

Dr. habil. Noszkay Erzsébet: A sakk – stratégiák, mint analógiák és modellek;- a sakktanítás szerepe a menedzsertudatosság fejlesztésében



a közgazdaságtudomány kandidátusa,
egyetemi docens-szakvezető,
Szent István Egyetem
a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületének Elnöke
E-mail: nomenb@t-online.hu ; Noszkay.Erzsebet@vati.szie.hu
Homepage: <http://www.gtk.szie.hu/>

Már igen régóta foglalkozom a vezetői tudatossággal és elmélyítésnek lehetőségeivel. Ezen belül is megemlíteném, a legizgalmasabb kérdések közül, az ún. kulcsváltók és tartalmuk meghatározásával, valamint az információs bizonytalansággal kapcsolatos kérdéseket; - különös tekintettel a válságmenedzselés alaphelyzeteire, amikor is az előbb említett a kérdéseknek és a vezetői tudatosságnak is hatványozott szerepe van! Számomra nagyon izgalmas, és egyben igazi kutatói „csemege” is, hogy vizsgálódásom „új útjának” analóg modelljét egy kétezer éves múlttal bíró harci játék, a sakk elméletének kutatási eredményeiben és annak a menedzsmentre kiterjeszhető, adaptív felhasználásában leltem meg. Erre a lehetőségre rátalálni, két kiváló kutató elmének, és számomra őszinte segítséget nyújtó kollégának, Dr. Kende György és Dr. Seres György professzoroknak tartozom életre szóló köszönettel és őszinte elismeréssel.

1. Bevezetés

Tulajdonképp már a számítógépek és első alkalmazásai óta egyre nyilvánvalóbb, hogy az emberiség egy új korszak kialakulása előtt áll. Hiszen, addig, amíg a számítógépesítést megelőző korszakok így, vagy úgy, de mindig a materiális technológiákhoz voltak köthetők, addig az informatika térhódításával az informatikai technológiák már nem az emberi izomerő kiteljesítéséről, vagy a szűkös javak felhasználási módjairól, hanem az emberi agy teljesítményét kiterjesztő technológiáról szól. Számos tanulmány és kutatási eredmény igyekszik bemutatni (Nora - Minc-től, Masuda, Naisbitt-en át egészen Castells, Biegelbauer-ig, stb.), hogy az új korszakban lépve, egyúttal olyan világba is lépünk, ahol akkora korszakos váltásra van szükség (minden hátulütője dacára) amely biztos, hogy minden eddigi szemléletet, paradigmát, kutatási módszert, modellt és megoldást a fejetetejére állít, felülír.

Ennek az új korszaknak az egyik fő jellemzője, hogy soha nem látott mértékben gyorsulnak fel a változások, s velük összefüggésben a tudásnak, az ismertek elévülésének sebessége is egyre fokozódó. Tehát miközben századunkban mind nagyobb értékkel bír az újdonságteremtő (a nehezebben megszerezhető, rejtettebb komponensű) tudás, amely a hozzáadott érték növelésében, a versenyképes előnyök megteremtésében egyre nagyobb jelentőséggel vesz részt, a másik oldalról azzal is számolni kell, hogy ezeknek a versenyképes tudásoknak a jellege, sőt a megszerzési módja, mi több kockázatainak jellege is egészen mások. Pl. a tudás megszerzésben egyre nagyobb jelentőséggel bír máris a hagyományos képzési rendszerek mellett, „lifelong learning” követelményének jegyében, az egyéni tudásgyarapítás különféle formái (pl. tacit tudás bővítése kapcsán: a coaching, vagy a különféle tudásmegosztó közösségek létrejötte, a megújuló mester - tanítvány viszony, az ismeretek megszerzésében az e – learning, az internet, stb.) , s e sokrétű tudásmegosztással és termeléssel kapcsolatos új kocká-

zatok közül – többek közt – az, hogy a megszerzett tudás nem csak validált elemekkel gyarapodhat. Miközben – s e kérdésben egyet kell érteni Velencei Jolán PhD értekezésében (Velencei [2007]) foglalt, idevágó felismeréseivel – mindezzel a jelenséggel meg kell tanulnunk együtt élni, hiszen ahol csak a biztos tudást tartják elfogadhatónak, sohasem lehetnek élenjárók. Következésképp, nem csak le kell mondanunk a hagyományos értelemben vett biztonságról, de ha lépést akarunk tartani a változásokkal és az „élbolyba” akarunk maradni, eleve másképp kell tanulnunk, felkészülnünk, és ezzel is mindinkább az un. validálási képességünk fejlesztésére kell törekednünk. Mindehhez viszont másképp kell gondolkodnunk, sőt más módon meghoznunk döntéseinket és másképp kell cselekednünk is. Azonban erre csak olyan emberek képesek, akik egységben látják az egészet, mint rendszert, s így benne az új tudás helyét is. Ebben a folyamatban a tapasztalat szülte intuíció felértékelődik, és a modern döntéshozók azzal válhatnak kiválónak és sikerhordozóvá, ha tudják hol, miként gyarapíthatják minél magasabb fokon tudásukat és azt is, hogy ezek milyen kombinációkban építhetők be az üzleti döntésekbe (Velencei [2007]), s hogyan fejleszthetik vele vezetői tudatosságukat. (Noszkay [1988].

Az új jelenségek logikus következményének tekinthető, hogy napjainkban egyre nyilvánvalóbban fogalmazódnak meg, és a megoldás igényére - reagálásképp - jelentkeznek, az új korszaknak a filozófiai, ismeretelméleti, modellezési, megoldási út keresései, problémamegoldási módszer válasz kísérletei. Ennek jegyében nem meglepő, sőt azzal összefüggő, hogy közelmúltban feltűnően élénk érdeklődés mutatkozik – többek közt - a sakk iránt.

