tagok *szocializációjának, orientációjának* támogatása. Véleményük szerint a felület jó lehetőséget kínál arra, hogy az új belépők a korábbi beszélgetések olvasgatásával képet kapjanak arról, hogyan folynak a mindennapok a cégben, melyek az aktuális témák, sokakat foglalkoztató kérdések. Emellett a neveket és arcokat tanuló új szervezeti tagok számára az is segíthet, ha ezeket összekapcsolva láthatják a felületen. A munkatársak megismerése – és ezen keresztül a bizalom kialakítása – különösen fontos az új belépők számára, akiknek a beilleszkedéshez és a tanulásához szükséges segítség és információ megszerzéséhez igen nagy szüksége van erre.

Információátadás: a hálózati brókerek jelentőségének csökkentése

A tanulmányunkban korábban bemutatott *információs brókerek* jelentőségét nagyban csökkenti, hogy az információ mindenki számára – vagy legalábbis sokkal szélesebb körben – elérhetővé válik. A fizikai tér hálózatainak szűkös erőforrásai felett diszponáló szereplők hatalma megcsappan a virtuális térben, miközben a különösen aktív felhasználók (power user) befolyása növekszik. Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a vizsgált szervezetben az információátadás a vállalati közösségi média használatának egyik legfontosabb mozgatórugója, amelyet az alkalmazás három funkciója segít: (1) tértől és időtől független információtár, (2) segítségkérés helyszíne és (3) a munka koordinációjának eszköze.

Interjúalanyaink egyöntetűen az információmegosztást emelték ki a Yammer számukra legfontosabb funkciójaként. Az „információ” alatt elsősorban a következőket értették: szakmai hírek, érdekességek, a munkatársak munkájának megismerése, céges események és történések. Többen hangsúlyozták, hogy meglátásuk szerint a Yammer főként bizonyos folyosói beszélgetéseket, érdeklődéseket tud helyettesíteni. Interjúalanyaink szerint az így szerzett információ közvetlenül általában nem segíti őket mindennapi feladataik elvégzésében, ezzel együtt fontosnak tartják, mert *tájékozottságot* ad (lásd „szervezeti háttértudás”, ambient awareness).

Az információmegosztó bejegyzések minden típusára könnyen találhatunk példát a Yammer hálózatában. „Uber által is használt Open Source adatvizualizáció elérhető mindenki számára. Nem csak térképalapú vizualizációk között vannak igazán egzotikusak is” – írja egy felhasználó a témához kapcsolódó csoportban, és linket is csatol. Vagy: „További érdekesség, hogy a nemzetközi piacra tudták standardizálni a tervezés egyes részeit és modulként árulják (webinar-on Capex-et mutattak be).” Egy másik hasznos hírt közöl: „Breaking news! Felszabadult három felszíni parkoló az [XY] parkolóházban (3-as, 37-es, 38-as). Kibéreltük, [cégnév] tábla kint van.”

A csoportokban zajló kommunikációban kevesebb példát lehet látni a közvetlen segítségkérésre – noha példanélkülinek sem mondhatnánk. A csoportokban megfogalmazott kérések többnyire valamilyen nem sürgős (nem azonnal szükséges) információra vonatkoznak.

Bizonyos esetekben a nem közvetlen munkatársakhoz fűződő távolabbi kapcsolatok kiaknázására építenek a kérések. Az alkalmazás e funkciói a tudásmegosztás korábban ismertett strukturális és kapcsolati feltételeit biztosítják.

„Volt egy projekt, amit én vezettem, és amiben nagyon sokat használtam a Yammert. Ebben nagyon sokat segített. Az a baj, hogy az e-mail, az nem olyan... Azt, ha valaki elolvassa, akkor meg kell válaszolnia, meg kell formáznia. Yammeren egyszerűen csak kiírhatok valamit, ez nagyon hatékonyra teszi a munkát. Örülök, hogy használtam, akkor kellett is. Azt a projektet nem is tudtam volna másképp megcsinálni. [...] Csináltam egy csoportot a Yammeren, amibe felvettem a projekttagokat és az érintetteket. Oda ment az összes ezzel kapcsolatos ügyintézés, új információ. Ezeket jól lehetett gyűjteni egy csoportban. Ha ezt mondjuk a felhőben, egy közös mappában gyűjtöttük volna, azt senki nem olvasta volna el. Itt azonnal látták, ha jött egy frissítés, meg tudták nézni akár mobilról is.” Így számol be a tapasztalatairól egyik interjúalanyunk, aki korábban egy konkrét projekt során a mindennapos kommunikáció és információcsere eszközeként használta a Yammert. A vállalati közösségi média információmegosztást segítő funkciói tehát a mindennapi munkavégzés, koordináció támogatására is alkalmasak.

