

TUDÁSMENEDZSMENT A TANULÓ SZERVEZETEKBEN

A racionalista felfogás szerint a vállalatok célja, hogy tudatosan felépítsék a versenyképességük megtartásához és növeléséhez szükséges pozíciókat. Először a vállalatok a külvilágra fókuszáltak, majd a nyolcvanas évek után a belső képességek vizsgálata került előtérbe. Napjainkban a tudás nagyon fontos erőforrássá vált, egyre nagyobb szerepet kapnak a szellemi javak, ötletek, szakmai tapasztalat, szakismeret, azaz az emberi tényező. A vállalatoknak el kell érniük az emberi erőforrás hatékony felhasználását az egyéni és szervezeti célok figyelembe vétele mellett. Éppen ezért a vállalatok célja, hogy minél hatékonyabban feltérképezzék, megjelenítsék, felhasználják a sok esetben rejtett tudást.

Tanulmányunkban bemutatjuk a kifogyhatatlan erőforrás szerepét, tulajdonságait, kifejtjük nézőpontunkat, miszerint a tudás nem átadható, csak az ismeret, majd rávilágítunk a tudásmenedzsment és a tanuló vállalatok közti kölcsönhatásra.

A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG ERŐFORRÁS ALAPÚ SZEMLÉLETE

A racionalista felfogás szerint a vállalatok célja, hogy tudatosan felépítse a versenyképességének megtartásához és növeléséhez szükséges pozíciókat. Először a vállalatok a külvilágra fókuszáltak, ezt mutatja például Porter „öt erő” modellje. A nyolcvanas évek után a belső képességek vizsgálata került előtérbe. Az erőforrás alapú megközelítés szerint:

- Az egyes vállalatok eltérő erőforrásokkal rendelkeznek, még azonos iparágon belül is.
- Az erőforrások jelentős része nehezen adható át a vállalatok között.
- A vállalati versenyképesség alapvető forrása az értékes erőforrások birtoklásából, illetve azoknak a versenytársakénál hatékonyabb kombinálásából és felhasználásából származik.

A tudás vállalati erőforrásként történő értelmezését Winter és Liebeskind nevéhez köthetjük, mely gondolat elvezetett a vállalat tudás alapú felfogásához például Leonard–Barton, Kogut és Zander. A vállalat alkalmazkodási képességét nagyban befolyásolja, hogy rendelkezik a létező belső erőforrásokkal és adottságokkal, amelyeket új szempontból lehet hasznosítani, valamint nyitott-e a változásokra. [19] Azok a dolgozók, akik képesek és tudnak is újat tanulni, létfontosságúak a vállalat számára.

MI IS VALÓJÁBAN A TUDÁS?

A tudás definíciója

A tudás definiálásához először meghatározzuk a kiinduló fogalmakat, úgy mint az adat, információ.

- **Adat:** olyan ítélet és összefüggés nélküli objektív tény, rögzített mérési eredmény, mely egy szituációra vonatkozik egy adott időpontban (pl. kimutatás vagy felmérés számszerű értékei).
- **Információ:** ha az adatokat kategorizáljuk, elemezzük, összegezzük, és valamilyen jelentést tartalmat, hozzáadott értéket rendelünk hozzá, valamilyen következtetést vonunk le belőlük. Majd az információ alapján cselekszünk a továbbiakban. Az információ lehet külső vagy belső és lehet írott vagy szóbeli.

Az adatokból érték hozzáadásával különféle eljárásokkal hozható létre információ:

- *Kontextusba helyezés:* tudjuk milyen célból gyűjtöttük az adatokat.
- *Osztályozás:* ismerjük az elemzés egységeit, az adatok fő összetevőit.
- *Számítás:* az adatokat matematikailag vagy statisztikailag elemezzük.
- *Javítás:* az adatokból eltávolítjuk a hibákat.
- *Tömörítés:* az adatokat sűrített formában összefoglaljuk. [19]

Az információ lehet külső vagy belső és lehet írott vagy szóbeli. Devenport az információt üzenatként írja körül. Az információ lényege, hogy formálja a befogadó személyt, változtat a szemléletmódján, meglátásain. Eszerint a címzett dönti el, hogy a kapott üzenet valódi információ e, azaz közöl-e számára valamit. [19]

Tudás: Dr. Bógel György megfogalmazásában „a tudás magában foglalja az üzemvezetők informáltságát, tapasztalatait, szakértelmét, áttekinthető és analitikus képességét, intelligenciáját, értékrendjét, döntési és cselekvési mintáit, intuícióit, attitűdjeit, reflexeit és még jó néhány dolgot. Jól látható, hogy a tudás komplex, összetett dolog, melyet igen nehéz definiálni. A tudást nehéz explicitté tenni, rögzíteni és továbbadni.” Például biciklizés. Azaz a tudás tapasztalattal, ítélettel, intuícióval, értékkel felruházott adat. [3]

A tudás típusai, dimenziói

Explicit – implicit tudás:

A tudást számos módon definiálták és csoportosították már. A legelterjedtebb nézet szerint a tudás két nagy csoportját különíthetjük el. Eszerint beszélhetünk *explicit és passzív* (implicit) tudásról. [8, 9] Az explicit tudás rendszerezhető, rögzíthető, formalizálható, mások számára könnyen megfogalmazható, átadható, például jelentések, könyvek által. Ezen belül megkülönböztethetünk strukturált, kategorizált és folyamatok mentén előállított tudást. Sveiby szerint az explicit tudás a tények ismeretét foglalja magában, melyeket elsősorban információkon keresztül sajátítunk el.

Az implicit tudás az egyén tapasztalataira, cselekedni tudására (know-how) épülő tudás. Kelemen Zoltán szerint a rejtett tudás leginkább az egyén magán kapcsolatait, hosszú évek alatt megszerzett szaktudást, vállalati kultúrát takar. A passzív, vagyis fejekben meglévő, nem strukturált tudást nem lehet megfogalmazni, csak megfigyeléssel, gyakorlattal vehető át. Sok esetben azért marad ez a tudásrét passzív, mert meg sem próbáljuk felszínre hozni.

Stock–flow tudás:

Más megközelítésben a tudásmenedzsment megkülönböztet *stock és flow* típusú tudást. A knowledge stock elnevezés esetén a tudást mint objektumot tekintjük, például adatbázis, míg a knowledge flow kifejezés esetén a tudás nem más, mint folyamat, folyamatosan változó magatartási formák összessége.

Egyéni – kollektív – szervezeti tudás:

A fentiekben kívül beszélhetünk még *egyéni, kollektív és szervezeti* tudásról. Pietschmann és Zobel szerint az egyéni tudás az a tudás, amellyel az egyes személy rendelkezik. A kollektív tudás bizonyos számú egyén ismereteinek az összessége. A szervezeti tudást a szervezeti kompetenciával azonos fogalomként kezelik, miszerint a szervezeti tudás olyan kompetencia, amely egy szervezeten belül a kollektív tudás megteremtésén és összekapcsolásán alapul. [15]

Implicit tudás – ismeret:

Ahogy azt már a fentiekben is láthattuk, a tudást nagyon nehéz megfogni, szavakba önteni. Véleményünk szerint a tudás integrációja egyéni képesség, nem ruházható át, nem transzferálható, minden embernek saját magának kell felépítenie. Azaz a tudás csak az egyéneknél (a fejekben) jöhet létre, a tapasztalatait, már meglévő szaktudását, képességeit és készségeit felhasználásával. Ezek alapján (implicit, bennünk rejlő) *tudásként* definiáljuk az egyénben a valóságról, vagy egy adott tárgyra vonatkozó szerzett ismeretek összességét, az egyén képességeivel, készségeivel, fizikai és pszichikai adottságaival, tapasztalataival, értékrendjével, hitével együttesen. Tapasztalataink nagy mértékben hozzájárulnak tudásunk fejlődéséhez, hiszen „történelmi perspektívát nyújt újszerű események és helyzetek átgondolásához és megértéséhez.” [19] A tapasztalat utal mindarra, amit megtettünk, vagy megtörtént velünk a múltban. A tudás ítéletet is tartalmaz. A már meglévő tudásunk lehetővé teszi az újfajta szituációk és információk megítélését, valamint az újfajta szituációk és információk segítségével a tudás saját magát is felülbírálja, pontosítja. Amikor a tudás már nem képes továbbfejlődésre, véleménnyé vagy ítéletté válik. [19] Az emberi értékek és hitek nagy mértékben befolyásolják mind az egyéneket, mind a szerve-

zet tudását, mivel a különböző értékrenddel rendelkező egyének adott szituációban másként viselkednek, másként alakítják ki tudásukat.

Itt vezetjük be az *ismeret* fogalmát, mely a közhasználatban a megismerő tevékenység eredménye, az ennek segítségével kialakított, a valóságra, illetve annak területére vonatkozó fogalmak összessége. Tehát az ismeret nem más, mint tanulással szerzett tudás. Véleményünk szerint ebbe nem tartoznak bele az egyén emberi létéből fakadó sajátosságai, készségei, képességei. Ezek alapján az ismeret már rögzíthető, átadható, konvertálható, de erre majd a későbbiekben térünk ki bővebben.

