



PEME XV. PhD - Konferencia



***TIZENÖT ÉVE AZ EURÓPAI SZINTŰ TUDOMÁNYOS MEGÚJULÁS ÉS A FIATAL KUTATÓK
SZOLGÁLATÁBAN***

2017. november 08.

BUDAPEST

/Lektorálta: Dr. Tariszka Éva/

A magas hozzáadott értéket előállító, tudásintenzív munkahelyek esetében kiemelt szerep jut az innovációt, információ-megosztást és problémamegoldást támogató személyközi hálózatoknak. Az elmúlt években ezért a szervezetelméleti kutatásokban és a tanácsadói gyakorlatban is növekvő figyelem irányult a szervezeti hálózatok feltárására, elemzésére. E vizsgálatok azonban szinte minden esetben a pozitív és semleges kapcsolatokra koncentráltak, s csak kivételes esetben foglalkoztak a negatív kapcsolatokkal. A negatív kapcsolatok (mint a bizalmatlanság, irigység, elkerülés stb.) nem azonosak a pozitív kapcsolatok hiányával, s módszertani szempontból nem tekinthetők azok ellentéteinek sem. Tanulmányomban ezeknek a tudásmegosztásra és innovációra gyakorolt hatását mutatom be az irigység példáján keresztül.

Bevezetés

Évszázadokkal ezelőtt az innovátorok, vagyis az új szellemi tartalmak létrehozói *feltalálók* voltak. Olyan magányos gondolkodók, akiket az „isteni szikra” megnyilvánulása inspirált egy-egy új megoldásra. Később, a felvilágosodás és tudományos fejlődés hatására az újjító tevékenység a *kutatómunka* szisztematikus folyamatán keresztül jelent meg – ez azonban a legtöbb esetben továbbra is magányos elfoglaltságot jelentett. Napjainkban az innováció szinte minden esetben közös gondolkodáson, kooperáción, vagyis *együttalkotáson* keresztül jön létre, ennél fogva nem különösen tehetséges egyének, hanem különböző ismeretekkel, tudással és képességekkel rendelkező személyek együttes munkájának eredménye.

E változások háttérében többféle magyarázat áll. Egyrészt a társadalmi munkamegosztás egyre összetettebbé vált, a különböző szakmai ismeretek egyre inkább diverzifikálódtak, s a valódi innovációs tartalmak létrehozása egyre speciálisabb ismereteket igényelt. Másrészt a kommunikáció- és információtechnológia fejlődésével egyre egyszerűbbé vált a személyek – tértől és időtől mindinkább független – összekapcsolódása. A személyek(és szervezetek)közötti információátadás és együttműködés elsősorban *hálózatos megközelítésből* (Hortoványi & Szabó 2006; Phelps et al. 2012) értelmezhető, e kapcsolatok leírásának kézenfekvő eszköze a szervezeti hálózatelemzés (Organizational Network Analysis, ONA).

A szervezeti kapcsolathálózatok elemzésekor a kutatók és tanácsadók elsősorban a bizalmi, kooperációs, információmegosztó stb. kapcsolatok mintázatait tárják fel, amelyek közvetlenül is érintik a tudásmegosztást és innovációt a szervezetekben (Van Wijk et al. 2008). Ezzel szemben a negatív kapcsolatokra (mint a bizalmatlanság, irigység, elkerülés stb.) sokkal kevesebb figyelem irányul, noha kutatások igazolják, hogy ezek aránytalanul nagy hatást gyakorolnak a személyközi hálózatok struktúrájára és működésére (Labianca & Brass 2006a).

Tanulmányom célja az információátadás és tudásmegosztás hálózatelméleti vonatkozásainak bemutatása, illetve szakértő közönség figyelmének felhívása a negatív kapcsolatok jelentőségére. Dolgozatom első részében ismertetem a tudásmegosztó és innovációs hálózatok értelmezéseit, majd a második részben elővezetem a negatív kapcsolatok általános definícióját. Dolgozatom harmadik részében egy konkrét kapcsolattípus, az *irigység* hálózati megközelítéseit mutatom be, illetve korábbi kutatások eredményeire alapozva szemléltetem ennek hatását az innovációs

hálózatokra. Tanulmányomat összefoglalással és jelenleg folyó kutatásunk ismertetésével zárom.