A gyenge kapcsolatok felpozíciója

Granovetter népszerű kísérletei óta ismert a *gyenge kapcsolatok* szerepe nehezen hozzáférhető információk megszerzésében, például álláskeresés esetében (Granovetter, 1973). A világ azonban sokat változott az azóta eltelt évtizedekben: a ma már mindenhol, tömegével elérhető információ korában a gyenge kapcsolatok sokat veszítettek jelentőségükből. Napjainkban sokkal nagyobb szerep jut az erős kapcsolatoknak, hiszen ezek azok, amelyeket eléggé megbízhatónak tartunk ahhoz, hogy általuk az elért információkat *hitelesítsük*.

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a vállalati közösségi média a szervezeten belüli kapcsolatok bizalom-szintjének növelésén és az információ-hozzáférés általánossá tételén keresztül végső soron a gyenge kapcsolatok felpozíciójában játszik fontos szerepet. A vállalati közösségi média tehát bizonyos fokig intézményesíti e kapcsolatokat, amelyek – vagy még inkább a rajtuk keresztül áramló információk, érzelmek stb. – így szélesebb körben elérhetővé válnak. A vállalati közösségi média a hálózati tudatosság erősítésén keresztül növeli a gyenge kapcsolatok láthatóságát, aminek fontos szerepe lehet új ötletek generálásában és általában a szervezeti innovációban.

Granovetter idézett kísérleteihez hasonlóan a gyenge kapcsolatokat igyekeznek kihasználni a vállalati közösségi média felhasználói bizonyos kérések esetében. „Ha van olyan nemrég végzett ismerősötök, aki számviteli ismereteket tekintve átlag feletti (mert pl. BCE, BGF számvitelen tanult, vagy dolgozott könyvelőirodában), és egyébként érdeklődhet a tanácsadás iránt, pingeljétek meg, legyetek szívesek, hogy érdekelné-e cégünk” – írja valaki a vizsgált szervezet HR-csoportjában.

Diszkusszió

A vállalati közösségi média használata néhány éves múltat néz vissza, így aránylag feltáratlan területnek számít, ezért az információrendszerekkel foglalkozó mérvadó nemzetközi folyóiratokban az elmúlt években különösen nagy figyelem irányult e témára. A vállalati közösségi média jellegzetességeit a személyközi kapcsolatok online és offline térben jellemző szabályszerűségeinek összevetésével értelmeztük. Ezek elsősorban (1) a virtuális környezet formáló hatásában, (2) a tartalmak terjedésének módjában, (3) a kapcsolati tőke láthatóvá tételében, illetve (4) a tartalmak elérésének módjában keresendők. Tanulmányunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy mi a vállalati közösségi média viszonya a szervezetekben jelenlévő informális hálózatokhoz: csupán megjeleníti vagy modellezi, esetleg építi is ezeket? Saját kutatásunk során az általunk vizsgált szervezet vállalati közösségi média alkalmazásának netnográfiai elemzését követően három olyan kulesterületet azonosítottunk, ahol a virtuális személyközi hálózat *helyettesíti*, illetve *kiegészíti* a fizikai térben értelmezett kapcsolati hálókat: (1) a bizalomépítés, (2) az információátadás és (3) a gyenge kapcsolatok felpozíciója.

Úgy gondoljuk, érdekes volna látni, hogy a virtuális tér kialakításának bizonyos jellegzetességei és funkciói (pl. ajánlási mechanizmusok, támogatott kapcsolattípusok, profil felépítése, biztonsági beállítások stb.) hogyan befolyásolják a felhasználók hálózati tudatosságát és magatartását. Ezen belül is ígéretes további kutatási témának látszik az ESM-felületek mint „elektronikus panoptikonok” megközelítése, a transzparencia és a kölcsönös megfigyelés-megfigyeltség szervezeti magatartásra és bizalomra gyakorolt hatásainak elemzése. Ugyancsak időszerű lehet a vállalati közösségi média-használat *generációs különbségeinek* vizsgálata. Tanulmányunkban csak utaltunk a vállalati közösségi média használatának buktatóira, lehetséges hátrányaira, ezek feltárása ugyancsak további kutatásokat igényel.

Felhasznált irodalom

- Borgatti, S. P. – Brass, D. J. – Halgin, D. S. (2014): Social network research: confusions, criticisms, and controversies. In: D. J. Brass – G. Labianca – A. Mehra – D. S. Halgin – S. P. Borgatti (eds.) (2014): *Research in the Sociology of Organizations*. Bradford, UK: Emerald Publishing. [http://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2014\)0000040001](http://doi.org/10.1108/S0733-558X(2014)0000040001)
- Borgatti, S. P. – Halgin, D. S. (2011): On Network Theory. *Organization Science*, 22(5), p. 1168–1181. <http://doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>
- Bourdieu, P. (1986): The forms of capital. In: J. G. Richardson (ed.) (1986): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York, US: Greenwood, p. 241–258.
- Boyd, D. M. – Ellison, N. B. (2007): Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), p. 210–230. <http://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

