

A vállalaton belüli innováció-kommunikáció, mint a szervezeti kultúra része – a szakirodalom tükrében

Borgulya Ágnes^a; Kovács Éva^b

^aPécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

^bPécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar

A TANULMÁNY CÉLJA

Az innováció-kommunikáció döntő jelentőségű a vállalati innovációk létrejöttének szempontjából. A kommunikáció az innovációnak és így a vállalati sikernek előmozdítója vagy – rosszul kezelve – akadálya is lehet. Tanulmányunk a vállalaton belüli innováció-kommunikációra fókuszál, és nem foglalkozik a diffúzió területével. Célunk, hogy a kommunikáció szerepét és lehetőségeit feltérképezve hozzájáruljunk a vállalati innovációt segítő belső kommunikációs környezet javításához és az ezt segítő módszerek megtalálásához. Szakirodalmi források elemzése alapján megfogalmazzuk azokat a következtetéseket, amelyek a gyakorlatba átültetve az innovatív gondolkodást, az innovációt előmozdító tényezőkké válnak. Az elméleti rendszerezés ösztönzés kíván lenni további innováció-kommunikáció kutatások folytatására.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A szakirodalom alapján egyszerű modellt alkotunk az innováció-kommunikáció folyamatának rendszer-szemléletére, elhelyezzük a tudásmenedzsment, az innováció-menedzsment és a változásmenedzsment összefüggésében, valamint a tudáskommunikáció és változáskommunikáció egymásra hatásában. Kimutatjuk a három menedzsment-, illetve kommunikáció-terület szoros kapcsolatát. Másrészt összegyűjtjük, tényfeltáró vizsgálat alá vetjük, szintetizáljuk és rendszerbe foglaljuk a külföldön közel húsz éve folyó belső innováció-kommunikációt feltáró kutatásokat tükröző szakirodalmat, és ezek tartalmait alapján megfogalmazzuk következtetésünket. A vizsgálandó irodalmat a hazai és külföldi élen járó vezetéstudományi/menedzsment szakfolyóiratokra és a téma sokat idézett művelőinek monográfiáira szűkítettük, ugyanakkor kitértünk néhány olyan műre is, amely megítélésünk szerint értékes adalékokat tartalmaz, de a látószögből könnyebben kieső publikációkban kapott nyilvánosságot.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A dolgozat többoldalúan, humán nézőpontból világítja meg az eddig Magyarországon csupán egyes részleteiben ismertetett menedzsment-területet. Kijelöli az innováció-kommunikáció helyét az innovációmenedzsmentben és elhelyezi a tudás-, valamint a változásmenedzsment folyamatában. Kiemeli az innovációt támogató szervezeti kultúra kommunikációs jellemzőit, és a gyakorlatban alkalmazható rendszerbe foglalja azokat.

JAVASLAT A GYAKORLATI ALKALMAZÁSRA

Javasoljuk, hogy amennyiben a gyakorlati szakemberek innováció-kultúra kialakítását tűzik ki célul, vegyék figyelembe a vállalati innováció-kommunikáció tervezésében a megfogalmazott következtetéseket és biztosítsák a gyakorlatban azokat a feltételeket az (intern) kommunikációban és a szervezeti kultúrában, amelyek támogatják a hasznos víziók, ötletek megvalósulását és zavartalan innovatív gondolkodás-léggört teremteneik.

Kulcsszavak: innovációmenedzsment, innováció-kommunikáció, tudáskommunikáció, változáskommunikáció

Köszönetnyilvánítás: A dolgozat az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottságának „Innováció-kommunikáció a vállalatoknál” című konferenciáján, 2020. március 6-án elhangzott, Borgulya Ágnes: „Innováció-kommunikáció a vállalatok gyakorlatában – elméleti nézőpontból” előadás tanulmány-változata.

DOI: 10.15170/MM.2020.54.04.05

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A vállalatok innovációja, termékeik, piaci megjelenésük, belső folyamataik megújítása versenyképességük megőrzésének, életben maradásuknak előfeltétele. Ennek következménye a menedzsment- a vállalati kommunikációs tevékenységek differenciálódása is. A tudásmenedzsment, az innovációmenedzsment és a kommunikációmenedzsment egymással szorosan összefüggő, de önálló menedzsment tevékenységgé fejlődtek.

A vállalati innovációnak előfeltétele a tudás és az újat teremtő gondolat kommunikálása. A kommunikáció teszi lehetővé, hogy egy személy vagy csoport átvegyen már meglévő ismereteket, majd azokat tovább gondolva és megosztva egy problémára új megoldást találjon, majd azt ismét továbbadva a novum létrejön. A kommunikációnak így döntő előmozdító szerepe van abban, hogy mennyire sikeres a vállalat az innovációban.

Azt a folyamatot, amely során egy vízió, egy ötlet egy vállalat keretei között megvalósul, a tudáskommunikáció – az innováció-kommunikáció – a változáskommunikáció hármas összefüggésében, modelljében értelmezzük.

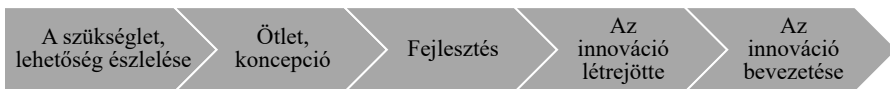
AZ INNOVÁCIÓMENEDZS- MENT, AZ INNOVÁCIÓ-KOM- MUNIKÁCIÓ ÉS HATÁRTERÜ- LETEI INNOVATION MANAGEMENT, INNOVATION COMMUNICA- TION AND ITS FRONTIERS

Általános értelmezésben az *innováció* egy olyan újdonság létrehozása és bevezetése a gyakorlatban, amely jelentősen különbözik a cég korábbi termékeitől vagy üzleti folyamataitól, a piacon forgalmazott termékektől és megoldásoktól. Gazdasági értelmezése Schumpeternek (1939) köszönhetően új utat nyitott meg a gazdasági gondolkodásban, a gyakorlatban pedig a versenyelőnyök legfőbb forrása lett (Hortoványi és Balaton 2016). Ennek következtében mind külföldön, mind hazánkban olyan sokoldalúan kutatott területté vált, hogy e helyen a utatásoknak még csak vázlatos bemutatására sem vállalkozunk.

Az innováció folyamatának modellezése folyamatosan összetettebbé vált a lineáris modellektől kiindulva a visszacsatolásokra, az integrációra, majd a környezeti tényezőkre, a hálózatosodásra is kiterjedő változatokon át a “nyitott innováció” leképezéséig. (Pakucs és Papanek 2006, Vukosavljev *et al.* 2019).

