

# TANULSÁGOK AZ EGYETEMEK SZÁMÁRA A TUDÁSINTENZÍV SZERVEZETEK SIKERTÉNYEZŐI ALAPJÁN

DUNAVÖLGYI MÁRIA

Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest

*Beérkezett: 2023. október 22., elfogadva: 2023. november 27.*

A cikk arra keresi a választ, hogy a hazai egyetemek változásai során milyen tapasztalatok hasznosíthatók a versenyszektor tudásintenzív szervezeteinek sikertényezői alapján. Rámutat olyan bevált jó gyakorlatokra, melyek az egyetemeken is sikeresen alkalmazhatók. Kiemelten foglalkozik a szakirodalomban nagy hangsúlyt kapott négy sikertényezővel, a tudásbarát szervezeti kultúrával, a bizalommal, az innovációt támogató szemlélettel és a transzformációs és felhatalmazó vezetési stílussal. Az elemzés e sikertényezők tükrében hívja fel a figyelmet az változások során felmerülő vezetési és szervezeti kockázatokra. A kutatás újszerűségét mutatja, hogy a szakirodalmi áttekintés szerint ez a megközelítés példa nélküli az egyetemi szakirodalomban.

**Kulcsszavak:** egyetemi vezetés, tudásintenzív szervezetek, leadership, sikertényezők

The article seeks to answer the question of what lessons can be drawn from the success factors of knowledge-intensive organisations in the competitive sector in the context of changes of the Hungarian universities. It highlights good practices that can be successfully applied in universities. It draws attention to four success factors that have received much attention in the literature: knowledge-friendly organisational culture, trust, a pro-innovation mindset and a transformational leadership style. In the light of these success factors, the analysis points to some of the management and organisational risks that universities face in the process of change. The novelty of the research is demonstrated by the fact that this approach is unprecedented in the university literature.

**Keywords:** university leadership, knowledge-intensive organisations, leadership, success factors

---

Levelező szerző: Dunavölgyi Mária, Budapesti Corvinus Egyetem, 1093 Budapest, Fővám tér 8.  
E-mail: maria.dunavolgyi@uni-corvinus.hu

## Bevezetés

Az egyetemek a környezeti változásokkal összhangban sokat változtak az elmúlt évtizedekben, de sok helyen továbbra is az útkeresés a jellemző (Keczer 2020). A hallgatói létszám megemelkedése a finanszírozási igény növekedéséhez, majd a felsőoktatás piacosodáshoz vezetett, ami az állam szerepének átalakulásával (de Boer–Huisman 2020), valamint a menedzsment szerepének erősödésével és az akadémiai oldal formális döntéshozási szerepének gyengülésével járt (Krücken–Meier 2006). Széles körben megerősödött az Új Közmenedzsment (New Public Management) mozgalom (Broucker–De Wit 2015), és ennek nyomán felerősödött az üzleti menedzsment módszerek felsőoktatásba áramlása (Kováts 2020; Seeber et al. 2015). Ezek felsőoktatási adaptálása azonban sokszor azért problematikus, mert a módszerek megválasztása során nincsenek tekintettel arra, hogy a felsőoktatás továbbra is „farnéhez” (Clark 1983), azaz szakértői jellegű (Mintzberg 1993), tehát tudásintenzív szervezet. Nem adaptálható minden válogatás nélkül csak azért, mert valahol az üzleti szektorban már bevált. Tekintettel kell lenni a szervezet és környezet adottságaira, jellemzőire is.

E folyamatok a magyar egyetemeket is elérték, ahol több hullámban többféle változás történt. A hazai szakirodalmi viták fókuszában eddig a finanszírozási megoldások (Kováts 2006; Polónyi 2018) és az egyetemi vezetők döntéshozatala, szemlélete (Berde–Ványolós 2006; Szabó 2020), valamint az egyetemi kormányzás és az autonómia kérdései (Kováts 2020) álltak. Kevesebb figyelmet kapott az ezekkel szoros kapcsolatban lévő, de önálló érvényességgel bíró szervezeti és vezetési kultúra. A témában eddig megjelent cikkek elsősorban a szervezeti kultúra és a piacképesség kapcsolatát elemezték (Chandler 2015; Heidrich et al. 2022). E cikk célja ezért e gondolatkör bővítése egy olyan megközelítéssel, ami új tényezőkre hívja fel a figyelmet: a versenyszektor tudásintenzív szervezeteinek sikertényezői között milyen jó gyakorlatok találhatók, melyek az egyetemeken is sikeresen alkalmazhatók? E tapasztalatok tükrében világít rá a változások néhány kockázati tényezőjére is.

