

# **Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek** *(Knowledge Management: Problems and Dangers)*

Fehér Péter

---

**Abstract (English, angol)** *Knowledge management is interpretable as the intersection of different management research areas. KM is one of the most popular topic of management literature and practice, but it is similar to a medicine, which is effective, although its risks and side-effects are not known. In this paper I present some problems and difficulties in this area.*

**Abstract (magyar, Hungarian)** *A tudásmenedzsment több terület metszeteként is értelmezhető új megközelítése a vállalatok vezetésének. A megközelítés napjaink slágertémája, ugyanakkor egy olyan gyógyszerre hasonlíthatjuk, melyek kockázatait és mellékhatásait még nem ismerjük. Ebben a cikkben néhány nehézségre, problémára kívánom a figyelmet ráirányítani.*

---

© Péter Fehér (2002) **Tudásmenedzsment: Problémák és veszélyek**  
megjelent: Vezetéstudomány, 33. évf. 4. szám 36-45. oldal  
(in: Vezetéstudomány, Vol. 33. No. 4. pp. 36-45.)

FEHÉR PÉTER

## TUDÁSMENEDZSMENT: PROBLÉMÁK ÉS VESZÉLYEK

A hagyományos termelési tényezők mellett a szervezetek számára egyre inkább felértékelődik a tudás, ami a piaci versenyben egyre nagyobb jelentőséget kap. A vállalatok közötti verseny egyik meghatározó tényezőjévé lép elő az innovációs képesség, mint a gazdasági előnyszerzés képessége – melynek előfeltétele a vállalat által birtokolt tudás –, valamint a meglévő tudás minél hatékonyabb felhasználása. Napjainkban egyre több szervezetben ismerik fel ennek jelentőségét, és fordítanak energiát a tudásteremtés és tudáskezelés feladataira.

Ennek a szemléletnek az alkalmazását a nemzetközi környezet meghatározó tendenciái is megkövetelik: a globalizáció térnyerésével átjárhatóvá válnak a határok a tőke, termékek és a munkaerő számára, valamint a technológiai fejlesztések rövid idő alatt elérik a különböző földrajzi helyen megtalálható piacokat. Ez a vállalatok számára nagyobb mozgásterületet és lehetőségeket jelent, ugyanakkor erősebb nemzetközi versennyel találják szembe magukat.

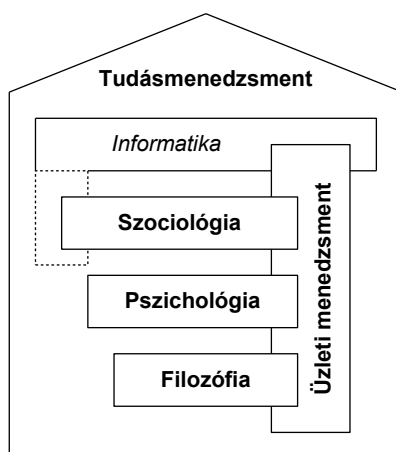
A globalizáció egy másik következménye a termékek és szolgáltatások rövidülő életciklusa, mivel a piac, a fogyasztók újabb piaci szükségleteket, szolgáltatások és termékek iránti igényt támasztanak. A fogyasztók egyre erőteljesebben megkövetelik a kiváló minőséget, esztétikus tervezést és megjelenést, az újdonságot és eredetiséget. A kutatási-fejlesztési tevékenységet középpontba állító, a kutatási kapacitásra épülő szervezetek esetében a tudás az alapja a tartós versenyelőny elérésének és megtartásának: a termékek és szolgáltatások versenyében a beépített tudás tesz különbséget.

A kutatási területek szempontjából alapvetően elkülöníthetők a szervezeten belüli, és a szervezetek közötti tudáskezelés és felhasználás területei. Jelen írásomban a szervezeten belüli tudáskezeléssel, az egyéni tudás szervezet általi megszerzésével és elvesztésével, valamint az ezen a területen tapasztalható nehézségekkel, problémákkal kívánok foglalkozni.

A tudás, mint stratégiai erőforrás kezelésére szolgál a tudásmenedzsment, mely több tudományterület - többek között a különböző menedzsmenttudományok, szervezetelméletek, filozófia, pszichológia, szociológia és információtechnológia képviselői - tapasztalatait is felhasználja. (1. ábra). Az elméleti megfontolások gyakorlati alkalmazása napjainkban a megfelelő technikai – elsősorban informatikai – támogatás megteremtésével vált lehetővé.

I. ábra

### A tudásmenedzsment tudományterületekből való felépülése



Dr. Bógel György (1999) meglátása szerint a tudásmenedzsment napjaink egyik slágertémájává vált azáltal, hogy számtalan könyv, publikáció, előadás születik e témában, és egyre több intézményben folyik jelentős kutatás ezzel a területtel kapcsolatban. A magyar és idegen nyelvű szakirodalom cikkeinek témakörét vizsgálva, valamint Wiig (1997) megközelítését figyelembe véve a következő csoportosítás adható a kutatások irányára:

- *Elméleti megfontolások:* Az egyéni és szervezeti tudás filozófiai megközelítése, irodalmi áttekintés, a tudásmenedzsment fejlődési lehetőségei.
- *Tudás és tudásmenedzsment stratégia:* Az egyéni és szervezeti tudás kezelése és felhasználása, üzleti stratégiába való beépítése.
- *Tudásmegosztás, tudástranszfer:* Az egyéni és csoportos tudás megosztása, átadása, a szervezeti tudásba való beépülése, leképezése.
- *Gyakorlati megvalósítás:* Gyakorlati megvalósítások, sikeres és sikertelen projektek és az ezekből származó tapasztalatok összegzése.
- *Tudásmenedzsment technikák és eszközök:* A gyakorlat szempontjából hasznosnak vélt módszertani és támogató eszközök, valamint ezek használata.

A kutatások irányultsága az elméleti, olykor filozófiai megfontolások irányából a gyakorlati megvalósítások, esettanulmányok, módszertanok felé tolódik el. Ebben a helyzetben nem túl népszerű feladat felhívni a figyelmet a tudásmenedzsmentben rejlő eseteleges problémákra, illetve negatív következményekre. Jelenlegi állapotában tudásmenedzsmentet egy kísérleti fázisban lévő gyógyszerhez hasonlíthatjuk, amelynek mellékhatásai csak később jelentkeznek, fontos lehet azonban felkészülni e hatások kezelésére, illetve elkerülésére.

