

HRABOVSZKI KATALIN

Mobilizálni a láthatatlant

A tacit tudás menedzselésének aktuális kérdései

A 90-es években kibontakozott és teret nyert nézetek szerint a tudás a modern, posztindusztriális gazdaság működésének alapvető eleme. A tudásalapú gazdaság- és vállalatszemplélet, a tudás, mint erőforrás felértékelődése két egymás mellett párhuzamosan létező tudásszempléletben jelenik meg. A gazdasági fejlődés folyamatainak katalizátoraként a tudás mindig is jelen volt a vállalatok és a nemzetgazdaságok működésében, posztindusztriális gazdaságban azonban az információtechnológia eszközeinek fejlődése következtében a korábnál nem tapasztalt mértékben a kodifikált tudás került a középpontba (Bell, idézi Tsoukas, 2003, 411. old.). Jól illusztrálja ezt Tomas Stewart (1998, idézi Pfeffer – Sutton, 1999, 89. old.) tudással kapcsolatos nézete: az új gazdaság lényege a tudás, mint input és output felértékelődése, aminek következtében a tudás vált a legfontosabb megvásárolható komponenssé. Stewart álláspontja jól jellemzi a tudással kapcsolatos irányzatok egyik szárnyát, amely a tudást piaci árunak, explicit és megragadható dolognak tartja. A tudást annak explicit tudás formájával azonosító nézetek problémája, hogy a tudás kettős jellegének következtében (a tudás „materiális” formája és a tudás használata a vállalati gyakorlat során) a tudás szétválik, megközelítése problematikus. Az explicit tudásra épülő nézetek nyomán a szervezetek feladata a tudás, mint tulajdon megszerzése, a szellemi tulajdonjogok birtoklásán keresztül. A szemlélet feltételezi, hogy a megszerzett tudás hatékony kihasználása adottnak tekinthető. Ezzel párhuzamosan a stratégiai menedzsmentkutatások domináns paradigmája, az erőforrás alapú elmélet nyomán teret nyert nézetek szerint a vállalatok számára az egyediséget jelentő, a versenytársak által nem másolható tudás és képességek biztosítják a hosszú távú versenyelőny forrását, ezért az explicit, kodifikált tudással szemben a mások számára láthatatlan tacit tudás a vállalatok versenyképességének valódi alapja. Az explicit tudás korábban nem tapasztalt mértékű elterjedése, ubikvitássá válása ezért a tacit tudás szükségszerű felértékelődésével jár együtt. A tacit és kodifikált tudás azonban csak egy elméleti skála két végpontja, egymástól a gyakorlat során nem elválasztható. Minden gyakorlati tudás a két tudásfajta valamilyen elegye, a skála valamelyik pontján megjelenő kombináció, pl. a tudásalapú gazdaságok vitathatatlanul a kodifikált tudásra épülnek, de a kodifikált tudás felhasználása nem kodifikálható, tacit módon történik (Tsoukas, 2003).

Elméleti keret: az erőforrás alapú elmélet

A tudást, ill. annak tacit összetevőjét stratégiai erőforrásnak tekintő elméletek közös gyökere a stratégiai menedzsment elméleti irányzataként a 90-es években megjelent erőforrás alapú elmélet(ek). A stratégiai menedzsment korábbi domináns paradigmájával, a külső fókuszú nézetekkel szakítva, az erőforrás alapú elmélet a SWOT-elemzés modelljének másik oldalára, a belső környezetre, a vállalatok eltérő erőforráskészletére vezeti vissza a vállalati versenyelőny és a tartós járadék forrását. Az

elmélet szerint az egyediség a stratégiai előny alapja. Az új paradigma, az erőforrás alapú elmélet a következő feltételezéseken alapul: az egyes szervezetek erőforráskészletei még azonos iparágakon belül is különböznek egymástól, az erőforrások szervezetközi mobilitása erősen korlátozott, versenyelőnyre azok a vállalatok tehetnek szert, amelyek versenytársaiknál hatékonyabban képesek erőforrásaikat kombinálni, felhasználni, megtalálni a meglévő erőforrások kiaknázása és az új erőforrások kifejlesztése közötti egyensúlyt. Az elmélet előfutárainak gondolatait továbbfejlesztő Barney (1991) tartalomelméleti megközelítése szerint csak azok az erőforrások hozhatnak létre versenyelőnyt a szervezet számára, amelyek eleget tesznek négy kritériumnak: értékesek, ritkák, nem másolhatók és nem helyettesíthetőek. A versenyelőny forrását alkotó erőforrások első védelmi vonala ennek alapján az utánzás megakadályozása. A stratégiai erőforrások védelmét megkönnyítik a szabadalmak, védjegyek, de hosszú távon az utánzás leghatékonyabb védelmet a nehezen megfogható kapcsolatok, rendszerek, a szakmai kvalitás és az ismeretek, tudás kínálják. Barney (1986, idézi Mintzberg et al., 302. old.) cikkében azt hangsúlyozza, hogy, a szervezeti kultúra azáltal, hogy ösztönzi az egyedi termékek kibocsátását, és tele van oksági bizonytalansággal, az utánzás leghatékonyabb és legtartósabb korlátja.