Tanulmányunkban a lineáris modelltől indulunk ki, amely hangsúlyosan emeli ki a folyamatnak a belső kommunikáció szempontjából sarkalatos elemeit. (1. ábra)

1. ábra: Az innováció folyamata
Figure 1. The process of innovation



Forrás: saját szerkesztés a <https://www.neu-innovation.de/phasen-im-innovationsprozess/felhasznalásával>

E több szakaszra osztható folyamat szervezeti, vállalati keretek között irányítást (menedzsment) igényel (Jarjabka és Lóránd 2010).

Vállalati értelmezésben az *innovációmenedzsment* a vállalatok innovációs folyamatainak tervezése, operacionalizálása, irányítása, értékelése. Értelmezhető mind termékek, szolgáltatások, mind

a szervezeti folyamatok megújításaként (Lee 2016, Csedő *et al.* 2018).

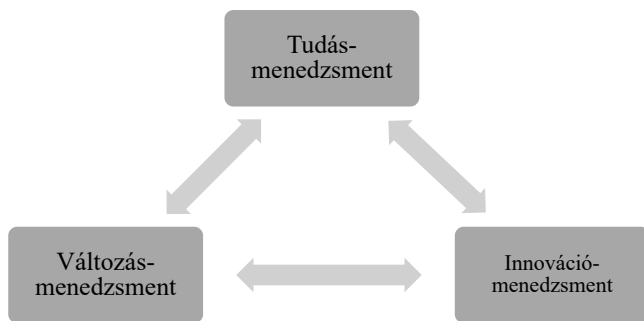
Magában foglalja a vállalatok szintjén az új megoldásoknak az üzleti gyakorlatban, az üzleti eljárásokban, a munkaszervezésben, a szervezetben, a külső kapcsolatokban, az adminisztrációban, a vezetésben és ennek alfunkcióiban (Birkner *et al.*

2019, 277–278) történő menedzselését. Az innovációmenedzsment, mint kutatási terület azzal foglalkozik, hogy hogyan lehet az innováció folyamatát hatékonytá tenni. A tudás integrálása az innovációs folyamat egyik kulcseleme (Wallin és Krogh 2010, Hámori 2012, Sára *et al.* 2014). A kiindulást egy létező probléma és a meglévő tudás jelenti. A meglévő tudás új elemekkel bővül, ezáltal új minőség

(nóvum) keletkezik, majd ennek implementálása a gyakorlatban változást, megújulást idéz elő. Az újítás valamely rendszerbe történő bevezetésének célja és értelme éppen a változás előidézése. (Berreth és Zirkel 2007). Az innovációmenedzsment mint vezetői funkció tehát elválaszthatatlan a tudásmenedzsment és a változásmenedzsment tevékenységtől (2. ábra).

2. ábra: A tudásmenedzsment, az innovációmenedzsment és a változásmenedzsment összekapcsolódása

Figure 2. The interconnection of knowledge management, innovation management and change management

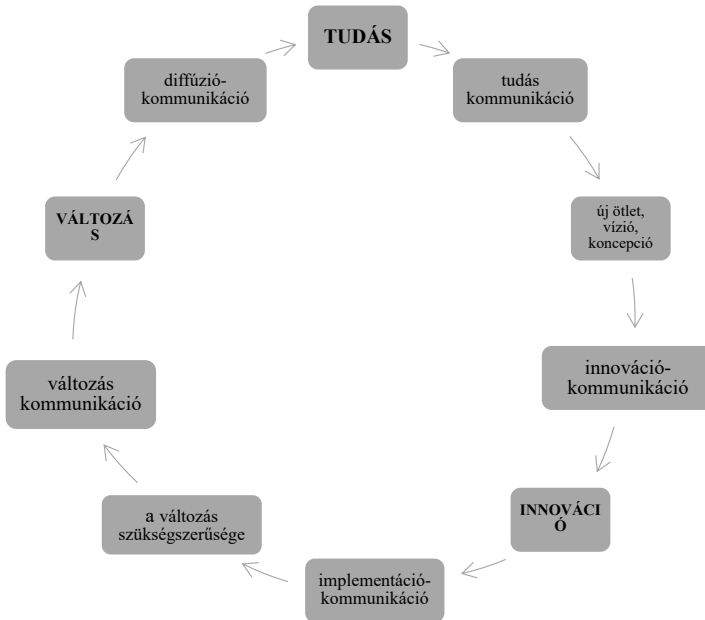


Forrás: saját szerkesztés

Az innováció és a tudásmenedzsment kölcsönhatása Bencsik és Für (2015) összegzésében a stratégiai gondolkodás – rendszerszemlélet; az ember – ember kapcsolat; a hálózatépítés; az intellektuális képességek és a tudásátadás, a tudáshálózat összefüggésében jelenik meg. A felsorolt elemek egy része indirekten magában hordozza a kommunikációt. Más szerzők teljes összefonódásban vizsgálják a két vezetési területet (Köhren *et al.* 2016). Úgy tűnik, hogy bár a két faktor kölcsönös feltételezettsége nyilvánvaló, a gyakorlati megvalósítás elmarad a levont következtetésektől (Gronau és Vladova 2012, Nikodemus 2017).

A *tudáskommunikáció* (tudás átadását és innovatív gondolat megszületését lehetővé tevő kommunikáció), az *innováció-kommunikáció* (a fejlesztést és az innováció megosztását lehetővé tevő kommunikáció) és a *változáskommunikáció* (az innováció bevezetését, a meglévőnek az újjal történő helyettesítését célzó kommunikáció) az innováció folyamatában láncolatot alkotnak (3. ábra).

3. ábra: Az innováció-kommunikáció helye a tudás – innováció – változás láncban
Figure 3. The place of innovation communication in the knowledge - innovation - change chain



Forrás: saját szerkesztés

A tudástranszfer (tudáskommunikáció) kutatása a múlt század vége óta rendkívül gazdag irodalmat eredményezett. A tudáskommunikáció kutatási eredményeinek összefoglalásától itt eltekintünk, csupán arra utalunk, hogy szerzők sokasága hangsúlyozza a kultúra, a bizalom, a lojalitás, illetve a szolidaritás és a tudás megosztását támogató légkör, az önszerveződő csoportok jelentőségét a tudástranszferben (Nonaka és Takeuchi 1995, Gupta és Govindarajan 2000, De Long és Liam 2000, Reinmann-Rothmeier 2000, Reid *et al.* 2004, Renzl 2008, Ling *et al.* 2009, Bencsik 2009, Noszkay 2009, Borgulya 2010, Bencsik *et al.* 2017). A tudáskiáramlást, tudásátadást, interakciókat stb. elemző kutatók (De Long és Liam 2000, Ling *et al.* 2009) olyan szocio-ökológiai jellemzőket írnak le (Gupta és Govindarajan 2000), amelyek az innováció-kommunikáció szempontjából is rendkívül fontosak. A tudás- és az innováció-kommunikáció összefüggése (Borgulya és Konczosné Szombathelyi 2019), valamint az innováció- és változáskommunikáció kapcsolata további kérdéseket vet fel.