#### A tudás fogalmának meghatározása

A tudás fogalmát a különböző nézőpontot képviselő szerzők más-más megközelítésben értelmezik.<sup>1</sup> A tudás fogalmának egyik megközelítése az adat és információ fogalmára építve használja ezt a fogalmat (Schreiber et al 1998, vagy Bógel 1999). E két fogalom meghatározását tekintve már elmondhatjuk, hogy kikristályosodtak a vélemények a különböző szakirodalmi szerzők írásaiban. Az *adatot* még nem értelmezett jelsorozatnak, jelek összességének tekintjük.

Az adat akkor válik *információvá*, ha az jelentést kap. Az adat jelentést már személyhez kötött kaphat, azáltal, hogy annak bizonyos területtel kapcsolatos bizonytalanságát változtatja.

Az információ akkor válik tudássá, amikor az, az információt birtoklónál és azt feldolgozónál cselekvési (vagy éppen nem-cselekvési) kényszert okoz. Azaz akkor beszélhetünk tudásról, amikor a tudás birtoklója képes az információt megfelelően értelmezni, felhasználni, következtetéseket levonni belőle. Egy másik megfogalmazás szerint a tudás a megismert és értelmezett környezetből összegyűjtött ismeretek, tapasztalatok összessége, mely befolyásolja egy információ értelmezését és felhasználását. A tudás megtanult és használt ismeret, mely képesség teszi az egyént a cselekvésre és befolyásolja a környezetével való viszonyát.

A tudás olykor filozófiai megközelítésű fogalmi megértését segítheti a tudás jellemzőinek megismerése, melyek a következőképpen foglalhatóak össze (Grant 1991, 1996, Sveiby 2000):

- Helyettesíthető, más forrásokkal, idővel, pénzzel, munkával;
- Szállítható;
- Megosztható, a megosztással értéke nem csökken, hanem nő;
- Dinamikus;
- Használata során felértékelődik;
- Értéke relatív, attól függ, hogy milyen környezetben van;
- Végtelen, kimeríthetetlen, nem szűkös erőforrás;
- Nehezen reprezentálható, másolható;

### **A szervezetben belüli tudás eredete**

Egy szervezetbe új munkatárs bekerülésével új tudás és tapasztalat érkezik. Gyakori jelenség, hogy egyes embereket kimondottan speciális képességeikért, tudásukért vesznek fel, vagy - igen sokszor - csábítanak el a konkurenciától a vállalatok. Erre a jelenségre példa a Forma-1 autós versenysorozatban résztvevő csapatok minden szezon előtt törekvése, hogy megszerezzék az ellenfél csapatok tehetséges tervezőmérnökeit.

1993 márciusában José López de Arriortúa, a General Motors termelési igazgatója, költségcsökkentő zseni hírében álló menedzser, a Volkswagenhez távozott, és az amerikai óriáscég szerint gyártási titkokat is átjárt az új csapatnak. Hosszas huzavona és kölcsönös vádaskodások után a GM perre vitte a dolgot, míg végül sikerült megegyezni egy méltányos kártérítési összegben, valamint a VW vállalta, hogy a kérdéses szakembert 2000-ig nem alkalmazza és tanácsadóként sem foglalkoztatja. (Volkswagen 1997)

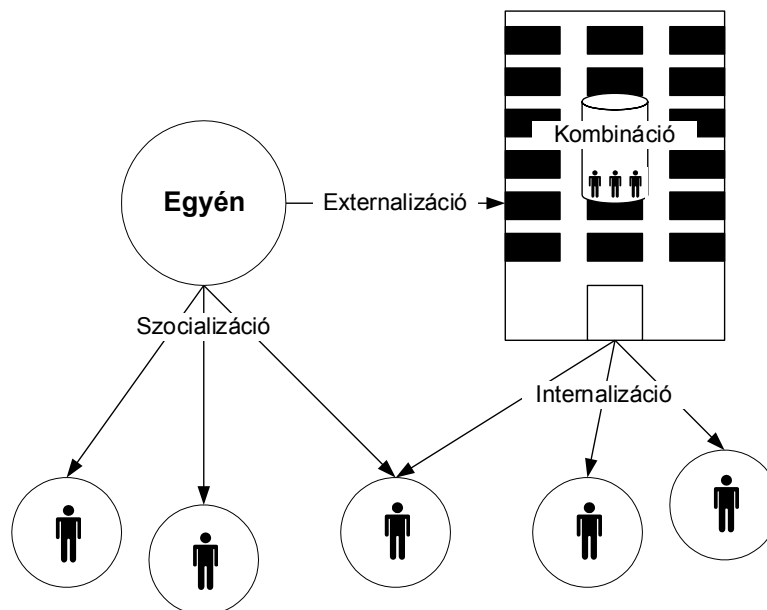
Ebben a helyzetben felvetett probléma kétrétegű: a General Motors rendelkezett egy zseniális képességekkel, ismeretekkel és tudással bíró szakemberrel, mely számára óriási költségelőnyt biztosított. Ezt a tudást, képességet akarta megszerezni (valószínűleg egy igen kedvező ajánlattal) a Volkswagen. A General Motors szemszögéből nézve nem csak egy kiváló képességű alkalmazottat veszítettek el, hanem ez az alkalmazott vitte magával azt a tudást is, melyet korábbi munkaadójánál megszerzett, és ezt a tudást az amerikai óriáscég jogosan féltette.

Miközben az új munkatárs beilleszkedik a szervezetbe, és tevékenységét végzi, tudásának egy részét átadja a munkatársainak és a szervezetnek, ugyanakkor a szervezet irányából ő is új tudásra tesz szert.

Nonaka (1994) klasszikus tudáskonverziós ciklusának továbbfejlesztését (Nonaka 1998) az egyénre (új munkatársra) alkalmazva, a következő folyamat játszódik le (2. ábra): Az egyén közvetlen munkatársaival osztja meg tudását, adja át tapasztalatait a közösen végzett munka során. A tudás átadásának másik iránya a szervezet: az új munkatárs rejtett tudása formalizálhatóvá és megérthetővé válik azáltal, hogy tudását a gyakorlatban használja, ötleteit megvalósítja, a megbeszélések során gondolatait elmagyarázza. Ezzel a tudása szervezeti szintre emelkedik.