1. Tudásmegosztó és innovációs hálózatok a szervezetekben

Az innováció, vagyis új tudástartalmak keletkeztetése a tudásintenzív iparágakban működő vállalatok számára a versenyben maradás feltétele. Ugyanakkor a megfelelő információ eljuttatása a megfelelő időben, a megfelelő helyre ugyanilyen fontos minden szervezet számára. Utóbbi gyakran azon hiúsul meg, hogy bár a szervezetben – valamelyik munkatársnál – jelen van a szükséges tudás, az adott pillanatban ez nem fellelhető. A szervezeti *háttértudás* (ambient awareness) fogalma (Leonardi 2015) annak ismeretére vonatkozik, hogy *ki mit tud, és ki kit ismer*. A tudáshoz, információhoz való hozzáférés kulcsa tehát ez a metatudás: minél kevésbé explicit és formalizált egy tudáselem, annál nagyobb szükség lehet rá. A tudásmegosztó kapcsolatok hálózatos megközelítésének létjogosultságát az adja, hogy e folyamatok igen gyakran eltérnek a formális kapcsolatoktól, így a vezetői figyelem vakfoltjában maradnak (Phelps et al. 2012).

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), s a munkatársak kapcsolathálózatai ezek többségét érintik. Strukturális feltétel, hogy a munkatársak között legyen kapcsolat: *ismerjék* egymást, s rendelkezzenek a már említett szervezeti háttértudással, vagyis tisztában legyenek azzal, milyen kérdésben kihez fordulhatnak. A tudásmegosztás másik előfeltétele a *bizalom* megléte, a tudás átadása ugyanis kockázattal jár a tanácsot kérő és a segítséget nyújtó fél számára is. A bizalom általánosan elfogadott meghatározása az egyén meggyőződése, hite abban, hogy a másik fél nem él vissza a sebezhetőségével (Gelei & Dobos 2016).

Hálózati aspektusból nézve tehát a tudásmegosztó és innovációs hálózatok *szereplői* (csúcspontjai) a szervezet munkatársai és érintettjei, a közöttük lévő *kapcsolatok* (élek) pedig tanács- és információkérést, illetve kooperációt jelenítenek meg. Ezen irányított vagy kölcsönös (egyirányú vagy két irányú) kapcsolatokban információ és érzelmek *áramlanak*. (Vö. Borgatti et al. 2014 tippológiája a hálózatok diadikus jelenségeiről.)

A személyközi hálózatoknak ugyancsak nagy jelentősége van az innovációk terjedésének módjában a szervezeteken belül. A terjedés hálózatos jellegzetessége különösen fontos azokban az esetekben, ha az adaptáció költséges és kockázatos, illetve ha e költségek és kockázatok a kapcsolatokban szerzett tapasztalatok alapján jelentősen csökkenthetők (Takács 2010). Könnyen belátható, hogy az innovációs tartalmak terjedésében a kapcsolatok szerkezete meghatározó: milyen sűrűek a kapcsolatok, mennyire centrális szereplőtől indul el egy tartalom stb. Hálózati kísérletek alapján jól látható (Takács 2010), hogy az innovációs tartalmak átadásából fakadóan járadékot feltételezve (anyagi, érzelmi, hatalmi stb. kifizetések), a hálózati struktúra miatt nem az innováció kitalálója, hanem a leghatékonyabban terjesztő központi szereplők (hub) részesülnek a legnagyobb mértékben e járadékokból.