A tudás dimenziói:

Minden ismeretünknek van rejtett *dimenziója*. Minden tevékenységet a tudás két dimenziójának (fokális és hallgatólagos) felhasználásával hajtunk végre. [9] A fokális vagy más néven összpontosított tudás alatt az adott tárggyal, vagy jelenséggel kapcsolatos tudásunkat értjük. A hallgatólagos tudás eszköz, szerszám az adott tárgy kezeléséhez. A fokális és hallgatólagos tudás egymás kiegészítői. A hallgatólagos tudás háttértudásként működik, mely az elvégzendő feladat végrehajtását segíti. Például szögre irányuló tudás = fokális tudás, a kalapács eszköze figyelmünknek, tehát = hallgatólagos.

Nonaka ontologikus és episztemologikus dimenziót különböztet meg. Az ontologikus dimenzió alatt a szociális interakció szintjét érti, míg az episztemologikus dimenzió alatt a tacit–explicit bontást. [9]

A tudás jellemzői

A tudás számos jellemzője közül a következőkben csak a leglényegesebbeket emeljük ki.

- A tudás hallgatólagos: a tudást nehéz megfogalmazni, szavakba önteni
- Tettorientált
- Szabályok, automatizmusok segítik: a tudatos és tudatalatti ismeretfeldolgozásnak szabályai vannak, melyek a cselekvéssel, hagyományokon keresztül fejlődnek. A szabályoknak az előnyök mellett – például gyors cselekvést tesz lehetővé olyan új problémák megoldásánál, melyekhez hasonlót már korábban más szakemberek megoldottak – hátrányai is vannak, mert korlátozzák a megismerés folyamatát azáltal, hogy miattuk bizonyos dolgokat eleve adottnak tekintünk.
- Folyamatosan változik
- Ismeret formájában szállítható
- A teljes tudás nem megosztható, csak egy „kivonata”, ami nem más mint az ismeret.
- Dinamikus: sokfajta erő működteti.
- Értéke attól függ, hogy milyen környezetben van. Egyik fontos sajátossága, hogy csak az őt létrehozó környezetben virágzik.
- A tudásnak is van piaca, ahol van például eladó, vevő, ügynök és fellelhetők piaci erőviszonyok is.
- Végtelen, kimeríthetetlen erőforrás, hiszen használata során gyarapszik, felértékelődik.
- Rugalmas: nem merev struktúra, komplex módon képes összetett jelenségekkel foglalkozni.
- Gyakran megfoghatatlan.
- Nehezen reprezentálható, másolható.

Polányi a tudást egyrészt személyesnek, másrészt individuálisnak tartja, azaz a tudás nem a vállalat, vagy a közösség tulajdona, hanem az egyéneké. [9]

***A tudás növekvő nyereséget hoz és tartós előnyt biztosít,
vagyis folyamatos versenyelőnyt nyújt a vállalatok számára.***

A tudás megszerzésének eszközei és módszerei

A tudás megszerzésének számos módja van – mind az egyén, mind a vállalat szempontjából –, melyeket a vállalatok különböző mértékben alkalmaznak:

- Saját tapasztalat
- Tanulás
- Továbbképzés
- Betanítás, mentor
- Új munkatárs felvétele
- Együtműködés az ügyfelekkel
- Kutatás, szakfolyóiratok
- Együtműködés a beszállítókkal
- Kongresszusok, fórumok
- Piackutatás
- Összehasonlító elemzés
- Tanácsadók felhasználása
- Kooperáció egyetemekkel
- Vállalat felvásárlása: nem jelent garanciát, hiszen lehetséges, hogy a legjobb emberek már a felvásárlás előtt elmennek, vagy a felvásárolt cég kultúrája jelentősen eltérő, vagy nincs olyan tudás amire a felvásárlónak szüksége lenne. Felvásárlásnál gondot jelenthet, a megvásárolt tudás értékének mérése, a tudás tartózkodási helyének megállapítása is. Felvásárláskor olyan mértékben megváltozhat a vállalati környezet (kultúra, uralkodó légkör), hogy a dolgozók elveszítik a vállalat iránti bizalmukat, így megszakad a tudáskultúra folyamatossága. A felvásárló cég nem képes hatékonyan integrálni az új ismereteket.
- Bérlet: gyakori típusa, amikor a vállalat anyagi támogatást nyújt egyetemi, vagy intézeti kutatásoknak cserébe az ígérkező eredmények első kereskedelmi felhasználásának jogáért. Más, például tanácsadók felhasználása.
- Tudáslopás: ellesni ismereteket más vállalatoktól, vagy vállalaton belülről.
- Megfelelő kommunikáció
- Vállalati pletyka [19]
- Vegyítés: az új ismeretek legfőbb forrása a vegyítés, azaz eltérő gondolkodású egyének összegyűjtése azonos probléma megoldására, melynek végén a kutatók egy egységes megoldást hoznak létre (= Kreatív káosz: Nonaka-Takeuchi, Kreatív sűrűlódás: Dorothy Leonard Barton). [8]
- Adaptáció [19]
- Célorientált erőforrások: például egy cég egy adott tudásbővítési feladatra kutatóközpontot, kutatócsoportot hoz létre (K+F részleg, vállalati könyvtár).

Tudás generálható a szervezetek informális, összeverődő hálózatain keresztül is. A tudással rendelkezők közösségei (kapcsolatban levő emberek) rendszerint telefonon, elektronikus levelekben, vagy hálózatokba kötött számítógépeken keresztül kommunikálnak egymással, s szaktudásukat megosztva együtt oldanak meg problémákat. Amikor az ilyen hálózatok elegendő tudást tesznek közkinccsé, lehetségessé válik a hatékony kommunikáció és együtműködés, s a folyamatos eszmecserék gyakran teremtenek új ismereteket a cégen belül. A hálózat ára: a szükséges technológiák, tudáskoordinátorok, könyvtárosok, adminisztrátorok alkalmazásának költsége.

Egy találó történet sokszor a legjobb módja a fontos ismeretek közvetítésének. A lényeg, hogy ésszerű, emlékezetes, hihető legyen, valamint tartalmazza a múltbeli tapasztalatokat és a jövőre vonatkozó eljárásokat.

Könnyebben beépíthetők az ismeretek, ha közelebb áll a hallgatók gyakorlati tapasztalataihoz, ha érzéseken keresztül közvetítődik, s ha a hallgatósággal részben megosztott kontextusba, keretbe ágyazódik [19]

A tudás megszerzése önmagában nem elegendő, hiszen azt hatékonyan kell tudni tárolni, alkalmazni.

A tudás tárolása

A Dotkom Internet Consulting megfogalmazásában a tudás három alapvető módon tárolódik. Strukturált tárolókban (pl. adatbázis, szakértői rendszerek), strukturálatlan tárolókban (pl. jelentések, feljegyzések), valamint magukban az emberekben. Mártonffy Attila szerint a tudás tapasztalattal, értékekkel,

intuícióval felruházott információ, tehát a legtöbb informatikai alapokra helyezett tudáskezelési rendszer az információk rendszerezésére, tárolására, terjesztésére alkalmas. [5] A fent bevezetett fogalmak alapján a tudás csak az egyénekben tárolható, a szervezet különféle információtechnológiai eszközök felhasználásával csak az ismeretek tárolására képes.

A szervezetek célja az egyéni tudás szervezeti szintre emelése, valamint annak hatékony megosztása, továbbfejlesztése és felhasználása. A versenyképesség fenntartásához nem csak az egyéneknek kell fejlődniük, újabb ismeretekhez jutniuk és tanulniuk, hanem a vállalatoknak is.

TANULÁS

A tanulás általános megfogalmazása

Tanulásnak nevezhetünk minden olyan viselkedésváltozást, amely külső hatásra, tapasztalás és/vagy gyakorlás révén jön létre. A viselkedésváltozás mögött viszont pszichés jellemzők módosulása húzódik meg: az ismeretek, a készségek, a világról és önmagunkról alkotott sémák és értékelő viszonyulásmódok, azaz attitűdök alakulnak ki vagy változnak meg. A tanulás eredményeként bővül a lehetséges viselkedések köre is. Gyakran előfordul, hogy a tanulás eredménye nem azonnal jelentkezik, hanem vagy csak időbeli késéssel, vagy csak valamilyen kritikus helyzetben.

A vállalatok arra törekednek a munkahelyi képzésekkel, hogy a tanult és begyakorolt feladatteljesítések a tréningen résztvevő munkatársaknál aktivizálhatók legyenek abban az esetben, amikor a ritkán előforduló, de veszélyes szituációk kialakulnak.

Tanuláselméletek

- Klasszikus kondicionálás (Pavlov): inger-válasz
- Operáns kondicionálás (Skinner): megerősítés
- Társas tanulás, vagy behelyettesítő tanulás (Kolb): modellezés
- Komplex tanulás, kognitív térkép: oksági kapcsolatok keresése az ismeretek között és logikai műveleteik
- Tudatos, vagy tudattalan tanulás (Miller): 7 ± 2
- Egy- és kéthurkos tanulás (Argyris és Schön)

Egyhurkos tanulás: az a tanulás, amikor megvizsgáljuk egy magatartás következményeit, megállapítjuk, hogy egy adott következmény megfelel –e az elvárásainknak és szükség esetén módosítunk az adott viselkedésen, vagy azt megerősítve tovább folytatjuk. Ez az operáns tanulás modelljére vezethető vissza. Ebben az esetben nem kérdőjelezzük meg a meghatározó tényezőket, elsősorban a magatartás változik.

Kéthurkos tanulás: az a tanulás, amikor is az elvárásainknak nem felelnek meg a következmények. Ebben az esetben először a magatartást meghatározó körülményeket vizsgáljuk felül és változtatjuk meg, majd ennek megfelelően változik viselkedésünk, például normáink, értékeink, gondolkodásmódunk.

