

BENCSIK Andrea

SZELLEMI TŐKE, MINT A JÖVŐ TUDÁSZÁLOGA

A szerző dolgozatában először az elméleti kutatások alapján válaszolni próbál arra, hogyan körvonalazható az a néhány nagyon lényeges elem, melyek köré a mérhetetlen intellektuális vagyoni elemek csoportosíthatók, lépéseket téve a számszerűsítés irányába. Majd áttekinti azokat a további lehetőségeket, melyek az EU-csatlakozás következtében egyúttal kötelezettségeket is rónak a vállalkozásokra, s felvillantja azt a jövőbeli utat is, melyet szem előtt kell tartani a fenntartható fejlődés biztosítása érdekében.

*„Annál, hogy képzéd embereidet,
és elvadásszák tőled,
csak egy rosszabb van,
ha nem képzéd, és nálad maradnak”
Zig Ziggler*

Az intellektuális tőke fogalma még napjainkban is viszonylag új keletű gondolatnak számít, bár nemzetközi viszonylatban a kutatások az 1980-as évekre nyúlnak vissza. Sajnos még ma is jellemző, hogy sok vállalati szakember nem ismeri ezt a fogalmat, s főleg annak tartalmát. A szakirodalomban sincs egységes álláspont a tartalmi elemek tekintetében, bár ha részletesen megvizsgáljuk az egyes kutatók modelljeit, számos hasonlóság, s egymással rokon megközelítésmód érvényesül.

A vállalkozások nyilvántartják vagyonelemeiket, de ezek túlnyomórészt a könyvszerinti értéket jelentik, melyek nem azonosak a vállalatok piaci értékével. Természetesen ebben szerepet játszik a spekuláció, és egyéb ingadozások hatása is, de komoly problémát jelent annak megoldása, hogy hogyan lehet nyilvántartani azokat a vállalati értékeket, melyeket pénzben kifejezni nagyon nehéz, olykor lehetetlen. A munkavállalók tudása, tapasztalata, kreativitása, a kultúra értékei, a vállalati információk összessége, melyek valamilyen adathordozón vagy rendelkezésre állnak, vagy sem. A vevői bizalom a termékekben vagy szolgáltatásban, a jó hírnév értéke, a védjegyek és jogok, a know-how-k, és szabadalmak, a stratégia és az üzleti folyamatok stb. óriási részét teszik ki a vállalati vagyonnak, s mégsem mutathatók ki a mérlegben. Egyre

inkább igaz ma az a megállapítás, hogy a vállalatok piaci értékének nagyobbik hányadát ezek a láthatatlan értékek képezik. Edwin Land híres mondása is ezt támasztja alá: „a Polaroid összes tőkéjének 90%-a esténként autóba ül és hazamegy.”

Nagy kihívást jelent a cégek menedzserei számára, hogy megpróbálják számszerűsíteni, kézzelfoghatóvá tenni ezeket az értékeket, hogy a későbbiekben tekintettel rájuk, képesek legyenek a haladás és fejlődés helyes irányát a stratégiában megfogalmazni, s azokat taktikai szinten megvalósítani.

A múlt

Ha a történelmi időket vesszük vizsgálat alá, a vagyoni nyilvántartásának fontosságát már régen felismerték, hiszen a babiloniak és sumérok is vezettek komplett nyilvántartást bevételeikről és kiadásaikról, de a szellemi képességek és tudás ekkor még egyáltalán nem volt számottevő kategória.

A technika és technológiai fejlődés igényelte ugyan az egyre pontosabb elszámolási lehetőségeket, de az immateriális vagyoni elemek még mindig háttérbe szorultak. A technológiai fejlődés kapcsán ugyan a tudás fontosságát és szerepét felismerték, de csak a '80-as évek hozták meg a számszerűsítés igényét. A tudás, a tudás menedzselésének komoly szerepét, értékét, és vállalati vagyónként történő elszámolási lehetőségét a '90-es évekre tehetjük. A történelmi fejlődésben áttekinthetőek azok az elméletek, melyek a korai felismerést követően, napjainkra komoly lehetőségeket rejtenek, azon-

ban ezen tanulmány kereteit ez az összevetés meghaladja. Elegendő annak összefoglalása, hogy a különböző szemléletű gondolkodók véleménye három (esetenként kettő, vagy négy) nagy csoport köré vonható össze, melyek a továbbiakban az értékelési lehetőségek alapját képezik.

A számszerűsíthető vállalati vagyon, a pénzügyi helyzet, – mint múltbeli állapot – a jelen lehetőségeit alapozza meg, ami a munkavállalók, vásárlók és vállalati folyamatok együtteseként determinálódik, s ez nyújt alapot a további fejlődéshez, az innovációk, a technikai előrelépés megteremtéséhez. Ez az idősík szerinti megfogalmazás is abba az irányba mutat, hogy az intellektuális tőke három nagy részre bontása esetén kiemelkedő jelentőséggel bír az emberi tőke, majd a strukturális tőke, és a vevői vagy piaci tőke. Alapvető közelítésmódbeli különbség a kutatók között, hogy az innováció helyét ebben a bontásban hol határozzák meg. Egyes nézetek szerint az emberi tőkével szorosan összefügg, mivel a humán tényező az innováció alapja, hiszen csak kiváló munkavállalókkal, kidolgozott szabályrendszeren alapuló, adekvát vállalati kultúra és technika esetén jöhet létre valódi új termék vagy szolgáltatás. Más megfontolás értelmében az innováció a strukturális tőke része, mert a vállalati folyamatok és feltételek alapozzák meg létjogosultságát.