A szervezetek tudásmegosztó hálózataira nagy hatással volt a *vállalati közösségi média* hálózatok elterjedése az elmúlt években. (A „nyakkendő Facebookként” is emlegetett vállalati közösségi média olyan szoftvertermékekkel képezhető le, mint például a Yammer vagy a Workplace.) Ezek a felületek a virtuális térben is modellezik a munkatársak közötti kapcsolatokat – ugyanakkor meg is változtatják ezeket (Leonardi et al. 2013; Kane et al. 2014). A vállalati közösségi média jellegéből adódóan *önmaga elektronikus archívuma* is egyben, hiszen a közzétett bejegyzések

később is hozzáférhetőek maradnak. Ezzel egyszersmind kiemelik az információmegosztó kommunikációt a tér és idő kereteiből, hiszen a felhasználók bárhol és a jövőben bármikor bekapcsolódhatnak a korábban elkezdett diskurzusokba. A vállalati közösségi média szoftverek különböző címkézési lehetőségeket biztosítanak, és keresési mechanizmusokon keresztül segítik az információs elemek utólagos felderítését és kinyerését (Treem & Leonardi 2012; Leonardi 2015).

Más informatikai megoldások és kommunikációs technológiák a távoli munkavégzés, valamint a gyors és egyszerű információmegosztás lehetővé tételén keresztül támogatják a szervezetekben folyó innovációt. A szakmai közösségek (communities of practice), a különböző kollaborációs eszközök (felhőalapú adattárak, megosztási mappák, közösen szerkeszthető dokumentumok stb.) és az azonnali üzenetküldési lehetőségek mind a tanulmányom bevezetőjében említett kooperáció és együttalkotás megvalósítását támogatják – amelyek az új szakmai és szellemi tartalmak előállításának előfeltételei.

Látható tehát, hogy a szervezeti innováció alapját képező folyamatok, csakúgy, mint az innovációs tartalmak terjedése leginkább a személyközi kapcsolatháló vizsgálatán keresztül érthetőek meg. Tanulmányom következő részében az eddig tárgyaltaktól eltérő negatív kapcsolatokat mutatok be, s ismertetem ezek hatásait az együttműködésre és információmegosztásra.

2. A negatív kapcsolatok jelentősége

Az eddigiekben bemutatott kapcsolattípusok (bizalom, segítségnyújtás, információátadás stb.) pozitív, de legalábbis semleges viszonyokat feltételeznek. De mi lehet a helyzet a negatív kapcsolatokkal? Ezek a pozitív kapcsolatok hiányának felelnek meg? Vagy talán a pozitív kapcsolatok ellentétjei? Mindkét kérdésre nemmel felelhetünk.

A pozitív kapcsolatok *hiányát* Burt (2005) *strukturális réseknek* nevezi, s felhívja a figyelmet ezek jelentőségére. A strukturális rések a kapcsolati hálózat egyes körülhatárolható részei (fürtök) közötti kapcsolatok hiányaként jelennek meg, vagyis olyan „üres területek” a társas térben, amelyek nem redundáns információforrásokat választanak el egymástól. Burt rávilágít arra, hogy a strukturális réseket felszámoló közvetítők (broker) jelentős kapcsolati tőke többletre tehetnek szert tevékenységükkel (Burt 2005), ez pedig egyéni hasznot maximalizáló aktorokat feltételezve racionális magatartássá teszi a strukturális rések fenntartását és reprodukcióját. Mások az egyéni magatartásformák és társadalmi tőke dinamikus összefüggéseit vizsgálták longitudinális kutatások segítségével (lásd pl. Parker et al., 2016).

A negatív kapcsolatokkal foglalkozó teoretikusok Burt munkájából hiányolják a kapcsolati tőkét csökkentő hálózati jelenségek vizsgálatát, így ezeket is értelmezve bevezetik a *társadalmi főkönyv* (social ledger) fogalmát, mint a társas követelések és kötelezettségek egyensúlyi értékének kifejezését (Labianca & Brass 2006b). Noha eredeti feltételezéseik megalkotásakor abból az egyszerű összefüggésből indultak ki, hogy a pozitív (vagy semleges) kapcsolatok növelik, a negatív kapcsolatok pedig csökkentik a társadalmi tőke egyenlegét (vö. Borgatti et al., 2014; Labianca & Brass, 2006), későbbi kutatások rámutattak arra, hogy mindkét kapcsolattípus hozzáadott értéke változó lehet, nyílt és zárt triádok vizsgálatával ugyanis arra a következtetésre jutnak, hogy a negatív kapcsolatok akár pozitív hatással is lehetnek az egyéni teljesítményre (Marineau et al. 2016).