2. ábra

**Az egyéni tudás beépülése a szervezetbe**

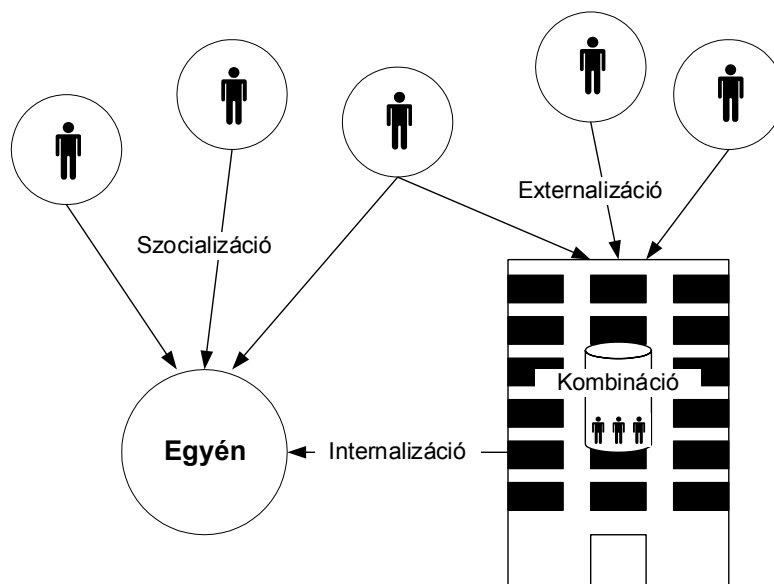


Az egyén szempontjából már kevésbé lényeges, hogy a kinyert tudása valamilyen módon rögzítésre kerül, és a továbbiakban keveredik mások tudásával, ezáltal egy magasabb szinten jelenik meg a szervezet tudáshierarchiájában. Ez a tudás pedig elvileg elérhető és felhasználható a szervezet minden tagja számára.

A szervezet többi tagjának tudása hasonló utat jár be. Az egyén szempontjából az a lényeges, hogy honnan és milyen tudást tud megszerezni, illetve felhasználni (3. ábra): Ahogyan az egyén átadja tudását a közvetlen munkatársainak, úgy azok tudása is elérhetővé válik az ő számára (szocializáció). A szervezet által már részben feldolgozott, egyesített tudás internalizáció útján, begyakorlással, használattal válik saját, személyes tudássá.

3.ábra

**Az egyén tudásgyűjtése a szervezetből**

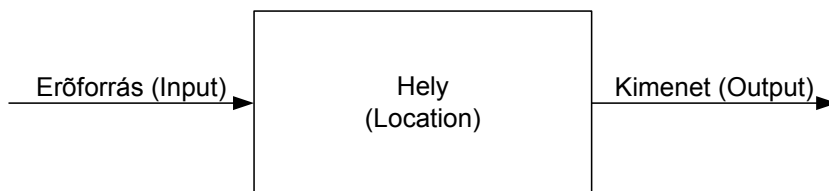


A tudás, mint stratégiaileg legfontosabb erőforrás az erőforrás alapú szemléletből kinövő tudás alapú megközelítésben jelenik meg hangsúlyosan, mely napjainkban válik egyre inkább önálló szervezetelméleti megközelítéssé (Grant 1996, Kapás 1999).<sup>2</sup> A tudás alapú megközelítés feltételezése szerint, a termelés és értékteremtés (output) kritikus forrása, bemenete (input) a tudás.

Az egyének személyes tudása bizonyos részben kinyerhető, azonban igazán hatékonyan csak egy adott személy használhatja. A szervezetek nem rendelkeznek kizárólagos tulajdonosi jogokkal az alkalmazottaik, és azok tudása felett, így nem urai teljesen sem a termelés erőforrásainak (input), sem a végtermékeknek (output), mint más termelési tényezők esetében (Mueller és Dyerson 1999).<sup>3</sup> A tudás feletti uralom legnehezebben kezelhető területe az, hogy a munkavállaló egyszerűen kisétálhat a tudásával, és máshol veheti azt használatba, így a munkaadónak a termelési tényező helye (location) felett sincs ellenőrzése (4. ábra).

4.ábra

**A termelési tényezők felhasználása**



A szervezetek csupán felhasználói az egyén tudásának, az informatikai szoftverekhez hasonlóan mintegy licenbe veszik azt. A szerződés az egyén és a szervezet között jön létre az egyéni tudás hasznosításának tárgyában, beleértve a frissített és fejlesztett tudás hasznosítását is. A tudás megvásárlásával (azaz az egyén alkalmazásával) a szervezet felhasználási jogot (licenc) szerez, tulajdonjogot azonban nem. A tudással létrehozott javak a szervezetet illetik meg, azonban a tudás és annak hordozója felett nem szereshető tulajdonjog. A hagyományos

informatikai licenc jogokkal ellentétben kérdéses, hogy a szervezetnek joga van-e a személyek tudását leképezni, és tőlük függetlenül tárolni. A szervezetnek érdeke ez a személyfüggetlen tárolás, azonban ez az analógiát folytatva akár illegális másolatnak is minősíthető.

A szervezet függővé válhat az alkalmazott tudásától azáltal, hogy a tudás nem válik közössé, az egyén tudásmonopóliummal rendelkezik. Amikor az egyén elhagyja a szervezetet, viszi magával az eredeti tudását, és azt a tudás- és információtömeget, amit a szervezetben megszerzett magának. A vállalatok legnagyobb problémája az, hogy egy nagy tudású egyén kiválásával akár egy egész üzletág működése lehetetlenülhet el azáltal, hogy nem marad már szükséges tudással rendelkező munkavállaló.

A tudás egyénektől független, szervezeti szinten való tárolására tett törekvések egyik lehetséges megoldása az úgynevezett szervezeti, vagy vállalati memóriák<sup>4</sup> kiépítése és használata. A fogalom elválaszthatatlan az informatika eszköztárának alkalmazásától: a technológiai lehetőségek nélkül nincs hatékony módja a szervezeti memóriák kifejlesztésének, melyek a tudás explicit megfogalmazására, tárolására és reprezentálására szolgálnak.

Az informatikával való kapcsolatot hangsúlyozza írásában van Heijst et al (1997), a területi kutatások korai eredményeiről többek között Stein (1995), napjaink eredményeiről pedig Corbett (2000) munkájában található összefoglaló elemzés. A kutatások célja, hogy a tudás egyre erőteljesebben független legyen az azt birtokló egyéntől.

### *Egyén és szervezet*

Az egyén, mint termelési tényező tudásra vonatkozó forrása: a korábban megszerzett tudása és tapasztalatai, valamint a cégen belül munkavégzés és továbbképzés folyamán szerzett tudása. A munkaadónak azonban nem lehet teljes ismerete arról, hogy a leendő munkavállaló milyen mély tudással rendelkezik, és mekkora az a teljes tudáskapacitás, amit hatékonyan tud felhasználni.

A szervezet tudása az azt alkotó egyének tudásának összessége, illetve az a tudástömeg, amelyet a szervezetet elhagyó egyénektől nyertek ki, vettek át otléte folyamán. Ehhez járulnak még hozzá azok a szellemi termékek, melyeket a munkavállaló alkotott meg, ezeknek azonban már a vállalat a használója és birtokosa. Ezen a területen különösen fontos a jó motivációs rendszer megteremtése, annak érdekében, hogy a munkavállaló a szervezetben hasznosítsa ötleteit, és ne a szervezetet elhagyva valósítsa meg azokat, esetleg konkurenciát támasztva korábbi munkaadójának (America 2000).

