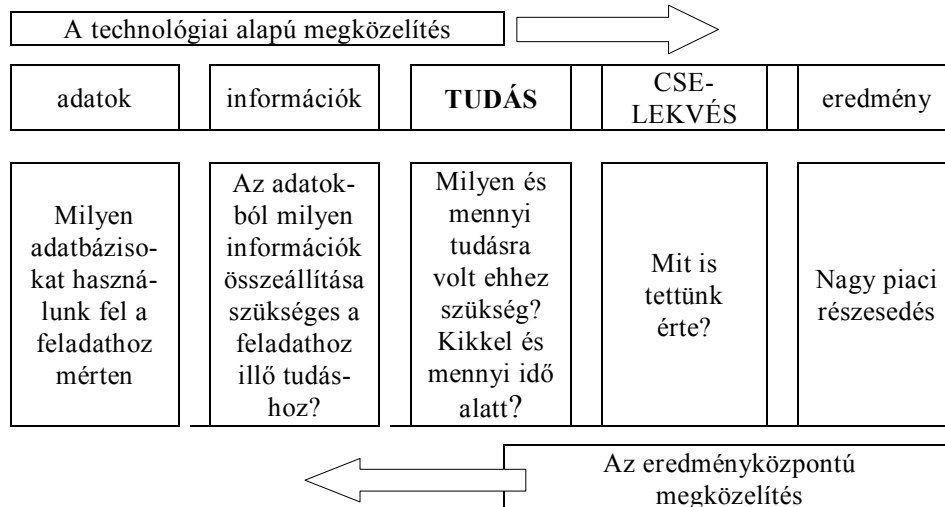


KRISZTIÁN BÉLA

A tudásmenedzsment gyakorlata

A MTA Vezetés és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottsága nagy érdeklődés mellett 2005 február 16-án tartotta meg ez évi első workshopját. A tudásmenedzsment, mint elmélet és gyakorlat közfigyelem tárgya. Noszkay Erzsébet, az Albizottság elnöke lényegre törő bevezetőjében azokra a kívánalmakra és teljesíthetőségekre koncentrált, ami ma meghatározó az egyre szélesedő munkában. A találkozó alapgondolata és irányított tárgyalási folyamata gyakorlati célt tűzött ki „Hogyan és milyen módszerek felhasználásával építhető ki egy valódi tudásmegosztó team?” A PhD folyamatban résztvevő Tomka János, a KPMG-BME Akadémia, KBA Oktatási Kft. ügyvezető igazgatója elemző előadásában rendszerelvű megközelítésben tekintette át a szervezeti tudásmenedzsment kérdéseit. Több vállalatnál (AMRO, TEXACO, Johnson and Johnson, stb.) végzett kutatásai nyomán a szakmai közösségek (communities practice) szerepét és hatékonyságát elemezte. Fókuszába a megoldásmódokat tette. Kifejtette a team és projektmunkán túlmutató szakmai közösségek szerepét. Ezzel a tudásmegosztásban bizonyítottnak látja a szakmai közösségek meghatározó szerepét. A workshop, amelyet Bögel György irányított sokféle oldalról eredményes felvetésekhez vezetett, de a lényegi megoldást a tudás feltárhatósága és alkalmazása tekintetében nem véglegesített.

A tudásmenedzsment – folyamat



1. ábra: A tudás információs értéklánc-alapú megközelítése

Az információs értéklánc-alapú tudás megközelítésben (1. ábra) a tudásmenedzsment a szervezetben felhalmozott/felhalmozódó tudások tudatos kezelésével igyekszik azokat az eredményesség érdekében összehangolni. A megközelítések

sokasága mentén eddig elsődlegesen az informatikai oldalú igyekezet szembetűnő, ténylegesen itt mutatható ki valamiféle eredmény. A kérdés változatlan, a tudás miképpen szervezhető és tárható fel minél eredményesebben, adott helyzetekben hogyan mozgósítható hatásosan, a személy miképpen adja át tudását a kölcsönös érdekek (vagy azok nélkül) kapcsolatában folyamatosan vagy időlegesen? Mi az az identifikációs szint, amiben, és amikor a személy tudása szükségszerűen rendelkezésre áll, és a sort még folytathatnánk. A kérdések önmagukban és a szervezeti folyamatokban nem egy feltétellel kapcsolódnak. Az egyes részletek feltárása (pl. az információs rendszerek, a virtuális tanulás, a távmunka vagy távoktatás) mind a tudás célorientált felhasználásának jobbá tételére irányul.