Tanulás tanulása (Deutero tanulás): saját tanulási folyamatait elemzi.

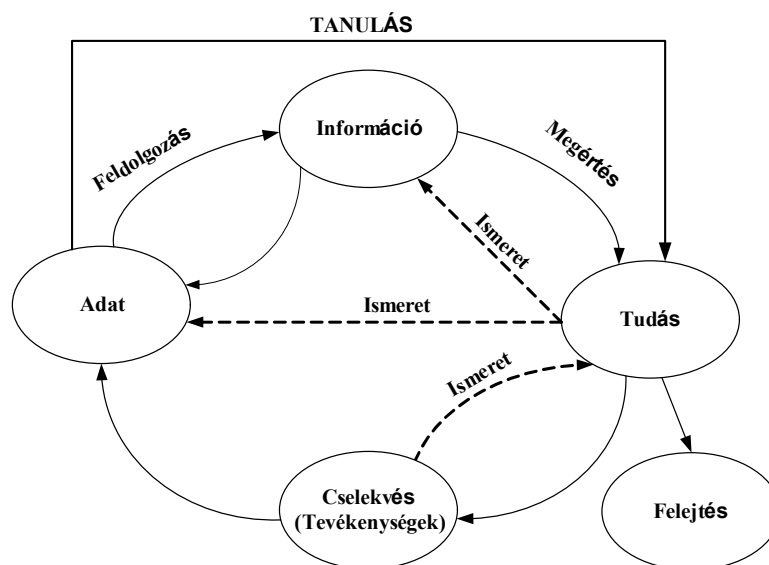
Tapasztalati tanulás

Az egyén tanulási folyamata

A vállalatok közti egyre erősödő versenyben egyre inkább szerepet kap mind az egyéni, mind a szervezeti tanulás.

Ahogy arra már a tudás definiálásánál rávilágítottunk, az adat–információ–tudás értékteremtő folyamat lényege a tanulás. Ezt a folyamatot nevezzük az egyének tanulási folyamatának. A folyamatban nem csak a tanulás jelenik meg, hanem a felejtés folyamata, mely az emberben automatikusan megy végbe, hisz az emberi agy véges kapacitású.

Mindezek figyelembevételével a következő módon ábrázoltuk az egyén tanulási folyamatát, melynek során kialakul az egyén személyes tudása (Ackof, R. L. tudáspiramisából kiindulva; adat–információ–tudás–bölcesség [16]):



4.3–1. ábra: Az egyén tanulási folyamata

Az ábra alapján a tudás tehát olyan információ, amit végiggondolunk, megértünk, beépítünk saját fogalmi rendszerünkbe, majd tapasztalataink és ismereteink felhasználásával egy adott környezetben, helyzetben hasznosítunk. Tudásunk felhasználásával végezzük munkánkat, tevékenykedünk, melynek eredményeként újabb tudásra, tapasztalatra tehetünk szert. Tevékenységünk eredményeképpen újabb adatok is keletkezhetnek, tehát az egyéni tudás kialakulási folyamatában visszajutunk az adatokhoz. Az ismeretek visszafelé, negatív értelemben is változhatnak, tehát a tudásból újra információ és adat lehet abban az esetben, amikor a vállalat túlzottan sok ismeretet tárol, amikor már nem képes azokat értelmesen felhasználni. (A szaggatott vonal jelzi, hogy ismeretek átadásáról, mozgásáról beszélünk.) Az egyén a számára szükségtelenné vált tudást (ismeretet) felejtés útján távolítja el. [1]

Sveiby értelmezésében a tudás (kompetencia, vagy a megismerés folyamata) cselekvésre való képesség, mely folyamatosan jön létre a cselekvés által, azaz kontextusfüggő. Ezen gondolatot a szervezet tudásszerzésénél értelmezzük. [9]

Szervezeti tanulás

Általános megfogalmazásban tanulásnak nevezhetünk minden olyan viselkedésváltozást, amely külső hatásra, tapasztalás és/vagy gyakorlás révén jön létre. Vállalatoknál és természetesen az egyéneknél is gyakran előfordul, hogy a tanulás eredménye nem azonnal jelentkezik, hanem időbeli késéssel, vagy valamilyen kritikus helyzetben.

A szervezeti tanulás olyan folyamat, amely során a szervezet képes a felhalmozódott tapasztalatok alapján új tudást, új ismereteket létrehozni és azokat a szervezeten belül elterjeszteni, hogy azok elérhetőek és felhasználhatóak legyenek a többi munkatárs számára is.

A szervezeti tanulási folyamat a cég rugalmasságának egyik legjelentősebb tényezője. A tanulást támogató szervezeti környezet megteremtése nélkül nem lehetséges a tanulás útján elérhető rugalmas alkalmazkodás. A tanulás kulcsszereplői az emberek. Más megfogalmazásában a hagyományos szakmai ismereteken túl az egyéneknek el kell sajátítaniuk olyan képességeket, készségeket, attitűdöket, amelyek gyors reagálási sebességet, mozgékonyt tesznek lehetővé a környezeti, illetve a munkaterületi változásokkal szemben.

A szervezeti tanulást gátló és támogató tényezők

A szervezeti tanulást gátolják az alábbi tényezők:

- A szervezeten belüli túlzott versenyztetés, amely ellene hat az információk megosztásának, inkább azok egymás előtti eltitkolását eredményezi
- A merev szervezeti hierarchia, a szintek és munkacsoportok közötti szegényes kommunikáció
- A bürokrácia és a szigorú ellenőrzés
- Az „így szoktuk csinálni” szokások megkérdőjelezhetősége
- A félelem teli légkör, amely nem kedvez a tapasztalati tanulási folyamatoknak és a vállalat rugalmatlanságához vezet.

A szervezeti tanulást támogató tényezők a következők lehetnek:

- Beépülés abba a környezetbe (város, régió), ahol a vállalat működik, valamint a visszajelzések folyamatos követése
- A gazdasági, politikai, társadalmi, technikai környezet folyamatos figyelése
- Ügyfél és vevőorientáció
- Külső és belső hálózatok, információs rendszerek kiépítése és használata
- A szervezeti struktúra laposítása a hatalmi szintek csökkentése, a belső kommunikációs falak lebontása az egységek között
- A vállalati jövőkép, értékelköteleződés megosztása minden munkatárssal
- A kezdeményezés és az újítások jutalmazása, folyamatos javításra törekvés
- Ellenállás a felesleges bürokráciával és a belső harcokkal szemben, amelyek gátolják a tanulást
- A tanulást segítő környezet/kultúra létrehozása annak érdekében, hogy a vállalat rugalmasan tudjon alkalmazkodni a kihívásokkal szemben. Fontos a visszajelzés joga, a nyílt kommunikáció elfogadása, az együttműködés, a team-munka, a felelősségvállalás támogatása
- A rendszeres tanulási lehetőségek biztosítása, belső képzési rendszerek kiépítése, a közvetítő tananyag rendszeres felülvizsgálata és megújítása.

Az emberek a tanulás és fejlesztés kulcsszereplői, ezért be kell vonni őket a szervezeti folyamatokba, motiválásukról gondoskodni kell, egyeztetni kell a szervezeti és egyéni célokat.

TANULÓ SZERVEZETEK

A szervezetekről általánosságban elmondható, hogy a környezet állandó változása mellett a hosszú távú sikerességük megalapozása érdekében olyan képességeket sajátítanak el, melyek a környezeti változások ellenére is a vállalat tulajdonában maradnak. Ez nem más, mint a tanulás képessége.

A tanuló szervezet fogalma:

Senge megközelítésében a tanuló szervezet olyan szervezet, mely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli, erősíti alkotókedvét és tehetségét. Véleménye szerint a tanuló szervezet legfőbb jellemvonása, hogy résztvevői új módon képesek tekinteni magukra és a világra.

David A. Garvin megfogalmazásában a tanuló szervezet olyan szervezet, amely képes tudást létrehozni, megszerezni, képes tudást elterjeszteni a szervezetben és képes magatartását is megváltoztatni az új felismerések és tapasztalatok alapján. [16]

A legegyszerűbb megfogalmazás szerint a tanuló szervezet folyamatosan fejleszti képességeit a megfelelő jövő megteremtésének érdekében.

Senge és Lannon-Kim (1990) szerint „a tanuló szervezet egy olyan hely, ahol az emberek folyamatosan fejlesztik azt a képességüket, hogy olyan eredményeket érjenek el, amire valóban vágnak, ahol az új és expanzív gondolkodási sémákat táplálják, ahol a kollektív törekvéseknek szabad utat engednek és ahol az emberek folyamatosan azt tanulják, hogy hogyan kell együtt tanulni.” [13]

A tanuló szervezetekben ugyanúgy, mint az egyéneknél maga a tanulás a legfőbb cél.