Egyik részről a szervezet tudása növekszik, illetve hasznot húz az egyén tudásának termelékenységéből. Másrészről az egyén tudást, valamint hagyományos juttatásokat kap a munkájáért (1. táblázat). Akkor beszélhetünk méltányos cseréről, ha mind a szervezet, mind az egyén haszna egyensúlyban van.

*1. táblázat*

#### **Szervezeti és egyéni befektetések és hasznok**

	<i>Egyén</i>	<i>Szervezet</i>
<b><i>Befektetés</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saját tudás, tapasztalat;</li> <li>• Előállított szellemi termékek, munka;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tudás megszerzési költségei;<sup>5</sup></li> <li>• Képzési költségek;</li> <li>• Fizetés;</li> <li>• Átadott tudás értéke;</li> </ul>
<b><i>Haszon</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti tudás, tapasztalatok;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinyert tudás értéke;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juttatások;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megtermelt haszon;</li> <li>• Kapcsolati érték/tőke;</li> </ul>
--	---	--

Ez a jelenség a legtöbbször nem valósul meg, mivel az egyén az esetek túlnyomó részében több információt gyűjt össze, mint amennyit átad: a szervezetek képzésekkel próbálják munkavállalóiknak átadni a munkavégzésükhöz szükséges tudást, valamint a hatékony munkavégzéshez rendelkezésükre bocsátják a szervezet feldolgozott tudástömegét, mely több forrás, több munkavállaló összesítéséből származik. A szervezet ebben a folyamatban olyan komplex tudástömeget halmoz fel, amit az egyén képtelen lenne feldolgozni.

A legtöbb tanácsadó cég rendelkezik olyan belső tudásmenedzsment rendszerrel, melyben összegyűjtik az egyes projektek tapasztalatait, és azokat a munkatársaik számára kereshetővé és elérhetővé teszik. Ebben a rendszerben az egyének hatalmas méretű adatbázishoz férnek hozzá, és nagyságrendekkel nagyobb mennyiségű információ áll rendelkezésükre, mint amennyit ebbe a rendszerbe befektetnek. (Davenport et al 1998, Davenport 1997)

#### *A tudás hasznosítása*

A szervezetek jogosan várhatják el, hogy az átadott tudást a munkavállalók annál a cégnél hasznosítsák, mely számukra a személyes tudásbővítési lehetőséget biztosította. Egyes cégek (pl. Magyar Honvédség) már a felsőoktatási képzés folyamán hozzájárulnak az oktatás költségeinek fedezéséhez, cserébe meghatározott idejű munkaszerződés aláírását várják el. Más cégek a munkaszerződésben kikötik, hogy amennyiben alkalmazottjuk elhagyja a céget, meghatározott ideig nem vállal munkát ugyanabban az ágazatban. A megszerzett tudás házon belül tartására a cégek jelenleg csak olyan módszereket tudnak felhasználni, melyek nem teljesen etikusak és emberségesek.

Mueller és Dyerson (1999) két olyan példát említ, melyekben a munkaadók korlátozzák alkalmazottaik lehetőségeit a cég elhagyására. Az egyik esetben a cég mások számára értéktelen, elavult tudást ad át alkalmazottainak, mellyel gyakorlatilag lehetetlenné teszi az alkalmazottak munkahelyváltását. Ennek a módszernek megvan az a negatív következménye, hogy amikor a munkavállaló valamilyen okból feleslegessé válik a szervezet számára, anélkül kerül ki a szervezetből, hogy meglenne a lehetősége az elhelyezkedésre más cégeknél. A másik esetben a szervezet alkalmazottait földrajzilag zárta el a külvilágtól, megakadályozva őket a távozásban.

Ezen a ponton felmerül egy etikai kérdés: joga van-e a munkaadónak korlátoznia a munkavállaló személyes szabadságát, azáltal, hogy korlátokat szab annak megélhetési tevékenységeit illetően? Az etikai felvetések mellett módszertani szempontból is elgondolkodtató, hogy ezek a megoldások vajon mennyire hatásosak, mekkora feszültséget gerjesztenek a szervezeten belül?

A tudással rendelkező munkavállalók megtartása, és a szervezet tudásának őrzése a piaci cégek esetében érthető elvárás. Ugyanakkor vannak olyan területek is, ahol éppen ennek az ellenkezője igaz: a tudományos, kutatói területeken a kutatókat erősen kényszeríti a szakma és a társadalom arra, hogy eredményeiket, tudásukat megosszák másokkal, publikációk, előadások formájában, vagy éppen az oktatás területén.

Az eddig bemutatott problémák kezelésére tudatos tudásmenedzsment tevékenység alkalmazása szükséges. Sveiby (2000) megközelítésében a tudásmenedzsment, mint vezetési



megközelítés feladata az, hogy a tudás különböző formáit kezelje annak érdekében, hogy versenylőnyt, üzleti értéket biztosítson a szervezet számára.

Gyakorlati szempontból két fő irányvonal különböztethető meg: egyrészt egy szervezeti, humán megközelítést különíthetünk el, mely magába foglalja a filozófiai, pszichológiai, szociológiai és menedzsment megközelítéseket, és az egyén képességeinek és magatartásának értékelésével, befolyásolásával és fejlesztésével foglalkozik. Másrészt létezik egy technikai, informatikai megközelítés, mely a tudás megragadhatóságát, rögzíthetőségét és átadhatóságának problémáját vizsgálja.

Napjainkban már nehezen képzelhető el az első irányvonal a második hatékony támogatása nélkül, így amikor a tudásmenedzsment témakörét vizsgálom, egy általános fogalomként mindkét irányzatot benne értem.

A kutatások során keveset foglalkoztak azzal, hogy a tudás mindenáron való védelme milyen etikai kérdéseket vet fel, mennyire csorbulnak a munkavállalók személyiségi jogai, illetve a szervezet oldaláról: mik a hatásai ennek a jelenségnek a szervezeti struktúrára, szervezeti működésre, az egyének viselkedésére?

### **Tudásmenedzsment nehézségek**

A tudásmenedzsment tevékenység során felmerülő nehézségek közül a tudáskonverziós ciklus két végpontját érintő területek a legfontosabbak az egyén és a szervezet szempontjából: a személyes tudás megosztása és a tudásmenedzsment folyamatokkal szemben felmerülő alkalmazotti ellenállás leküzdésének feladata, a tudásbefogadás nehézségei.