VÁLLALATON BELÜLI INNOVÁCIÓ-KOMMUNIKÁCIÓ COMMUNICATING INNOVATION WITHIN A COMPANY

A szakirodalom jól elhatárolhatóan két nézőpontból foglalkozik az innovációhoz kapcsolódó kommunikációval. Az intern kommunikáció az innováció létrejöttét megelőző, a problémafelismeréstől és a teremtő gondolat felmerülésétől a nóvum megszületéséig zajló folyamatot teszi lehetővé (1. ábra). Az extern kommunikáció főként a nóvum elterjedését, diffúzióját segíti. Az intern és extern megkülönböztetésre épülnek a Huck (2007) és a Huck *et al.* (2013) szerkesztésében megjelent tanulmányok. Ezt a szemléletet tükrözi az innováció diffúziójának (Rogers 1983), az innováció marketingjének kutatása (Buzás *et al.* 2006, Konczosné Szombathelyi 2014, Piskóti 2014) csakúgy, mint Gerderics és Pavluska (2013) szakirodalomfeldolgozása, amely szerint a "...diffúzió ... a kommunikáció egy speciális típusa, amelyben az üzenet egy új ötlethez

kapcsolódik, és épp az ötlet ezen újszerűsége adja a kommunikáció különlegességét.” (Gerderics és Pavluska 2013, 6).

Tanulmányunkban az intern kommunikáció áll a középpontban.

A vállalaton belül keletkező innováció (legyen az üzleti stratégiai, szervezeti, szervezési újítás vagy termékfejlesztés) kommunikációja olyan interakcióláncolat, amely révén lehetővé válik a nívum, a megújulás megvalósulása. Hídelem az ötlet és a piaci siker között (Wecht 2010). Célja „az innováció sikeres fejlesztésének és gyakorlatba bevezetésének támogatása a teljes innovációs folyamaton keresztül” (Wecht 2010, 73).

Zerfass és Huck definíciója tágabban, a PR-szempontból is értelmezi az innováció-kommunikációt: „...új termékeknek, szolgáltatásoknak, technológiáknak, folyamatoknak, koncepcióknak és eszméknek azzal a céllal történő kommunikatív közvetítése, hogy az az innováció iránt megértést és bizalmat keltsen és a mögötte álló szervezetet innovátorként jelenítse meg.” (Zerfass és Huck 2007, 848). Ez a definíció magában foglalja a kommunikációnak az innováció diffúziójában betöltött szerepét is.

Bár az infokommunikációs eszközök kétségtelenül nagymértékben befolyásolják a kommunikációt, a folyamat legfontosabb eleme az ember. Az ember tudatában jelenik meg az ötlet, a vízió. Szervezetben belüli folyamatról lévén szó, az újítónak képesnek kell lennie megértetni az újszerűség lényegét és hasznát egy másik emberrel vagy embercsoporttal és sok esetben le kell küzdenie az emberi ellenállást, a kételkedést, a megszokotthoz ragaszkodást. Egyformán szükség van a kommunikáció kognitív (ténykövetítő) és érzelmi (érdeklődést, motivált-

ságot, lelkesedést kiváltó) funkciójára. Konatív aspektusa pedig másoknak az innováció folyamatába integrálásában játszik szerepet. A belső kommunikáció különösen nagy szerepet játszik az innovációs folyamat kezdeti szakaszaiban, az ötlet-generálás, az ellenállások felmérése, az interakciók megindítása és serkentése, a kapcsolatok kiépítése időszakában (Wecht 2010, 80).

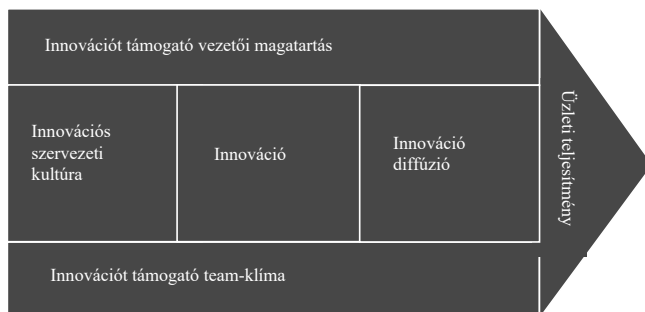
A belső szervezeti környezet: innováció-kultúra

The internal organizational environment: innovation culture

Szervezeti keretek között az innováció vezetők és beosztottak összjátéka. Elsősorban a cégvezetés, a felső és középpvezetők feladata, hogy *innovációt támogató munkahelyi klímát, kreativitást segítő szervezeti kultúrát* teremtsenek és aktív, motivált munkatársakat vonzzanak a vállalathoz, akik készek időt és energiát áldozni újító megoldások megtalálására.

Az ilyen szervezeti kultúra jellemzői között a kutatások eredményeiben rendre megjelenik a kommunikáció jelentősége. Martins és Terblanche (2003) a *nyílt kommunikációt* tekintik az ilyen vállalati kultúra elengedhetetlen elemének, ahol a *szabad és korlátlan információáramlás* biztosítva van. Panuwatwanich *et al.* (2008) többek között a lelkesítő jövőkép kommunikálását, a szervezet tagjainak bátorítását, mentorálását, a konzultációt a döntéshozatal folyamatában tekintik az olyan vezetői viselkedés elemeinek, amely támogatja az innovatív munkahelyi klímát. Nyilvánvaló, hogy e viselkedés-elemek eszköze a kommunikáció.

4. ábra: Az innovációt támogató környezet és az üzleti teljesítmény összefüggése
Figure 4. The relationship between an environment conducive to innovation and business performance



Forrás: saját szerkesztés

Linke és Zerfass (2011) úgy vélik, hogy az innováció-kultúra előfeltétele olyan intern kommunikáció, amely az innováció valamennyi szakaszának speciális jellemzőihez alkalmazkodik és figyelembe veszi azt, hogy az egyes munkatársak milyen szinten oszonoznak az innovációval. Ettől függően az üzenetek tartalma és az igénybe vett kommunikációs eszköz is variálódhat (Linke és Zerfass 2011).

Az innovációt támogató munkahelyi klíma további jellemzője a *bizalom*.

A bizalom

- növeli a kommunikáció hatékonyságát (Levin és Cross 2004, Ellonen *et al.* 2008),
- elősegíti a szervezetben belüli együttműködést (Mayer *et al.* 1995, Tyler 2003),
- erősíti az elkötelezettséget (Dirks és Ferrin 2001).