- Egyfelől, az oktatásban és a képzésben a sakkoktatás alkalmazása, mint az információfeldolgozásra, a problémamegoldásra, a döntésekre képes - már egészen az ifjú életkorban jó eséllyel alkalmazható - eredményes szakemberré való felkészítés lehetséges terepét és eszközt. ¹ Igaz, ebben már sok – sok éves tapasztalat van, amelyek hasznosítása – új szempontok érvényesítése mellett- újból aktuális. Szilágy Péter egyik tanulmánya szerint a pl. a FIDE (Nemzetközi Sakkszövetség) torinói eszmecseréjén megállapították, hogy a sakk népszerűsítésében az utánpótlás neveléséről fokozatosan a pedagógiai szempontokra tevődik át a hangsúly. „A sakk hasznát a közoktatásban ma már mindinkább abban látják, hogy előmozdítja a különböző tantárgyak elsajátítását, vagyis egészében a jövőre készít elő” (Szilágyi Péter [2007] 31 old.)², sőt - fűzi tovább gondolatait Szilágyi - ha valakinek nincs annyi ideje a sakkal foglalkozni, hogy mesteri szintű játékos váljék belőle, sakktanulmányai akkor is meghálálják a befektetett erőfeszítéseket a mindennapok során. Hiszen - ahogy azt Szilágyi Péter (Szilágyi [2007]) tanulmányában Vajnár Ilona tanárnő szavait visszaidézve írja – a sakk olyan dolgokra is megtanít, ami önmagában is hasznos a mindennapok során, így pl. arra, hogy tanulás nélkül nincs igazi fejlődés, hogy nehéz vagy kritikus helyzetekből is ki lehet jutni, hiszen egyes problémaszituációkra számos megoldást lehet találni. Következésképp nem szabad semmit feladni az első sikertelenségénél, sőt a problémamegoldást ismételtén újra kell kezdeni.

- Másfelől egyre gyakrabban kerül előtérbe a sakk, mint analógiás modell felhasználása különféle tudomány területeken. Szilágyi Péter (Szilágyi [2007]) munkájában több kutató munkájából merítve bizonyítja, hogy a sakk ilyen irányú felhasználása és megközelítése már

¹ Szilágyi Péter e tekintetben találóan összegzi Toffler amerikai tudós megállapítását, miszerint az un. modern világban mindinkább mulandóak az ismeretek. Következésképp célszerű az iskolásokat és a felsőfokú tanintézetek hallgatóit képessé kell tenni az elavult gondolatok elvetésére, és arra, hogyan és mikor kell ezeket a gondolatokat más ismeretekkel helyettesíteni, hiszen „A holnap műveletlen embere nem az lesz, aki nem tud számolni, hanem az, aki nem tanult meg tanulni.” (Szilágyi [2007] 28 old.)

² Számos hazai szakember ismét (a háború előtt többen így pl. Klebelsberg Kunó is szorgalmazta) behatóan foglalkozik az óvodai illetve az iskolai a sakkoktatásban rejlő lehetőségekkel. A teljesség igénye nélkül feltétlenül meg kell említeni Duró Zsuzsa, Hardicsay Péter, Fekete József, Fodor János, Kállai Gábor, Kovács Imre, Mészáros András, Polgár Zsuzsa, Orgován Sándor, Szilágyi Péter, stb. nevét.

viszonylag régóta foglalkoztatja a különféle tudományterületek művelőit. (Csak néhányat nevet idézve Szilágyi Péter munkájából pl. Seymour Papert, George A. Miller, H. Simon, K. Anders Ericsson és N. Charness, Mérő László, és még sokan mások). Azonban – s ezt határozottan merem állítani - nem a véletlen, hogy a sakk analógiák és - szimulációk hatalmas érdeklődést váltanak ki napjainkban. S nem csak azért, mert az „utóbbi fél évszázad több olyan tudományos felfedezését kapcsolja össze egymással, amelyek a sakk segítségével tisztázzák bizonyos átlagon felüli problémafelismerő és - megoldó mechanizmusok titkát” (Szilágyi Péter [2007] 19. old.), hanem azért is, mert a sakk stratégiák és analóg modelljei - elfogadva a svéd Kuylenstierna és munkatársai véleményét, akik tanulmányozva a sakkjáték törvényszerűségeit, komoly eredményeket értek el a katonai sikerek körülményeinek feltárásában - és a sakkal végzett kísérleteik egyéb területeken is érvényesek lehetnek. („... feltéve, hogy elmélet kapcsolja össze őket a célhelyzettel, és ha szakítunk azzal a felfogással, hogy az elvont laboratóriumi körülmények között kimunkált következtetések kevésbé érvényesek a külvilágban, mint a terepviszonyok között végzett kísérletek eredményeként születő megfigyelések” (Szilágyi Péter [2007] 41. old.).

Az előző gondolatok azt hiszem, érzékeltetik a sakk oktatásában és analóg modellként való tanulmányozásában rejlő általános lehetőségeket. A továbbiakban, munkámban azzal foglalkozom, hogy a sakk oktatásával és analógiás modellfelhasználásával milyen potenciális lehetőségeket és esélyeket remélek a vezetési - és menedzsmentképzés, valamint az üzletviteli problémamegoldások és üzleti döntések kapcsán.

2. A témafelvetés indokai és létjogosultsága az üzleti szféra menedzsmentjében és vezetésében

2.1 A sakk, mint lehetséges tantárgy szerepe az oktatásban, a képzésben

Mint arra a bevezetőben igyekeztem rámutatni, az új kor az élet valamennyi területén új-fajta filozófiai és szemléleti megközelítéseket, merőben más megismerési és tanulási, de egészen más probléma megoldási-, és döntési megközelítéseket, módszereket igényel. Meghatározóan azért, mert a változások, és az állandó változásokkal születő új (sokszor bizonytalan tudáselemekkel is tarkított) tudások annyira gyorsan jelentkeznek, hogy szinte állandóan szembesülnünk kell olyan probléma megoldási- és döntési helyzetekkel, amelyekre eddig nem voltunk, mi több nem is lehattunk felkészülve³.