Az erőforrás alapú elméletek másik, dinamikus szárnya az erőforrások működése révén létrejött képességekre helyezi a hangsúlyt, és ezekben látja a versenyelőny forrását. Hamel és Prahalad (1990) szerint a versenyelőny a cég alapkompenciáiból, azokban a mélyen gyökerező képességekből származtatható, amelyek a cég által előállított termékek mögött rejlenek. A vállalatok portfólióját így nem az egyes üzletágak jelentik, hanem a sokféleképpen kombinálható erőforrások és képességek összessége. A versenyelőny forrását jelentő alapkompenciák három kritérium szerint azonosíthatók: a piacok széles skáláját teszik elérhetővé, jelentősen járulnak hozzá a végtermék érzékelt vásárlói előnyeihez, nehezen utánozhatóak. A szerzők az alapkompenciákat a szervezeti kollektív tanulás következményeinek tekintik: a vállalatok megtanulják, hogy hogyan koordinálják különféle termelési ismereteket, és hogyan integrálják a technológia sokrétű áramlatait.

Az erőforrás alapú szemlélet nyomán kibontakozott tudásalapú szemlélet alapján a vállalat a tudáserőforrások és -képességek tárháza, ahol a vállalat tudásalapját többek között a benne résztvevő egyének gyakorlata és tapasztalata, a vállalatot a többitől megkülönböztető rutinok és folyamatok, a vevők szükségleteinek, a beszállítók erősségeinek ismerete alkotja.

A tudás fogalma, kategóriái

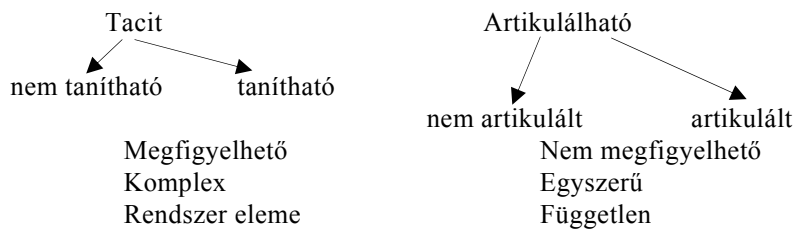
A szervezeti tudással foglalkozó nagyszámú szakirodalom ellenére a tudásnak nem létezik általános konszenzuson alapuló definíciója. A tudás meghatározására csak kevés szerző tesz kísérletet, és ezek is csak a konkrét kutatás céljainak megfelelően, a kontextustól függően definiálják a tudás fogalmát. Grant (1996) tautológikus megfogalmazásában „a tudás mindaz, amit tudunk”. Nonaka (1994) tudásdefiníciójában már megjelenik a tudás folyamat jellege is: „a tudás alátámasztottan igaz vélekedés”. Az ember igazságra való törekvése során igyekszik igazolni, alátámasztani személyes vélekedését. Chakravarthy et al. (2003) a tudásmenedzsment és a versenyelőny közötti kapcsolatról szóló tanulmányukban a tudást olyan hiedelemként azonosítják, amely iránymutatást ad a szervezet tevékenységeinek, és amely a vállalat környezetét hűen vagy kevésbé hűen reflektálja. Davenport és Prusak (2001) a tudásnak pragmatikus leírását adja: „*A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextu-*

ális információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik meg azt, hanem a szervezeti rutin részeként, az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.” A tudás ezen leírása jól rávilágít a tudás heterogenitására, kontextusba, kultúrába ágyazott, evolúciós, kumulált, tartalom és folyamat jellegére.

A tudás tartalom és folyamatelméleti megközelítésére vonatkozó különböző nézetek alapján a tudás komplex megközelítése alappilléreinek a következőket tartom: (1) A tudás és információ egymással kapcsolatban álló, de egymással nem szinonim fogalmak, (2) A szervezeti tudás az explicit és tacit (implicit) tudásformák valamilyen kombinációjú elegye, (3) A vállalat jövőbeli tudását a vállalat múltja határozza meg, a szervezet új képességeinek megtanulása múltbeli kumulatív tanulási folyamatától és tudásától, képességeitől függ, (4) A tudás társadalmi konstrukció, a vállalat tudása társadalmilag beágyazott, a társadalmi intézmények által befolyásolt, (5) A tudás a megosztással növekszik, egyre értékesebb lesz.

Az információ és a tudás különböző dolgok, egymással nem téveszthetők össze. Az információ az adatfeldolgozás során nyert, „használható adat”. Drucker az információt relevanciával és céllal felruházott adatként jellemzi. Az információ ellentétben a tudással mérhető. Tényeket, javaslatokat, szimbólumokat tartalmaz és integritása elvesztése nélkül átadható, ha a szintaktikai szabályok ismertek. (Kapás, 1999). Az információ kognitív keretek közötti értelmezése során válik tudássá. Az információ generálásához szükséges adat pedig az eseményekkel kapcsolatos objektív tények összességéként értelmezhető.

Lam (2000) Polányi nyomán a tudást két dimenzió mentén kategorizálja. Episztemológiai szempont szerint a tudás explicit és tacit formát ölt, az ontológiai dimenzió szerint pedig mint egyéni és kollektív tudás jelenik meg. A kollektív tudás szintjén a csoport és a szervezet szintjén manifesztálódik, ill. megjelenhet szervezetközi szinten is. Első ízben a magyar származású Polányi (1962) ismerte fel a tacit tudás jelentőségét és választott el az explicit, kodifikált tudástól. Polányit idézve, „többet tudunk, mint amennyit el tudunk mondani”. A tacit más néven szótlán tudás személyes, kontextusspecifikus, ezért nehezen formalizálható és kommunikálható. Ezzel szemben az explicit, ill. kodifikált tudás formális, szisztematikus nyelv közvetítésével közölhető/átadható.