## Tudásintenzív jelleg az üzleti szektorban és az egyetemeken

Bár úgy tekintünk az egyetemekre, mint a tudás fellegetőjére, mégis, még a kutatók is ritkán gondolnak egyetemekre, amikor a tudásintenzív szervezetek körében végeznek vizsgálatokat. Ugyanakkor az egyetemek vezetésére fókuszáló elemzések körében is ritkán találunk olyat, amely a tudásintenzív szervezeteket bevonná a vizsgálandó körbe. Az eltérő társadalmi szerep ellenére a tudásintenzív szervezetek különböző meghatározásainak mindegyike vonatkoztatható az egyetemekre is. A *Cambridge Dictionary online* szerint a tudásintenzív azt jelenti, hogy „sok tapasztalatra, megértésre, információra és készségre van szükség a sikerhez”.

Drucker (1976) a tudásintenzív szervezetek dolgozóit úgy definiálta, hogy személyek, akik a munkahelyükön tudást fejlesztenek és használnak. A tudás stratégiai erőforrásként való figyelembevétele vezetett a vállalatok erőforrásai közül új elemként a tudásalapú szemlélet kialakulásához (Starbuck 1992). Von Nordenflycht (2010) „opaque quality”-nak nevezte, amit Alvesson (2004) a tudásintenzív szervezetek szolgáltatási tel-

jesítményének mérési és elismerési nehézségeiként azonosított, ami abból fakad, hogy a tudás inkább társadalmi megállapodás kérdése, mint megkérdőjelezhetetlen, objektív igazság.

Mindez az egyetemekre is igaz. Az egyetemek fő tevékenységei is a tudáshoz kötődnek. Az egyetemi kutatóknak is célja új tudás létrehozása, amit különböző formákban a kutató közösség tagjaival és bizonyos esetekben a szélesebb közösségekkel osztanak meg. Az oktatás során pedig a tudás átadása történik, melynek célszerű módját az oktatók a hallgatói csoportok korábbi tudása és képességei alapján alakítják ki. A teljesítmény mérése és elismerése itt is nehézségekkel jár, hiszen egyediségük miatt az egymáshoz mérés nehézségekbe ütközik, a belső értékek pedig az időben változó konszenzusok tükrében értelmeződnek. Az összetett akkreditációs rendszerek, a publikációs teljesítmény méréseire létrehozott folyóiratsorrendek, bírálati eljárások ezt a problémát hivatottak különböző módon kezelni.

### A versengő magánszektor tudásintenzív szervezeteinek sikertényezői

A szakirodalomban széles körűen tárgyalt és jelentősnek tekintett négy sikertényező egyike a tudásbarát szervezeti kultúra, mely az internalizált közös célok, az értékek, szokások és normák segítségével megfelelő keretet biztosít e szervezetek sikeres működéséhez. A szervezet tagjai közötti bizalom szintén fontos tényező, mert ez teszi lehetővé a tacit tudás hasznosulását és a tudás megosztását. Az innováció és kockázatvállalás elfogadása és elismerése bátorságot ad új megközelítések kialakításához, és megértően fogadja a sikertelenséget is, mint tanulási lehetőséget. Az átalakító vezetési stílus pedig megvalósítja a pszichológiai biztonságot, a bevonást, delegálást és felhatalmazást, a vezetői inspirációt és a belső motivációkon alapuló ösztönzést, amik a tudásintenzív szervezetek sikerének szintén fontos pillérei.

#### *Tudásbarát szervezeti kultúra és pszichológiai biztonság*

Időbe telt, míg a tudásintenzív szervezetek felismerték annak okát, hogy a különböző – máshol bevált – intézkedéseik miért nem hozzák a várt eredményeket. Kezdetben a hatékonyságot elsősorban az informatikai fejlesztésektől remélték, de ezek gyakran zsákutcába torkolltak, mert szervezeti kultúrájuk nem tudásbarát jellegű (Edwards 2016). A gyakorlatok szabványosítása és a könnyen hozzáférhető tudásleltárak is csak korlátozottan működtek, mert a tudásintenzív szolgáltatásokat igénybe vevő ügyfelek igényeinek egyedi jellege gyakran új megoldások folyamatos létrehozását és a tudást alkalmazó egyének szolgáltatási heterogenitását igényli (Malhotra–Morris 2009).