A tanuló szervezetek jellemzői:

Senge és Kofman a tanuló szervezetek alapjellelmezőjeként három tényezőt határoz meg:

- A szeretet, a csodálat és a részvétel magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra
- Alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok
- A képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk és eszerint munkálkodjunk. [19]

Emellett további jellemzők lehetnek a következők:

- külső és belső nyitottság
- támogató
- bizalmon alapuló kultúra
- folyamatos fejlesztés
- innovativitás
- flexibilitás
- adaptivitás
- változás
- részvételen alapuló döntéshozatal
- lapos hierarchia
- rotáció
- képzés, tréningek

Senge öt alapelve:

Senge a tanuló szervezetek kialakításának öt alapelvét határozza meg [13]:

- **Rendszergondolkodás vagy rendszerszemlélet:** a legfontosabb alapelv. Lényege, hogy gondolkodásunkban a nagyobb összefüggésekre koncentráljunk, döntéseinknél pedig a hosszabb távú hatásokra összpontosítsunk. Lényeges, hogy cselekedeteinkkel ne az adott pillanatban, a felszínen látható jelenségekre reagáljunk, hanem elemezzük a mélyben rejlő hatásokat, összefüggéseket és ezek alapján döntsünk, cselekedjünk.
- **Személyes irányítás:** alapelve magában foglalja a mindennapi gyakorlat és törvényszerűségek sorozatát. A személyes irányítás három fő eleme a személyes vízió, kreatív feszültség, és az igazság/valóság melletti elkötelezettség.
Senge személyes irányítással rendelkező személyeknek nevezi azokat, akikre jellemző a folyamatos tanulás, akik pontosan tudják, hogy mi fontos a számukra, mit szeretnének elérni, azaz rendelkeznek egy jövőképpel, valamint meg tudják alkotni a valóság pontos képét. (commitment to truth) A jelen és jövőkép közti eltérésekből jön létre a kreatív feszültség (creative tension), amely ösztönzi az egyént céljai elérésére.
Az alapelv tehát a személyes hatékonyság állandó fejlesztését és a magasabb szintű egyéni célok elérését jelenti. A cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő munkatársak jelentik a tanuló szervezet egyéni alapját. A tanuló szervezetekben olyan személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekszenek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban.
- **Gondolati minták:** a pszichénkben rejlő képek, feltételezéseink, amelyek befolyásolják világszemléletünket és hétköznapi cselekvéseinket. A világról alkotott feltevéseink jelentősen befolyásolják észleléseinket és azt, hogy ezeket hogyan értelmezzük. Gondolati mintáink nagy részének nem vagyunk tudatában (ahogy az implicit tudásnál sem) de ezek befolyásolják cselekedeteinket.
- **Közös jövőkép:** A tanuló szervezet számára nélkülözhetetlen a közös jövőkép, mely az egyének céljaira és jövőképére épít. Tehát a szervezeti és egyéni céloknek összhangban kell állniuk. A közös jövőkép megalkotása folyamatos, állandó feladat, hiszen mindig újabb kihívásokat kell tudnunk megfogalmazni magunknak, valamint folyamatosan kell törekednie a vállalatnak az egyéni jövőképek minél jobb integrálására.
- **Csoportos tanulás:** magában foglalja a beszélgetések és tanácskozások gyakorlatának elsajátítását, valamint a csoportok tanuló szervezetben betöltött szerepét. A tanuló szervezetekben viszont tanuló teamekre van szükség, olyanokra, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni

fejlődését, és amelyek biztosítják a közös jövőkép elérését. A csoportok egyesítik tagjaik adottságait, erőfeszítéseit, ezáltal a csoport teljesítménye több lesz, mint az egyéni teljesítmények összege.

Garvin modellje

Garvin megközelítésében a tanuló szervezet öt alapvető képességgel rendelkezik [16]:

- **Szisztematikus problémamegoldás:** a szervezetek szervezett formában, rendszeresen gyűjtik a teljesítményre vonatkozó adatokat, azokat elemzik és ezáltal próbálják feltárni a problémák mélyben rejlő okait.
- **Kísérletezés:** a tudás szisztematikus keresése és tesztelése. A szervezet elsősorban új tudás létrehozására törekszik, nem pedig a már meglévő problémákra koncentrálni.
- **Tanulás saját tapasztalatokból:** ide tartozik mind a kudarcokból, mind a sikerekből való tanulás, tehát lényeges, hogy a kudarcélményeket tanulási lehetőségnek fogjuk fel. Lényeges a szervezet hosszú távú sikerességének fenntartásához az is, hogy a szervezet pontosan tudja, hogy a sikeréhez milyen tényezők vezettek.
- **Tanulás mások tapasztalatából:** a vállalat elemzi a fogyasztói véleményét, versenytársai sikereit és kudarcait, valamint más szakmák képviselőinek tevékenységét.
- **Tudás elterjesztése:** a szervezet az általa létrehozott és megszerzett tudást elérhetővé teszi szervezeti egységei, dolgozói számára. Ehhez a tudástranszfer biztosításához szükséges támogató eszközöket és módokat alkalmaz, valamint olyan légkört teremt, ahol a munkatársak szívesen adják át egymásnak tudásukat és szívesen használják fel az így nyert tudást.

A tanuló szervezet stratégiái

Egy tanuló szervezet legalább hatféle stratégiai lehetőség közül választhat:

- Az információs rendszerek infrastruktúrájának kialakítása
- A szellemi tulajdon menedzselése
- Az egyedi tanulás ösztönzése
- Az ösztönző tanulás stratégiája
- Tudásra alapozott menedzsment (Tudásmenedzsment)
- Innováció

Ezen stratégiák jellemezhetők elvi alapjaikkal, törekvéseikkel, céljaikkal, folyamataikkal, rendszereikkel, teljesítményükkel, kultúrájukkal, melynek összefoglalása a következő táblázatban látható. [10]

TUDÁS-STRATÉGIÁK	INFORMÁCIÓS RENDSZEREK INFRA-STRUKTÚRÁJA	SZELLEMI TULAJDON	EGYEDI TANULÁS	ÖSSZ-VÁLLALATI TANULÁS	TUDÁS-MENEDZSELÉS	INNOVÁCIÓ
Elvi alap	A vezetés segítése	A vállalat vagyona	A színvonal emelése	Felkészítés a jövő változásaira	A közös tudás nagyobb hatékonysága	A kreativitás fejlesztése
A törekvések középpontja	Adatok, információk	Értékesíthető szellemi vagyon	Értékesebb humán tőke	Társadalmi tőke	A szakértelem növelése	Új termékek és eljárások
Cél	A vezetői döntések alátámasztása	Nyereség-szerzés	Emeltebb szintű humán tőke	Csoportos tőkéletesedés	A szakértelem bővítése, megosztása	Jövedelem-szerzés az új ötletekből
Módszerek	Adatok és információk szerzése, tárolása, alkalmazása, fejlesztése	Licenciák értékesítése	Különböző tréningek	Teammunka, szervezet- és minőség-fejlesztés	A legjobb módszerek elterjesztése	Ötletbörzék, ötletrohamok stb.

TUDÁS-STRATÉGIÁK	INFORMÁCIÓS RENDSZEREK INFRA-STRUKTÚRÁJA	SZELLEMI TULAJDON	EGYEDI TANULÁS	ÖSSZ-VÁLLALATI TANULÁS	TUDÁS-MENEDZSELÉS	INNOVÁCIÓ
Eredményesség mérés	Az információk alkalmazásának elterjedése	Többlet-jövedelem	A résztvevők előmenetele	A ciklusidők és költségek csökkenése, minőségjavulás	A döntések minőségének javulása	Többlet-jövedelem az új termékekből
A vállalati kultúra jellege	Élenjáró számítástechnika	A tulajdon nyereségtermelő képességének tulajdona	Tudásszomj	Felkészülés a változásokra	Elterjedt tudásmegosztási hajlam	Kreativitásbarát környezet

Információs rendszerek infrastruktúrája

Az információs rendszerek nem tudást, vagy tanulási tevékenységet jelentenek, hanem numerikus vagy szöveges adatok, információk kezelését modern eszközök segítségével. Jelentős szerepet játszik bármilyen tudáshoz kapcsolódó szervezeti stratégia megvalósításában is. Az a szervezet, amely valamilyen információs rendszer infrastruktúrát épít ki, tanuló szervezeti tevékenységet végez, amikor adatbázisokat létesít, kutatási, tájékoztatási és egyéb olyan kapacitásokat teremt, amelyek a rendszer részei. [10] Ezáltal lehetővé válik a kollektív tanulás, az információk cseréje, az együttműködő problémamegoldás, az innováció. Passzív stratégiának is mondhatjuk, hiszen nem kényszeríti dolgozóira a tanulást, hanem megteremti a tanuláshoz a megfelelő környezetet.

A szellemi tulajdon menedzselésének stratégiája

A stratégia a vállalat szellemi vagyonát kívánja hasznosítani jövedelemszerzés érdekében. A stratégia alapelve, hogy tőkének tekinti a vállalati szellemi tulajdont és ettől maximális jövedelmezőséget vár el. A szellemi vagyon szabadalmakban, márkákban, termék megjelenítésben, kutatási eredményekben, védjegyekben stb. testesül meg, melyeket az információs rendszerek infrastrukturális eszközeinek felhasználásával lehet a gyakorlatban felhasználhatóvá alakítani, például licenciák, know-how. [10] A stratégia előnye, hogy szellemi javak alkotására és fejlesztésére ösztönzi mind az egyéneket, mind a csoportokat.

Az egyedi tanulás ösztönzésének stratégiája

Ezen stratégia tréningeken és személyek oktatásán keresztül valósul meg. Fő célja, hogy a szervezet humán tőkéjének (alkalmazottak) értéke növekedjen. A tanulni vágyó alkalmazottak törekvéseit a vállalat vezetőképző tréningekkel, vállalati egyetemek alapításával, munkahelyi tréningek szervezésével, tanoncnevelési programokkal valósítja meg. A stratégiát alkalmazó vállalatok azt várják el alkalmazottaiktól, hogy megnövekedett tudásszintjük a vállalati teljesítmény növekedését vonzza magával.