#### *Tudásmegosztás*

Alapvető problémát jelent, hogy a szervezetet alkotó egyének nem akarják megosztani tudásukat, mivel ezáltal elveszítik a tudásmonopóliumukat. Ez a szervezet szempontjából azt jelenti, hogy a tudás nem jelenik meg szervezeti szinten, de még a szocializációból származó tudásátadás sem történik meg.

Az alkalmazottak személyes tudásának kinyerése többféle módon is történhet, azonban egyik módszer sem hatékony, amennyiben az egyén nincs valamilyen módon kényszerítve, motiválva, hogy ebben a folyamatban részt vegyen.

Skinner (1969, 1987) megerősítésmélete szerint az egyének magatartása az őket körülvevő környezet hatásainak függvénye.<sup>6</sup> Ennek a módszernek hatékony alkalmazásához meg kell határozni, hogy milyen teljesítményt vár el a szervezet az egyéntől, illetve a teljesítményhez világosan kötni kell a következményeket (Nadler és Lawler 1991).

Pozitív megerősítésről akkor beszélünk, ha az egyén cselekedeteihez pozitív következményeket kapcsolunk, azaz jutalmazunk, és ettől azt várjuk, hogy ezeket a cselekedeteket gyakrabban ismétli. Jelen esetben, ha az alkalmazott megosztja tudását, hozzájárul a szervezeti tudásbázis bővüléséhez, különböző jutalmakat, juttatásokat kaphat, nyilvános dicséretet, fizetés kiegészítést, előléptetést, vagy akár olyan szolgáltatásokat biztosíthat a szervezet, melyek csak az ilyen tevékenységet folytató alkalmazottakat illetik meg.

Negatív megerősítés esetén az egyén számára valamilyen negatív következmény megszüntetése történik. Ha egy szervezetben egy szakértő tudásmonopóliummal rendelkezik, akkor minden más munkatárs tőle várja a segítséget problémáinak megoldására. Egy idő után

terhessé válik ez a központi szerep, és a szakértő rákényszerül arra, hogy tudását megosztva tehermentesítse magát. A "Help-Desk" szolgáltatásoknál a felmerülő hibák kezelési módját egy központi adatbázisban összesítik, hogy az egyszerűbb problémákat a felhasználó maga is meg tudja oldani, szakember bevonása nélkül.

Büntetésen alapuló megerősítés esetén negatív következmények érhetik az egyént, vagy elmaradhatnak fontos pozitív következmények. Egyes szervezetekben a tudás megosztásának elmaradása, a tudás visszatartása súlyos következményekkel, szélsőséges esetben akár az alkalmazott elbocsátásával is járhat (Pirc 2000).

A legtöbb tanácsadó cégnél, mint például a McKinsey-nél vagy az Ernst&Young-nál a tanácsadókat részben a tudás bázishoz való hozzájárulásuk alapján értékelik (Davenport et al 1998). Ez azt jelenti, hogy az alkalmazottak csak úgy építhetik a karrierjüket, úgy léphetnek előre, ha közben saját tudásukat megosztják, és a szervezet számára elérhetővé és felhasználhatóvá teszik.

A tudásmegosztást erősíti a megfelelő szervezeti kultúra is. Amennyiben egy szervezetben elfogadott és kívánatos dolog a személyes tudás megosztása, úgy az egyén beilleszkedve a szervezeti kultúrába nagyobb hajlandóságot mutat tudása önkéntes megosztására.

A tudás megosztását segíthetik elő a szervezetben széles körben alkalmazott, csoportmunkát támogató szoftverek, melyek segítségével az egyén által leképezett tudás azonnal láthatóvá és elérhetővé válik a szervezet bármely tagja számára. Ilyen rendszer lehet az igen népszerű Lotus Notes, melyben a leképezett tudás adatbázisszerűen, kereshető módon jelenik meg, valamint az egyes elemekhez való hozzáférés korlátozható.

#### *A tudás befogadása*

Fennáll az a veszély, hogy a szervezet tagjai a nem saját tapasztalat útján szerzett tudást nem fogadják el fenntartások nélkül, és nem használják fel tevékenységük során. Ekkor hiába van megosztott, explicit tudás, azt nem használják fel, és nem válik személyessé, ezáltal a szervezet hatékonysága és teljesítménye nem nő az elvárt mértékben.

A jelenség okai a következőképpen foglalhatóak össze:

- Az egyénnek nincs személyes tapasztalata az átadott, "instant" tudással kapcsolatban;
- A tudás sokszor személytelenül, közvetítő eszközök által jut el az egyénhez, így a tudás forrása ismeretlen;
- A befogadó személynek előzetes elképzelései vannak a környezetéről és a valóságról, és ezekhez nem illeszthető az átadott tudás (Child és Foulker 1998);

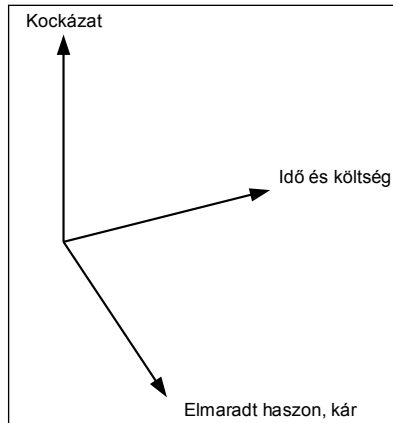
A költségeket növelheti és a hatékony munkavégzést akadályozhatja az, ha az egyén minden felhasználandó tudást saját maga akar ellenőrizni, annak valóságtartalmáról meggyőződni, verifikálni. Nem lehet minden tudást ellenőrizetlenül felhasználni, hiszen lehet, hogy az átadott tudás, tapasztal egy meghatározott, egyedi helyzetből származik, és nem lehet minden körülmény között alkalmazni.

Az ismeretlen eredetű tudás felhasználása kockázatot jelent, ezért el kell végezni a más esetekben is szokásos kockázatelemzést, a következő kérdések tekintetében: *a)* Mekkora az ismeretlen eredetű tudás felhasználásának kockázata, illetve annak felhasználásából milyen károk

származhatnak? *b)* Mekkora a tudás ellenőrzésének költsége és ideje? *c)* A tudás fel nem használása mekkora kárt okoz, illetve mekkora lehet az elmaradó haszon? (5. ábra)

5. ábra

**A tudás valóság tartalmának ellenőrzése**



Amennyiben az adott tudás valóság tartalmát illetően nagy bizonytalanság merül fel, és ez nagy mértékű kárt, vagy elmaradt hasznot eredményez, az ellenőrzést ajánlatos elvégezni, még akkor is, ha ennek idő és költségvonzata magas. Nagy kockázat és kismértékű várható kár, illetve nagy mértékű kár, de alacsony kockázat esetén az ellenőrzés csak akkor ajánlatos, ha az alacsony költségekkel jár, és rövid időt vesz igénybe (2. táblázat).

