

Szatmáriné dr. Balogh Mária: Tudásmenedzsment, avagy a tudás mint tőke *

Egyre többször hivatkoznak a szervezeti fejlesztő munka során arra a kifejezésre, hogy „knowledge management”, amelyet magyarul „tudáskezelés”-nek vagy „tudásmenedzsment”-nek fordíthatnánk. A fejlődést követő egyetemeken az elmúlt 1-2 évben megalakultak a tudásmenedzsmenttel foglalkozó intézetek vagy tanszékek. Néhány nagy létszámú szervezetben már természetes ez a kifejezés. Itt az idő arra, hogy kicsit belemélyedjünk a témába!

Az akvizíciókat megelőzően a megvásárolandó szervezetet a vevők – mint egy piaci portékát – jól megvizsgálják, hogy tetszik-e nekik, és vajon mennyi lehet a reális értéke. A kézzel fogható (tanglibe) tőkeelemek felbecslése viszonylag ritkán jelent nagy problémát: az épületek, a termelő eszközök és a pénzügyi tartalékok – különösen az ezzel professzionálisan foglalkozó pénzügyi és befektetési tanácsadók számára – értékelésére kialakult és elfogadott módszerek állnak rendelkezésre. A gondok a nem kézzel fogható tőkeelemek (intanglibe) értékének becslésénél kezdődnek.

De vajon mennyit érhetnek az alábbiak?

- **Az emberi kompetencia értéke:** a szervezetben dolgozó tehetségek, a kiválasztott emberek tudása és a kialakított képességek, az összegyűjtött tapasztalatok, a fejekben lévő tudás értéke, a képzések és a munkavégzés közben megszerzett tapasztalatok eredményei.
- **A belső struktúra értéke:** a szervezet infrastruktúrája, technológiája, adatbázisai és folyamatai, amelyek nem függenek a kulcsemberek személyétől, tehát az elnyert szabadalmak, a copyright-ok, a működési modellek, a szervezeti rendszerek, a kutatás-fejlesztés által elért eredmények és a várható találmányok értéke, a meglévő vezetéstámogató informatikai rendszerek értéke, a szervezeti struktúrák és normák hatása a működésre.
- **A külső struktúra elemeinek értéke:** kapcsolat a vevőkkel, a beszállítókkal és a kiszállítókkal, a szövetségesekkel, a cég image-e a vásárlók körében, a terméknevek és a termékek ismertsége?

Úgy tűnik, hogy a szervezeteket nem a holt tőkeelemek, hanem az emberi tudás és annak eredményei, az intellektuális tőke elemei teszik értékessé. Egyre több szerző az intellektuális tőkét tekinti az egyetlen valódi tőkének (vö. P. Meso – R. Smith, 2000).

* (*Megjelent: a MENEDZSER-ben, a Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, 2002.)

Az intellektuális tőke a stratégiai tőke

A jól megfogható dolgok könnyen elleshetők, utánozhatók, ezért nem lehetnek a stratégiai tőke részei. Ilyenek a meglévő épületek és az eszközök, a tudásmenedzsment rendszeren belül pedig a technikai oldal: a hardver, a hálózat, a megvásárolt szoftver, stb. Sokan hozzáférhetnek, megvásárolhatják, újakat fejleszthetnek. Nem ezek adják az egyedi, csak a szervezetre jellemző értékeket. Sokan mégis szinte misztifikálják a technikai háttér értékét, ahol – azt hiszik – az ember kicserélhető elem. Igaz, technológia és információs technológia nélkül a tudáshasznosulás esélye jóval kisebb, valójában ez csak a szükséges, de nem elégséges tényező. A technikai háttér a lehetőségeket tágítja ki.

A szervezetek *elsődleges vagyona nem megragadható, nem tapintható, és ezért nem is utánozható*. Ilyenek az egyének és egységek közötti interakciós módok, a megszerzett tudás, az emberek viszonyulásmódja, a szervezeti kultúra, az üzletpolitika és annak gyakorlata. Tehát ahogyan valójában működik egy szervezet, és amelytől egyedi és utánozhatatlan lesz. Ez az értékes, ritka, tökéletlenül utánozható, nem helyettesíthető, és nem tapintható tőke a szervezet valódi stratégiai tőkéje! Ez teszi lehetővé az információs technológiai eszközöknek, az üzleti folyamatoknak, valamint az intellektuális és társas tőkének az integrációját.