A technika önmagában való alkalmazhatóságának korlátjai miatt a hangsúly nagyrészt az emberekre, azok kapcsolataira, együttműködésére és ezen keresztül a szervezeti kultúrára helyeződött (Alvesson–Karreman 2001). Scarbrough megfogalmazása szerint „a tudás az emberekben és az ő közösségükben lakozik és ezért nem egyszerűen csak a felső vezetés rendelkezésére álló, eladható erőforrás” (1998: 219). Ezért az értékteremtés egyik fontos módja, hogy a szervezetbe ágyazott, az ott dolgozó egyénekben megtestesülő tudást az érintettek megosszák egymással, kreatív beszélgetések során inspirálják egymást a tudás megszerzésében és fejlesztésében. A tudásbarát szervezeti kultúra – amit nemcsak a vezetők, hanem a szervezet valamennyi tagja alakít – fontosabb elemei a közös

értékek és a szervezeti célokba vetett hit, amely elősegíti a bizalmat, az együttműködést és az innovációra való nyitottságot (Inkinen 2016). További jellemzői a mentorálás, a csapatmunka és a lojalitás (Liu–Tsui–Kianto 2021).

A pszichológiai biztonság szintén fontos tényező. A szervezet tagjainak azt a meggyőződését jelenti, hogy a környezet biztonságos az interperszonális kockázatvállaláshoz. Szükség esetén hangot adhatnak releváns ötleteiknek, kérdéseiknek vagy aggályaiknak anélkül, hogy emiatt retorzió érné őket. A pszichológiai biztonság akkor van jelen, ha a kollégák és vezetők bíznak egymásban és tisztelik egymást, és úgy érzik, hogy képesek, sőt kötelesek őszintének lenni (Edmondson 2018).

Egy tudásbarát kultúrában a fiatalabb munkatársak ötleteit és véleményét is meghallgatják, a szervezeti történetekben mindenki sikerei, próbálkozásai helyet kapnak, ezzel erősítve a folytonosságot és a lojalitást. Időt biztosítanak arra, hogy egy sikeres folyamat végén legyen lehetőség a tapasztalatok és tanulságok szélesebb körben való megbeszélésére, amihez elegendő pénz és infrastruktúra (tárgyaló, kommunikációs hálózat) biztosít a szervezet (Mueller 2012).

### *A szervezeten belüli bizalom és tudásmegosztás*

A tudásintenzív szervezetekben magas arányban lehet jelen tacit tudás (Polanyi 1962), mert konkrét kontextusban végzett cselekvésekben gyökerezik. Egyedi értéke miatt a versenylőny fenntartásának egyik legkritikusabb szervezeti erőforrásaként tartják számon, aminek megosztása és hasznosítása ugyanakkor kihívást jelent (Haldin–Herrgard 2000). Bár a szervezetek ösztönzik a munkavállalókat a tudás megosztására, sok munkavállaló mégis inkább elrejti azt (Huo et al. 2016), különösen, ha fenyegetettséget érzékel (Nguyen et al. 2022).

A közös cél internalizálása és a kollektív identitás megteremtése teszi lehetővé a munkavállalók számára, hogy a szervezet elkötelezett részének tekintsék magukat (Huo et al. 2016). A pszichológiailag biztonságos környezet, az eljárási igazságosság légköre és a megfelelő kommunikációs és ösztönző rendszerek is pozitív hatással vannak a tudásmegosztásra (Akgün–Keskin–Byrne 2010).

Mindez azért fontos, mert az ellenőrzés hagyományos formái nem megfelelőek. A fejlődés- és tudásorientációjú személyiséggel rendelkező dolgozók nagyobb hajlandóságot mutatnak tudásuk, ötleteik megosztására, mint teljesítményorientált munkatársaik. Az ezt a hatást erősítő belső versengés és merev célorientáltság által jellemzett szervezeti kultúrák ezért akadályozzák a tudásmegosztást (Matzler–Mueller 2011). Ezzel szemben a személyektől független szervezeti bizalom kialakulását támogató eljárások elősegítik, hogy a munkavállalók bízzanak a munkáltató szervezet képességeiben és tisztességében (Vanhala–Ritala 2016).