A negatív kapcsolatok (mint a bizalmatlanság, irigység, elkerülés stb.) tehát nem tekinthetők a pozitív kapcsolatok hiányának, ráadásul a kapcsolathálózatok multiplex jellege miatt (Borgatti & Halgin 2011) akár ezekkel egyidejűleg is fennállhatnak (vagyis két szereplő között egyszerre lehetséges több pozitív és negatív kapcsolat is). Ezzel együtt a negatív kapcsolatok rendszeresen a klasszikusan pozitív kapcsolatokat vizsgáló kutatók és tanácsadók vakfoltjában maradnak: a pozitív kapcsolatokat ábrázoló hálózati térképekről nem tudhatjuk, hogy a szereplők között tatóngó strukturális rések mögött negatív kapcsolatok rejlenek-e, vagy csupán pozitív kapcsolatok nem épültek ki közöttük.

Labianca és Brass (2006) hármass meg határozása szerint a negatív kapcsolatok (1) kognitív ítéletek, (2) negatív érzések és (3) más személyre irányuló magatartási szándékok relatíve *tartós és visszatérően jelentkező* eredői. A negatív kapcsolatok további vizsgálata két okból is indokoltnak tűnik. Egyrészt korábbi kutatási eredmények igazolják egy *negatív aszimmetria* néven ismert jelenség létezését. Eszerint a szervezeti hálózat struktúrájának változásait és az ebből adódó egyéni és szervezeti következményeket nagyobb mértékben magyarázzák, mint a pozitív kapcsolatok – annak ellenére, hogy számarányuk jelentősen alacsonyabb, az összes kapcsolat kb. 2-8%-át teszik ki (Labianca 2014). Másrészt úgy látszik, hogy a pozitív kapcsolatok dinamikáját leíró szabályszerűségek (pl. reciprocitás kialakulása, strukturális kiegyenlítődé s stb.) nem vagy nem ugyanolyan mértékben érvényesülnek negatív kapcsolatok esetében.

A negatív kapcsolatok idézett tripartit definíciójának komponensei külön-külön is megjelenhetnek a szervezetek személyközi hálózataiban: a *bizalmatlanság* (Venkataramani et al. 2013; Carboni & Casciaro 2013; Daly et al. 2015) az *irigység* (Sterling & Labianca 2015) vagy az *elkerülés* (Harrigan & Yap 2017) olyan negatív kapcsolatok a munkatársak között, amelyek erőteljesen befolyásolják a szervezetek mindennapi működését. Korábbi kutatások vizsgálták a negatív kapcsolatok tudásmegosztásra (Hortoványi & Szabó 2006; Marineau & Labianca 2010), egyéni teljesítményre (Marineau et al. 2016) és a szervezettel szembeni elkötelezettségre (Venkataramani et al. 2013) gyakorolt hatásait. Izgalmas kérdés annak vizsgálata, hogy e negatív kapcsolatok hogyan befolyásolják a szervezetek innovációs folyamatait.

A pozitív kapcsolatokat leíró néhány jellegzetesség, attribútum a negatív kapcsolatokra is értelmezhető. A kapcsolat *erőssége* (vö. Granovetter, 1973) az affektív tényező alapján határozható meg, mint pl. erős vagy gyenge ellenszenv, amelyet meghatározhat a kapcsolat múltja vagy jellege is (a kapcsolati konfliktusokhoz általában erősebb érzések kapcsolódnak, mint a feladat-konfliktusokhoz (Labianca 2014)). Ugyancsak fontos jellegzetesség a negatív kapcsolat *reciprocitása* (kölcsonössége) és *felismertsége* (nyilvános vagy titkolt ellenségeskedés), amelyek jelentős mértékben befolyásolják a kapcsolat által a hálózat egészére gyakorolt hatást (Labianca & Brass 2006b).