- Burt, R. S.* (2005): *Brokerage and Closure : An Introduction to Social Capital* (1st ed.). Oxford, UK: Oxford University Press
- Christakis, N. A. – Fowler, J. H.* (2010): *Kapcsolatok hálójában: Mire képesek a közösségi hálózatok, és hogyan alakítják sorsunkat?* Budapest: Typotex
- Coleman, J. S.* (1988): *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*, 94, p. 95–120.
- Cross, R. L. – Parker, A.* (2004): *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harvard Business Press
- Cross, R. L. – Thomas, R. J.* (2009): *Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth*. US: Jossey-Bass
- Dobák M. – Antal Z.* (2013): *Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Dörnyei K. – Mitev A.* (2010): *Netnográfia, avagy on-line karosszék etnográfia a marketingkutatásban*. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 55–68.
- Ellison, N. B. – Boyd, D. M.* (2013): *Sociality through Social Network Sites*. In: *The Oxford Handbook of Internet Studies*. Oxford, UK: Oxford University Press, p.151-172. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199589074.013.0008>
- Fulk, J. – Yuan, Y. C.* (2013): *Location, Motivation, and Social Capitalization via Enterprise Social Networking*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 20–37. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12033>
- Gelei A. – Dobos I.* (2016): *Bizalom az üzleti kapcsolatokban: A diadikus adatelemzés egy alkalmazása*. *Közgazdasági Szemle*, 63(3), p. 330–349. <http://doi.org/10.18414/KSZ.2016.3.330>
- Gibbs, J. L. – Rozaidi, N. A. – Eisenberg, J.* (2013): *Overcoming the “Ideology of Openness”: Probing the Affordances of Social Media for Organizational Knowledge Sharing*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 102–120. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12034>
- Granovetter, M.* (1973): *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology*, 78(6), p. 1360–1380.
- Hortoványi, L. – Szabó, Zs. R.* (2006): *Knowledge and organization : A network perspective*. *Society and Economy*, (2. szám), p. 165–179. <http://doi.org/10.1556/SocEc.28.2006.2.6>
- Horváth D. – Mitev A.* (2015): *Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó
- Kane, G. C.* (2015): *Enterprise Social Media: Current Capabilities and Future Possibilities*. *MIS Quarterly Executive*, 14(1), p. 1–16.
- Kane, G. C. – Alavi, M. – Labianca, G. – Borgatti, S. P.* (2014): *What’s Different about Social Media Networks? A Framework and Research Agenda*. *MIS Quarterly*, 38(1), p. 274–304.
- Kane, G. C. – Palmer, D. – Phillips, A. N. – Kiron, D. – Buckley, N.* (2014): *Moving Beyond Marketing: Generating Social Business Value Across the Enterprise*.
- Kiss K. M.* (2005): *A kapcsolatháló-elemzés szervezeti lehetőségei*. *Vezetéstudomány*, 36(3), p. 31–38.
- KPMG Akadémia* (2014): *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon*. Budapest. Retrieved from <http://tudatosvezetes.hu/docs/tudasmegosztas.pdf>
- Leonardi, P. M.* (2015): *Ambient Awareness and Knowledge Acquisition : Using Social Media to Learn „Who Knows What” and „Who Knows Whom”*. *MIS Quarterly*, 39(4), p. 747–762.
- Leonardi, P. M. – Huysman, M. – Steinfield, C.* (2013): *Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations*. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), p. 1–19. <http://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- McAfee, A. P.* (2006): *Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration*. *Sloan Management Review*, 10.
- McKinsey & Company* (2015): *Taking the measure of the networked enterprise*. Retrieved January 1, 2017, from <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/taking-the-measure-of-the-networked-enterprise>
- Shipilov, A. – Labianca, G. – Kalnysh, V. – Kalnysh, Y.* (2014): *Network-building behavioral tendencies, range, and promotion speed*. *Social Networks*, 39(4), p. 71–83. <http://doi.org/10.1016/j.socnet.2014.03.006>
- simplysucceed* (2015): *The Social intranet Barometer*. Retrieved January 1, 2017, from <http://simply-succeed.com/wp-content/uploads/2016/02/social-intranet-benchmark-2015.pdf>
- Thompson, G. F.* (2003): *Social Network Analysis, Transaction-Cost Analysis, and Actor-Network Theory: Three Approaches to Networks*. In: *Between Hierarchies and Markets: The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Oxford: Oxford University Press, p. 53-86. <http://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198775270.001.0001>
- Török L. G.* (2005): *Az informális kapcsolati háló és a kompetenciák – Szociometria és 360 fokos értékelés alkalmazása egy felsővezetői team vizsgálata során*. *Vezetéstudomány*, 36(4), p. 29–44.
- Ujhelyi A.* (2014): *A Facebook szociálpszichológiája*. *Alkalmazott Pszichológia*, 14(1), p. 113–132.