Tehát, s ez egyre nyilvánvalóbbnak tűnik, a programozható eljárási modellek és döntési módszerek „nagy” korszakának befellegzett és – különösen az üzleti életre felkészítő felsőfokú képzésekben – emiatt mind fontosabbá válnak az olyan gondolkodási- és tudásgyarapítási módok, amelyek a *vezetői tudatosságot* erősítik. Tehát azt a készséget, hogy az un. programozhatatlan folyamatok kapcsán megjelenő jeleknek értelmezhető jelentést legyenek képesek adni és megfelelő megoldásra, döntésre⁴ tudjanak jutni. Minderre felkészíteni a jövő szakembereit kétféle oldalról megközelítve esélyes:

- Az egyik, amely az *általános készségfejlesztés* oldaláról közelít és éppen olyan tulajdonságokat erősít, amelyet már régóta és bizonyítottan tulajdoníthatunk a sakknak. Hardicsay

³ Mindenekelőtt fontos szembenézni, hogy mint minden téren a felsőoktatási felkészítés területén fokozódik a verseny. Úgy tűnik, hogy ebben a versenyben az európai egyetemeket különösképp veszélyeztetik az indiai és kínai vetélytársak, s erre maga az Európai Unió oktatásügyi kormánybiztosa is felhívta a figyelmet. Ebben a helyzetben – s jó, ha nemcsak az európai, de, saját házunk tájára nézve, a hazai egyetemeket is tekintjük (amelyek közül sajnos egy sincs a világ 100 legjobb egyetemének rangsorában) – az egyetlen ésszerű stratégia a „menekülés előre”. De nem mindegy, hogyan! Ugyanis a felsőoktatási versenyben jó eredményeket a hagyományos módokon többé nem lehet elérni, paradigmaváltásra van szükség, különösképp a tanulás-tanítás dilemmái mentén. (Nem véletlen, hogy a versenyben a legnagyobb veszélyt a keleti országok felsőoktatása jelentheti, hisz ezekben az országokban a tanítás-tanulás egysége egészen más filozófiai alapokon nyugszik, mint a nyugati kultúrákban.)

⁴ Ezeket a döntési típusokat nevezi Velencei Jolán PhD értekezésében un. embervezényelt döntéseknek. (bővebben ld. Velencei [2007])

Péter egyik munkájában (Hardicsay [2004] 18.o.) pl. az alábbi, a sakk útján megszerezhető, és az élet más területein jól felhasználható képességeket sorolja fel:

- akarat (a kudarc elviselése, feldolgozása, a következtetések levonása, felkészülés az új feladatokra);
- tartós és koncentrált figyelem, a figyelem megosztása;
- az emlékezet fejlesztése;
- gondolkodás, ítéletek, következtetési képesség;
- reprodukív és produktív alkotó képzelet, tervezés, kreativitás, gondolkodási képesség;
- döntési képesség, ítélőképesség, határozottság, bátorság;
- rendszerszemléletű gondolkodás;
- megfontoltság;
- helyzetmegítélés.

S mindehhez érdemes még hozzátennünk olyan fontos morális hozadékokat is, miszerint a sakk megtanít, hogy az ellenfelet nem szabad lebecsülni, hogy a vereséget el kell tudni viselni és a játékszabályokat kötelező módon be kell tartani (Vajnár Ilona tanárnő szavait idézi Szilágyi [2007]).

- A másik megközelítési mód, az, amely a tanítás-tanulás paradigmaváltásában a dinamikát, a folyamatelvűséget, a ciklikusság elvét követi, s amely elsajátítási módszereibe beépíti a tanulás szó kínai megfelelőjében rejlő kettőséget – állandó tanulmányozást és gyakorlást. S ami a lényeg, ezt nem akárhogy teszi, hanem úgy, hogy az képes megfelelő egyensúlyt teremteni az explicit és az implicit tudás elsajátítása között⁵. S ott, ahol és amennyire lehet nem csak a hagyományos eszközökkel, hanem a megfelelő helyen és módon „beépített” informatikai és információs technológiák támogatásával is. (Ezen elsősorban nem a sokat szorgalmazott e -learning - megoldások kiterjesztését célszerű csak érteni, inkább annak egyéb, nem csak az elsajátítás elvén nyugvó, szolgáltatásokkal kiegészített rendszerét.)

A fentiekben feltárt megközelítések napjainkra azért válnak különleges jelentőségűvé, mert az új kor üzleti szereplői (jelzem nem csak az üzleti szereplőkre igaz ez) közül azok, akik maguk is rájöttek és azonosulni tudnak „Az átlagos tevékenységeknek és szereplőknek „befellegzett”...”⁶, megállapítás igazságával, tudatosan törekedni fognak arra, hogy másként (és nem csak egyszerű ismeretszerzéssel) is gyarapítsák majd tudásukat. A legnagyobb különbség a klasszikus (statikus ismeretalapú) elsajátítással szemben, hogy korszerű „tudásgyarapítók” un. dinamikus tudásgyarapításra, kognitív sémákra épített mentális modelljeik⁷ bővítésére, helyezik a hangsúlyt. Azaz saját kognitív sémáikat⁸ sokszor teljesen más – látszólag egymással semmi összefüggést nem mutató dolgok, jelenségek összekötésével⁹ is - bővítve, válogatva

⁵ Egy ilyen tartalmú és törekvésű módszer az O&TUMEN módszer is. (bővebben ld. Noszkay [2007])

⁶ Idézi Velencei Jolán (Velencei [2007] 25 old.) Ridderstråle és Nordström „ítéletét”.

⁷ Mérő László ismert munkájában a kognitív sémákat úgy határozza meg, hogy azok önmagukban is értelmes, gondolkodásunk önálló, értelmes jelentéssel bíró egységei. „Aktívan irányítják az észlelést, a gondolkodást, miközben a felderített információk alapján maguk is módosulnak...” (Mérő [1994] 9.old.)

⁸ A sémák kérdéshez két fontos mozzanat is hozzátartozik: az egyik, hogy eleve csakis a rendszerszemléletű sémák lehetnek „életképesek”! A másikra Csíkos Csaba hívja fel a figyelmet: „Ahhhoz, hogy valaki egy adott szakterület kiváló művelője legyen, nagyon sok, ezres nagyságrendben létező sémára van szükség a gondolkodásban. A sémák meggyorsítják és hatékonyabbá teszik a gondolkodást. A sémák kialakulásához azonban időre van szükség. Jellemző, hogy fáradtságos, lassú, tudatos lépéseken keresztül válnak sémáink könnyen és gyorsan felhasználhatóvá.” (Csíkos [2007] <http://drseres.com/sakk/presentations/hadmernok/htm/csikos.htm>)

⁹ Gondolom, ezek után semmi újat nem árulok el az olvasó számára, hogy a sakk analógiákat is ilyen alkalmas sémának - amelyre sok megnevezése közül, számomra a sakkal kapcsolatosan a legszimpatikusabb értelmezése alapján - gondolkodási stratégiának, metaforikus modellnek tartom a vállalati menedzsment és vezetés problémamegoldásai kapcsán.

teszik, s ami még ennél is fontosabb hasznosítják, azt, hogy újabb és újabb - a hozzáadott érték termelésben hasznosítható - megoldási kombinációkat hozzanak létre. Tökéletesen ideilészkedő Seymour Papert amerikai professzor, azon megállapítása, amelyet a sakkal kapcsolatos megfigyelései alapján tett: „Bármely dolog könnyen megtanulható, ha összhangba hozzuk saját modelljeinkkel... Az, hogy az egyén mit tud megtanulni, attól függ, milyen modellek vannak a birtokában.”(idézi Szilágyi [2007] 29. old.)