2. ábra A szervezeti tanulás kognitív és tanulási oldala¹

	Nincs kognitív változás	Érvényesül a kognitív változás
Nincs magatartási változás	1. Nincs szervezeti tanulás	3. Új felismerés, az értelmezésekben bekövetkező változás, szemléletváltás, amelynek nincs közvetlen magatartási vonzata. Lehetőség a magatartás-változásra.
Van magatartási változás	2. Másként alkalmazott megoldások sematikus átvétele, minták nyomán történő tanulás. Magatartás változás vagy kényszer hatására vagy (egyhurkos) tanulás eredményeképpen.	4. Új felismerések, értelmezések. A szemléletváltás eredményeképpen újszerű szervezeti döntések, a szervezeti magatartás tartós megváltozása (kéthurkos) tanulás eredményeképpen.

Korábbi, a tudástranszferrel összefüggő kutatásaink során kirajzolódott a tudás (a szellemi tőke) komplex, adaptív rendszer jellege,² továbbá, hogy a tudástranszferben a konceptuális (gondolati) és az operációs (működési) tanulás folyamat valósul meg (2. ábra). Ennek alapján a tudástranszfer folyamatában a/a személyes tudás szervezeti tudássá alakul, b/ a személyek rejtett (tacit) tudása kifejezhető, nyílt (explicit) tudásként jelenik meg. A rejtett tudás felszínre hozására Nonaka és Takeuchi a tudástípusok lehetséges átalakítását követi (3. ábra), amely a szocializáció, externalizáció, kombináció és internalizáció folyamatában történhet.³ Ismert az egy- és kéthurkos tanulási elmélet is.⁴ A tudást felhasználók hatékonyságra törekvése újjólag felveti hogyan és milyen módszerek felhasználásával építhető ki egy valódi tudásmegosztó team?

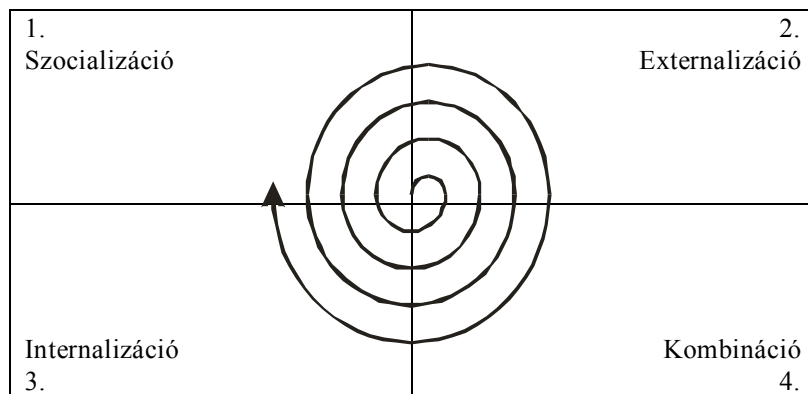
¹ Többek nyomán: Bakacsi (és trs): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest. 2000. p.321.

² Krisztián Béla: Tudástranszfer az emberi erőforrásokkal összefüggő feladatok eredményes megoldásáért. Humánpolitikai Szemle. 2000. 6. p. 29-42.

³ Csath Magdolna: Stratégiai tervezés és szervezés a XXI. században. Nemzeti Tankönyvkiadó. Budapest. 2004. p.239-241.