Az összvállalati tanulás stratégiája

Az összvállalati fejlődést jelzi a szervezetek alkalmazkodó képességének növekedése és általában a vállalat egészére jellemző magatartás fejlődése, például magasabb rendű célok, hatékonyabb döntési eljárások. Az összvállalati tanulás nem egyenlő az egyéni oktatási folyamatok összegével. A stratégia a társadalmi rendszerek, csoportok, az egész szervezet tapasztalatának, tudásának a növekedésére épít. A stratégia alkalmazása során növekednek a vállalati képességek és az alkalmazottak hozzáértése. Az összvállalati tanulást különböző eljárásokkal lehet megvalósítani, mint például tréningek, hatékony teamek szervezése, új menedzsmódszerek bevezetése, vezetői feladatok megosztása, folyamatos tökéletesítési eljárások bevezetése, munkacsoportok kialakítása, karriertervezés stb. [10] A stratégia megvalósításában fontos szerepet kapnak a azon eszközök, melyek a teammunkát, az együttműködést, a problémák közös megoldását segítik elő, mint például elektronikus munkahelyek, vezetői információs rendszerek, teljesítménymérési eljárások stb. Az összvállalati stratégia sikere a vállalati teljesítményadatok javulásával mérhető, például a ciklusidők rövidülésével, a költségek csökkenésével, a fejlesztési feladatok átfutási idejének javulásával, a rendelések pontosabb teljesítésével, a vásárlói hű-

ség javulásával, az alkalmazottak elégedettségének és a termékek minőségének javulásával. Fontos, hogy a vállalat a változásokat nemcsak természetesnek, hanem kívánatosnak is tartja.

A tudás menedzselésének stratégiája

Ezen stratégia a vállalati misszióhoz kapcsolódó szakmai tudás megszerzésére, feldolgozására, megosztására és felhasználására törekszik. Ezt a folyamatot tudásmenedzselési programok támogatják. A stratégia megvalósítási folyamatai attól függően különböznek egymástól, hogy a tudást közvetlen módon (pl. adatbázis) adják-e át, vagy valamilyen rendszeren keresztül (pl. szakértő személy, akitől tanácsokat lehet kérni). A stratégia eredményei a döntések minőségének javulásával, a döntési idő rövidülésével jellemezhetőek, valamint azzal, hogy a vállalatnál kialakul és széles körben elterjed a tudásátadási hajlam. A stratégia alkalmazásával csökkennek az ügyviteli költségek, növekszik a szervezet önállósága, és csökken, vagy megszűnik a felesleges létszám.

Innovációs stratégia

Ezen stratégiát olyan szervezetekben célszerű alkalmazni, melyek új termékek, új eljárások kialakítására, tökéletesítésére törekednek. Az innováció eredményessége nagy mértékben függ az információk, tudás átadásának hatékonyságától. A vállalat célja, hogy a kreativitás fejlesztésével a vállalati innováció növekedjen. A kreativitást olyan csoportmódszerekkel lehet erősíteni, mint például ötletrohamok rendezése, analógiák feltárása, új termékek jövedelemtermelő képességét feltáró tanulmányok megjelentetése, ötletbörzék, tapasztalatcserék rendezése, különféle ötletek ösztönzése stb. [10]

A tanuló szervezetek megvalósításához a fent tárgyalt stratégiák mindegyike hozzájárulhat, de önmagában véve egyik sem elégséges ehhez, csak valamilyen kombinációban történő alkalmazással érhető el mérhető eredmény. A különböző stratégiákat időbeli eltolódással érdemes alkalmazni, nem azonos időintervallumban. [10]

King megfogalmazásában a tanuló szervezetek stratégiáinak egy lehetséges időbeli sorrendje:

- Információs struktúra
- A szellemi tulajdon menedzselése
- Egyedi tanulás
- Összvállalati tanulás
- Tudásmenedzselés
- Innováció

A megfelelő sorrend kialakításához a vállalatnak először mérlegelnie kell saját helyzetét.

TUDÁSMENEDZSMENT (TM)

Mivel a szellemi tőke ennyire fontossá vált, ezért azt gondozni, fejleszteni, menedzselni kell. A vállalat szellemi javainak minél gazdaságosabb kiaknázásához, felhasználásához a tudásmenedzsment nyújt keretet. A tudásmenedzsmentet számos módon definiálták már.

- A fejlett technológiákhoz kapcsolódó kutatással foglalkozó Yankee Group definíciója szerint a TM az a hatékony kapcsolat, amely összeköti az egy bizonyos tudással rendelkezőket azokkal, akiknek szükségük van erre a tudásra. A folyamat eredményeképpen a személyes tudás szervezeti tudássá válik. [5]
- A gyakorlatban a tudásmenedzsment olyan résztudományok ötvöződése, mint az emberi erőforrás gazdálkodás, a karrierépítés, az üzleti folyamatok átszervezése és az információtechnológia. A technológia fontos tényező, hiszen ezáltal ragadhatók meg, tárolhatók és kérdezhetőek le a nyers adatok (ez szükséges, de nem elégséges feltétele a hatékony tudásmenedzsmentnek).

Szekeres Tamás szerint a „TM az egyének, csoportok és szervezetek tudásával való gazdálkodás, azaz a meglévő tudás megosztása, a hiányzó tudás megszerzése, végül pedig a tudás termékké vagy szol-

gáttatássá alakítása illetve felhasználása. A TM azokra a kérdésekre keresi a választ, hogy kinek, mikor, hol, milyen formában, milyen típusú tudásra van szüksége.” [18]

A legáltalánosabb megfogalmazás alapján a tudásmenedzsment nem más, mint a megfelelő tudásanyag megfelelő emberekhez, megfelelő időben való eljuttatásának tudatos tevékenysége annak érdekében, hogy ezzel az információt, tudást tevékenységgé alakítsák, és elősegítsék az információk megosztását a vállalat teljesítményének javítása érdekében.

A tudásmenedzsment fő célja a szervezet tagjainak hatékony motivációja, irányítása, tudásának és kreativitásának mobilizálása a vállalat érdekeinek megfelelően. Tehát nem elegendő a vállalatnak biztosítania az egyének számára, hogy hozzáférjenek a szükséges információkhoz, eljussanak hozzájuk az ismeretek, hanem el kell érniük az egyének hatékony közreműködését a tudásmenedzsment folyamatban.

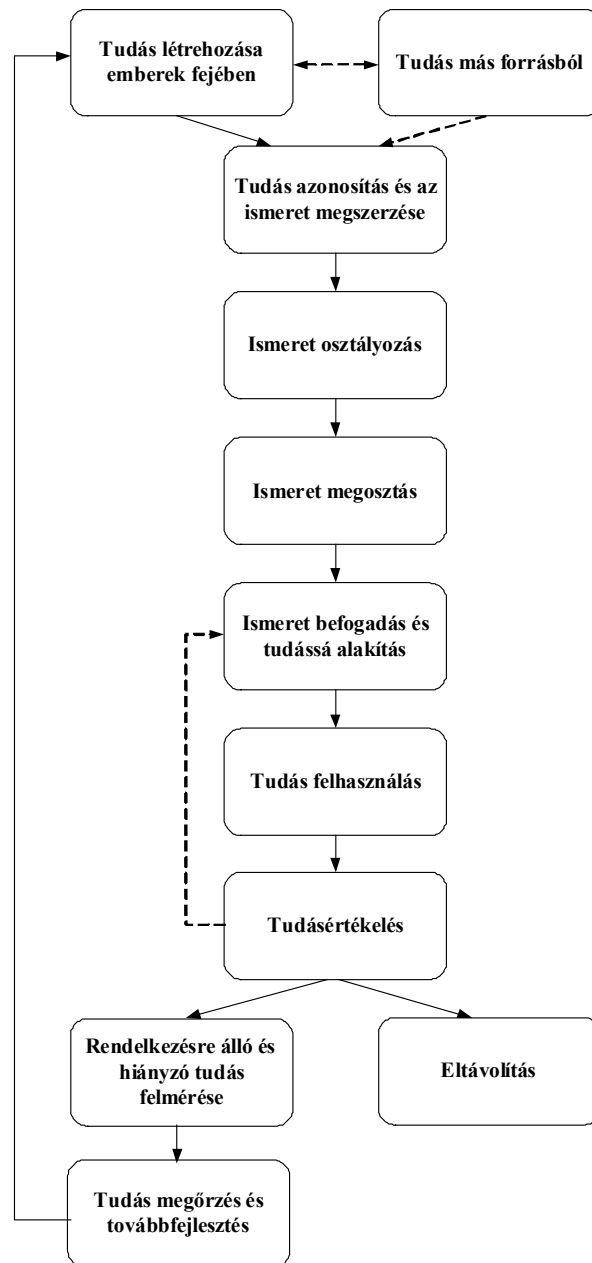
TM ciklus

A klasszikus értelmezés szerint tudásmenedzsmenten (tudásgazdálkodáson és hasznosításon) értünk minden olyan tevékenységet, melynek célja egy szervezeten belül felhalmozott, dokumentált ismeretek és implicit tudás, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, megosztása, továbbfejlesztése és hatékonyan történő hasznosítása.