Egyébként úgy gondolom – mivel a jelenség megállíthatatlanul máris jelen van és független a különféle képzési rendszerek viszonyulásától – szerencsésebb volna, ha a felsőoktatás élére állna, s nem utána kullogna a kor követelményeinek. Annál is inkább, mivel az élethosszig tartó tanulás elve megfelelő igény szintjének fenntartása másképp gyakorlatilag elképzelhetetlen. (Nagyon érdekes és megszívlelendő sakk analógiás hipotézist fogalmaz meg ezzel kapcsolatban Hardicsay Péter: „Az élethosszig tartó tanulás elve által javasolt folyamatos önképzés együttmozog a sakkbéli állás megítélésével, mely folyamatosan fejlődik. A teljesítő képes-, alkalmazható tudás megszerzésére irányuló képzés és önképzés leggazdaságosabb módja a sakkbéli állás megítélés fejlesztése.” (Hardicsay [2007] <http://drseres.com/sakk/eloadas.htm>)

2.2 Sakk analógiák és modellek hasznosítása az üzletviteli menedzsment és - vezetésfejlesztés területén

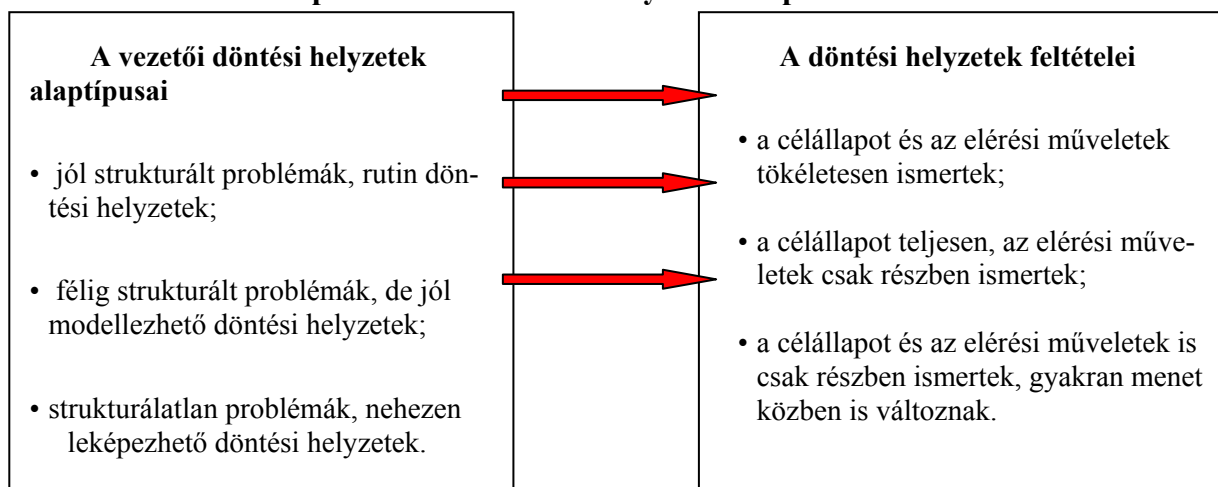
Az üzleti élet döntéshozói, a vezetők és menedzserek nem kerülhetik meg a tudástársadalom által velük szemben támasztott követelményeit, illetve a beköszöntő az új kor jellegzeteségeiből következő sajátos feltételeket és körülményeket. Anélkül, hogy valamennyi új körülményt végig vennénk, kettőt – a legmeghatározóbbak közül – feltétlenül érdemes kiemelni:

a) Új korszak – új igények - új helyzetek

Az új korszak egyik legfőbb jellemzője - ahogy erre Ridderstråle és Nordström: „Funky bussines A tehetség táncoltatja a tőkét” c. munkájukban is rámutatnak - a kérdések és problémák annyira differenciálódnak, ami miatt egyre kevésbé esélyes, hogy az univerzális válaszok elégségeseknek bizonyuljanak („A sokféleség győzedelmeskedett” ;- hirdetik fenn (Ridderstråle és Nordström [2001] 37.old). Mindebből az következik, hogy a döntési helyzetek is egyre bonyolultabbá válnak, s gyakran az igazán érdemi helyzetek által igényelt döntések is egyre kevésbé strukturálhatók.

(Az alábbi ábra a döntési alaptípusokat a döntési helyzetek feltételeit mutatja be.)

Tipikus vezetői döntési helyzetek – tipikus döntési feltételek



Forrás: Sántáné – Tóth E. – Biró M. – Kő A.- Lovrics L. [2008]

b) Új korszak – új problémák - új megoldások

A másik fontos jellemző, hogy a hozzáadott érték növelésével, a versenyképes előnyök megteremtésével összefüggésben az un. tacit tudás, s vele együtt az intellektuális tőkegazdálkodás jelentősége felértékelődik. Ez merőben új vezetési kihívásokat, nagyon összetett problémaérzékelést és reagálást igényel. Nemcsak abban az értelemben, hogy mert ezen túl másképp kell vezetni, az emberi tőkével bánni, de abban az értelemben is, hogy teljesen másképp kell pl. az intellektuális tőkét mérni, azzal gazdálkodni, a hagyományos erőforrásokkal újszerű - a vállalatot sikerre vivő – kombinációk lehetőségeit felismerni, stb.

Ezek teljesen új helyzetek, s az új lehetőségek megértése, megteremtése pedig – amelyre már bevezető gondolataimban is igyekeztem felhívni a figyelmet - kifejezetten igényli az intuíciót, a kombinatív megoldások keresésére alkalmas gondolkodásmódot. Hiszen, ahogy ezt döntéstámogatásról szóló legújabb műben is olvashatjuk az intuitívan gondolkodók:

„...képzelőerejükre támaszkodnak, így aztán olyan megoldásokra is eljuthatnak, amelyeket deduktív következtetéssel nem tudnának kihozni. A dolgokat egységbe foglaló, szintetizáló képességük okán képesek a vizsgált helyzet elemeit összekapcsolni, ezáltal új megoldásokra találni.” Sántáné – Tóth E. – Biró M. – Kő A.- Lovrics L. [2008] 41. old.)”