A negatív kapcsolatokat vizsgáló korai kutatások diadikus megközelítést alkalmaztak, vagyis ego és alter viszonyát vették górcső alá. Ebből adódóan elsősorban e kapcsolatok pusztító, az egyéni teljesítményt, elkötelezettséget és informáltságot visszavető hatását ismerték fel. Labianca és Brass (2006) rámutatnak a *társas távolság* (social distance) dimenzió fontosságára: különbséget tesznek az egót közvetlenül érintő és a tőle több lépésre lévő negatív kapcsolatok között. A legfrissebb kutatási eredmények (Marineau et al. 2016) megerősítik e distinkció szerepét, nyílt és zárt triádok vizsgálatával ugyanis arra a következtetésre jutnak, hogy a negatív kapcsolatok akár pozitív hatással is lehetnek az egyéni teljesítményre.

3. Az irigység arcai

Tanulmányom e részében egy konkrét negatív kapcsolattípus, az irigység példáján keresztül mutatom be, milyen hatással lehetnek e kapcsolatok a szervezeti innovációs hálózatokra. Az irigységet legtágabb értelemben mások sikere miatt érzett fájdalomként értelmezhetjük (Tai et al. 2012). A nemzetközi szakirodalom gyakran megkülönbözteti a jóindulatú (benign) és a rosszindulatú (malicious) irigység fogalmát, mint az irigység két arcát (Sterling & Labianca 2015). Magyarul rendszerint az utóbbit nevezzük hagyományosan irigységnek, az előbbit a klasszikus versengés egy esetének tekinthetjük.

Korábbi kutatások szerint az irigység két arcának közös jellegzetessége az átélt fájdalom, a különbség pedig abban keresendő, hogy egy adott személy hogyan reagál erre. Abban az esetben, ha a másik fél sikerét *fenyegetésként* értékeli, klasszikus (rosszindulatú) irigységgel reagál majd, ami gyakran agresszivitáshoz, destruktív magatartáshoz, rosszindulatú pletykák terjesztéséhez vagy a szervezetből való kivonuláshoz vezet. Ezzel szemben a másik fél sikerének *kihívásként* való észlelése inkább a versengő („jóindulatú” irigységhez kapcsolódó) magatartásmintákat hívja elő az egyénből, amely a bizonyítási vágyon keresztül erőteljesebb jelenlétet és megnövekedett teljesítményt eredményezhet. (Sterling & Labianca 2015)

Kérdés tehát, milyen tényezőkön múlik az, ki hogyan reagál mások sikereire. A jelenségnek bizonyára vannak a személyiségjegyekben keresendő előzményei, szervezetkutatóként azonban érdemesebb a szervezeti körülményeket szemügyre vennünk. A szervezeti kontextus leírásakor különös mértékben számolnunk kell (1) a vezetők által adott visszajelzések alapjával és gyakoriságával, (2) a munkatársak által észlelt igazságosság mértékével (procedurális és disztributív igazságosság), és (3) a referenciaszemélyek hálózatának sajátosságaival. Sterling és Labianca (2015) kutatásai szerint minél gyakoribb a vezetők visszajelzése a munkatársak teljesítményével kapcsolatban, és ennek alapját minél inkább az adott munkatárs korábbi teljesítménye képezi (nem pedig egy másik munkatársé), annál *kevésbé valószínű* az irigység kialakulása. A szervezetben észlelt igazságosság mértéke ugyancsak csökkenti az irigység előfordulásának valószínűségét.