A szervezeti tudáshálózatok tanulmányozása hívta fel a figyelmet arra, hogy a tudásátadás egy része személyközi kapcsolatokon keresztül valósul meg. Sikertelenséghez vezet, ha amiatt, mert e hálózatok kevésbé láthatóak számukra, e kapcsolatokat nem veszik figyelembe a vezetők a munka szervezése során (Marineau–Labianca 2021).

### *Innováció, kockázatvállalás és az ezzel járó esetleges kudarcok elfogadása*

A hatalom és a felelősség arra készítheti a vezetőket, hogy túlságosan az ellenőrzés megszállojtjaivá váljanak. A szervezeti innováció azonban rugalmasságot igényel. A szoros kontroll és teljesítési kényszer felerősíti az emberek félelmét a célok el nem érésétől, a bónuszok elvesztésétől, a kudarcától. Ennek következtében a kísérletezésre és tanulásra való késztetésük lecsökken. Ha azonban a szervezet értékeli az esetleges sikertelenséget is, és büntetés és megbélyegzés helyett tanulási lehetőségnek tekinti, akkor szívesebben vállalkoznak az innováció kockázatát (Edmondson 2018).

Fontos, hogy a szervezeti kultúra értékek, normák és szokások a kockázatvállalást ösztönözzék, a nyitott gondolkodást és a kreatív együttműködést, valamint, hogy az esetleges kudarcokat tanulási lehetőségnek tekintsek (Amabile 1988). Lehetővé teszik például új, még nem elfogadott gondolatok felvetését is. Az alacsony kockázatkerülési hajlandóság és az individualizmussal szemben a szervezeti kollektívizmus is előnyös jellemzők. Bár az egyedül dolgozók is fejleszthetnek innovációkat, az alkalmazottakból álló csapatok fontosabbak a szervezet általános innovativitásának biztosításában (Tian et al. 2018).

A személyes hálózatokon keresztül szerzett tudás, valamint a kockázatvállalásra és a csapatmunkára irányuló szervezeti kultúra fontos meghatározói a tudásintenzív szervezetek innovációjának (Smith–Clark 2005). Versenyelőnyük „a tagok speciális tudásához való hozzájárása és annak integrálása” (Grant 1997: 452).

Az áttérés az autokratikus stílusról a részvételi és demokratikusabb stílusra és a munkavállalók pszichológiai felhatalmazása valódi előrelépést jelent a vállalkozói szellem fokozásában (Barroso–Villegas–Casillas 2008). Az eredmények azt mutatják, hogy a transzformációs vezetés akkor teremti meg a legkedvezőbb körülményeket a vállalkozói magatartás, a munkavállalók kreativitása és a feltáró innováció elősegítéséhez, ha együtt jár dolgozói felhatalmazással (Afsar et al. 2017).

### *Átalakító és felhatalmazó vezetés*

Mivel a tudásalapú munka jellege jelentősen különbözik az adminisztratív és operatív munkától, ezért az azt végző emberek gyakran ellenállnak a mereven strukturált vezetői megközelítéseknek (Smith et al. 2005). Inkinen (2016) olyan vezetőket látott alkalmasnak a tudásintenzív szervezetek vezetésére, akik képesek partícipatív módon vezetni, inspirálni, támogatni munkatársaikat. Előjönnek az elefántcsonttoronyból és hozzájárulnak a tudásbarát bizalomra épülő kultúrához. Munkatársaikkal együtt a célokat és a dolgozói potenciált is finoman össze tudják hangolni (Inkinen 2016). A tudásintenzív szervezetekben a vezetői tisztelet és alázat oka az az egyszerű felismerés, hogy a vezető nem tudja mindenre a választ. A szervezetek ilyen körülmények között jobb teljesítményt nyújtanak (Owens–Hekman 2016).

Számos kutatási eredmény bizonyítja, hogy a transzformációs vezetési stílus, melynek alkotó elemei a vezetői példamutatás, az intellektuális stimuláció, az inspiráló motiváció és a személyes figyelem, javítja a szervezetek versenytársakhoz képesti teljesítményét a jobb tudásszerzésen, pénzügyi teljesítményét pedig a tanuláson és az innovációkon keresztül (Birasnav 2014). A követőket teljes értékű emberi lényként kezeli, motívu-

mainak felmérése, szükségleteik kielégítése fontos tényező. Elősegíti a tudásmegosztást, csökkenti a motivációt a tudás elrejtésére (Nguyen–Malik–Budhwar 2022).