Ellonen *et al.* (2008) bizalom-kutatásának egyik következtetése, hogy az intézményi bizalmat növeli, ha a vezetők biztosítják a *vállalati stratégia és a HR-folyamatok átlátható és érthető kommunikálását* és a cselekedeteik és kommunikációjuk közötti integritást.

Összegezve, a kommunikáció vonatkozásában az innováció-kultúra alapja:

- a nyílt,
- a bizalomra épülő,
- az átlátható és érthető,
- a korlátlan információáramlást biztosító,
- a folyamat egyes szakaszaihoz és a munkatársakhoz differenciáltan alkalmazkodó és
- a munkatársakkal folytatott (túlnyomóan) közvetlen személyközi

kommunikáció. Ez utóbbi fontosságát Zerfass és Huck (2007a) is hangsúlyozza.

Érzelmi funkcióját a *lelkésítésben, a bátortásban, a mentorálásban, az involválásban* tölti be erőteljesen.

A kreativitást segítő vállalati kultúrát erősíti az „*innováció-tudat*” táplálása: „Mi innovatív vállalat vagyunk, nyitottak az újdonságokra. Készek vagyunk az innovációba befektetni és kockázatot is vállalni.” Az innovációt segítő vállalati kultúrában a balsikereket is nyíltan felvállalják, kommunikálják (Wecht 2010, 88).

Az innovációt támogató kultúra kommunikációjának *jelentősége* megnyilvánul abban, hogy

- az információk közvetlen átadásának és tovább gondolásának következtében gyors feedback keletkezik,
- a „Keeping ideas alive” (az ötletek állandó életben tartása) szellemében a munkatársak az innovatív tartalmakat (technológiákat, koncepciókat, ötleteket) akaratlanul is

magukba szívják,

- az ilyen kommunikáció tovább erősíti az innovációt támogató kultúrát, az „mi” tudatot (Wecht 2010, 88).

Az innováció-kultúrát támogatják bizonyos *munkaszervezeti megoldások*, pl. az ún. *autonóm teamek* (Patanakul *et al.* 2012), vagyis olyan a teamek, „amelyek tagjai közös felelősséggel tartoznak a rájuk kiosztott feladatok elosztásáért, a végrehajtás ellenőrzéséért, a munkahely egyes funkcionális egységein belül, vagy azok közötti koordinációért” (Makó *et al.* 2019, 9). Hasonlóan támogató a *munkakör-csere*, amely során a munkatársak más-más munkaköröket is megismerve, komplex módon látnak folyamatokat. Az új tapasztalatok fejlesztési ötleteket indíthatnak el.

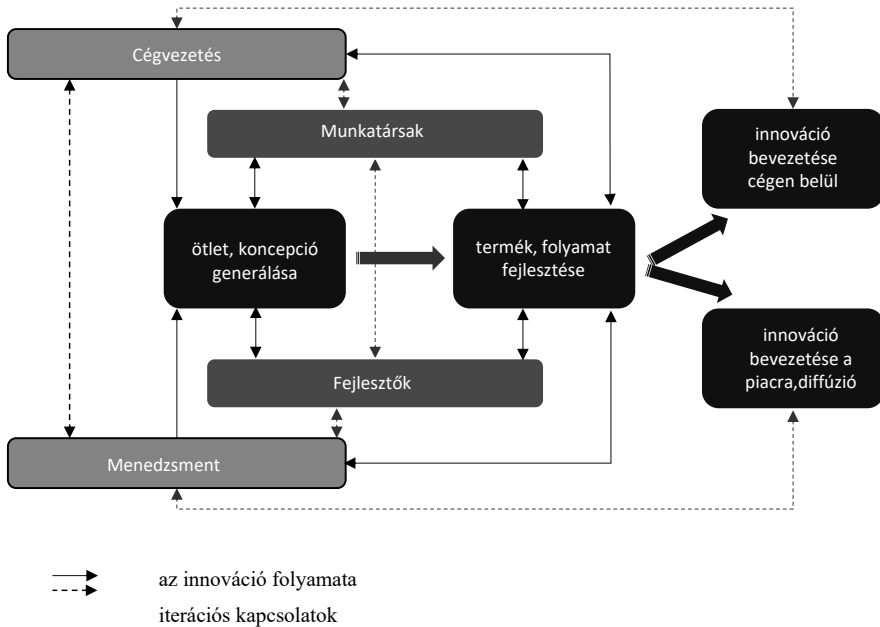
Az innováció-kommunikáció aktorai és módja

Actors and ways of innovation communication

A kutatókat intenzíven foglalkoztatja az a kérdés, hogy milyen szerepkörű és személyiségű munkatárs(ak) alkalmasak a sokrétű kommunikációs feladat végzésére. A sokrétűség az innováció-kommunikációjának négy dimenziójában nyilvánul meg:

- a *személyközi* dimenzió a szervezeti és emberi előfeltételeket (pl. az innovatív légkört) jelenti;
- a *kognitív* dimenzió, amely az újításhoz kapcsolódó ismeretek, tudás átadását foglalja magában;
- az *érzelmi* dimenzió (a félelmek eloszlatására, a gondolatok megosztására vonatkozik);
- a *konatív* dimenzió (az újítási folyamatban való részvételre motiválásra értendő) (Zerfass és Huck 2007b, 119).

5. ábra: Az innováció fázisai és a vezetők részvétele a kommunikációban
 Figure 5. Phases of innovation and the involvement of leaders in the communication process



Forrás: saját szerkesztés

Zerfass és Huck (2007) kiemelten foglalkoznak a *vállalatvezetők* szerepével a vállalati innováció-kommunikációban. Ők a folyamatban *kommunikátorok és kommunikáció-menedzserek* is. A munka- és kommunikációs folyamatok koordinálása és a munkatársak motiválása révén ők tehetik a legtöbbet azért, hogy a megértés, az elfogadás és az azonosulás megtörténjen a „fejekben”. A vezetőknek „...képesnek kell lennie arra, hogy elmagyarázzon új, gyakran összetett technológiákat, folyamatokat, termékeket, oly módon, hogy azokat konkrét, világos történetekre fordítja le, amelyek megmutatják a munkatársaknak, hogy mi miatt és milyen céllal járuljanak hozzá gondolataikkal és energiájukkal az újításhoz.” (Zerfass és Huck 2007b, 117). Motiváló, ha bemutatják, hogy a korábbi innovációk milyen módon vannak jelen a napi munkában, hogy a jelenlegi munkavégzők az egykori innovációk „haszonélvezői”.