1. ábra. A tudás dimenziói (Winter, 1987)

A szakirodalom a tudás artikulálására vonatkozóan általában a tacit explicit tudásformákat különbözteti meg, létezik azonban egy ennél szélesebb körű, a tacit-explicit dimenzióhoz további dimenziókat illesztő kategorizálás is. (Winter, 1987) 1. ábra.

Winter kategorizálásában plasztikusan elválík a tudás nem kodifikálható, nem leírható összetevője. Mindig van olyan tudásreziduális, amelyik nem leírható, nem megragadható, kontextusából nem kiemelhető un. „ragadós” (sticky) tudásrész. A szakirodalom egy része, (még a Polányi műveire épülő kutatások is) azonban nem számol a tacit tudás nem kodifikálható részével, annak ellenére, hogy ez a szétválasztás már Polányinál is megjelent, pl. Nonaka és Takeuchi (1995) sokat hivatkozott tudáskonverziós modelljében sem jelenik meg a tacit reziduális.

A tudás explicit és implicit kategóriájának fent elemzett szétválasztása csak látzólag az érem két oldala. A két tudásforma nem dichotóm, kölcsönösen megalapozza egymást, egymás mellett létezik. A szervezetek tudása a tacit-explicit tudásformák kölcsönhatása révén jön létre.

A szervezeti tudás a szervezetbe társadalmilag beágyazott tudás, ezért a szervezeti tudást Choo (2002) három építőelemre vezeti vissza, a tacit-explicit tudásformák mellett egy harmadik kategóriát, a kulturális tudás fogalmát is bevezeti. Ennek alapján a tudást három alapvető tudástípusra vezeti vissza: tacit tudás (az egyének tapasztalata, gyakorlata révén), explicit tudás (a kodifikált szabályok rutinok, termékek), és kulturális tudás, amely a szervezet tagjainak értékrendszerében, alapvető hiedelmeiben, vélekedéseiben jelenik meg. A kulturális tudás fontos szerepet játszik a tacit és explicit tudás kiaknázásában, pl. a Xerox a hetvenes években élenjárt az innovációban, de a kulturális tudás támogatása és az innovációs potenciál felismerésének hiányában innovációit más vállalatok építették be sikeres termékeikbe. A Xerox sikeres projektjein dolgozó kutatók később elhagyták a vállalatot, és magukkal vitték tudásukat is. Nonaka és Takeuchi (1995) bár tudáskonvertáló modelljében a tacit és explicit tudásformákról beszél, de a modell mögött a kulturális tudás is fellelhető, azáltal, hogy a tacit tudást felosztják technikai és kognitív dimenziókra, ahol a technikai dimenzió a gyakorlati know-how-t, a kognitív dimenzió a mentális modelleket, hiedelmeket foglalja magában, amelyek annyira mélyen gyökereznek, hogy adottnak tekinthetők és nehezen artikulálhatók. A kulturális tudás külön kategóriában való tárgyalását az is alátámasztja, hogy a tacit tudás személyes tudás, amely elvész, ha az egyén elhagyja a szervezetet. A kulturális tudás viszont annak ellenére, hogy nagy része nem kodifikált, személycsere esetén is a szervezetnél marad. A közös észlelési sémákban, ösztönzési és jutalmazási rendszerekben, értékelési módszerekben és kritériumokban megjelenő hiedelmek, és értékek révén a kulturális tudásnak nagy hatása van az új tudás megteremtésére és adoptálására (Choo – Bontis, 2002)

Lundval és Johnson (1994) a gazdaságilag releváns tudás négy kategóriáját különbözteti meg: tényekre vonatkozó tárgyi tudás (know-what), értő (oksági) vagy rendszeres tudás (know-why), a társadalmi kapcsolatokra vonatkozó tudás (know-who), vagyis annak ismerete, hogy ki rendelkezik a releváns tudással, és a „hozzá értő”, a folyamatokra vonatkozó gyakorlati tudás (know-how). A felsorolt tudásformák közül az utóbbi kettő nehezen kodifikálható, nehezen átadható, a tudáspiacon nem beszerezhető. A know-how tudás egy része szabadalmi jogok révén értékesíthető, de nagy része tacit marad, gyakran specifikus és eredeti kontextusában maradó tudás.