A transzformációs vezetés pozitívan kapcsolódik az innovációhoz is (Morales–Barrionuevo–Gutiérrez–Gutiérrez 2012). Ezzel szemben tranzakciós vezetés esetén a munkavállalók nem belső erők, hanem külső tényezők által motiváltak, ezért kevésbé hajlandók innovatív ötleteiket kipróbálni vagy tudásukat megosztani a szervezet javára (Pieterse–van Knippenberg 2009).

## Tanulságok az egyetemek számára

Az egyetemi változások során a menedzsment felelősségének növekedése azt eredményezi, hogy a menedzsment a célok elérésének nyomon követhetőséget, a teljesítmény-menedzsment eszköztárát is igyekszik erősíteni (Pollit 2003). Az előírt célok elérése érdekében azonban többféle utat is választhat a vezetés. A döntések során hasznos iránymutatást nyújt a tudásintenzív szervezetek sikertényezőinek ismerete. Az egyik hasznos tapasztalat, hogy célszerű elkerülni, hogy a megnövekedett felelősség a folyamatos kontroll irányába tolja a kultúrát. Ehelyett inkább a szervezetben dolgozók és a szervezeti kultúra kerüljön a vezetési fókuszba. Bár az erős teljesítménykényszer ösztönözheti a vezetést, hogy a kontroll érzését nyújtó szabványosított eljárások kidolgozását priorizálják, azonban a cikkben bemutatott kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy a tudásintenzív szervezetekben elsősorban nem ezek, hanem a tudásbarát kultúra erősítése a legigéretesebb út a célok eléréséhez.

A tudásbarát kultúra fontos eleme, hogy a célok elérésének leginkább megfelelő módját a dolgozók bevonásával és felhatalmazásával találják meg. Fontos a munkatársak tisztelete, a vezetői alázat, továbbá az átalakító vezetés alkalmazása, ezen belül a személyes példamutatás, az intellektuális stimuláció, az inspiráló motiváció és a személyes figyelem, valamint elakadások esetén a segítség nyújtása. A célok kijelölése során fontosak a belső motivációk, például a kíváncsiság, a tudásvágy, az önmegvalósítás, a csoporthoz tartozás vagy az autonómia fenntartása.

Az oktatásban, a publikációk készítése során is nagy előnyt jelent a pszichológiai biztonságot nyújtó kultúra, ahol bátran lehet kérdezni és véleményt mondani, mert az ilyen légkörben nem csupán jobb döntések születnek, ez a légkör kedvez a felszabadult kreativitásnak és az egymást inspiráló innovációnak is. A kölcsönös bizalom segíti a tacit tudás megosztását és a közös termékeny beszélgetések kialakulását. Célszerű megőrizni a sokszínűséget és a többoldalú megközelítések lehetőségeit. Mindezzel ellentétes hatást eredményez a látszólag egyszerűbb tranzakciós vezetési stílus alkalmazása, – melynek lényege a célok kitűzése és a teljesítés számonkérése vezetői támogatás és inspiráció, valamint internalizált célok és belső motiváció nélkül.

E veszély valódiságát támasztja alá egy közelmúltbeli hazai kutatás is (Juhász–Klér–Kun–Toarniczky 2022), amely azzal a sajnálatos eredménnyel zárult, hogy bár az új, megnövekedett teljesítménykövetelmények mentén sikerült megfogalmazni olyan kutatási és publikációs stratégiákat, amelyek túlmutatnak az ellenállás vagy alkalmazkodás leegyszerűsített kettőségén, azonban a kutatók nem találtak olyan stratégiát, ami hosszabb távon az egyén számára fenntartható lenne.

Egy szervezeten belüli társas hálózatokkal foglalkozó, közelmúltban lezajlott magyarországi kutatás pedig arra a következtetésre jutott, hogy amikor a szereplők segítséget kértek társaiktól, a személyes bizalom fontosabbnak bizonyult a mintában szereplő felsőoktatási intézményekben, mint az üzleti szervezetekben. Ennek lehetséges okát a szerzők a teljesítménykövetelmények miatti egyéni versengésben látják (Baksa–Branyiczki 2022).