A fenti újszerű problémák nagyvonalú jellemzése után térjünk rá arra, miként jutottam el és milyen új eredményeket remélek a sakk analógiák alkalmazásától az új kor sikeres menedzsment- és vezetői helyzetek jobb megértése, problémamegoldásai, a mind nélkülözhetlenebbé váló vezetői tudatosság fokozása területén.

A vállalatok egészséges és beteg megnyilvánulásait, diagnosztizálásának módjait, a sikerre vivő vezetés és menedzsment titkait 36 éve kutatóként vizsgálom, és gyakorló tanácsadóként gyűjtöm az idevonatkozó tapasztalataimat. Ezen belül is kitüntetett jelentőséggel kezeltem mindig - de most egy másik oldalról megközelítve - a vezetői tudatosság kérdését. Ez a téma már az első, vezetési rendszerekkel kapcsolatos kutatásaim óta foglalkozat¹⁰.

De igazán aktuális, korunk felgyorsult és „virtualizálódó” üzleti világában való, gyors helyzetmegítélés, és a sikerre vivő megoldások vizualizálásához elengedhetetlen, („...a figyelem megosztása csak viszonylagosan összekapcsolt objektumok között, a dinamikus helyzetek iránti érzékenység, szemlélődő beállítottság, az intellektuális fejlettség magas foká”¹¹ - t tételző) vezetői képességek sajátos kombinációiban megnyilvánuló, azonnali vezetői döntések igényei tették. Ugyanakkor már jó ideje nyilvánvaló a számomra, az is, hogy épp úgy a vezetők, menedzserek szakmai felkészítésben, mint mindennapos munkájukat megújító szemléletváltáshoz, új analógiák és modellek kellenek, amelyek kapcsán a hagyományos megközelítések mit sem érnek. Hiszen az új korszak üzleti jelenségeinek kezeléséhez „fejetetejére” kell állítani minden eddigit, beleértve az eddigi kognitív sémáinkat, modelljeinket, megoldási módszereinket. Azonban a menedzsment és a vezetés egész területére igaz Velencei Jolán megállapítása: „A tudásháttér fogalmai a normál (saját megjegyzésem,értsd alatta: hagyományos) korszakra vonatkoznak. A lényeges változás a tegnapi és a ma között a tudásmegosztás jelenti.” (Velencei [2007] 15. old.) Ennek a lényeges változásnak a megtörténtét segítően van szükség, tehát olyan, teljesen más területről hozott, de ugyanakkor jól tanulmányozható és

¹⁰ Erre a kandidátusi értekezéséből írt könyvem (ld. „Egészséges vagy beteg ...A vállalat diagnosztikai modellje (KJK 1986. 28. old.), valamint az általam tizenötödik éve állandó továbbfejlesztéssel kidolgozott O&TUMEN módszer is bizonyíték.

¹¹ Részletesebben ld. Szilágyi Péter vonatkozó megállapítását (Szilágyi [2007] 15. old.) és tanulmányát.

érzékletes metaforákra, modellekre, stb., amelyek épp a más területről való származása okán, s azok újszerű felhasználásával, hasznosulásával segítik az új kor „másságának” feltárását, miközben a vele kapcsolatos menedzsment-, és vezetői problémamegoldásokhoz analógiáikkal szolgálhatnak. Ezekben a kérdésekben előrelépést, tehát vizsgálódásaim „új útjának” elméleti alapját és egyben analóg modelljét, a kétezer éves múlttal bíró sakk elméletének, kutatási eredményeinek és annak a vezetésre és a menedzsmentre kiterjeszhető, adaptív felhasználásától (is) remélem. Ehhez a megközelítéshez Lasker, egykori matematikából és filozófiából is jeleskedő, sakkvilágbajnok megállapítása is bátorít minket (miszerint a filozófia és a logika, a gazdaságtan és a vezetésstudomány, a matematika és az informatika területén hatékonyan kiaknázhatók a sakkban rejlő módszertani lehetőségek). De komolyabb sakk analógiákat remélhetünk azoktól a sakk kutatásoktól, amelyeket, a közel múltban Magyarországon, a hadtudományi területén, a sakkozó múlttal is rendelkező, Dr. Kende György professzor (Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem) kezdeményezett, együttműködésben Dr. Seres György professzorral (Kende - Seres [2006])¹². Kutatásukat összefüggésbe hozták a világban igen nagy figyelmet kiváltó, két jelentős – szintén a hadászattal kapcsolatos – és a sakk kutatásban igen érdekes eredményekre jutó, svéd Jan Kuylenstierna¹³ vezette, ill. az ausztrál Jason Scholz¹⁴ nevével fémjelzett műhelyek (a sakk és háború összefüggéseinek vizsgálata, számítógépes informatikai és matematikai módszerek alkalmazásával) munkái .

Az említett kutatók, és az ugyanezt vizsgáló potenciális partnerek, kutatási alapjai mögött természetesen az a - közel sem új – felismerés áll, hogy a sakk és a hadtudomány, valamint a sakk és a képességfejlesztés, sőt a személyiségfejlesztés lehetőségei között összefüggés létezik. A téma mélyebb kutatásának aktualitását a hadászattal is, az új korszakkal beköszönő gyors - a sakk kifejezésével élve - „állásmegítélési” és döntési kényszerek hívták életre, míg kutatásának héttér lehetőségét az informatikai-, és információtechnológiai fejlettség kínálja.

Fontos leszögezni, hogy az előbb említett hadikutatások közül egyik sem játszmaelemzéssel foglalkozik, hanem – többek közt - az ún. „mélytervezésben” alapvető kulcsváltozók és tartalmuk vizsgálatával, míg a másik az információs bizonytalansággal.

Hogyan is hasznosítható a sakk az üzleti problémamegoldás számára akár analógiák és metaforikus példák szintjén?! Bár még épp csak elején tartok a vonatkozó kutatásaimban, amelyeket a ZMNE Dr. Kende György által vezetett, a témában indított műhely keretében végzek (az eddig elért sakk analógiás hadi kutatások, üzleti viszonyokra alkalmazása céljából), de máris mindkét irányt (a sakknak az oktatásában – így a felsőoktatásban is – intuitív- és kognitív készség fejlesztésre való – hasznosítását) ígéretesnek tartom.