Zack (1999) a szervezeti tudás feltérképezéséhez, a szervezet tudáspozíciójának felméréséhez az egyes tudásformák elkülönítését, a vállalati stratégiához illeszkedő, és a szervezet egyediségét tükröző tudástaxonómiák létrehozását javasolja. Attól függően, hogy a szervezet versenypozícióját milyen mértékben támogatja, Zack három tudáskategóriát különít el: alapvető (az iparágban elterjedt, minden szereplő

által ismert), magas szintű (a versenytársak tudásánál magasabb szintű, vagy azoktól megkülönböztető) és innovációs (a szabályok megváltoztatására törekvő, iparági vezető, a versenytársaktól erősen megkülönböztető) tudás. A tudás feltérképezése alapján a szervezet képes a meglévő tudása és a stratégiája végrehajtásához szükséges tudás közti rés beazonosítására,

A szervezeti tudást a tacit-explicit dimenzió mentén modellezve (és a tacit tudásba a kulturális tudást is beleértve) a Barney-féle stratégiai erőforrás-kritériumok alapján a tacit tudás jelenti a hosszú távú versenyelőny forrását, annak kontextusfüggése, „ragadós” és ezért nem másolható jellege miatt. A tacit tudás szervezeti jelentőségének megítélésénél azonban ez csak az érem egyik oldala. A tacit tudás jellemzői a fent említett kétségtelen előnyei mellett a szervezeten belüli tudásátadás, tudásintegráció ellen hatnak. A vállalatok egyediségét jelentő tacit tudás nemcsak a versenytársak számára másolhatatlan, de a vállalaton belüli hatékony kihasználása is korlátozott. A szervezetnek ezért mérlegelnie kell a tacit tudás kodifikációjából származó előnyt és annak veszélyét, hogy lemásolhatóvá válik. A szervezetek számára ezért az a nagy kérdés, hogy a vállalaton belül hogyan maximalizálják a tudás abszorpcióját és transzferjét, miközben kontrollálják és irányítják ugyanennek a tudásnak a szétterjedését a vállalaton kívül. A tacit tudás kettős jellege (a versenyelőny forrása, ill. a szervezeti tudástranszfer gátja) miatt a szervezeti tudással kapcsolatos egyik legfontosabb kérdés, hogy mely tudást ossza meg és transzferálja a vállalat és mely tudást érdemes megvédenie, mások számára láthatatlan formában tartania.

A szervezetek tudásbázisa, tudásteremtés, tudástranszfer, tudásakvizíció

Az egyes szervezetek különböznek egymástól a tacit tudásbázisukat és annak mobilizálására vonatkozó képességüket tekintve. Lam (2000), a tacit tudás teremtésének és mobilizálásának képességét, mintázatát, a szervezeti tudás konfigurációját és a szervezeti tanulási folyamatok mintáit egyrészt a makrogazdasági környezet intézményrendszerére, másrészt a vállalati sajátosságokra, az egyes specifikus szervezeti formákra vezeti vissza. A külső környezet oldaláról az oktatási és képzési rendszer, a munkapiac típusa, a karrierminták azok a kulcsfontosságú társadalmi intézmények és rendszerek, amelyek a hatással vannak a szervezetben zajló munkafolyamatok szervezésére és a vállalat tudásbázisára. A képzési rendszer és a munkapiac dimenziók egymással szerves kapcsolatban állnak, az intézményi konfigurációk, a szervezeti struktúrák és folyamatok interakciója generálja a különböző tudásfajtákat, a tanulási folyamatok és az innováció mintáit. Az un. elit képzési rendszer (pl. USA, Egyesült Királyság) az akadémiai jellegű, formalizált, kodifikált tudásnak ad nagyobb szerepet, a problémamegoldó gondolkodást háttérbe szorítja, a tudást formális elméletek alapján, szűkkörűen értelmezi. Ezzel szemben a szélesebb körű oktatási és képzési rendszer (pl. Németország és Japán) elismeri az elitképzés mellett a szakmai képzés fontosságát, a kooperatív, decentralizált munkaszervezést, az interaktív tanulást támogatja, a szervezeti képességek kiépítése során a tacit tudásnak rendel nagyobb szerepet.

A vállalati tudás architektúráját befolyásoló másik tényező, a munkapiac két kategóriája: a szakma alapú munkapiac (occupation-based labour market – OLM), és a vállalaton belüli munkapiac (firm-based internal labour market – ILM). A munkavállalók mobilitását támogató OLM modellt a képzettségi és kompetenciakritériumok piaci kontrolljának rendel nagyobb szerepet. Magas szintű formalizáltság és kodifikáció jellemzi, a tudás és a képességek elsőszámú hordozója az egyén. Ezzel szem-

ben az ILM modellben a kontroll szerepe az egyedi vállalatokra hárul. A modellt a formalizáltság és a kodifikáció alacsony szintje, a tacit tudás nagyobb szervezeti szerepe jellemzi, a tanulási folyamatok szervezetorientáltak, az innovációs folyamat inkrementális és az alapvető képességek kiépítésére irányul.

A vállalati tudást a vállalat belső környezetének jellegzetességei alapján megközelítve a szervezeti tudás architektúrájára a vállalat tudásteremtő, tudásintegráló, új tudást befogadó, tudástransferáló képessége van hatással. Kogut és Zander (1992) szerint a vállalat versenyképességének meghatározó dimenziója a vállalatok azon tudása, ahogy a szervezeti kontextuson belül hatékonyan képesek tudást teremteni és transferálni.

A szervezetek gazdálkodását a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodás jellemzi, a tudással kapcsolatban ez a szűkösség a létező tudás kihasználása és az új tudás kifejlesztése közti kényszerű választásban, a kettő közti egyensúly megteremtésében jelenik meg a szervezetek számára. A kettő egymás mellett, egy időben, valamilyen kombinációban létezik. A szervezet számára egyidejűleg lehet szükséges valamilyen területen tudásának fejlesztése, míg egy másik területen a meglévő tudás kihasználása. A kettő egymást támogatja, az új tudás kifejlesztése segíti a vállalatot új piaci résekben való megjelenésben, miközben segít fenntartani a meglévő piacait. A meglévő tudás kihasználása generálja azt a tőkét, amely új területek felfedezéséhez és az innovációhoz szükséges. A szervezetnek a kettő közötti szinergiát támogatnia kell, a két tevékenység közötti kapcsolat megteremtésével és koordinálásával (Zack, 1999).