2. táblázat

**A valóság tartalom ellenőrzésének szükségessége**

		a.) Alacsony költség, rövid idő		b.) Magas költség, hosszú idő	
		Elmaradt haszon, kár		Elmaradt haszon, kár	
		<i>Kicsi</i>	<i>Nagy</i>	<i>Kicsi</i>	<i>Nagy</i>
Kockázat	<i>Kicsi</i>	Az ellenőrzés nem szükséges	Ajánlatos ellenőrzés	Az ellenőrzés nem szükséges	Az ellenőrzés nem hatékony
	<i>Nagy</i>	Ajánlatos ellenőrzés	Feltétlen ellenőrzés	Az ellenőrzés nem hatékony	Feltétlen ellenőrzés

A szervezet szempontjából a leghatékonyabb módszer az, amikor nem merül fel kétség az átadott tudás hitelességét illetően. Ennek érdekében a tudás forrásának olyannak kell lennie, melyben a szervezet tagjai megbíznak. Ilyen forrás, közvetítő lehet egy hiteles, ismert személy (szervezeten belüli vagy kívüli), vagy egy sajtótermék. Növelheti a hitelességet az átadott tudás, tapasztalat eredeti megszerzési körülményeinek részletes bemutatása – mint például egy esettanulmány –, így az egyén azonnal ellenőrizheti a tudás felhasználásának lehetőségét.

**Tudásmenedzsment veszélyek**

A különböző tudásmenedzsment módszerek, de különösen az informatikai eszközökkel támogatott tudásmenedzsment tevékenység következtében mind a munkaadói (szervezet), mind a munkavállalói (egyén) oldalon megjelennek azok a negatív következmények, melyek elkerülése mindkét fél érdeke.

### *A tudásmonopólium elvesztése*

Amennyiben az egyén tudásmonopóliummal rendelkezik, egyedüli birtokosa olyan ismereteknek és tapasztalatoknak, melyet a szervezet felhasznál. Ezáltal az egyén szinte bebetonozódik a szervezetbe, mivel kiválásával a szervezet akár egy sikeres üzletágától is megválhat, ha nincs, aki folytatja a tevékenységet. Az egyén ebben a helyzetben hatalomra tehet szert az erőforrások felett, illetve erős alkupozíciót érhet el a szervezettel szemben, és ezáltal kivételes juttatásokat, jogokat harcolhat ki a maga számára.

Korábban már volt szó a tudás megosztásának problémaköréről, mellyel a tudásmonopólium megszüntethető. Ennek elvesztése az egyén számára azt jelenti, hogy már nem egyedüli birtokosa annak a tudásnak, mely esetleg hatalmat adott neki mások felett, illetve erősítette a tárgyalási pozícióját a szervezeten belül.

Egy másik nézőpontból az egyén elveszíti azt a biztonságérzetet, amit egyedi tudása biztosított számára a szervezeten belül. A továbbiakban akár meg is válhatnak tőle anélkül, hogy a szervezet hatékonyságvesztést szenvedne el. A munkavállalót elsősorban akkor fenyegetheti ez a veszély, ha korábban olyan előjogokat, juttatásokat harcolt ki magának, melyek nem arányosak a szervezet más tagjainak jogaival, juttatásaival. Ekkor ezt a kivételes helyzetet könnyen elveszítheti, így akár az élet minden területén hátrányok érhetik.

A szervezet oldaláról tekintve a jelenséget a munkavállaló motiváltsága csökken, mivel több területen is hátrányos hatások érik, és ezáltal a motiváló erőkből visszafejlődik: csökkenhetnek a juttatások, csökken a biztonságérzet, csökken a szervezeten belüli hatalom. Ezek a jelenségek ronthatják az egyén teljesítményét, vagy arra készítetik, hogy elhagyja a szervezetet.

A bemutatott jelenség elkerülése érdekében már a szervezetbe integrálás idején arra kell készíteni az egyént, hogy megossa másokkal tudását, és ne alakuljon ki a tudásmonopólium. Amennyiben belső képzésekkel is létrejöhét tudásmonopólium, figyelni kell arra, hogy ugyanazokon a területeken többen is megszerezzék ugyanazt a tapasztalatot és tudást. A szervezet szempontjából ez utóbbi rövid távon többletkiadást jelent, hosszú távon azonban ez megtérül azáltal, hogy a tudásmonopólium kialakulásából, és ennek feloldásából származó költségek nem merülnek fel.

### *Tudástúlterhelés*

A tudásmenedzsment feladatkörébe nem csak az tartozik, hogy az egyének tudása átadhatóvá váljon, hanem az is, hogy ez a tudás eljusson a megfelelő személyekhez, és azok ezt felhasználják. Erre a feladatra a leghatékonyabb megoldást az informatikai eszközök (pl. Lotus Notes, Intranetes tudástárak) jelentik.

Problémát jelenthet az, ha a tudás rosszul van elosztva a szervezeten belül, ezáltal a szükséges tudás annak felhasználójához nem, vagy nem időben jut el: ennek oka lehet az, hogy az alkalmazott vagy túl sok tudáshoz fér hozzá, amit nem tud kellőképpen megszerezni és feldolgozni, vagy pedig nem fér hozzá a szükséges tudáselemekhez. A probléma megoldását a feladatok és a szükséges tudás megszerezése, illetve a tudástárakhoz való hozzáférés korlátozása jelentheti. Workflow rendszerek alkalmazása esetén az egyes feladatok elvégzéséhez hozzárendelhető a tudástáraknak az a szelete, mely segítséget nyújthat a megoldásban.

Simon (1982) korlátozott racionalizmus elméletét kiterjesztve a tudás fogalmára<sup>7</sup>, az egyének nem rendelkeznek elégséges tudással és ismeretekkel egy adott probléma teljes feltárásához és

értelmezéséhez, mivel nem képesek a rendelkezésükre álló összes tudás-elemet feldolgozni. A tudás felhasználásával kapcsolatban is alkalmazni kell azokat a szervezeti módszereket, melyek a tudás felhasználás komplexitását csökkentik: a munkavállalókat tréningek folyamán fel lehet készíteni az egyes helyzetek hatékony kezelésére, ki lehet jelölni a feladatköröket, melyeket az egyes alkalmazottak látnak el.