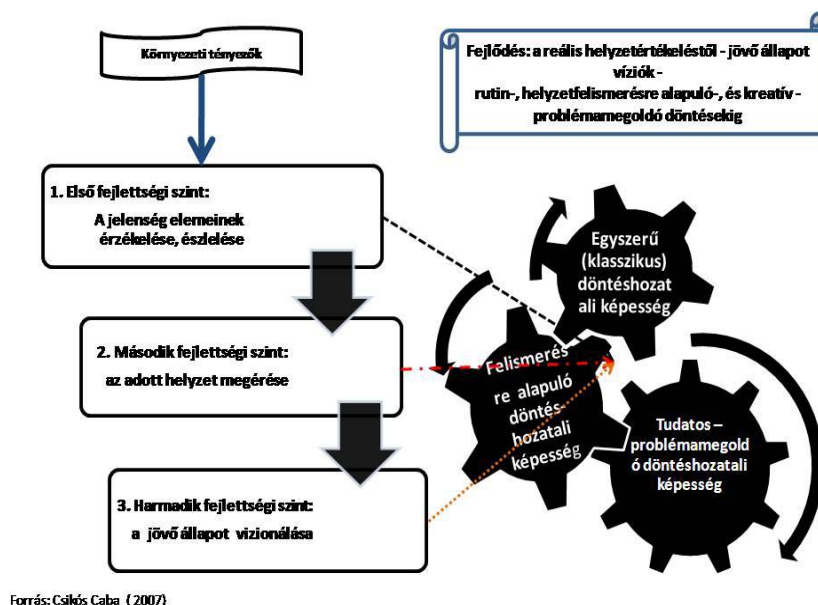
¹² Kende és Seres professzorok kutatásai ma már a ZMNE –n doktori témaként is meghirdetettek.

¹³ Jan Kuylenstierna svéd kutató kiindulási alapja az, hogy a sakkjáték hasonlít a háborúra, hiszen fellelhető benne a harc fontos elemei: a csapás, a mozgás és a védelme. Kuylenstierna és munkatársai szerint a sakkban is megtalálható – a csatából ismert parancsnoki - ún. „dinamikus döntéshozó helyzet”, hiszen úgy a hadászattal, mint a sakkjátszóval döntések egész sorozatát kell meghozni egy - egy tényleges és konkrét lépés megtétele előtt. Miközben a táblán (ill. a csatában) lévő helyzet mindkét játékos (ill. szemben álló csapat) döntéseinek hatására változik, miközben az idő is fontos tényező. Kuylenstierna és munkatársai a kísérleteket végeztek játékosokkal úgy, hogy mindegyikük különálló táblákon játszottak, miközben őket egymástól, egy nem átlátszó paraván választotta el. A lépéseket ezek után egy játékvezető tette meg a táblákon, de nem mindig azonnal, hanem pl. két lépés késleltetéssel. „Ezen sakkjátszmák alapján a kutatók az alábbi következtetésre jutottak: az erőfölény és a több harctéri információ kevésbé fontos abban az esetben, ha a szembenálló felek kevés információval rendelkeznek, ugyanakkor a gyors műveleti ütem jelentősége nem csökken. „Az információs fölényre erősen hat a bizonytalanság, míg a műveleti ütemre kevésbé” – mondja Kuylenstierna.” (Kende [2005.] <http://www.chessville.com/misc/ChessAsMartialGame.htm>).

¹⁴ „Az ausztrál kutatócsoport úgy találta, hogy a gyors ütem fontos lehet, különösen az ún. „mély tervezéssel” együtt. A mély tervezés azt jelenti, hogy a játékosok minden egyes lépésnél értékelik az eddig megtett lépéseket és a kapcsolatos terveket, és ennek alapján határozzák meg a követendő stratégiát.” (Kende [2005.] <http://www.chessville.com/misc/ChessAsMartialGame.htm>)

A sakk oktatásának hatása a képességfejlesztésre és a személyiségfejlesztésre

Az előbbieken már sok oldalról végig jártuk az utóbb említett képzésben való alkalmazás által kifejleszhető - a fejlődő képességekben jól mérhető¹⁵ - hozadékait. Most tekintsünk bele a sakk analógiás modellfelhasználás lehetőségeibe. Az alábbi ábrán látható, hogy miként is fejlődik a vezetői (tulajdonképp bármilyen emberi) tudatosság, amely a mind bonyolultabb döntések meghozatalában manifesztálódik.



1. ábra A vezetői tudatosság kialakulásának modellje

Az 1. ábra ugyanazt a fejlődési utat példázza, amelyet az ember, az egyszerű kezdőtől, a haladón, a szakértőn át egészen – ha egyébként képes és alkalmas rá – a nagymesterig bejár. A vonatkozó fejlődési fokozatok egymásra épülése, de főképp az egyikből a másikba való átmenet minőségi ugrásainak körülményei, feltételei már nagyon régóta foglalkoztatnak sok – sok, főképp a pszichológus, illetve a döntéstudományokkal foglalkozó kutatót. Így jutottak el a metakognícióig¹⁶, amelynek szerepe az, „.....hogyan a szakértővé válás útján segítse egyes gondolkodási folyamataink automatizálódását. Ez úgy lehetséges, hogy néhányszor önmagunk számára tudatossá teszünk egy-egy gondolkodási lépést, lehetővé téve azt, hogy gyakorlás révén az majd automatizálódjon”.

(Csíkós [2007] <http://drseres.com/sakk/presentations/hadmernok/htm/csikos.htm>)

Ugyan a magam részéről nem tartozom egyik körbe sem, tehát nem hivatásterületen foglalkoztat a kérdés, de a nagymesterek „titka” (hiszen az előbbi fokozatokkal leírható fejlőd-

¹⁵ Bár egyelőre legutóbb nagycsoportos óvodások és kisiskolások körében végez kutatásokat és méri Duró Zsuzsa (Duró [2007] intézményesített sakkoktatás képességek fejlesztő hatásait az abban résztvevők körében, azonban – megítélésem szerint – az általa alkalmazott mérési módszer más korcsoportra is kiterjeszhető.