A vezetőknek, mint kommunikációmenedzsereknek (Borgulya 2014, 48-49) a feladata a kreatív gondolkodás serkentése, kreatív-workshopok szervezése, olyan személyek egymással megismer-

tetése, összekapcsolása, akik inspirálón hatnak egymásra. Ők tudják befolyásolni a munkatársak elkötelezettségét és ennek köszönhetően erősítik a felelősségvállalást az innováció iránt (5. ábra).

Beckett és Hyland (2009) empirikus kutatása arra hívja fel a figyelmet, hogy a tudás átadása és az innováció létrejötte szempontjából a *nyelv és a megértés* kritikus elem. Minél több szereplő vesz részt a folyamatban, annál komplexebb az innováció kommunikálása, annál több szereplő hozza magával tudását, világtérlemezési sémáit, a rutinjává vált szabályokat, befolyásolja véleményével a döntéshozatalt és annál inkább nő a megértésben bekövetkező problémák lehetősége. Az innovációs folyamat résztvevői között fennálló értelmezési szakadékok, határok, *falak áthidalására képes munkatársak* bevonása a kommunikációba kulcsfontosságú lehet. Véleményük és korábbi tanulmányok szerzői (Tushman (1977), Tushman és Scanlan (1981)) szerint az ilyen munkatársak (*boundary spanning agent*) hatékonyan kommunikálnak saját munkacsoportjukon belül, a munkacsoportok között és szervezetükön kívül is. Képesek arra, hogy befo-

lyásolják munkatársaik befogadási hajlandóságát (Beckett és Hyland 2009). Az ilyen *közvetítő munkatársakra* különösen technológiai innovációkon dolgozó nagyvállalatoknak van szükségük, ahol a fejlesztés, a gyártás, az értékesítés elkülönülten működik és a szakterületi munkatársak „eltérő nyelveket beszélnek”, lévén, hogy a különböző szakterületek specialistáinak gondolkodását különböző mentális modellek befolyásolják. Hauschildt (2004) nyomán Zerfass (2005), Zerfass és Huck (2007a, 2007b) „*kommunikáció-promótoroknak*” nevezik azokat a munkatársakat, akik a kommunikációs akadályok és az ellenállás leküzdésében a folyamat motorjai. A kommunikáció-promótor nincs formális pozícióhoz kötve a vállalati hierarchiában (Zerfass és Huck 2007b,113).

Az innováció-kultúrában a bizalom a megbízhatóságra épül, ebben a kommunikáció tartalma, a hiteles információk, a valós adatok közlése elemi feltétel. Az újat elfogadtatni meggyőzéssel lehet:

- előre jelezni az innováció következtében várható változásokat,
- reálisan bemutatni az innovációból származó előnyöket,
- tárgyyszerűen előre vetíteni a kockázatokat,
- valós információkkal eloszlatni a félelmeiket.

Az innováció elfogadtatásának nyelvi-kommunikációs feltételeit német felmérések alapján Zerfass és Huck (2007a) egyszerű és világos közlésben, kézzel fogható példák használatában, hatásos képek alkalmazásában, a konkrét alkalmazási, hasznosítási lehetőségek megvilágításában látják (Zerfass és Huck 2007a, 853).

Csatornák, eszközök Channels, devices

A szakirodalom mind a tudáskommunikáció vonatkozásában (Gupta és Govindarajan 2000), mind az innovációt lehetővé tevő kommunikációban az *infokommunikációs eszközök* használatát és a *közvetlen személyközi* (face-to-face) interakciót tekinti alapvetőnek.

Az *infokommunikációs technológiának* (IKT) az innovációban betöltött szerepét tanulmányok sokasága elemzi, (csak az említés szintjén néhány magyar szerző: Vassné Egri és Kovács 2009, Nemeslaki 2012, Pongrácz és Nick 2017). A tanulmányok egy része számba veszi a mobil telefonok, az internet-szolgáltatások, a nagysebességű kommunikációs hálózatok, az innovatív IKT-applikációk, a felhő alapú szolgáltatások, az azonnali üzenetküldés, a weblapok, az intranet, az elektro-

nikus operációs folyamatok kezelésének és további alkalmazásoknak a fejlődését, térhódítását és hangsúlyozzák a globális tudáshoz való hozzáférést, a tudásmegosztás gyökeres átalakulását (The World Bank Group 2011, Pesole 2015).

Míg a kodifikált tudás az innovációhoz szükséges adatok, dokumentumok, leírások) átadható, vagyis a kommunikáció a kognitív funkciója jól megvalósítható *IKT eszközöket* használva, addig az újdonságelem megértetése, az elfogadtatás, a motiválás, az ellenérzések leküzdése, vagyis a kommunikáció érzelmi funkciója *közvetlen, informális beszélgetések* keretében (kiscsoportos, négy-szemközti beszélgetések, coach-tevékenység során) valósulhat meg legeredményesebben. A közvetlen emberi kommunikáció annak köszönhetően, hogy azonnali visszacsatolást tesz lehetővé, hogy kétirányú „adok-veszek” interakció, növeli a folyamatba bekapcsolódást, segíti a kétértelműségek tisztázását, lehetővé teszi az információ-hézagok azonnali kijávitását. A nem verbális jelzések gazdagítják az üzenet interpretálását, közvetítik az érzelmi töltést (Klein 1996, 34-35).

Empirikus kutatások azt igazolják, hogy az olyan munkahelyeken, ahol a térkialakítás kedvez az informális közvetlen személyközi kommunikációnak és lehetőség van találkozni például szünetekben más teamekben dolgozó munkatársakkal is, jobb a teljesítmény. Ajis és Naka (2015) úgy véli, hogy a különböző teamekből és szervezeti egységből összegyűlő munkatársak kommunikációja megtermékenyítően hat a tudás és az új ötletek generálására, megértésére és az információk kicserélésére. Csökkennek a kételyek és a bizonytalanság, javul az információ minősége. Megállapítják, hogy a „*lát-hatóság*” a munka-térben és a „*közelség*”, azaz a kisebb fizikai távolság a kommunikáló felek között, javítja a kommunikáció spontán jellegét és csökken a kommunikáció intenzitása, ha nő a munkatársak közötti fizikai távolság (Ajis és Naka 2015, 287). Az innovációt támogató kommunikációra tehát a megfelelő tér-kialakítás is közvetlen hatással van. Mindezekon túl szólni kell a digitális kultúra térhódításáról. A többség számára elérhető IKT eszközök használatával a digitális kultúra általánossá és globálissá vált. Mára kialakult egyfajta állandó on-line státuszunk (Kovács 2013). Ezt felismerve az innováció-kommunikáció eszközrendszerében a digitalizáció számos újabb lehetőséget teremt, amely egységesen hat a szervezeti kultúra területén, valamint magában az innováció folyamatában is.