Mind a tudás strukturátlansága, mind a túlzott strukturáltsága veszélyt jelent (Davenport és Prusak 1999). A tudás természetéből adódóan erősen kötődik az azt birtokló személyekhez, ezért igen nehéz megszerezni, kategorizálni. Ha a tudás strukturátlatlan, nehéz megtalálni a keresett tudás elemet, illetve ha túl nagy a strukturáltság foka, akkor nagyon pontosnak kell lennie a felhasználó keresési elgondolásainak és megfogalmazásainak. A jelenség legszembetűnőbb példája az Internet, ahol óriási mennyiségű adat, információ és tudás lelhető fel, ugyanakkor egy bizonyos elem megtalálása nagy nehézséget jelent. A hatékony működés érdekében meg kell találni a megfelelő mértéket a tudástárak struktúrálásában.

### *Intim tudás*

A munkavállalók tacit tudása legtöbbször történeteken, metaforákon keresztül válik más egyének, vagy a szervezet tudásává (Nonaka 1996). Ebben a folyamatban az egyének rákényszerülnek arra, hogy személyes tapasztalataikat, élményeiket adják át a közösségnek. Ezt egyes munkavállalók a személyes életterükbe való beavatkozásként élik meg, személyiségi jogaik csorbítását látják benne.

Felmerül a kérdés, vajon van-e joga a munkaadónak elvárni az alkalmazottaitól azt, hogy ilyen mértékben megnyíljanak? Lehet-e amiatt hátrányosan megkülönböztetni a munkavállalót, ha erre nem hajlandó? A kérdést igen nehéz szerződéses jogviszonyba kényszeríteni, mivel jogilag nem meghatározható, hogy milyen hozzájárulást igényelhet a munkavállaló alkalmazottjától. Ezen a területen a szabályozás nem érvényesíthető, csupán a szervezetek etikai érzékétől függ, hogy milyen magatartást kívánnak meg, kényszerítenek ki, és fogadnak el alkalmazottaiktól.

A tudásmegosztással kapcsolatos megértő magatartás a szervezet részéről a hatékonyság csökkenését eredményezheti (a tudás rosszabb megosztása területén), ugyanakkor a felsőbb kényszer nélkül tevékenykedő alkalmazott közérzete nem romlik, nem éli át a személyes terébe való beavatkozást, és ezáltal motiváltabban, hatékonyabban végezheti el munkáját, és akár kényszer hatása nélkül önként meg is osztja tudását.

Annak elkerülésére, hogy az intim tudás felszínre kerülése, megosztása problémát okozzon a szervezeti kultúrát kell úgy alakítani, hogy az emberi kapcsolatok olyan szorosak legyenek, hogy ez ne okozzon problémát. Ennek kialakítása az újonnan alakuló és kisebb cégeknél hatékonyabban működik, mint a nagyobb kulturális múlttal rendelkező, vagy nagyobb méretű szervezetek esetében.

### *Tudáslopás*

A tudásmenedzsment tevékenységgel a szervezetek a tudást elérhetővé teszik az alkalmazottaik számára, vagy azáltal, hogy az egyes folyamatokba beépítik a tudás megosztásának kényszerét, vagy az alkalmazottak tudását, tapasztalatait rögzítik valamilyen hagyományos papír-, vagy elektronikus alapon.

A tudás megosztásával és rögzítésével a tudás könnyebben elérhetővé válik a versenytársak számára is, akár egy alkalmazotton keresztül, akár az informatikai rendszer feltörésével. A

tudásmenedzsment a személyes (tacit) tudás explicitté tételét tekinti az egyik céljának, ugyanakkor pont ez a folyamat teszi a szervezetet sebezhetővé versenytársaival szemben.

Sztereotip, de ugyanakkor hatékony megoldás a tudás, a cégtitkok megőrzésére az, ha azokról senki nem szerez tudomást. Ez a módszer ugyanakkor ellentmond a tudásmenedzsment céljainak. Sok cég (mint az SAS Institute vagy az S.C. Johnson) úgy óvja a bizalmas céginformációkat, hogy magánkézben tartja a tulajdont, és ezáltal csökkenti a hozzáférhető személyek körét (Johnson 2001).

Kockázati szempontból a legnagyobb veszélyt az alkalmazottak jelentik azáltal, hogy a korábbi példában említett José López de Arriortúa-hoz hasonlóan elhagyhatják a szervezetet, és a cég tudását átadják a versenytársaknak.

## **Összegzés**

A tudásmenedzsment gyakorlati megvalósítása még nem érte el a kiforrott tudomány állapotát, így több olyan területet találhatunk, melynek feltárása még nem történt meg. A tudásmenedzsment napjainkra alapvetően olyan stratégiai, üzleti menedzsment feladattá vált, mely elképzelhetetlen a felső vezetés támogatása nélkül (Lucier és Torsilieri 1997).

A tudásmenedzsment gyakorlatának terjedésével a szervezet működése több területen is megváltozik: a szervezeti struktúrák laposabbá válnak, előtérbe kerül a tudás és hozzáértés központú csoport- vagy projekt-alapú munkavégzés, a hálózatos szervezeti struktúra, illetve a szervezetek virtualizálódása.

Vigyázni kell azonban az eszközök felhasználásával: nem szabad, hogy a hangzatos név, a slágertéma az eszközök válogatás és értelem nélküli alkalmazását eredményezze, mert az elvárt hatékonyságnövekedés helyett akár romlás is bekövetkezhet! Az eszközök tudatos és körültekintő megválasztása, valamint azok rendeltetésszerű használata eredményezheti csak az elvárt célok elérését.

Ebben a tevékenységben is - mint a gazdasági tevékenységek és az élet egyre több területén -, egyre nagyobb szerepet kap az információtechnológia. A tudásmenedzsment problémák kezelésében és a nem kívánt következmények elkerülésében informatikai és menedzsment megoldások alkalmazása lehet a megoldás, egységes szemléletben használva a különböző lehetőségeket. Nem lehet eredményes egy tudás bázisú rendszer, egy szervezeti memória, ha az alkalmazottak nem használják, és nem lehet hatékony egy tudásmenedzsment koncepció az informatikai eszköztár felhasználása nélkül.

A tudásmenedzsment területén még számtalan kutatási terület kínálkozik, melyek feltárásával egyre hatékonyabban alkalmazhatjuk a koncepciót. Ezek a területek többek között: a tudásmenedzsment szervezeti struktúrára gyakorolt hatása, tudásvállalatok struktúrája; a tudás kimutathatósága, értékelése; a technológiai lehetőségek kihasználása, fejlesztése; a vállalati alapképességek és a tudás kapcsolata; tudásmunkások motiválása; kritikák megfogalmazása.

## **Hivatkozások**

America (2000): *America's Talent Battle – The Real Meaning of Empowerment*, in: *The Economist*, March 25., New York, pp. 87-89.