¹⁶ Robert Sternberg megállapítása szerint: metakogníció elemei: (1) az időbeosztás a problémamegoldás folyamatában, (2) a dolgok közötti analógiák tudatos figyelembe vétele, (3) problémamegoldó stratégiák kiválasztása, (4) a feladatnehézség előrejelzése, (5) a saját problémamegoldó folyamatok nyomon követése. (R. Sternberget idézi Csíkós Csaba (Csíkós [2007] <http://drseres.com/sakk/presentations/hadmernok/htm/csikos.htm>))

dési fázis minden szakmára érvényes) mindig is érdekelt. Köszönhetően a kérdéssel hivatás-szerűen ezzel foglalkozóknak, ma már, igen sok minden tudható. Mérő László szavaival élve pl. hogy a haladóra jellemző, hogy „tudja, mit nem tud”, a szakértő „tudja, hogy mit tud és honnan”, míg a nagymester „tudja mi a helyes, de nem tudja honnan.” (Mérő [2007] <http://drseres.com/sakk/eloadas.htm>)

Tulajdonképp mindkét oldalról, feltettem a kérdést, tehát

- egyfelől, fejleszhetünk- e úgy bárkit is (természetesen ez e felvetés nálam mindig a vezetés és menedzsmet, üzleti tanácsadó szakterület szempontjából volt kérdés), hogy az akár eljuthasson a nagymester szintig;
- másfelől (és az élettapasztalataim egyre inkább erről győztek meg) ha csak az un. szakértői szintig; - mivel a nagymesteri szinthez más is kell, akkor mi az a „más”?!)

a) Fejlődés a kezdőtől a szakemberig...

Tekintsük először az első kérdést! 1993-ban egy új (nappali képzésben megvalósuló menedzser) szak kapcsán láttam elérkezettnek az időt, hogy a problémával módszertani szinten kezdjek el foglalkozni. (Gondoljunk arra, hogy érettségi után úgy kellett a menedzser pályára felkészíteni hallgatókat, hogy többségük a vállalatot szinte még kívülről is alig látták, miközben a vállalat életét befolyásoló döntésekre, beavatkozásokra kellett őket felkészíteni, s ez még akkor így igaz, ha természetesen a legtöbbjük asszisztensként kezdte vonatkozó pályafutását.) Ekkor dolgoztam ki egy komplex (az O& TUMEN)¹⁷, oktatási célú tudásmenedzselési modellt és módszert, amelynek állandó (immár 15 éve tartó!) továbbfejlesztése alatt szerzett tapasztalataim alapján - állítom - sikerült az előbb felvetett problémához közelebb jutnom. Miután a módszer részletesen megismerhető, mindössze egy -két dolgot emelnék ki:

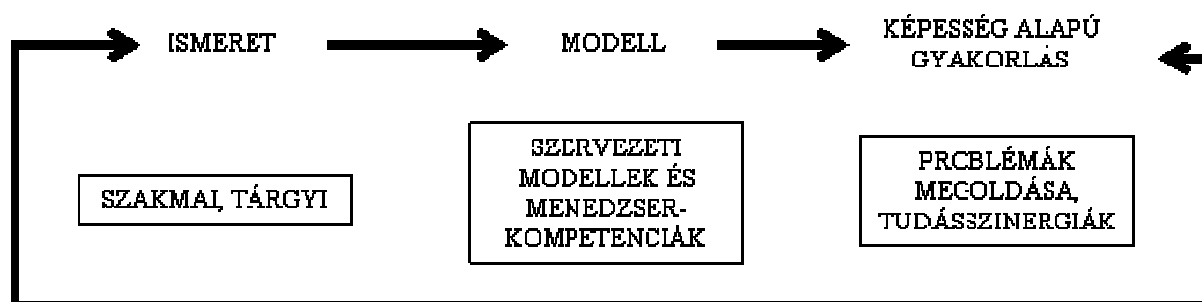
ad.1. A szakértői problémamegoldó szintre elvben, a kitartó és szorgalmas, szakmájában elmélyülni hajlandó átlag képességű ember is felhozható, azonban ha a későbbi nagymesteri „marsall bot”- ra is esélyessé kívánjuk tenni, azt csak az alábbi hármas, együttes súllyal való kezelésével tehetjük (ui. nincs problémamegoldó tudás, ha nem alapozzák meg tárgyi tudással és soha nem teljesezhet ki a kettő, ha ahhoz nem párosul megfelelő és stabil erkölcsi értékkel. (Ezért az alábbi képlet, ill. „képletés” szorzat!)

Szakmai ismeret (explicit tárgyi tudás) X problémamegoldó tudás (rejtett, képességalapú, implicit tudás) X értékek

ad. 2. A képzésben az alábbi ciklikusság¹⁸ – a rendszerszemléletben modellezett, illetve egymásra épülő, és egyre magasabb szintet jelentő menedzserkompetenciák mentén történő - érvényesítése a célravezető:

¹⁷ Az O & TUMEN (a rövidítés jelentése: oktatás és tudásmenedzselés) módszer részletes leírása „Új utak és módszertani megoldások a felsőoktatásban – O & TUMEN, a kompetenciaalapú képzés tudásmenedzselési módszere” címmel olvasható a Vezetéstudomány 2007/10. számában, 50 - 61 old.)

¹⁸ A ciklikus elsajátítási modellnek - a szervezeti életciklus szintekhez illeszkedően – több, konkrét elsajátítási fázisa van. Így: a vállalkozó (alapító) személyéhez tapadó strukturálatlan kis szervezet; az építkező, differenciálódó, strukturákat kialakító és rendszerré fejlődő, növekedésben lévő szervezet; az érett szervezet; a változó (profitját, kapacitásait, informatikáját és tudástökéjét stb. transzformálni képes) szervezet; a változásra kényszerülő (bajban lévő) szervezet.