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVAS- LATOK CONCLUSIONS, SUGGESTIONS

Az innováció értelme valamiféle minőségi javulás, változás elérése. Az 1. ábra modelljében felvázolt folyamat a változás fázisával válik teljessé, így az innováció-kommunikáció a tudás-, az innováció- és a változásmenedzsment keretében értelmezhető.

Szintetizálva a szakirodalmi elemzéseket levonhatók az alábbi megállapítások:

- A tudás-, az innováció- és a változáskom-munikáció szorosan összefüggnek egymással.
- A tudásátadás, az innováció és a változás megvalósulásában elsődleges jelentősége van a kommunikáció *támogató, képessé és lehetővé tevő funkciójának*.
- Hatékony vezetői kommunikációmenedzsment nélkül nincs tudásmegosztás, nincs innováció és nincs változás.
- A hatékony kommunikációmenedzsment feltételezi a vállalati kommunikációnak a vállalati stratégia szolgálatába állítását, az üzenetek világossá, félreértésmentessé és konzisztenssé tételét, az ösztönzés és motiválás kommunikációs eszközeinek alkalmazását és a támogató környezet megteremtését.
- Az infokommunikációs technológia rohamos fejlődése és terjedése nem szorítja ki az említett három területen a közvetlen személyközi kommunikációt.
- A digitális kommunikáció új kihívásokat és egyben új lehetőségeket is teremt az innovációs folyamatokban.
- A tudás- és innováció-kommunikáció nagyban hozzájárul a sajátos szervezeti kultúra-típus (tudáskultúra, illetve innovációt támogató szervezeti kultúra) létrehozásához.
- A tudás- és innovációkommunikáció elvezeti a szervezeteket a változásokhoz, a megújuláshoz.

Ha a vállalat víziója innovatív, agilis szervezeti képet foglal magában (Balogh és Szabó 2019) akkor a kommunikáció tervezése, szervezése, operacionalizálása és ellenőrzése nem valósulhat meg a tudás-, az innováció- és változáskommunikáció együttes előfeltételei nélkül.

KUTATÁSUNK KORLÁTAI LIMITATIONS OF OUR RESEARCH

Tanulmányunkban nem tudtuk összekapcsolni az intern kommunikációt az extern irányultsággal és a hálózatosodás nézőpontjával, jól lehet a kommunikáció komplexitása ezt kívánna. A kölcsönös összefüggésben vizsgálat annál inkább is indokolt, mert a gyakorlatban egyes részterületeik nehezen választhatók el egymástól. Ez kétségtelenül a tanulmány korlátainak egyike.

A környezeti tényezők változása újabb és újabb kihívásokat eredményez: kevés még a tapasztalat Magyarországon arra vonatkozóan, hogy a (feltehetően elterjedtebbé váló) távmunka miként befolyásolja az innováció-kommunikációt. Szolgáljanak e kihívások ösztönzésül további kutatómunkához!

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

Tanulmányunkban arra vállalkoztunk, hogy összegyűjtjük kurrens folyóiratokból és jeles monográfiákból a vállalaton belüli innováció-kommunikációra vonatkozó szakirodalmat, azt elemzésnek vetjük alá és rendszerezjük, összegezzük a tartalmakat. Az intern innováció-kommunikáció menedzsmentjét a szakirodalomra építve a tudás- és a változásmenedzsment és -kommunikáció összefüggésébe modell-szerűen helyezzük be, és hangsúlyt helyezünk a szervezeti kultúra nézőpontjára. Tekintettel arra, hogy ilyen mélységű rendszerező és szintetizáló dolgozatot sem a külföldi, sem a hazai szakirodalomban nem találtunk, munkánk hozzájárul a vállalati intern innováció-kommunikáció menedzsment átfogóbb megértéséhez és jelentőségének reális megítéléséhez. Ezen túlmenően törlesszünk abból az adósságból is, amely a kutatás oldaláról a hazai vállalati intern innováció-kommunikáció területén fennáll. Ezzel az innováció-kommunikáció menedzselését végző vállalati szakembereknek is segítséget nyújtunk.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Ajis, A.M., Naka, R. (2015), "Spatial Configuration Based on Amount of Communication for Organizational Creativity in Interior Design Firms", *Journal of Sustainable Development*, 8(8), 285-296 DOI:10.5539/jds.v8n8p285
- Balogh G., Szabó Sz. (2019), „Servant leadership a gyakorlatban – Az IBM példáján keresztül”, in: László Gy., Németh J., Sipos N. (szerk.): *Vezető és menedzser. Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára*. Pécs: PTE KTK, 125-133 ISBN: 9789634294412
- Bencsik A. (2009), *A tudásmenedzsmet emberi oldala*, Miskolc: Z-Press Kiadó Kft. ISBN: 9789639493476
- Bencsik A., Für K. (2015), „Olcsó és okos – a frugal innováció és a tudásmenedzsmet szimbiózisa”, *Vezetéstudomány*, XLVI(12), 41-51
- Bencsik, A., Juhász, T. és Poór, J. (2017), „Tudásmenedzsmet és tudástranzfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében”, *Marketing & Menedzsmet*, 51(4), 1-14
- Birkner, Z., Csirikusz G., Mülek A., Gaál Z. (2019), A szervezeti innovációt támogató folyamatok és jó példák, in: László Gy., Németh J., Sipos N. (szerk.), *Vezető és menedzser*, Pécsi Tudományegyetem: KTK. 276291. ISBN: 9789634294412
- Borgulyáné Vető Á. (2010), *Kommunikációmenedzsmet a vállalati értéktérképben*, Budapest: Akadémia kiadó ISBN 9789630588362
- Borgulyáné Vető Á. (2014), *Kulturális távolságok a vállalatokon belüli és országok közötti interakciókban*, Budapest: Typotex kiadó ISBN 978-963-2798-19-6
- Borgulya Á., Konczosné Szombathelyi M. (2019), „A vállalati kommunikációmenedzsmet kutatása – nemzetközi és hazai perspektívából”, *Vezetéstudomány*, L(12), 161-172 DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.12.14.
- Búzás N., Piskóti I., Vágási M. (2006), *Innovációmarketing*, Budapest: Akadémiai kiadó ISBN 9789630583961
- Csedő Z., Zavarkó M., Sára Z. (2018), „A vállalati innováció által indukált szervezeti változások a magyar energiaszektorban”, *Vezetéstudomány*, XLIX(02), 53-62 DOI: 10.14267/VEZTUD.2018.02.06
- De Long, W., Liam, F. (2000), “Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”, *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127 DOI: 10.5465/ame.2000.3979820
- Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2001), “The role of trust in organisational settings”, *Organization Science*, 12(4), 450-467 DOI: 10.1287/orsc.12.4.450.10640
- Ellonen, R., Blomquist, K., Puumalainen, K. (2008), „The Role of Trust in Organisational Innovativeness”, *Journal of Innovation Management*, 11(2), 160-181 DOI: 10.1108/14601060810869848
- Gronau N., Vladova G. (2012), “Wissensmanagement im Innovationsprozess”, in: Braun A., Eppinger E., Vladova G., Adelhelm S. (eds) *Open Innovation in Life Sciences*, 99-120 Wiesbaden: Gabler Verlag. DOI: 10.1007/978-3-8349-7105-0_6
- Hauschildt, J. (2004), *Innovationsmanagement*, München: Ed. Vahlen. ISBN 9783800630752
- Hámori B. (2012), „Tanulás és innováció – Elméleti dilemmák és gyakorlati nézőpontok”, *Vezetéstudomány*, 43(11), 2-18 ISSN: 0133-0179
- Hortoványi L., Balaton K. (2016), “A versenyképesség és az innováció vállalati szintű vizsgálata”, *Vezetéstudomány*, XLVII(12), 38-45. DOI: 10.14267/VEZTUD.2016.12.04
- Jarjabka Á., Lóránd B. (2010), *Az innováció alapjai és megjelenési területei*, Jegyzet. Pécs: PBKIK – KIKK 129. old., PL-5016
- Klein, S.M. (1996), “A management communication strategy for change”, *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46. DOI: 10.1108/09534819610113720
- Konczosné Szombathelyi M. (2014), “A hírnév és menedzselése”, in: Tompos A. és Ablonczyné Mihályka L. (szerk.), *Növekedés és egyensúly*, Győr: Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Paper: CD <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2013/marketing/kszm.pdf> Utolsó letöltés: 2020.02.17.
- Kovács É. (2013), “Consumer habits in the digital media space”, *Pollack Periodica, An International Journal for Engineering and Information Sciences*, 8(1), 189-197. DOI: 10.1556/Pollack.8.2013.1.17
- Köhren, J., Heidenreich, M., Mattes, J. (2016), *Innovations- und Wissensmanagement*, Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Verlag
- Lee, M-C. (2016), “Knowledge management and innovation management: best practices in knowledge sharing and knowledge value chain”, *Int. J. Innovation and Learning*, 19(2), 206–226. DOI: 10.1504/IJIL.2016.074475
- Levin, D.Z., Cross, R. (2004), “The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer”, *Man-*