A szervezet új tudás befogadó képességét Cohen és Levinthal (1990) az abszorpciós kapacitás (absorptive capacity) fogalmával írja le. Az abszorpciós kapacitás alatt azt a képességet értjük, amellyel a szervezetek felismerik, hogy a szervezeten kívül hol található értékes tudás, és amellyel képesek ennek befogadására és képesek azt beépíteni termékeikbe, ill. szolgáltatásaikba. Az új tudás megszerzése a szervezetek már létező tudásától, valamint a kommunikációs mintáktól és a tudás disztribúciójától függ. Van den Bosh et al. (1999) abszorpciós kapacitás modelljében a szervezet új tudás befogadó képességét három befolyásoló tényezőre; a korábban megszerzett tudásra és ezt kiegészítően a szervezeti formára és a kombinatív képességekre (kombinatív képesség: a vállalat azon képessége, hogy meglévő tudását kombinálja innovációs céllal) vezeti vissza, ahol az utóbbi kettő a korábban megszerzett tudás különböző részeinek összekötéséhez és integrálásához szükséges. A kombinatív képességek a rendszerképességek, a koordinációs képességek és a szocializációs képességek formájában jelennek meg a szervezetnél. A *rendszerképességek* az explicit tudás integrálásához szükséges folyamatokat és kézikönyveket jelentik. A *koordinációs képességek* a csapatok, szervezeti egységek tagjai közötti kapcsolatokon keresztül teszik lehetővé a tudás befogadását. A *szocializációs képességek* a közös ideológiát, a valóság közös interpretálását jelentik, az abszorpciós kapacitásra a tacit módon értelmezett szabályok kialakulásán keresztül hatnak. A rendszerképességek a szervezeti egységek közötti tudásdisztribúciója során megjelenő explicit tudások kombinációját teszik lehetővé, míg a koordinációs és szocializációs képességek a tacit tudás externalizálásához járulnak hozzá. A bemeneti oldal három tényezője (a már megszerzett tudás, szervezeti forma és kombinatív képességek az abszorpciós kapacitás alakításán keresztül a kimeneti oldalon a szervezet létező tudás kihasználása/új tudás kifejlesztése közötti választást határozza meg.

A létező tudás kihasználása a kompetenciák, és technológiák javítását jelenti, a belőle származó nyereség biztos, az új tudás kifejlesztéséből származó hozamok a

létező tudás kihasználásából származó hozamokhoz képest bizonytalanabbak (Kapas, 1999). Kutatások eredményei is alátámasztják, hogy a meglévő tudásbázis kihasználása gyakrabban sikeresebb a vállalatok számára, mint az új technológiák, eljárások bevezetése. Pl. a vállalaton belül a legjobb gyakorlat elterjesztése egy ausztrál elektronikai cikkek nagykereskedésével foglalkozó vállalat gyengébben teljesítő részlegeinél 6%-kal növelte az értékesítés volumenét. (Pfeffer – Sutton, 1999)

A tacit explicit tudásformák egymás közti interakciója révén a szervezet képes tudást teremteni. Nonaka és Takeuchi (1995) tudáspirálja az ún. SECI-modell 4 lépcsőben írja le az egyéni tacit tudás szervezeti szintű tudássá alakítását. A tudáskonvertálás négy módozata: *szocializáció* (a tacit tudás implicit elsajátítása az egyének interakciója révén), *externalizáció* (a tacit tudás explicitté tétele), *kombináció* (a formális, explicit tudás átadása, rendszerezett, komplex tudáscsomagokon keresztül), valamint az újonnan teremtett tudás *internalizációja* (az explicit tudás szervezeti szintű tacit tudássá konvertálása) tapasztalati tanulás (learning by doing), tréning útján. Az externalizáció szakaszában a láthatatlan tudás láthatóvá tétele metaforák, analógiák és narratívák segítségével, valamint a fogyasztók, ill. szakemberek tacit tudásának explicit, könnyen értelmezhető formába történő leképezésével történik.

A tudáskonverziós modell alapján beazonosíthatók az egyes szakaszokat támogató eszközök. A tacit tudás transzferje fizikai közelséget, személyes kapcsolatot, támogató szervezeti kultúrát igényel. Az externalizáció a specifikus tudással és képességekkel rendelkezők kiválasztását, metaforák használatát igényli. A kombinációs szakaszban az információtechnológiának (on-line hálózatok, dokumentációk, adatbázisok) van kulcsszerepe. Az internalizáció szakaszában a közös tréning (mentorokkal, kollégákkal) kap szerepet.

A szervezeti tanulás egy másik modellje (Crossan et. al., 1997, idézi Minzberg et al. 231. old.) szintén négy folyamatra bontja a tanulási folyamatot. Az *intuíció* az egyén szintjén lezajló nem tudatos folyamat, az *értelmezés* során az egyéni tanulás tudatos elemei csoportszintre kerülnek, az ezt követő *integrálás* során csoportszinten változik a kollektív megértés, az *intézményesítés* az egész szervezetben elterjeszti az új ismereteket, beágyazva azokat a rendszerekbe, struktúrákba, rutinfeladatokba és gyakorlati eljárásokba.