Érdeemes megjegyeznünk, hogy a teljesítmény összevetésekor a szervezet egy adott tagja nem minden munkatársához hasonlítja saját teljesítményét, hanem azoknak egy meghatározott csoportjához (Shah 1998). A referenciaszemélyek csoportjai hálózatként értelmezhetőek, hiszen egy adott munkatárs (ego) és az általa megfigyelt személyek (alterek) között a figyelmet irányított kapcsolatként foghatjuk fel (Lawrence 2006). Sterling és Labianca (2015) kutatási eredményei szerint e referens csoportok *mérete és összekapcsoltságának mértéke* ugyancsak hatással van arra, mások sikere milyen mértékben vált ki irigységet vagy versengést a fókusz személyből: úgy tűnik, minél inkább kiterjedt, és minél kevésbé összekapcsolt egy munkatárs referenseinek hálózata, annál kisebb a valószínűsége az irigységből adódó destruktív magatartásminták megjelenésének. A nagymértékben összekapcsolt referens csoportok tagjai folyamatosan szemmel tartják egymás teljesítményét, ami így szélsőségesen bizalmatlan légkört hoz létre.

Az irigység példájából jól látható, hogy bizonyos negatív kapcsolattípusok hogyan hathatnak a tudásmegosztás különböző (strukturális és kapcsolati) feltételeire, s ezen keresztül hogyan befolyásolhatják az innovációs hálózatok működését és teljesítményét. Ezen összefüggések vizsgálata további empirikus kutatásokat igényel, amelyek során a vizsgált szervezet tagjait befolyásoló szervezeti és nemzeti kulturális értékeket, dimenziókat is figyelembe kell venni. Kutatócsoportunk célkitűzéseit és tervezett kutatását tanulmányom záró részében ismertetem.

4. Összefoglalás és a tervezett kutatás bemutatása

Tanulmányomban bemutattam az innováció és tudásmegosztás hálózatos értelmezését és implikációit, majd ismertettem a negatív kapcsolatok jelentőségét a személyközi hálózatokban. Ezt követően a témával foglalkozó irodalom áttekintésével egy konkrét kapcsolattípus, az irigység hatásainak bemutatásával illusztráltam a negatív kapcsolatok hatásait az említett innovációs és tudásmegosztó hálózatokra.

A Budapesti Corvinus Egyetemen folyó, Prof. Dr. Hámori Balázs és Dr. Tóth László tanár urak által vezetett kutatás célja a témával foglalkozó fontosabb nemzetközi szakirodalom áttekintése, feltárása, illetve a hazai vállalati gyakorlat eset-alapú empirikus vizsgálata. A kutatás a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Unió projektje keretében valósul meg.

A legfontosabb kutatási kérdések:

- Hogyan, milyen módszertani eszközökkel vizsgálhatók hatékonyan a munkatársak közötti negatív kapcsolatok (vö. Everett & Borgatti 2014; Kaur & Singh 2016)?
- Hogyan hat a munkatársak közötti bizalmatlanság az alulról jövő (bottom-up) szervezeti innovációra?
- Hogyan hat a munkatársak között megjelenő irigység az alulról jövő (bottom-up) szervezeti innovációra?

Tervezett kutatásunk jelentősége kettős: egyfelől új eredményekkel gazdagíthatja a társadalmi és szervezeti hálózatok működését és szabályszerűségeit vizsgáló elméleteket, másrészt a vállalati gyakorlat számára is értéket teremthet az innováció- és változásmenedzsment területeken.

A személyközi hálózatokkal foglalkozó nemzetközi és hazai kutatások fókuszában az esetek döntő többségében a semleges (információmegosztó, tanácskérő, kollaborációs) vagy a pozitív (bizalmi, baráti) kapcsolatok állnak. Noha az elmúlt években fokozódó figyelem irányult a negatív kapcsolatok (irigység, elkerülés, konfliktusok stb.) jellegzetességeire, szerepére és szervezeti hatásaira, ez idáig viszonylag kevés publikáció született e területen. A kutatás további célja tehát, hogy a témát pozícionálja a hazai tudományos vizsgáldás fókuszterületei között.