- agement Science, 50(11), 1477-1490. DOI: 10.1287/mnsc.1030.0136.
- Ling, Tan, Nya, Lim, Ying Sam, Ng, Tuan Hock (2009), "Trust: Facilitator of Knowledge sharing Culture", *Communications of the IBIMA*, 7(7), 137-142 <http://ibimapublishing.com/articles/CIBIMA/2009/396037/396037.pdf> Utolsó letöltés: 2020.02.17.
- Linke, A., Zerfass, A.(2011), „Internal communication and innovations culture: developing a change framework”, *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348 DOI: 10.1108/13632541111183361
- Makó Cs., Illési M., T. Nagy J. (2019), "A Magyar önkormányzatok és az innováció – egy pilot-kutatás tapasztalatai", *Új Magyar Közigazgatás 2019*, 12(1) 1-17 http://kozszov.org.hu/dokumentumok/UMK_2019/1/01_tanulmányok_A_magyar_onkormanyzatok.pdf
- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74 DOI: 10.1108/14601060310456337
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, D.F. (1995), "An integrative model of organisational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734 DOI: 10.2307/258792
- Nemeslaki A. (2012), *Vállalati internetstratégia*, Budapest: Akadémia kiadó
- Nikodemus, P. (2017), *Wissensmanagement und Innovation*, 2. Auflage, Göttingen: Cuvillier Vlg. ISBN-13: 978-3736992863
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York:Oxford University Press ISBN 978-0195092691
- Noszkay E. (2009), *Változás- és válságmenedzsmen az alapoktól*, Budapest: N&B.K.
- Pakucs J., Papanek G. (2006), *Innovációmenedzsmen kézikönyv*, Budapest: Magyar Innováció Szövetség
- Patanakul, P., Chen, J., Lynn, G. (2012), "Autonomous teams and new product development", *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750 DOI: 10.1111/j.1540-5885.2012.00934.x
- Pesole, A. (2015), *How much does IDT contribute to innovation output?* European Commission, Joint Research Centre <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC94372/jrc94372.pdf> (Utolsó letöltés: 2020.02.17.)
- Piskóti I. (szerk.) (2014), *Marketingkaleidoszkóp, Innovációvezérelt marketing*, Miskolc: Miskolci Egyetem Marketing Intézet, <http://real.mtak.hu/id/eprint/91415> Utolsó letöltés: 2020.02.17.
- Pongrácz F., Nick G.A. (2017), „Innováció – a fenn tartható növekedés kulcsa Magyarországon”, *Közgazdasági Szemle, XLIV(4)*, 723-737 DOI: 10.18414/KSZ. 2017.7-8.723
- Reid, V., Bardzki, B., McName, St. (2004), "Communication and Culture: Designing a Knowledge-enabled Environment to Effect Local Government Reform", *E-Journal of e-Government (ejeg)*. 2004, 2(3), 159-168 <http://www.ejeg.com/issue/download.html?idArticle=36> (Utolsó letöltés: 2020.02.17.)
- Reinmann-Rothmeier, G. (2000), *Communities and Wissensmanagement: Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen* (Forschungsbericht Nr. 129). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, DOI: 10.5282/ubm/epub.237
- Renzl, B. (2008), "Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation", *Omega*, 36(2), 206-220 DOI: 10.1016/j.omega.2006.06.005
- Rogers, E. (1983), *Diffusion of innovations*, New York: The Free Press
- Schumpeter, J.A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, (1-2), New York: McGraw-Hill
- Sára Z., Csedő Z., Fejes Zs., Tóth T., Pörzse G. (2014), "Innovációmenedzsmen és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatban", *Vezetéstudomány*, XLV(10), 42-48
- Tushman, M. L. (1977), "Special boundary roles in the innovation process", *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 587-605 DOI: 10.2307/2392402
- Tushman, M.L., Scanlan, T.J. (1981), "Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents", *The Academy of Management Journal*, 24(2), 289 – 305. DOI: 10.2307/255842
- Tyler, T.R. (2003), "Trust within organizations", *Personnel Review*, 32(5), 556-68. DOI: 10.1108/00483480310488333
- Vassné Egri M., Kovács I. (2009), „Infokommunikációs technológiák a hazai vállalkozásoknál”, *Vezetéstudomány. XL(Különszám)*, 17-23.
- Wallin, M.W., Krogh, V.G. (2010), "Organizing Open Innovation: Focus on the Integration of Knowledge", *Organizational Dynamics*, 39(2), 145-154 DOI: 10.1016/j.orgdyn.2010.01.010
- Wecht, Ch.H. (2010), *Interne Innovationskommun-*