A tudás megszerzésének direkt és gyakran leghatásosabb módja a vásárlás – más, a vállalat számára szükséges tudással rendelkező vállalat felvásárlása, vagy egyének szerződtetése. A tudásvásárlás azonban vitathatatlan előnyei mellett számos veszélyt is hordoz. Ilyen veszélyforrás, hogy nehéz a tudás valódi értékének felmérése, a dokumentálatlan, hallgatólagos szakértelmet sokszor nem veszik figyelembe. Különösen az erősen tacit kultúrájú vállalatok felvásárlása esetében nehéz a tudás tartózkodási helyének meghatározása. Leonard-Barton (1995) esettanulmányában leírja, hogy két fénycsőgyártó vállalat közötti tranzakció hogyan vezetett negatív értékteremtéshez. A felvásárló El Products nem alkalmazta azokat a hallgatólagos tudással rendelkező kulcsembereket, akik a felvásárolt Grimes cégnél az alapvető tudást birtokolták, így az átvett folyamatok sem működhettek sikeresen.

A tudásakvizíció sikerének jelentős korlátja, hogy a vállalatok saját specifikus kultúrájukkal összefüggésben teremtenek tudást, ezért a tudás sokkal nehezebben helyezhető át, mint a többi szervezeti erőforrás. (Davenport-Prusak, 2001)

A tudásnak nemcsak vállalatok közötti áramlása korlátozott. Kutatások igazolják, hogy a szervezeten belüli tudáshasznosítás legfőbb gátjai a szervezeti tudás/képességek, átadása előtt álló korlátok. Komplex és dinamikus környezetben a

vállalat versenyképességének fenntartása az értékes tudás megőrzése, a versenytársak számára láthatatlanul tartása mellett a legjobb gyakorlatok szervezeten belüli transzferálásának függvénye. A gyakorlati tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy a tacit és explicit alkotóelemekből álló képességek transzferje szervezeten belül is gyakran sikertelen, még az olyan nagyvállalatok számára is, mint pl. az IBM és General Motors. Szulanski (1996) tanulmányában a szervezeten belüli tudástranszfer elégtelenségének fő okát három tényezőre vezeti vissza, az oksági bizonytalanságra, a fogadó fél abszorpciós kapacitásának hiányára, ill. a forrás és a fogadó fél közötti kapcsolat minőségére (a tacit komponens mobilizálásához szükséges informális kapcsolat hiányára).

A szervezeti tudás menedzselése

A tudásmenedzsment (knowledge management – KM) a stratégiai menedzsment diszciplína és a gyakorlat talaján álló irányzat, amely akadémiai legitimitását Nonaka munkáinak nyomán nyerte el. A KM a szervezeti teljesítmény javítására irányul, a szervezeti tudás terjesztésének és áttételének problémamegoldásán, a szervezeti tudásbázis kiépítésén keresztül. Számos iparági tanulmány világít rá a szervezeten belüli teljesítmények elégtelen tudástranszferből adódó különbözőségére. Egyetlen szervezet 42, azonos technológiával hasonló termelési profillal működő üzemeységében végzett vizsgálat a legrosszabb és legjobb teljesítményű üzem teljesítménye között közel 300 százalékos különbséget mutatott ki (Pfeffer – Sutton, 1999). Egy, a Hewlett-Packardnál készült, a hatékonyság növelését célzó tanulmány a szervezet funkcionális egységei közötti gyenge kommunikációt tárta fel, mint a tanulás korlátját, az innovatív technológiák megosztásának gátját. A tudás és a cselekvés közti rés mérséklését célzó vállalatok, az ún. tudásbrókerek, figyelembe véve az explicit-tacit tudásformák jellemzőit, a tudás összegyűjtésére, raktározására és a szervezeten belül mások számára szükséges információ továbbítására specializálódva képesek a teljesítmény javítására. A tudás mobilizálásának lehetőségeit tekintve az explicit-tacit tudásformák élesen elválnak egymástól. A explicit/kodifikált tudás jól mobilizálható és agregálható, a tapasztalaton és egyéni akciókon alapuló implicit (tacit) tudás mobilitása korlátozott, megszerzése csak tapasztalati tanulás útján lehetséges. Az explicit tudás dominanciájával jellemezhető szervezeteket formális ellenőrzés és kontroll, a folyamatok és munkakörök sztenderdizáltságának magas foka jellemzik. Az explicit tudás könnyen sztenderdizálható és agregálható, ezért kiépíthetők a munkafeladatok végrehajtásához szükséges tudástárak. Ezzel szemben a tacit tudás alapú szervezeteket decentralizált struktúra, informális koordinációs mechanizmusok jellemzik. Ennek oka, hogy a tacit tudás szétszórt és szubjektív. Nem sztenderdizálható, a tudás hordozójától nem leválasztható, előre nem meghatározható. Mobilizálásához ezért a tudással rendelkező autonómiája és elkötelezettsége szükséges. Ennek hiányában a tacit tudás látens marad. A szervezetek a tudásügynököket tekintve is különböznek. Az egyénre mint tudásügynökre építő vállalatok magas fokú autonómiát kell adjanak, míg azokban a szervezetekben, ahol tagjaik kollektív tudására építenek a hangsúly az integráción és koordináción van.