2. ábra

ad. 3. Mindezek együttesen belül alapvető - az önfejlődést és egyéni gyakorlást is lehetővé tevő - mikro vállalkozás, mint a megalapításától a sokrétű manifeszt beavatkozásra és „materiális” gyakorlásra is alkalmas terep. Ui. ez teszi lehetővé, hogy kialakulhassanak a hallgatók, vállalkozói én-tudatát meghatározó, illetve a későbbi vezetői - ill. menedzsertudatosságának nélkülözhetetlen fundamentumát képező kognitív sémái és problémamegoldó modelljei.

b.) A vezetés és tanácsadás nagymesteri talányai

A legmeghatározóbb - s a saját és mások munkamódszereiből fakadó megfigyelésem – hasonlatos ahhoz, ahogy a sakkmesterek is kezelik a nagymennyiségű információikat, s amely H. Simon (bővebben ld. Simon, H. A. - Chase, W. G. [1973]) szerint az információs hierarchiát un. chunkokra (a vállalati diagnosztikai és válságkezelési praxisban magam részéről ezeket a vállalati átvilágítás információs hierarchiájából összeálló, akár gráfokkal is modellezhető, objektumoknak nevezem) való darabolásával old meg. Ezek segítik – persze egyéb más, bonyolult válogatási mechanizmusok működése mellett – pl. akár un. szomatikus markerek (másodlagos emóciók) útján a ténylegesen számításba jöhető alternatívák kiválasztását. Az összetett, sokszor ma még megmagyarázhatatlan mechanizmusok senkit se tévesszenek meg, ui. az előbb említett mechanizmusok kialakulása nem remélhető, ha mindezt egy kemény szakmai felkészítés nem előz meg. Ebben tapasztalataim okán tökéletesen egyet értek Csíkos Csabával, aki minderről azt írja: „Az állítjuk tehát, hogy a megfelelően működő képességek, és a hosszú tanulási folyamatban elsajátított ismeretek együtteseként létrejövő szakértői gondolkodási sémák jelentős erőforrásokat szabadítanak fel a gondolkodás meta-szintű összetevői számára.”

(Csíkos [2007] <http://drseres.com/sakk/presentations/hadmernok/hm/csikos.htm>)

A másik – szintén tapasztalati úton nyert megfigyelés – a nagymesterek, bármilyen szakterület művelői is legyenek, ha valamilyen ok folytán összehozza őket a sors, bámulatos sebességgel rátalálva, olyan közös platformon (egyfajta „metanyelven”) képesek gondolatokat cserélni, amelyekkel szinte „félszavakból” értik egymást, de nem csak értik, hanem segíthetik is egymás problémamegoldását.¹⁹ Ez szintén bátorító és érdekesítő lehet, hogy az új kor me-

¹⁹Ezzel kapcsolatban egy érdekes élményemről hadd számoljak be. Egyik évben volt egy sürgős vállalati munkám, amit határidőre el kellett végeznem. Emiatt húztam – halasztottam egy, külföldön munkát vállaló kutatóorvos barátommal a találkozómát. A végén már fenn állt annak a veszélye, hogy a találkozásunk nélkül utazik vissza. „Kinomban” azt javasoltam neki, hogy ha már nincs jobb lehetőségünk, legalább nézze meg mivel foglalkozom (a cégnél, majd mint az asszisztensemét mutatom be), és legalább egy kicsit mégis együtt lehetünk. Bevallom mély aggodással néztem a nap elé! S mily kellemes csalódás, döbbenetes gyorsassággal találta meg az orvosi analógiákat a diagnosztikai munkámban, (a végén még egészen jó kérdésekkel is tudta „bombázni” a cég alkalmazottait). De az igazi meglepetés, az utána együtt elköltött vacsoránk alatt ért. Amikor is búcsúzóul a nyakamba borult és megköszönte a lehetőséget mivel egy hosszú ideje gyötrő kutatói dilemmájának megoldáshoz kapott ötletet, ahogy ő mondta analóg modellt;- a napközben nekem feltett kérdései és az arra adott diagnosztizáló magyarázataim által.

nedzsment és vezetői dilemmái okán a kétezere éves múlttal bíró harci játék – a sakk - alkalmazói kutatási eredményeit, a menedzsmentre kiterjeszhető, adaptív felhasználásával is segítjük.

Irodalomjegyzék

- [1]. Duró Zsuzsa (2007): A sakk képességfejlesztő hatásának vizsgálata Új Pedagógiai Szemle 9. sz.
- [2]. Csíkos Csaba (2007): Metakogníció. A tudásra vonatkozó tudás pedagógiája. Műszaki Könyvkiadó, Bp.
- [3]. Csíkos Csaba (2008): A sakkozás, mint a kezdő-szakértő problematika vizsgálatának terepe
- [4]. <http://drseres.com/sakk/presentations/hadmernok/htm/csikos.htm>
- [5]. Hardicsay Péter (2004): Miért gondolkodik másként a sakkozó? Spirál Könyvkiadó, Bp.
- [6]. Kende György (2006): A sakk mint hadijáték és a képességfejlesztés eszköze Hadtudomány 1.sz.
- [7]. (Angolul megjelent: <http://www.chessville.com/misc/ChessAsMartialGame.htm>)
- [8]. Kende György - Seres György (2006) : [Use of chess in military education](#) New Challenges
- [9]. http://www.drseres.com/publik/pdf/use_of_chess.pdf
- [10]. Mérő László (1994): Észjárások - A racionális gondolkodás korlátai és a mesterséges intelligencia HypoTEX Kiadó, Bp.
- [11]. Mérő László (2007): A sakk, mint kompetenciamodell – pszichológiai kísérletek sakkozókkal <http://drseres.com/sakk/eloadas.htm>
- [12]. Noszkay Erzsébet (1988): Egészséges vagy beteg - A vállalat diagnosztikai modellje. KJK Bp.
- [13]. Noszkay Erzsébet (2007) Új utak, új módszertani megoldások a felsőoktatásban - O & TUMEN, a kompetenciaalapú képzés tudásmenedzselési módszere. Vezetéstudomány, 2006. 10. sz.
- [14]. Ridderstråle J. - Nordström K. (2001): Fuky business A tehetség táncoltatja a tőkét KJK Bp.
- [15]. Simon, H. A., és Chase, W. G. (1973): Skill in chess. *American Scientist*
- [16]. Sántáné – Tóth E. – Biró M. – Kő A.- Lovrics L. (2008): Döntéstámogató rendszerek Panem GazdaságInformatika Bp.
- [17]. Szilágyi Péter (2007): Állomások és mérőkövek - A sakk képességfejlesztő hatásainak kutatása külföldön és Magyarországon [Új Pedagógiai Szemle, 6. sz.](#)
- [18]. Velencei Jolán (2007): Az üzleti döntéshozó tudásmegosztása az e-korszakban (PhD Értekezés) Bp.