Fontos tényező a pszichológiai biztonság, az igazságosság és bizalom megteremtése és fenntartása is. E területen a legriasztóbb képet az az egyetemi körben végzett kutatás vázolja fel, amely bemutatja, hogy a toxikus háromszög – destruktív vezető, ellenőrzés nélküli környezet és fogékony követők – mérgező vezetők térnyerését teszi lehetővé (Pelletier–Kottke–Sirotnik 2019). Ha hiányoznak az alapvető fékek és ellensúlyok, az emberek félnek a fenyegetőnek érzékelt bizonytalan környezetben, akkor hajlamosabbak beletörődni a toxikus hatalom elfogadásába is. Akik ezt nem fogadják el, elhagyják a szervezetet, ami kontraszelekcióhoz vezet.

## IRODALOM

- AFSAR, B. B., BADIR, Y., BIN, B. S., & SHAKIR, H. (2017) Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28. No. 2. pp. 307–332.
- AKGÜN, A. E., KESKIN, H. & BYRNE, J. C. (2010) Procedural Justice Climate in New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27. No. 7. pp. 1096–1111.
- ALVESSON, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-intensive Firms*. Oxford University Press.
- ALVESSON, M. & KARREMAN, D. (2001) Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. *Journal of Management Studies*, Vol. 38. No. 7. pp. 995–1018.
- AMABILE, T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10. pp. 123–167.
- BAKSA, M. & BRANYICZKI, I. (2022) The invisible foundations of collaboration in the workplace. *Central European Business Review*, Vol. 12. No. 2. pp. 87–104.
- BARROSO, C. C., VILLEGAS, P. M. M. & CASILLAS, B. J. C. (2008) Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19. No. 10. pp. 1842–1863.
- BERDE E. & VÁNYOLÓS I. (2006) A felsőoktatási döntéshozatal szemetesláda-modellje. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 53. No. 5. pp. 465–480.
- BIRASNAV, M. (2014) Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, Vol. 67. No. 7. pp. 1622–1629.
- BROUCKER, B. & DE WIT, K. (2015) New public management in higher education. In: J. HUISMAN et al. (eds) *Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*. Palgrave Macmillan. pp. 57–75.



- Cambridge Dictionary Online. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english> [Letöltve: 2023. 01. 05.]
- CHANDLER, N. (2015) *The alignment of organisational subcultures in a post-merger business school in Hungarian higher education*. (PhD dissertation. Pannon University.)
- CLARK, B. R. (1983) *The Higher Education System: Academic Organisation in Cross-national Perspective*. University of California Press.
- DE BOER, H. & HUISMAN, J. (2020) Governance Trends in European Higher Education. In: *Convergence and Diversity in the Governance of Higher Education. Comparative Perspectives*. Cambridge UP. pp. 333–354.
- DRUCKER, P. F. (1976) The Rise of the Knowledge Society. *The Wilson Quarterly*, Vol. 17. pp. 52–71.
- EDMONDSON, A. C. (2018) *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- EDWARDS, J. S. (2016) Chapter 4 – Processes: Still the poor relation in the knowledge management family? In: J. LIEBOWITZ (ed.) *Successes and Failures of Knowledge Management*. Morgan Kaufmann. pp. 59–69.
- GRANT, R. M. (1997) The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, Vol. 30. pp. 450–454.
- HALDIN-HERRGARD, T. (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1. No. 4. pp. 357–365.
- HEIDRICH B., KÁSA R., NÉMETH T. & JARJABKA Á. (2022) Egyetemes értékek – piaci célok? A piacorientált szervezeti kultúra az átalakuló magyar felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 69. No. 12. pp. 1507–1532.
- HUO, W., CAI, Z., LUO, J., MEN, C. & JIA, R. (2016) Antecedents and intervention mechanisms: A multi-level study of R&D team's knowledge hiding behavior. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20. No. 5. pp. 880–897.
- INKINEN, H. (2016) Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20. No. 2. pp. 230–257.
- JUHÁSZNÉ KLÉR A., KUN Z. & TOARNICZKY A. (2022) Publikálok, tehát létezem?!: Fiatal oktató-kutatók fenntartható válaszai a publikációs elvárásokra. *Educatio*, Vol. 31. No. 2. pp. 264–280.
- KECZER G. (2020) Felsőoktatás-irányítási és egyetemi kormányzási trendek Európában. *Educatio*, Vol. 29. No. 1. pp. 48–63.
- KECZER G. (2020) A felsőoktatási intézmények finanszírozási modelljei. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 53. No. 10. pp. 919–938.
- KOVÁTS, G. F. (2006) A felsőoktatási intézmények finanszírozási modelljei. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 53. No. 10. pp. 919–938.
- KOVÁTS G. (2020) Menedzserizmus a felsőoktatásban: Érvék, ellenérvék, alternatívák. *Educatio*, Vol. 29. No. 1. pp. 3–18.
- KRÜCKEN, G. & MEIER, J. (2006) Turning the university into an organizational actor. In: G. S. DRORI, J. W. MEYER & H. HWANG (eds) *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford University Press. pp. 241–257.
- LIU, G., TSUI, E. & Kianto, A. (2021) Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 134. pp. 738–753.
- MALHOTRA, N. & MORRIS, T. (2009) Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 46. No. 6. pp. 895–922.