Don Cohen (1998) egy, a Berkeley Egyetemen tartott tudáskonferencia kapcsán írott reflexiójában megjegyzi, hogy az USA-ban a tudásgyűjtés, -disztribúció, ill. – újrahasonosítás és mérés a meglévő kodifikált tudásra vonatkozik, a fókusz az információtechnológiára irányul, a tudásberuházások hozamát rövidtávon mérik. A tudásmenedzsment egyik központi kérdése, kutatási irányzata valóban az informá-

ciótechnológia szerepe, kiépítése a szervezeten belüli tudásátadás, tudásintegráció támogatására. A szervezeti tudás menedzsmentje azonban nem szűkíthető le az információtechnológiára. Az IT csak egy funkcionális részstratégia, ennek megfelelően fontos, de a vállalati stratégiának alárendelt, azt támogató szerepet kell kapjon. Az IT fókuszú tudásmenedzsment stratégiák korlátja, hogy az információtechnológia szakembereinek nincsenek ismereteik arról, hogy az emberek munkájuk során hogyan alkalmazzák tudásukat Pfeffer és Sutton (1999). A tudásmenedzsment rendszerek ritkán tükrözik azt a tényt, hogy a lényeges tudást, beleértve a technikai tudást is, gyakran történetek, pletyka, ill. közvetlen megfigyelés útján transzferálják. Egy ezt igazoló felmérés szerint a szervezeteknél a tanulási folyamatok 70 százaléka informális úton történik. A tudásmenedzsment rendszerek akkor működnek a leghatékonyabban, ha azok az emberek, akik generálják és raktározzák a tudást egyben azok, akik gyakorlat során magyarázzák el, és tanítják a tudás szándékolt felhasználóinak.

Az IT szerepének megértéséhez lényegesen járul hozzá Hansen et al. (1999) tanulmánya. A szerzők a tudásintenzív iparágakban működő vállalatok tudásmenedzsment stratégiáit tanulmányozva, a vállalatok domináns tudásformái alapján a hagyományos Porter-féle versenystratégiákat (költségvető és megkülönböztető) kiegészítő két tudásstratégia kategória bevezetését javasolják; a kodifikációs stratégia és a személyre szabott stratégia választékát. A *kodifikációs tudásstratégiát* választó vállalatok tudásállományának domináns komponense az eredeti tudáshordozóról leválasztott, kodifikált, vállalati adattárakban „raktározott”, a vállalaton belül bárki számára hozzáférhető, újrahasznosítható explicit tudás. A szervezet növekedését a tudás újrahasznosítása során elérhető méretgazdaságosság teszi lehetővé. A tudásmenedzsment fókusza egy olyan elektronikus dokumentációs rendszer kiépítésére irányul, amely a kodifikáció és a tudásraktározás révén terjeszti és újrahasznosítja a tudást. A deperszonalizált, kodifikáció alapú stratégia alacsonyan tartja a kommunikáció költségeit és lehetővé teszi a tudáshoz való gyors hozzáférést, a szervezet gyors reakcióját, pl. pályázatokon, versenytárgyaláson való részvétel esetén. A kodifikációs stratégia erős, beruházásigényes IT támogatást igényel. Ilyen stratégiát követ pl. az Andersen Consulting, az Ernst & Young és a Dell.

A *személyre szabott tudásstratégia* ezzel szemben a tacit tudáskomponensre épül, ahol a tudás nem válik el annak hordozójától. A tudás megosztása személyes kontaktuson, dialóguson alapul. A tacit tudás mobilizálásának, a tudás megosztásának eszközei a személyes kapcsolatok, találkozások, a telefon, e-mail, videokonferencia. A stratégia segíti a problémák mélyebb, kontextusban történő megértését. A tudásmenedzsmentet támogató információtechnológia, a számítógépek szerepe nem egyszerűen a tudás tárolása, hanem a tudás kommunikációjának elősegítése, a tacit tudást hatékonyan terjeszteni képes vállalati, személyközi tudáshálózatok kiépítésének támogatása. A személyre szabott tudásstratégia sikeres kivitelezéséhez az azt támogató szervezeti kultúra kiépítése kulcsfontosságú. Ez a stratégia is rendelkezik elektronikus dokumentációs rendszerrel, de ennek célja nem a tudás, mint objektum tárolása, hanem a speciális problémákat ismerő személyek beazonosításával a releváns tudás helyének listázása. A tanácsadó cégek közül a McKinsey, a BCG személyre szabott stratégiát követ, az ügyfeleknek nyújtott tanácsok tacit tudásban gazdagok, ennek megfelelően az árak is magasabbak, mint a sztenderdizált szolgáltatásokat nyújtó kodifikációs stratégia esetében. Bármelyik tudásstratégia sikerre vezethet, de a választás a két alternatíva között nem vagylagos, az alkalmazott versenystratégia határozza meg a tudásstratégiák közötti választást. Ugyanakkor a választás nem

kizárólagosságot jelent, hanem a kombinációk közötti választást, ahol valamelyik stratégia dominál. Hansen et al. (1999) 80-20 százalékban határozza meg a két stratégia kombinálásának ideális arányát, így elkerülhető a versenysztratégiák (költségvezető, megkülönböztető) közötti egyértelmű választás hiányánál már ismert „középen megrekedés” (stuck in the middle) jelenség.