E definíció alapján a folyamatot több lépéssel kiegészítve készítettük el a tudásmenedzsment ciklust a Dotkom Internet Consulting által meghatározott tudásmenedzsment folyamatból és R. P. uit Beijerse tudásmenedzsment ciklusából kiindulva (6.1-1. ábra). [5]

A tudás az emberi fejekben jön létre, ez implicit tudást jelent. Emellett a vállalaton kívülről is rendelkezésre állhat tudás. Ezt követi a tudás azonosítása, megragadása, mely tulajdonképpen az ismeretek papír, vagy számítógépes formában történő rögzítését jelenti. A vállalat célja minden esetben, hogy az egyéni tudás szervezeti szintre emelkedjen, és könnyen előhívható legyen. Az ismeretek megszerzése önmagában nem elegendő, a hatékony alkalmazhatósághoz szükség van a tudásanyag rendszerezésére, osztályozására, mely történhet kulcsszavak megadásával, vagy indexálással. Sok esetben szükség van a meglévő ismeretek módosítására, fejlesztésére, mely a megfelelő kontextus, vagy háttér hozzáadását jelenti. Az ismeretek megosztásával, használatával mind a szervezet, mind az egyének újabb információkra, tudásra tehetnek szert, azaz módosult tudáshoz jutunk. A következő pont a tudás felhasználása. Használat után szükség van a beépült tudás értékelésére. Ezek után két lehetőség nyílik a tudás további használatával kapcsolatban. Az egyik lehetőség, hogy felmérjük a rendelkezésünkre álló és hiányzó tudást a vállalatnál, valamint a meglévő tudásanyagot megőrizzük és továbbfejlesztjük. Ezáltal a felhasznált, módosított tudás az egyénben a későbbiekben újabb implicit tudást generál, tehát visszajutottunk a kiinduló lépéshez. Másik lehetőség pedig az értékelési fázis után a felesleges tudás „kiszekeltálása”, a felejtés. A vállalatok életében ez nem automatikus folyamat, hanem „kényszer” eredménye.

Az ember a kulcsszereplő mind a tudásmenedzsmentben, mind a szervezet tanulási folyamatában, melyben a felejtés is központi szerepet kap. Hosszú távú és tartós tanulás felejtés nélkül nem lehetséges. Véleményünk szerint a szervezet tudásmenedzselési folyamatának részét képezi mind az egyén, mind a szervezet tanulási folyamata.



6.1-1. ábra: Tudásmenedzsment ciklus

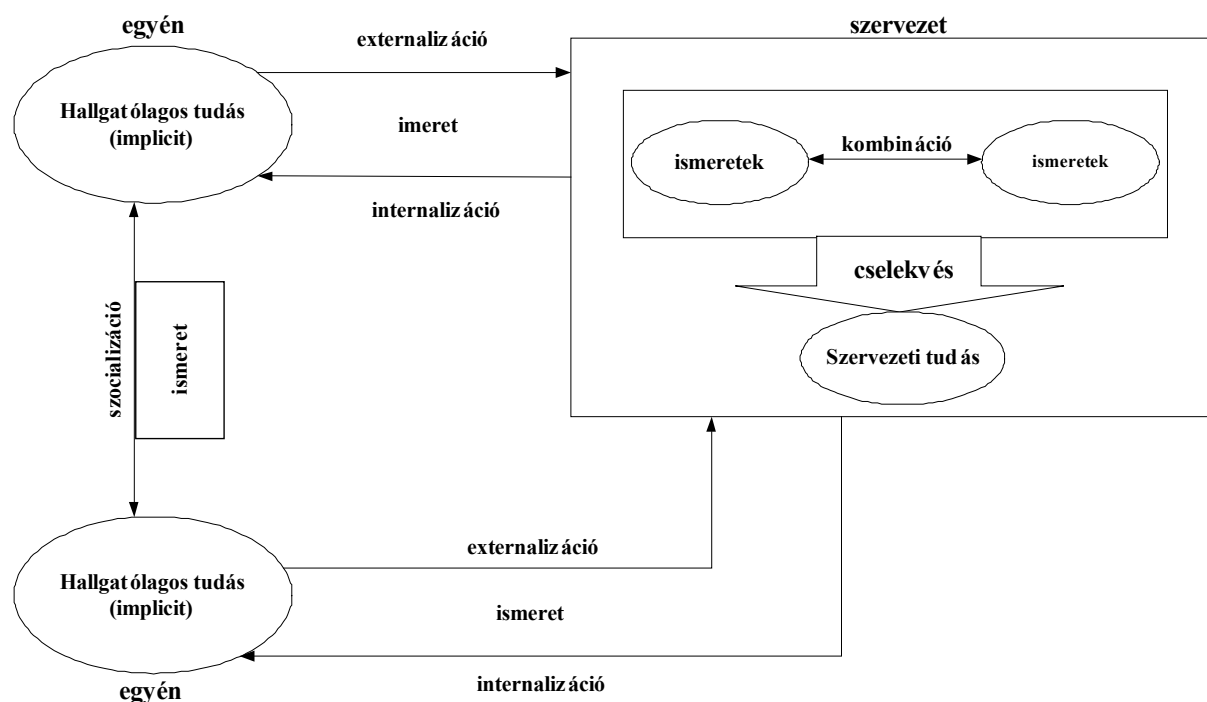
Tudáskonverzió vagy ismeretátadás?

Nonaka és Takeuchi négy tudáskonverziós eljárást fogalmazott meg, ezek a szocializáció, externalizáció, internalizáció és kombináció. A tudás keletkezésének és mozgási irányainak négy módját mind az egyén mind a szervezet oldaláról figyelembe véve a következő módon ábrázoltuk a Nonaka-Takeuchi mátrix és Fehér Péter gondolataiból kiindulva (6.2-1. ábra). [6, 7]

A megközelítés középpontjában az egyén áll, hiszen minden adat, információ és tudás kifogyhatatlan birtokosa, fejlesztője az ember. Az egyének munkájuk során közvetlenül, kommunikáció útján átadják egymásnak tapasztalataikat, tudásuk leszűrt kivonatát, vagyis az ismereteiket, ezáltal a másik egyénben implicit tudásból újabb implicit tudás keletkezik. A szocializáció során szerzett tudás és átadott ismeret még egyéni szinten marad. Ahogy az egyén átadja ismereteit munkatársainak, ugyanúgy mások ismerete is elérhetővé válik számára. A „tudás” mozgásának másik módja az externalizáció, amikor is az egyén nem csak megosztja ismereteit munkatársaival, hanem rögzíti is, például jelentés formájában, vagy valamilyen fórumon elmagyarázza, közérthetővé teszi. Ebben az esetben az ismeretek egyéni szintről szervezeti szintre emelkednek. A kombináció során a vállalat létező, dokumentált ismeretekből újabb ismeretet hoz létre azáltal, hogy egyesíti, elemzi, kategorizálja a meglévő ismeret-

anyagát és cselekvés által tudásra tesz szert. A szervezet által rögzített, rendszerezett, egyesített ismeretanyagból, tudásból az egyén új implicit tudásra tesz szert azáltal, hogy felhasználja azt és új összefüggéseket fedez fel benne. Az internalizáció tehát az ismeretek hallgatólagos tudásba való beépítését jelenti.

Közös nyelv, fogalomrendszer nélkül nem lehetséges az ismeretátadás.



6.2-1. ábra: A tudás keletkezésének és mozgásának módjai

Tudásmenedzsmentet támogató rendszerek

A tudásmenedzsment támogatását szolgálják a különböző információs technológiák, a dataware technológiák, úgy mint intranet, internet, adatbáziskezelő és dokumentummenedzselési rendszerek, adattárházak, adatbányászat, döntéstámogató rendszerek, groupware (csoportmunkát támogató szoftverek halmaza), extranet és mesterséges intelligencia. Ezek azonban csak az ismeretek kezelésére alkalmasak. Véleményünk szerint az implicit tudás fejlesztése, kezelése és tárolása csak az emberben lehetséges. Ezek által lehet a nyers adatokat megragadni, tárolni és lekérdezni. Nem elegendő a vállalati hatékonyság növeléséhez a támogató rendszerek kiépítése, melyek segítségével a cégek hatalmas mennyiségű adathoz jutnak, hiszen a nagy mennyiségű adatokból ki kell tudni szűrni azokat az információkat, melyek valóban relevánsak és a felhasználó számára tudásértékűek, azaz használni is tudja azokat.

A vállalatnál felhalmozódott tudás rendszerezéséhez jól használhatók a „tudáskatalógusok”, a vállalat szellemi értékeinek (ismereteinek) olyan rendezett forrásgyűjteménye, melyek feltárják az önálló fájlok, weboldalak, adatbázisok, adattárházak stb. tartalmát. A katalógus egyes elemeit az ún. metaadatok írják le, melyek rögzítik az egyes információforrások jellemzőit, például lelőhely, szerző, keletkezés időpontja.