Felhasznált irodalom:

- Borgatti, S.P., Brass, D.J. & Halgin, D.S., 2014. Social network research: confusions, criticisms, and controversies. In D. J. Brass et al., eds. *Research in the Sociology of Organizations*. Bradford, UK: Emerald Publishing.
- Borgatti, S.P. & Halgin, D.S., 2011. On Network Theory P. Carrington & J. Scott, eds. *Organization Science*, 22(5), pp.1168–1181.
- Burt, R.S., 2005. *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital* 1st ed., Oxford, UK: Oxford University Press.
- Carboni, I. & Casciaro, T., 2013. Love Me or Hate Me: Performance Effects of Sociometric Status in Organizational Networks. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. pp. 109–129.
- Daly, A.J. et al., 2015. Why So Difficult? Exploring Negative Relationships between Educational Leaders: The Role of Trust, Climate, and Efficacy. *American Journal of Education*, 122(1), pp.1–38.
- Everett, M.G. & Borgatti, S.P., 2014. Networks containing negative ties. *Social Networks*,

38, pp.111–120.

- Gelei, A. & Dobos, I., 2016. Bizalom az üzleti kapcsolatokban: A diadikus adatelemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, 63(3), pp.330–349.
- Granovetter, M., 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), pp.1360–1380.
- Harrigan, N. & Yap, J., 2017. Avoidance in negative ties: Inhibiting closure, reciprocity, and homophily. *Social Networks*, 48(1), pp.126–141.
- Hortoványi, L. & Szabó, Z.R., 2006. Knowledge and organization : A network perspective. *Society and economy*, (2. szám), p.165–179.
- Kane, G.C. et al., 2014. What’s Different about Social Media Networks? A Framework and Research Agenda. *MIS Quarterly*, 38(1), pp.274–304.
- Kaur, M. & Singh, S., 2016. Analyzing negative ties in social networks: A survey. *Egyptian Informatics Journal*, 17(1), pp.21–43.
- Labianca, G., 2014. Negative ties in organizational networks. In D. J. Brass et al., eds. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*. Emerald Publishing, pp. 239–259.
- Labianca, G. & Brass, D.J., 2006a. Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *The Academy of Management Review*, 31(3), pp.596–614.
- Labianca, G. & Brass, D.J., 2006b. Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), pp.596–614.
- Lawrence, B.S., 2006. Organizational Reference Groups : A Missing Perspective on Social Context. , 17(1), pp.80–100.
- 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), pp.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), pp.1–19.
- Marineau, J.E. & Labianca, G. (Joe), 2010. Work and personal based conflict and advice and knowledge seeking relationships. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. pp. 1–6.
- Marineau, J.E., Labianca, G. & Kane, G.C., 2016. Direct and indirect negative ties and individual performance. *Social Networks*, 44(1), pp.238–252.
- Parker, A., Halgin, D.S. & Borgatti, S.P., 2016. Dynamics of Social Capital: Effects of Performance Feedback on Network Change. *Organization Studies*, 37(3), pp.375–397.
- Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A., 2012. Knowledge, Networks, and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), p.1115–1166.
- Shah, P.P., 1998. Who are Employees’ Social Referents? Using a Network Perspective to Determine Referent Others. *The Academy of Management Journal*, 41(3), pp.249–268.
- Sterling, C.M. & Labianca, G. (Joe), 2015. Costly comparisons: Managing envy in the workplace. *Organizational Dynamics*, 44(4), pp.296–305.
- Tai, K., Narayanan, J. & McAllister, D.J., 2012. Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), pp.107–129.

- Takács, K., 2010. Hálózati kísérletek. *Közgazdasági Szemle*, (11. szám), p.958–979.
- Treem, J.W. & Leonardi, P.M., 2012. Social Media Use in Organizations : Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, 36, pp.143–189.
- Venkataramani, V., Labianca, G. (Joe) & Grosser, T., 2013. Positive and Negative Workplace Relationships, Social Satisfaction, and Organizational Attachment. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), pp.1028–1039.
- Van Wijk, R., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A., 2008. Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), pp.830–853.

Köszönetnyilvánítás

Köszönöm Dr. Tóth László támogató visszajelzéseit, amelyekkel a konferenciaelőadás és a tanulmány elkészítését segítette.

A tanulmány a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013 "Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári Campusán" című Európai Unió projektje keretében készült.