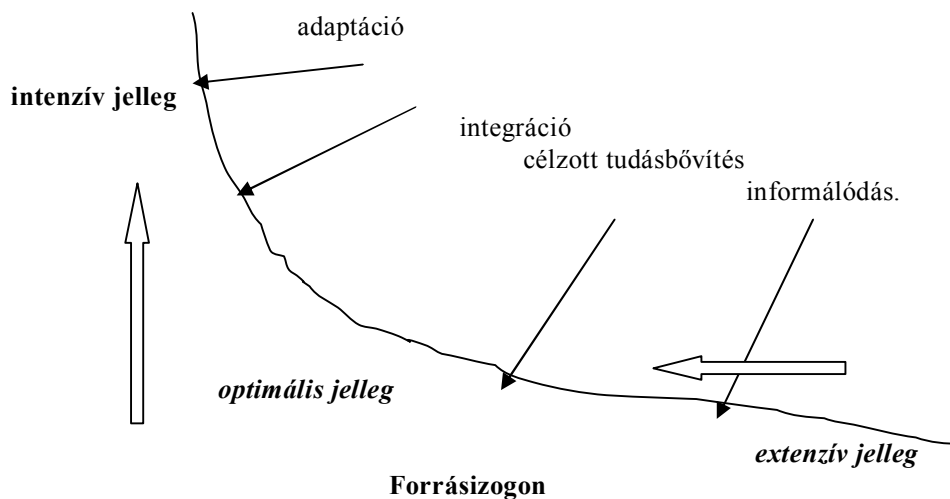
⁴ Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Bakacsi Gyula és társai. KJK. Budapest. 2000. p.323-324.

3. ábra: A tudáspirál (Nonaka–Takeuchi)



A tudás az emberi természetben gyökeredzik, így a cselekvésre készség a világgal a személyiség sajátja –írja Popper.⁵ Hasonlóan foglal állást Polányi is a személy tudását elemezve.⁶ A tudásmegosztó szervezet általános és speciális létrehozására a menedzsment kétféle módon válaszolhat (gyakran egyidőben). Egyrészt fejleszti a szervezet tagjainak magatartási rutinjait és cselekvési mintáit a feladatok jobb és mérhető megoldása érdekében.

4. ábra: A tudáshasznosítás jellege



Másrészt szemléleti és a gondolkodásmódi változtatást kísérel meg. Közhelyként hangzik, de a tudásalapú folyamatokat csak magasan és jól képzett, érdeklődő és munkájáért elkötelezett szakemberek és vezetés képes működtetni. E követelmények korábban is elvártak voltak, de ma fokozott elvárásként vannak jelen. A megfelelő technikai hátterek nélkül a tudáshasznosítás egyenetlen, de valójában ez csak szükséges de nem elégséges tényező. A tudásmenedzsment stratégiai eleme az ember, aki

⁵ Popper, K. D. *The Logic of Scientific Discovery*. Hutchinson, London. 1959.

⁶ Polányi Mihály: *Személyes tudás*. Atlantisz. Budapest. 1994.

megfelelő szervezeti kultúrában megfelelő magatartással vesz részt, a tudásértéket teremtő folyamatokban. Az emberek tudásfolyamatban való sikeres részvételének feltételei:

- Az érdeklődés és nyitottság, a kritikus elemzés, a változatokban történő rugalmas gondolkodás, ötletgazdagság és kockázatvállalás, elszakadás a formális megoldásoktól, prekoncepcióktól.
- Az összetartozás és együttműködés készsége. Hit a közös célokban elszántság és következetesség azok megvalósításában. Az együttműködés és egymásrautaltság elfogadása, ennek fenntartására való készség.
- A hasonlóság, amellyel elfogadja az emberi értékeket. Kiiktatja a pozícióktól való függést, mint értékkülönbséget. Az ötletek, javaslatok, megoldások tekintetében azok tartalmát és nem a javaslattevő beosztását tekinteti meghatározónak.
- A bizalom. Kölcsönös bizalom a közös cél érdekében együtt dolgozók között minden szinten és feladatban.

Míndezek a szervezetek intellektuális tőkéje növelésére, az intenzív szervezetfejlesztésre hívják fel a figyelmet, mint a tudástartalom növelése egyik lehetőségére. Ennek nyomán egyre több helyen fogalmazódik meg a szervezet számára lényeges információs és tudásigények felderítése és azonosítása, tudástérkép készítése. Ennek alapján vállalkozhat a szervezet reális önelemzésre, vállalkozási céljai elemzésére, saját erőforrás (tudása) birtokában a potenciális feladat- és partnerelemzésre.

Az emberi erőforrás gazdálkodás sajátos eszközeivel a személyeken keresztül tud élni a tudással. Így felelhet meg annak az elvárásnak, amelyet, mint tudásmenedzsment teljesít: a tudás folyamatos előállítása, megszerzése, tárolása és elterjesztése a szervezeten belül az eredményes és tartós piaci helytállásért.