Bakacsi Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Berger, U., Bernhard-Mehnlich, I. (1995): *Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie*, in: *Organisationstheorien* (Alfred Kieser ed., 2. Überarbeitete Auflage), Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart, pp. 123 - 153.

Dr. Bőgel György (1999): *Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom*, megjelent: Magyar Távközlés, 1999. szeptember.

Child, J., Foulker, D. (1998): *Strategies of Co-operation, Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press

Corbett, J. M. (2000): *On being an elephant in the age of oblivion - Computer-based information systems and organisational memory*, in: *Information Technology & People*, Vol. 13, No. 4, pp. 282-297.

Davenport, T. H. (1997): *Knowledge Management at Ernst & Young*, Graduate School of Business, University of Texas at Austin

Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. (1998): *Successful Knowledge Management Projects*, Sloan Management Review, Winter, pp. 43-56.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1999): *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

Grant, R. M. (1991): *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, in: *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.

Grant, R. M. (1996): *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, in: *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, Vol. 12., pp. 109-121

van Heijst, G., van der Spek, R. and Kruzinga, E. (1997): *Corporate Memories as a Tool for Knowledge Management*, in: *Expert Systems with Applications*, Vol. 13. No.1., pp. 41-54.

Hofmeister Tóth Ágnes, Töröcsik Mária (1996): *Fogyasztói magatartás*, Nemzeti tankönyvkiadó, Budapest

Johnson, A. R. (2001): *Risky Business - Sharing Knowledge May Be Dangerous to Your Corporate Health*, in: *Knowledge Management World*, vol. 10. Issue 4.

Kapás, J. (1999): *A vállalat tudása*, megjelent: *Vezetéstudomány*, 30 évfolyam, 6. szám, 2-11. oldalak

Lucier, C.E., Torsilieri, J. D. (1997): *Why Knowledge Programs Fail: A CEO's Guide to Managing Learning*, in: *Strategy & Business*, Fourth Quarter

Magyar Értelmező Kéziszótár (1987), Juhász F., Szőke I., O. Nagy G., Kovalovszky M. (szerkesztők), Akadémiai Kiadó, Budapest

Mueller, F., Dyerson, R. (1999): *Expert Humans or Expert Organisations?* in: *Organization Studies*, Vol. 20. No. 2., pp. 225-256.

Nadler, D. A., Lawler III, E. E. (1991): *Motivation: A Diagnostic Approach* in: Kolb, D. A., Rubinm I. M., Osland, J. S.: *The Organizational Behavior Reader* (5th Ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 99-110.

Nonaka, I. (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in: *Organization Science*, vol. 05. No. 1., pp. 14-37.

Nonaka, I. (1998): *The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation*, in: California Management Review, vol. 40. No. 3.

Nonaka, I., Umemoto, K. and Senoo, D. (1996): *From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management*, in: Technology in Society, Vol 18. No. 2, pp. 203-218.

Pirc, A. S. (2000): *Organisational Learning and Knowledge Management* in: First European Conference on Knowledge Management, Remenyi, D. (ed), Management Centre International Limited, Reading, pp. 133-140.

Schreiber, A. Th., Akkermans, J. M., Anjewierden, A. A., de Hoog, R., Shadbolt, N. R., Van de Velde, W., Wieliga, B. J. (1998): *Knowledge Engineering and Management - The CommonKADS methodology*, University of Amsterdam

Simon, H. A. (1982): *A korlátozott racionalitás, Válogatott tanulmányok*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Skinner, B. F. (1969): *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*, Appleton Century Crofts, New York

Skinner, B. F. (1987): *Upon further reflection*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ

Stein, E. W. (1995): *Organizational Memory: Review of concepts and recommendations for management*, in: International Journal of Information Management, Vol. 15. No. 1., pp. 17-32.

Sveiby, K. E. (2000): *What is Knowledge Management?* in: <http://www.sveiby.com.au>

Volkswagen (1997): *Fizet a Volkswagen*, megjelent: HVG 1997/03. szám, január 18., 13. oldal

Wiig, K. M. (1997): *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* in: Expert Systems with Applications, Vol. 13. No.1. pp. 1-14.

---

<sup>1</sup> Ebben az írásban nem célok a tudás fogalmának mélyebb értelmezése, az általam bemutatott értelmezés az írásban használt fogalom tisztázását célozza. A Magyar Értelmező Kéziszótár (1987) a következőképpen határozza meg a tudás fogalmát: *1. Az a tény, hogy valamint tudnak.* Ez a meghatározás nem jelent olyan információt, mellyel megérthetnénk a tudás mibenlétét, a tudást saját maga birtoklásával magyarázza. *2. A szervezett ismeretek összessége, rendszere.* Ez a meghatározás azt mondja, hogy a tudás az információk feldolgozásának eredményeképpen születik meg, de nem határozza meg azt, hogy mire vonatkozik. *3. Tudomány.*

<sup>2</sup> Az irányzat a stratégiai menedzsment hagyományos területein túl – ezek a stratégiai választás és a kompetitív előny – foglalkozik vállalatelméleti vonatkozásokkal is: a belső koordináció természetével, szervezeti struktúrával, a menedzsment szerepével, a döntési jogok allokációjával, a vállalati határok meghatározásával és az innováció elméletével.

<sup>3</sup> Olyan termelési tényező, mely felett kontrollt lehet gyakorolni, ilyen például egy informatikai rendszer. Ekkor a szervezet meghatározhatja a kiszolgáló számítógépek helyét, a rendszer bemenő adatait, és az elvárt kimutatások formáját és tartalmát.

<sup>4</sup> Corporate Memory, Organisational Memory

<sup>5</sup> A tudás megszerzési költségei közé tartozik: a tudással rendelkező egyének felkutatása, azok megszerzési költsége, a tudásmenedzsment költségei (rendszerüzemeltetési költségek és az ezzel a feladattal kapcsolatos személyi, szervezeti költségek)

<sup>6</sup> Ez az operáns kondicionálás elmélete. A módszerben megjelenik az a veszély, hogy nem az elérendő magatartás, viselkedés lesz az egyén célja, hanem a jutalom elérése, illetve a büntetés elkerülése, mely nem



---

feltétlenül hozza meg a kívánt magatartást. A területről összefoglaló értelmezés található többek között: Bakacsi Gyula (1998) 53-54. és 100-102. oldal és Hofmeister Tóth Ágnes, Töröcsik Mária (1996) 35-39. oldalak.

<sup>7</sup> Simon a korlátozott racionalizmus elméletében nem foglalkozik a tudásmenedzsment kapcsán megfogalmazott adat-információ-tudás szétválasztással, de az ismeretek korlátozottsága mellett a személyes tudás és hozzáértés korlátozottságát is említi. (Berger, Bernhard-Mehnlich 1995)