A tudás-alapú szervezet és elemei

Amennyiben a tudásfelhalmozás és hasznosítás stratégiai fontosságú és versenyelőnnyel jár, érdemes a szervezet működését is „tudás-alapra” helyezni. A tudás-alapú szervezetek jellemzői az alábbiak:

- **A vezetés** az üzleti stratégia által meghatározott, a teljesítmény a célok felé halad, amelyet a vezetők viselkedésükkel támogatnak (vö. coaching).
- **A szervezeti struktúrára a laposabb szerkezet jellemző**, több szakértői és projekt csoport dolgozik, valamint központi tudásmenedzsment csoportot hoznak létre „tudásmunkásokkal”, akik az információkat rendszerezik, szervezik, és mások számára elérhető formába hozzák.
- **A szervezeti kultúra bevonó**, konzultatív és tudásbarát, amely elismeri és jutalmazza a tudást, a képzések rendszerezése és természetesebb, fontosabb a tapasztalat, a szaktudás és a gyors innovációs képesség fenntartása, mint a

hierarchia megléte. Az ilyen kultúra nem csak megköveteli, de támogatja és elismeri is az önálló gondolkodás és cselekvés jogát.

- **Rendelkezésre álló és működőképes „tudás infrastruktúra”,** azaz az IT rendszerek, az elektronikus vitafórumok, a könyvtárak, a web keresők stb.

Sokféle megvalósulási formája lehet a tudásalapú szervezeteknek, de mindegyikben közös elem a következő három tudásfolyamat:

1. *Valamilyen hozzáadott értéket ad a meglévő információkhoz:* hitelesíti és elemzi az adatokat, szintetizálja az eredményeket, hozzáférhetővé teszi és bemutatja azokat, szabályozza a hozzáférést, vevőszolgálatot épít rá stb.
2. *Az információt létrehozza, vagy megszerzi, rendszerezzi, elosztja.*
3. A tudást *alkalmazza* az üzleti kontextusban.

Hiába működéskész az IT rendszer, hiába építettek be sok tudást, ha az alkalmazás hiánya miatt nem hasznosul az üzleti folyamatokban! A tudásalapú szervezet *dinamikus* természetű. Sikere attól függ, hogy a fenti három folyamatot mennyire képes még hatékonyabban teljesíteni. Ezt nevezte Dawson (2000) a *szervezet tudásképességének* (knowledge ability). A szervezetfejlesztés során ezt a tudásképességet szükséges leginkább fokozni.

A tudás fajtái

Quinn (1996) megkülönböztette a fejekben meglévő „tacit” (rejtett, hallgatólagos) tudást, és a kifejezett vagy „explicit” tudást.

A *tacit* tudás az egyéni szinten a tudás és alkotóképesség, a szervezeti *tacit* tudás pedig a szervezeti kultúra maga. A *tacit* tudás rejtett, nem tagolt, rendkívül gazdag és összetett, nem dokumentált, éppen ezért használat közben nem, vagy nehezen figyelhető meg, racionálisan alig tanulható. Gondolati modellek, hitek, magától értetődőnek tűnő meggyőződések alkotják, amelyeket nehéz szavakban önteni, éppen ezért ritkán kommunikálják egymás között. A források kifejezhetetlen kémiaja, amely a cég fenntartható versenyelőnyének alapja. Ha valaki elhagyja a céget, akkor magával viszi ezt a tudást. A tartalmak sokszor nem tudatosulnak, az alkalmazók természetesként fogják fel.

Az *explicit* tudás a tárgyasulásban érhető nyomon: ilyenek például a szabályozott copyright-ok, szabadalmak, márkák, vagy a távoktatási anyagban leírt információk, adatbázisok. Tárháza a rendszereknek, a technológiáknak. Az információ nem túl bonyolult, jól tagolt, sémákra épül,

használat közben megfigyelhető, egyszerű, jól dokumentált, ezért tanulható. Könnyű hozzáférni és megosztani egymással.

A szervezeti tanulás az *artikuláció* (a rejtett tudás tudatosítása, kifejezése, rendszerezése), és az *internalizáció* (a már kifejezett tudás beépülése egy másik munkatárs tacit tudásába) váltakozó folyamataiból áll. Amikor egy szervezeti workshop-on a fejekben meglévő hiteket, hipotéziseket, tudáselemeket azonosítjuk és rendszerezzük, akkor a tacit tudás egy részét igyekszünk kifejezni és dokumentálni, amely jó alapja lehet a további műveletek végzésének (tervezés, viselkedésmódosítás stb.). Amikor a már kifejezett, igazolt, rendszerezett tudást próbáljuk átadni a szervezetbe újonnan érkezőknek, akkor pedig az internalizálást, azaz – például az orientáló foglalkozások segítségével – a beépítést segítjük elő.