A tudáskatalógus hatékonysága növelhető a „tudástérképek” (knowledge map) alkalmazásával, melyekkel leltárba lehet venni a hozzáférést, a dolgozók érdeklődési körét, illetve egyéb képességeit, azaz hogy milyen tudás hol található, például melyik részlegnél, kinek a fejében. Annál jobb egy tudástérkép, minél sokrétűbb ismeretanyagot tartalmaz, vagyis nem csak a vállalatnál fellelhető rögzített ismereteket, hanem a vevők, szállítók, partnerek ismereteit is magába foglalja. A tudástérképek a katalógizált ismerettartalom vizuális megjelenítésére alkalmasak, azaz az ismereteket grafikusán ábrázolják,

például a fogalmak közti kapcsolatrendszer jól áttekinthető ábra mutatja. A tudástérkép rámutat az ismeretekre, de nem tartalmazza azokat. Magában foglalja a hasznos ismeretek vállalaton belüli helyét valamilyen lista vagy ábra formájában. Utalhatnak emberekre, dokumentumokra, adatbázisokra. A tudástérképek legfőbb célja, hogy megmutassák, azokat az embereket, akikhez érdemes fordulni, ha szaktudásra van szükség. A tudástérkép leltárként is szolgál. Mint egy térkép, megmutatja, hogy mik azok az információk, amivel a vállalat rendelkezik, és azt is megmutatja, hogy ezeket hogyan lehet elérni. Az eredményes tudáskeresések majdnem minden esetben átlépi a konvencionális vállalati keretet és figyelmen kívül hagyják a hierarchiát. A vállalati tudástérképek nyilvánosságra hozatalának megszokott eszközei a Lotus Notes, internetes böngészők, intranet-rendszerek, vagy például önéletrajzokra összpontosító programok, mint a Restrac és a Resumix. Rolodex-kártyák. Probléma lehet a tudástérképnél, hogy a vállalati politika miatt eltorzulhat, vagyis ha az egyének a pozíciójuk, vagy pártállásuk miatt nem a valóságnak megfelelő helyen szerepelnek benne.

Például Senco Product megpróbálja grafikusán ábrázolni a nagyobb döntésekhez vezető logikai utat, hogy megértsék, milyen hibákra és okokra vezethető vissza, ha egy döntés rosszul végződik.

A tudásmenedzsmenttel szemben fellépő problémák, kihívások

A tudásmenedzsmentnek nemcsak az információtechnológiára kell kiterjednie, hanem a humán menedzsment számos területére is, mint a toborzásra, tréningre, irányítási és ellenőrzési folyamatokra, melyek meghatározzák a vállalati kultúrát. Ennek oka, hogy a „tudás” és információk birtoklását (és nem a megosztását) jutalmazó szervezeti kultúra nagy mértékben akadályozza a hatékony tudásmenedzsmentet, melynek célja pont a ismeretek megosztása lenne. Olyan vállalati kultúrára van szükség, ahol az alkalmazottak tudják, hogy értékes szaktudással rendelkeznek, de nem titkolják azt el, hanem bátran megosztják más szakemberekkel, mert tisztában vannak azzal, hogy ha segítségre lesz szükségük, munkatársaiktól hasonló segítséget várhatnak.

A problémák közül a legjellemzőbbek a következők:

- A dolgozók közti nagy földrajzi távolság, például virtuális vállalatoknál
- Az ismeretek megosztása időigényes, hiszen nem lehet a rejtett tudást egyik pillanatról a másikra felszínre hozni az emberekből.
- A cégtől kilépő dolgozó magával viszi a fejében lévő tudást.

Éppen ezért a vállalatnak arra kell törekednie, hogy mielőbb megszerezze az egyéni tudást (implicit, fejekben lévő, nem rögzített tudást), az ismereteket megossza, kombinálja, hogy újabb, komplexebb tudás jöjjön létre.

A tudás sok esetben hatalmat jelent, ezért hogy a dolgozó ne veszítse el fontosságát, kivívott tekintélyét, állását vagy pozícióját, nem osztja meg a tudását („lila kód effektus”, más ne értse tudásod, ne ismerje meg senki trükkjeidet, saját tapasztalataidat). Ezért nehéz a fejekben lévő tudást megszerezni.

A tudást nem elég megszerezni, fejleszteni, hanem tudni kell megosztani, terjeszteni, kombinálni is. Ezért nagyon fontos a megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása. Sok esetben nem a pénz a motiváló tényező, hanem a szakmai elismertség. Például a Linux operációs rendszer fejlesztésénél, melyben világszerte több ezer ember vesz részt, a csoport tagjai szakmai elismerésre törekcsenek, a jutalom számukra az, hogy munkájuk benne van egy értékes szellemi termékben (ingyenes termék).

A Glaxo Wellcome-nál a tudás megosztása jutalmazási szemponttá vált a munkacsoportok és egyének teljesítményértékelése során. Nagy hangsúlyt fektettek arra, hogy a munkatársak maguk publikálják az anyagaikat az intraneten.

A vállalati tudáskezelés alapvető feladatai közé tartozik, hogy olyan **szervezeti kultúrát** igyekezzen kialakítani, melyben az ismeretek megosztását valamilyen formában jutalmazzák, a tudás birtokosait megbecsülik, valamint ahol az ismeretek megosztása, a folyamatos tanulás, tudásszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése a napi munkafolyamatok szerves részét képezik. A vállalati kultúra kialakításában fontos szerepet kapnak a vállalat vezetői. Fontos, hogy a vállalat és az egyének céljai közősek legyenek. A szervezeti kultúra legfontosabb elemei a TM szempontjából a *bizalom*, hiszen ez az

emberek motiválásának egyik legjobb módja, a *kommunikáció*, mely növeli a bizalmat (informális kapcsolatok, kávészüneti – ebédszüneti beszélgetések), valamint a *gyors tanulás*.

A vállalati tudáspiacok rossz hatásokkal működnek. [18] Ennek több oka is van, például a vállalatok nem tudják, hogy melyik dolgozójuk, hol, pontosan milyen tudással rendelkezik. Gyakori probléma a tudásaszimmetria a vállalat különböző részlegei között. A vállalati tudáspiacok működését befolyásoló harmadik fő probléma a tudás helyhez kötöttsége, ami azt jelenti, hogy a dolgozók kényelmi és bizalmi okokból inkább a közvetlen környezetükben fellelhető ismereteket, információkat fogadják el.

A tudásgazdálkodásra nincs általánosan alkalmazható sablon, azt minden vállalatnak a saját kultúrájához, szervezeti működéséhez, körülményeihez kell alakítania. Vállalatonként eltérő lehet a TM célja, irányultsága is.

A vállalat által birtokolt ismeretek, technológiák gyorsan elavulnak, ezért fontos a személyes hatékonyság, a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen az így megszerzett tudás képezi a szervezeti egységek, valamint a szervezet folyamatosan bővülő, frissülő tudását. Gyuró Tibor, a Synergon vezérigazgatója szerint a TM-nek nem az a feladata, hogy valamilyen közös tudást hozzon létre, hanem az, hogy hatékonyabbá és egyéni érdeké tegye a tudásmegosztást. [4]

A tudásmenedzsment bevezetését segítő tényezők (sikertényezők):

Nonaka és *Takeuchi* öt tényezőt határozott meg, mely hozzájárul a tudásmenedzsment sikeréhez, ezek a következők [8]:

- **Megfelelő szándék:** cél az alkalmazottak elkötelezettségének megszerzése.
- **Autonómia:** biztosításával nő az előre nem látott lehetőségek megragadása, növelhető az alkalmazottak tudásmegosztási hajlama.
- **Fluktuáció és kreatív káosz:** új alkalmazottak felvétele alkalmas adhat a vállalatnak az alapfeltételezések megkérdőjelezésére és új utak felfedezésére. A káosszal járó feszültség pedig lehetővé teszi (jó esetben) a válsághelyzetek eredményes kezelését.
- **Redundancia:** nem csak előnye lehet, hanem információátülterheltséget is okozhat, ami káros.
- **Szükséges változatosság:** ennek érdekében a szervezet minden tagjának a lehető legtöbb információhoz kell hozzáférnie minél gyorsabban, minél kevesebb lépésben.

Skyrme és *Amidon* sikertényezői a tudásmenedzsment kezdeményezés esetén:

- Legyen szorosan köthető egy üzleti célhoz.
- Legyen kihívó jövőkép és megfelelő architektúra.
- Legyen a vállalatban élharcosa a témának.
- A vállalat kultúrája segítse a tudás létrehozását és megosztását.
- A vállalat minden szintjén szükség van folyamatos tanulásra.
- Jól kiépített technológiai infrastruktúrára is szükség van.
- A TM részfolyamatokat rendszeresen meg kell szervezni.

Devenport és *Prusak* kilenc tényezőt azonosított, melyek egy TM kezdeményezés sikeréhez vezetnek [19]:

- A vállalati tudáskultúra legyen tudás-orientált.
- Álljon rendelkezésre a megfelelő műszaki és szervezeti infrastruktúra.
- A felső vezetés támogassa a kezdeményezést.
- A kezdeményezés köthető legyen az üzleti érdekhez.
- A kezdeményezés rendelkezzen némi folyamat-irányultsággal.
- A jövőkép legyen tiszta, a használt nyelvezet érthető.
- Álljanak rendelkezésre megfelelő ösztönzők.
- A vállalat tudása legyen megfelelő szinten strukturált, amely elősegíti felhasználását.
- A tudás átadása több csatornán történjen.

Krogh javaslatai:

- Megfelelő ösztönzési rendszer bevezetése.
- Mentoring program indítása.
- A bizalom és nyitott légkör megteremtése.
- Képzési program indítása.
- Projekt záró értekezletek gyakorlattá tétele.
- Társadalmi események rendezése.

Az eddig bemutatottak alapján párhuzamba állítottuk a tanuló szervezet tényezőit a tudásmenedzsment tényezőivel, melyek közül néhányat kiemelve készítettük el a 6.5-1. táblázatot.