- MARINEAU, J. E. & LABIANCA, G. (2021) Positive and negative tie perceptual accuracy: Pollyanna principle vs. negative asymmetry explanations. *Social Networks*, Vol. 64. pp. 83–98.
- MATZLER, K. & MUELLER, J. (2011) Antecedents of knowledge sharing – Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 32. No. 3. pp. 317–329.
- MINTZBERG, H. (1993) *Structure in Five. Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.
- MORALES, V. J. G., BARRIONUEVO, M. M. J. & GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. (2012) Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, Vol. 65. No. 7. pp. 1040–1050.
- MUELLER, J. (2012) The interactive relationship of corporate culture and knowledge management: A review. *Review of Managerial Science*, Vol. 6. No. 2. pp. 183–201.
- NGUYEN, T. M., MALIK, A. & BUDHWAR, P. (2022) Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, Vol. 139. pp. 161–172.
- OWENS, B. P. & HEKMAN, D. R. (2016) How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus. *Academy of Management Journal*, Vol. 59. No. 3. pp. 1088–1111.
- PELLETIER, K. L., KOTTKE, J. L. & SIROTNIK, B. W. (2019) The toxic triangle in academia: A case analysis of the emergence and manifestation of toxicity in a public university. *Leadership*, Vol. 15. No. 1. pp. 405–432.
- PIETERSE, A. N. & VAN KNIPPENBERG, D. (2009) Transformational and transactional leadership and innovative behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31. No. 4. pp. 609–623.
- POLANYI, M. (1962) Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics*, Vol. 34. No. 4. pp. 601–615.
- POLLIT, C. (2003) *The Essential Public Manager*. Open University Press.
- POLÓNYI I. (2018) A hazai felsőoktatás elmúlt 10 évének néhány gazdasági jellemzője. In: KOVÁTS G. & TEMESI J. (eds) *A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008–2017*. Budapest, BCE NFKK. pp. 79–101.
- SCARBROUGH, H. (1998) Path(ological) Dependency? Core Competencies from an Organizational Perspective. *British Journal of Management*, Vol. 9. No. 3. pp. 219–232.
- SEEBER, M., LEPORI, B., MONTAUTI, M. ET AL. (2015) European universities as complete organisations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organisations. *Public Management Review*, Vol. 17. No. 10. pp. 1444–1474.
- SMITH, K. G., COLLINS, C. J. & CLARK, K. D. (2005) Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, Vol. 48. No. 2. pp. 346–357. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928421>
- STARBUCK, W. H. (1992) Learning by Knowledge-intensive Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29. No. 6. pp. 713–740.
- SZABÓ T. (2014) A tömegesedés és a hazai intézményi menedzsment. *Educatio*, Vol. 23. No. 2. pp. 270–281.
- SZABÓ T. (2020). „Vezetékszerelés” – rögtönzések a felsőoktatásban. *Educatio*, Vol. 29. No. 1. pp. 78–91.

- TIAN, M., DENG, P., ZHANG, Y. & SALMADOR, M. P. (2018) How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, Vol. 56. No. 5. pp. 1088–1107.
- VANHALA, M. & RITALA, P. (2016) HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31. No. 1. pp. 95–109.
- VON NORDENFLYCHT, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, Vol. 35. No. 1. pp. 155–174.