- nikation, in: Haunreiter, D. (eds). *Kommunikation in Wirtschaft, Recht und Gesellschaft*, Bern: Stämpfli Verlag, 63-90 ISBN 978-3-7272-224-9
- Vukosavljević, Sz., Polereczki Zs., Kovács B. (2019), *Az innováció fogalmának fejlődése. Egészségügyi Kutatások. Debrecen: DE GTK, 185-195* <http://real.mtak.hu/101303/1/Cikk-Az%20innov%C3%A1ci%C3%B3%20fogalm%C3%A1nak....pdf> (Utolsó letöltés: 2020.02.17.)
- Zerfass, A. (2005), „Führungskommunikation und Innovation”, *ZFO Zeitschrift Führung und Organisation*, 74(4), 234-237
- Zerfass, A., Huck, S. (2007a), „Innovationskommunikation: Neue Produkte, Ideen und Technologien erfolgreich positionieren”. in: Piwinger, M. - Zerfa, A (Hrsg.) *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden: Gabler Vlg., 847-858 DOI: 10.1007/978-3-8349-9164-5_49
- Zerfass, A., Huck, S. (2007b), “Innovation, communication, and leadership: new development strategic communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122 DOI: 10.1080/15531180701298908
- Internetes hivatkozások:*
- Beckett, R. C., Hyland, P. (2009), Effective communication in innovation processes, CINet, 96-106.
https://www.researchgate.net/publication/27483707_Effective_communication_in_innovation_processes, (Utolsó letöltés: 2019.03.20.)
- Berthel, A., Zirkler, M. (2007), Instrumentelle Innovation im Change-Management, WWZ-Forschungsbericht 05/07, Basel: WWZ Universität https://www.unibas.ch/fileadmin/user_upload/wwz/99_WWZ_Forum/Forschungsberichte/05_07.pdf (Utolsó letöltés: 2019.03.20.)
- Gerderics V., Pavluska V. (2013), *Irodalomkutatás az innováció-elfogadás-elméletekről*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, ISBN 978-963-642-990-4 https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/gerdesics_pavluska_irodalomkutatás_az_innováció_elfogadás-elméletekrol_2013.pdf (Utolsó letöltés: 2020.02.10.)
- Gupta, A.K., Govindarajan, V. (2000), “Knowledge Management’s Social Dimension: Lessons from Nucor Steel”, *MIT Sloan Management Review*, October 15, 2000, <https://sloanreview.mit.edu/article/knowledge-managements-social-dimension-lessons-from-nucor-steel/> (Utolsó letöltés: 2019.03.20.)
- Huck, S. (Hrsg.) (2007), “Innovationskommunikation. Innovationen verständlich vermitteln: Strategien und Instrumente der Innovationskommunikation” *Kommunikation und Analysen*, Bd(3), ISSN 1860-5257 <http://docplayer.org/7041335-Innovationskommunikation.html> (Utolsó letöltés: 2019.02.10.)
- Huck, S., Sandhu, S., Hassenstein, K. (Hrsg.) (2013), „Innovation – Kommunikation – Management”, (Reihe Kommunikationsmanagement, Band 01), Hochschule Pforzheim. ISBN 978-3-942319-01-0 https://silo.tips/queue/innovation-kommunikation-management?&queue_id=-1&v=1589313391&u=MTA5LjYxLjg0Ljkz (Utolsó letöltés: 2019.03.25.)
- Mast, C., Huck-Sandhu, S., Zerfass, A. (2006), Innovationskommunikation in dynamischen Märkten: empirische Ergebnisse und Fallstudien, Lit. ISBN 3-8258-9754-0 <https://www.amazon.de/Innovationskommunikation-dynamischen-M%C3%A4rkten-Fallstudien-Wissenschaft/dp/3825897540>
- Panuwatwanich, K., Stewart, R. A., Mohamed, S. (2008), The Role of Climate for Innovation in Enhancing Business Performance: The Case of Design Firms, *Engineering, Construction and Architectural Management*, <http://www.emeraldinsight.com/0969-9988.htm/> (Utolsó letöltés: 2020.02.10.), <https://doi.org/10.1108/09699980810902712>
- Pesole, A. (2015), How much does IDT contribute to innovation output?, European Commission, Joint Research Centre <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC94372/jrc94372.pdf> (Utolsó letöltés: 2020.02.17.)
- The World Bank Group (2011), Information and Communication Technologies, Sector Strategy http://siteresources.worldbank.org/INTICT-STRATEGY/Resources/2010-12-27_ICT_Sector_Strategy_Approach_Paper_EN.pdf (Utolsó letöltés: 2020.02.17.)

Borgulya Ágnes, CSc, egyetemi docens
vetoag@gmail.com
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Kovács Éva, PhD, egyetemi adjunktus
kovacs.eva@mik.pte
Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar

Communication of innovation within the company as part of the organizational culture: from literature perspective

THE AIMS OF THE PAPER

Innovation-communication is crucial in the emergence of corporate innovations. Communication is a promoter of the success of innovation, thus a promoter of corporate success – while handled poorly, conversely, can also be an obstacle. Our study focuses on the *within-corporation innovation-communication*, not covering the area of diffusion. Exploring the roles and potentials of communication our goal is to contribute to improving the internal communication environment to help corporate innovation and improving the methods facilitating this. Analysing the specialist literature we draw conclusions that, when applied in practice, promote innovative thinking and innovation. The theoretical cataloguing aims to motivate further innovation-communication research.

METHODOLOGY

Firstly, we conceive the model of the systematic view of the innovation-communication process, place it into the contexts of knowledge management, innovation management and change management, also within the interaction of knowledge communication and change communication. We demonstrate the close relationships of these three management areas and communication areas. Secondly, we aggregate the literature of research ongoing for almost 20 years abroad that has analysed internal innovation-communication, investigate and synthesize it, and we phrase our conclusions based on this synthesis.

MOST IMPORTANT RESULTS

The study presents this management area of interest from multiple human aspects that has so far only been partially reviewed in Hungary. It determines the location innovation-communication within innovation management and its place in the processes of knowledge and change management. It highlights those communication features of corporate culture that promote innovation and synthesize them into a practically applicable system.

RECOMMENDATIONS

If practitioners aim to improve the innovation culture we recommend considering the conclusions about innovation-communication planning and to implement the conditions in the (internal) communication and corporate culture that promote useful visions, realising ideas and that create an undisturbed atmosphere of innovative thinking.

Keywords: innovation management, innovation communication, knowledge communication, change communication