A tudás menedzselése és a tanulási folyamat a tanulószervezetekben kap különösen nagy szerepet. A tudásmenedzsment bevezetéséhez tudás megosztását támogató kultúrára van szükség, mely feltételnek a tanuló szervezetek megfelelnek, hiszen bizalmon alapuló, támogató kultúra jellemző rájuk. A tanuló szervezet folyamatosan fejleszti képességeit, tudást teremt, szerez, ismereteket ad át, valamint folyamatos megújulás jellemzi, melynek segítségével gyorsan tud alkalmazkodni a megváltozott környezethez. Ezen tulajdonsága, vagyis a folyamatos tanulási hajlandóság szintén elengedhetetlen a tudásmenedzsment megvalósításához. A tanuló szervezet a nyitottságával, rugalmasságával, képzésekkel, tréningekkel ideális környezetet biztosít a TM hatékony alkalmazásához.

A fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy a tanuló szervezetek elősegítik a tudásmenedzsment bevezetését, működéséhez megfelelő környezetet biztosítanak, a tudásmenedzsment pedig nagyban hozzájárul a hatékonyabb szervezeti tanuláshoz.

6.5.-1. TÁBLÁZAT: A TANULÓ SZERVEZETEK ÉS A TUDÁSMENEDZSMENT KÖLCSÖNHATÁSA

TANULÓ SZERVEZET JELLEMZŐI	TM BEVEZETÉSÉT SEGÍTŐ TÉNYEZŐK	SZERVEZETI TANULÁST SEGÍTŐ TÉNYEZŐK	SZERVEZETI TANULÁST GÁTLÓ TÉNYEZŐK	TM PROBLÉMÁK
Bizalmon alapuló kultúra	Tudás megosztását támogató vállalati kultúra	Tanulást segítő kultúra, kezdeményezés, újítások jutalmazása, folyamatos javításra törekvés	Merev szervezeti hierarchia, bürokrácia	A tudás hatalom, a tudás megtartását támogató kultúra
Folyamatos megújulás	Tanulási hajlandóság (folyamatos)		Túlzott versenyeztetés	Tudás megszerzése időigényes
Támogató	Technológiai háttér (infrastruktúra)	Információs rendszerek kiépítése és használata		Bizalom hiánya
Nyitottság, rugalmasság	Bizalom, nyitottság	Folyamatos megújulás ösztönzése	Versengő elkötelezettség, védekező mechanizmusok	Támogatás, ösztönzés hiánya
Képzés, tréningek	Képzés, tréningek			Vállalt nem fordít időt, pénzt a tanulásra (dolgozó tegye ezt otthon)

Az eddigi vizsgálataink alapján még további kérdések fogalmazódtak meg bennünk a témával kapcsolatban, amelyekre néhány lehetséges megoldást is feltüntettünk:

Mit lehet tenni az ellen, hogy az egyén ne vigye magával az összes tudását?

- szimulációs és csapatépítő játékok
- mentori rendszer

- tapasztalatok rögzítése írásban
- a már nyugdíjazott, de nagy szakértelemmel/tapasztalattal rendelkező kollégák visszahívása előadások, gyakorlati szaktanácsok tartására
- projektek vagy problémák megoldása írásban és oktató film formájában.

Mi gátolja a tudásmegosztást a különböző szervezetekben?

- tudás hatalom-vállalati kultúra
- az alkalmazottnak nincs lehetősége megosztani gondolataikat feletteseikkel
- bizalomhiány – a másik egyén jobb lesz a tudásom által mint én, ez a pozíció/állás elvesztéséhez vezethet
- nincs megfelelő jutalmazás, a vállalat természetesnek veszi a dolgozó jó teljesítményét, csak a hibákat veszi figyelembe
- értelmezésbeli, nyelvi, kommunikációs különbségek

Érvek a tudásmegosztásra

Miért is fontos az egyének között, illetve a vállalaton belül a tudás megosztása? A számos indok közül csak néhányat emelek ki mind az egyén szempontjából, mind a szervezeti oldalról, melyek véleményem szerint a leglényegesebbek.

Egyéni oldalról:

- Kölcsönösség (reciprocitás): nekünk is szükségünk lehet más tudására.
- Hírnév: erkölcsi és anyagi érdekünk, hogy a szervezetben szakembernek, fontosnak tartsanak bennünket.
A kölcsönösség és hírnév szoros kapcsolatban áll egymással. Ismeretek átadásáért cserébe jutalmat várunk, ami lehet anyagi juttatás, vagy akár új ismeret. Az egyén azt reméli, hogy ha ismeretei megosztásával, ismeretátadóként hírnévre tesz szert, nagy valószínűséggel ismereteket fog kapni cserében. Az ismereteket átadók rendszerint azt szeretnék, hogy mások olyan nagy, értékes szaktudással rendelkező egyénként ismerjék el őket, akik hajlandók megosztani ismereteiket. Nagyobb az esélye, hogy az egyén új ismeretekhez jut hozzá, ha maga „tudás-árus” [19] hírében áll. A hírnév előrelépési lehetőségeket, biztos pozíciót, jobb fizetési lehetőségeket biztosít.
- Altruizmus: önzetlen, feltétel nélküli segítségnyújtás, ismeretátadás, például mentori rendszer.
- Hatékonyabb, gyorsabb munkavégzés (pl. csoportok esetében, de egyénileg is jobban felhasználhatók az új ismeretek).

Szervezeti oldalról:

- Versenyelőny, gyorsabb reakciókészség
- Hatékonyabb munkavégzés
- Költségsökkentés, például idővesztésekből, külső tanácsadók alkalmazásából
- Jobb munkahelyi légkör: a szakismeret elismerésével, jutalmazásával
- Kreativitás

ÖSSZEGRÖZÍTÉS

Magyarországon a legtöbb vállalat még nem ismeri a tudásmenedzsment adta lehetőségeket, előnyöket. Az ismeretek hiánya a tanulás területén is fennáll a szervezeteknél, hiszen sok esetben nem is tudják, hogy bennük tanulás megy végbe. Éppen ezért nem tudják, hogyan használják ki az egyének és a vállalat egésze által folytatott tanulás eredményeit. Legtöbb esetben a vállalatok nem akarnak sem időt, sem pénzt, sem energiát fordítani alkalmazottaik képzésére, azt vallják, hogy a dolgozó tanuljon otthon, a munkahelyen pedig dolgozzon.

IRODALOM

- [1] **Bencsik Andrea** (2002): Tanulószervezetek változásmenedzsmentje, vagy a változásmenedzsment tanulása? CEO Magazin, III. évf. 2002/6, 16–19.
- [2] **Birchall–Tovstiga** (2000): A vállalati tudásportfólió stratégiai lehetőségei. OMIKK – Korszerű vezetés, 2000/5.
- [3] **Dr. Bógel György**: Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom.
www.puskas.matav.hu/9912/szakmaiirasok/mt1.html
- [4] **Computerworld**: Két tudásmenedzsment az esettanulmányról: Nem rúgnak ki, ha elmondom?
<http://szt.hu/archiv.php?id=13240>
- [5] **Dotkom Internet Consulting**: Tudás? Menedzsment?
www.dotkom.hu/print.php?rovatok/hr/010328-km.html
- [6] **Fehér Péter** (2002): Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek. Vezetéstudomány, XXXIII. évf. 4.
- [7] **Géró Katalin** (2000): Knowledge management – múltó hóbort avagy a jövőnk? Könyvtári Figyelő, 46. évfolyam 1–2.
- [8] **Ikujiro Nonaka–Katsuhiko Umemoto–Dai Senoo** (1996): From Information Processing to Knowledge Management – A Paradigm Shift in Business Management. Technology in Society, Vol. 18., No. 2., 203–218, Web of Science/ISI.
- [9] **Karl Erik Sveiby** (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- [10] **King, W. R.** (2001): Strategies for creating a learning organization. BME-OMIKK-Korszerű vezetés, 2001/10.
- [11] **Koruna–Frey–Howden** (2002): Amikor a szakemberek felmondanak. BME-OMIKK-Humán-erőforrás-menedzsment, 2002/14.
- [12] **Mannheim–Wiskemann–Zober** (2001): A tudásmenedzsment támogatása a javadalmazás rendszerének megfelelő kialakításával. BME-OMIKK-Humán-erőforrás-menedzsment, 2001/11.
- [13] **Peter M. Senge**: Learning Organizations. <http://www.sol-ne.org/res/kr/learningorg.html>
- [14] **Pécsi Ferenc** (2001): A tudásmenedzsment vajon mi? – Középpontban az együttműködés. <http://www.index.hu/tech/uzlet/tudasmanage/>, 2001. 07. 04.
- [15] **Pietschmann, B. P.–Ruhtz, V.**: Knowledge Management.
Zobel, J. G. (2001): Anreizsysteme im Knowledge Management – ein integrierte Ansatz zur Mitarbeitermotivation. BME-OMIKK-Humán-erőforrás-menedzsment, 2001/9.
(**Pietschmann–Ruhtz–Zobel** (2001): A tudásmenedzsment célja, felépítése, megvalósítása és működése. BME-OMIKK-Humán-erőforrás-menedzsment, 2001/9.)
- [16] **P. Ranganath Nayak–David A. Garvin–Arun N. Maria–Joan L. Bragar** (1995): Creating a Learning Organization. http://www.adl.com/downloads/prism/1995/1995_Q3_05-12.pdf
- [17] **Szabó Adrienn** (2000): Tudásmenedzsment – elméleti összefoglaló,
www.ittk.hu/infnit/2000/0525/index.html
- [18] **Szekeres Tamás**: Túl az információ-gazdaságon. <http://e-kereskedelem.hu/news.php?id=402>
- [19] **Thomas H. Davenport–Laurence Prusak** (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Könyvkiadó, Budapest.
- [20] http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/A_Learning_Organization.pdf.