Az információtechnológia mellett a tudásstratégiát támogató fontos funkcionális terület a HR. A kodifikációs stratégiát alkalmazó tanácsadó vállalatok a nagy elit-egyetemen végezettek közül toboroznak, a munkatársak kivitelezők, nem innovátorok. Sztenderd megoldásokat alkalmaznak, képzésük a szervezet belső oktatási intézményeiben, csoportosan, valamint távoktatás formájában történik. Ezzel szemben a személyre szabott tudásstratégiát követők a neves intézmények MBA kurzusain végzettek közül toboroznak, munkatársaik innovátorok, képességeiket egyedi problémák megoldására, kreatív módon használják, a kiválasztottak képzése mentorok (tapasztalt szenior munkatársak) segítségével történik. A kiválasztás szempontjai a problémamegoldásra való alkalmasság és a bizonytalanságtűrés.

Összegzés

A tacit tudás kétségtelenül a vállalatok stratégiai erőforrása, a versenyképesség potenciális forrása, ugyanakkor ezzel párhuzamosan a tudás szervezeti terjedésének gátja. A vállalatnak ezért először azt a kérdést kell megválaszolnia, hogy mely tudást védje meg, tartsa mások számára láthatatlan formában, ill. mely tudást transzferálja, ossza meg. A tudás védelmének nem a szabadalmak, védjegyek bejegyzése az alkalmas eszköze, hanem a tacit tudást mobilizálni, ugyanakkor a lényeges tudást elrejtve tartani képes szervezeti kultúra. Minden szervezet tudása a tacit-explicit tudásfajták valamilyen arányú kombinációja, amit egyrészt a vállalat külső környezete, másrészt belső környezete befolyásol. A tudás kombinációja hatással van a szervezetek tudásteremtő, új tudás befogadó, valamint tudáselosztó, tudástranszferáló képességére. A szervezeti tudás hatékony mobilizálása érdekében különösen a tudásintenzív iparágakban fontos a vállalatok számára a tudásstratégiai alternatívák közötti választás. A tudásstratégiai alternatívák (kodifikációs és személyre szabott) a szervezet versenysztratégiája (költségvezető, megkülönböztető) mellé rendelték, annak megvalósulását segítik, és iránymutatást adnak a szervezet IT és HR funkcionális stratégiájának kialakításához.

Irodalomjegyzék

- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, 99–120.
- Bell, D. (1999): The axial age of technology foreword: 1999.
- Chakravarthy, Bala – McEvily, Sue – Doz, Yves – Rau, Devaki (2003): Knowledge management and competitive advantage. In: Easterby-Smith, Mark – Lyles, Marjorie A. (eds.): *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing Ltd., 305–323.
- Choo, Chun Wei – Bontis, Nick (2002): Knowledge, intellectual capital, and strategy – Themes and tensions. In: Choo, Chun Wei – Bontis, Nick (eds.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford University Press, New York, 3–19.
- Cohen, Don (1998): Toward a knowledge context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the firm. *California Management Review*, 40/3, Spring, 23.
- Crossan, Mary – Lane, Henry – White, Roderick (1997): *Organizational learning: Toward theory*. Richard Ivery School of Business, University of Western Ontario.
- Davenport, Thomas H. – Prusak, Laurence (2001): *Tudásmenedzsment*. BKE Vezetőképző Intézet Kossuth Kiadó (Working Knowledge – How organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1999).

- Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp.109–122.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.
- Hansen, Morten T. – Nohria, Nitin – Tierney, Thomas (1999): What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 106–116.
- Kapás, Judit (1999): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 6. szám, 2–11.
- Kogut, Bruce. – Zander, Udo (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, August.
- Lam, Alice (2000): Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An itegrated framework. *Organization Studies*, 21/3, 487–513.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995): Wellsprings of knowledge – Building and sustaining the sources of innovation. Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts.
- Lundvall, Bengt-Åke – Johnson, Björn (1994): The learning economy. *Journal of Industry Studies*, Volume 1, Number 2, December, 23–42.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (1998): *Strategy safari*, The Free Press, New York.
- Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Pfeffer, Jeffrey – Sutton, Robert I. (1999): Knowing “what” to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, Vol. 42, No. 1. Fall 1999, pp. 83–108.
- Polányi, M. (1962): *Personal knowledge*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Stewart, T. A. (1998): Knowledge, the appreciating community. *Fortune*, October, 12.
- Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), 27–43.
- Tomas A. Stewart (1998): Knowledge, the appreciating commodity. *Fortune*, October 12. p. 199
- Tsoukas, Haridimos (2003): Do we really understand tacit knowledge? In: Easterby-Smith, Mark – Lyles, Marjorie A. (eds.): *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing Ltd., 410–427.
- Van den Bosch, Frans A. J. – Volberda, Henk W. – de Boer, Michiel (1999): Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October, pp. 551–568.
- Winter, Sidney, G. (1987): Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece, David (ed.): *The competitive challenge – Strategies for industrial innovation and renewal*. Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 159–184.
- Zack, Michael, H. (1999): Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, Vol. 41. No. 3. Spring, pp. 125-145.