„A szervezeti tanulás a tacit és a kifejezett tudás *metszetében* fordul elő a különböző munkatársak, egységek, vagy teamek interakciója alatt” – állítja Nonaka (1991). Ezt átgondolva értjük meg P. Senge gondolatát, aki a dialógusra és a csoportban való tudásmegosztásra helyezte a hangsúlyt a Tanuló Szervezet jellemzőinek leírásakor. A tacit és a kifejezett tudás együttes átadását, ill. mozgósítását szolgálják az olyan eljárások, amelyek emberek közötti kölcsönös kapcsolatokra építenek: a mentorálás, a coaching, a tapasztalati tanulást is bevonó tréningek stb. (Lásd korábban megjelent írásainkat.)

Mi is a „tudásmenedzsment?”

Nonaka (1991) szerint a tudásmenedzsment a kollektív tudás és közös intelligencia megszerzésének folyamata egy szervezetben, valamint azok felhasználása a folyamatos szervezeti tanuláson keresztül az innovációk támogatására. Ez azt jelenti, hogy *a tacit és a kifejezett tudás állandó kölcsönös kapcsolatára* kell építenie, és az ezt támogató rendszereket létrehozni. *Nem elégséges csak a technikai bázist fejleszteni*, hiszen a gazdagabb és rugalmasabb tudásanyag az emberek fejében és a szervezeti kultúrában lakozik. Nem egy szervezetben problémaként merül fel, hogy a sok pénzen kialakított informatikai rendszerben lévő és rendszeresen frissített adatokat a munkatársak nem megfelelően használják fel a munkafeladatok végzése során. Példaként hozhatjuk fel azt a céget, ahol erre a jelenségre panaszkodtak. Ennek háttérében az húzóódott meg, hogy az egyébként több diplomával rendelkező munkatársak személyesen sohasem beszéltek egymással arról, hogy az egyikőjük által bevitt adatokat egy másik munkatárs hányféle módon értelmezheti és használhatja fel. Azaz a személyes, tacit tudást mozgósító kommunikáció hiányzott a technikai mellől. A miértek mentén tovább nyomozva egy szervezeti kultúra elemre leltünk: soha nem merték egymást kérdezni ilyen témákról, mert attól féltek, hogy akkor kiderült

volna a jól képzett és sok pénzért beadászott mérnökök kompetenciahiánya. A szervezetben a tévesztést és a tudáshiányt a vezérigazgató erősen büntette, így egymás előtt is titkolták, hogy mit nem értenek a helyi gyakorlatból. Félelmükben inkább nem beszéltek a témáról, inkább kockáztatták a már meglévő információk jóval kevésbé hatékony hasznosítását.

A tacit tudás közül viszont csak az válhat stratégiai fontosságúvá, amely segíti a szervezeti célok megvalósítását. (Ezért érthető, hogy nem tekinti egy cég értékes tudásnak például az ikebana készítés kiemelkedő ismeretét, legfeljebb akkor, ha különleges igényű virágcsokrokat készítenek egyedi megrendelésekre.)

A tudásmenedzsment az alapja az innovációnak, ezért úgy is tekinthetjük a tudásmenedzsmentet, mint a fenntartható versenyelőnyt a szervezeti tanulás útján. Egy szervezet akkor tanul igazán, ha az *információs folyamatokon* keresztül a *lebetséges viselkedések köre is változik*.

A szervezeti tudásmenedzsmentet szolgáló rendszer viszont akkor válik a szervezetben stratégiaileg értékesé, ha a *megfoghatatlan komponenseket megfelelően szinkronizálja a technológiai struktúrával*. Az a rendszer, amely a tudás egyébként is megfogható oldalát aknázza csak ki, nem emeli a cég fenntartható versenyelőnyét. Emberek közötti kommunikációra, csoportmunkára, vezetői tanulásra és támogatásra, elismerésekre, ösztönzési rendszerekre, a tacit és a kifejezett tudás integrálására van szükség.

Szatmáriné dr. Balogh Mária
Munka- és Pályatanácsadó pszichológus
tréner. Szervezetfejlesztő tanácsadó