Lehet vitatkozni ezen, hiszen az irodalom sem egyéséges e tekintetben, de úgy gondolom, hogy a további megfontolásainkhoz nincs jelentősége ennek az állásfoglalásnak.

Az intellektuális tőke elemei

Ha elfogadjuk azt a nézetet, hogy a tudás vagy szellemi tőke összefoglalható fentiek együtteseként, meg tudjuk fogalmazni azokat a tartalmi elemeket, melyeket az egyes csoportok magukban foglalnak. Ezek közül én elsősorban azokra koncentrálok, melyek a további gondolatok megértéséhez és megalapozásához szükségesek. [4] A bevezetőben említett célok teljesüléséhez szükség van tehát a három csoport megfogalmazásához, és tartalmuk feltöltéséhez.

- *Humán tőke:* „tudásának” értéke egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt kimutatható, s a további gondolatainkat az oktatás fontosságának alátámasztására, (a vállalati képzésektől az egyetemek felelősségéig) vezetjük le, megfogalmazva a további két csoporttal való szoros összefüggését.
- *Piaci (vevői) tőke:* katalizátorként működve segíti a tudás piacosításának lehetőségeit és feltételeit, azzal, hogy közvetíti egyúttal a vállalkozások felé a jövő elvárásait a fenntartható fejlődés, az EU elvárásai,

a környezetvédelem és -megőrzés tekintetében. Egyértelmű kapcsolódást jelent a vállalati teljesítményhez, vagyis a pénzügyi mutatókhoz (hiszen vevői tőke nélkül nincs piaci eredmény) és egyúttal a másik két csoportba sorolt tőke támogatását élvezzi.

- *Strukturális tőke:* ez biztosítja az emberi tőke kihasználásának lehetőségét, a szervezeti struktúra, kultúra elemeinek közvetítésével, a vállalati folyamatok háttérének biztosításával, melyek egyúttal az innováció, a fejlesztés lehetőségeit megalapozzák. Ezzel a fejlődés további irányainak kijelölésében ismét eljutunk a technika, technológia, innováció lehetőségei által a fenntartható fejlődés, az oktatás szerepéhez, mely továbbvisz a tanulás, tudás, tudásmenedzselés elveinek érvényesülése irányába.

Ha mindezek alapján végiggondoljuk a fenti csoportok tartalmát, a közöttük lévő kapcsolatok egyértelműen kimutathatók. Egyik sem létezik a másik nélkül, vagyis kölcsönös függőségben tudják csak garantálni a vállalatok, vállalkozások sikerét, s természetesen hozzátartozik mindehhez a környezeti feltételek és elvárások szem előtt tartása, melyek a jövőbeni siker zálogát képezik.

A fenti gondolatok szemléltetésére az 1. ábra szolgál.

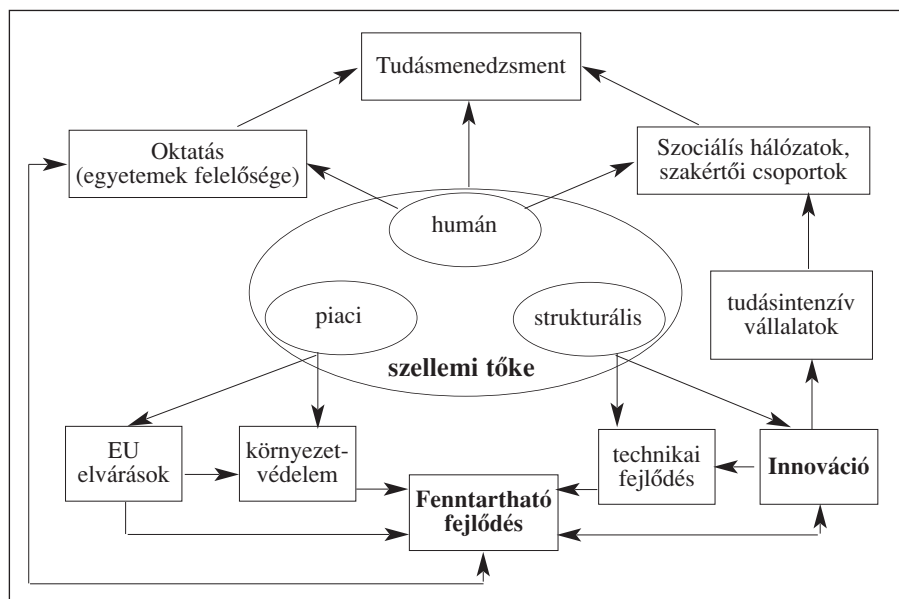
Az ábra sugallta logika alapján nézzük tovább, hogyan hozhatók összefüggésbe az előzőekben emlegetett és a vállalati versenyképességet alapvetően befolyásoló tényezők.

Az EU hatása

Valahányszor Magyarország EU csatlakozása szóba került, – különösen a csatlakozást megelőző hónapokban – (médiákban, szóban vagy írásban), előbbutóbb elhangzott az a kinyilatkoztatás, hogy csatlakozásunk csak akkor lesz sikeres, ha a tudásalapú társadalmat, a tudásgazdaságot sikerül megteremtünk. Kétségtelen, hogy nagy igazságtartalma van ennek a megállapításnak, de nézzük meg kicsit mélyebben, mit jelent ez a gazdaság működését meghatározó vállalkozások, vállalatok esetén, s mit mondhatunk ma, mintegy két évvel a vágyott cél elérése után.

A cégek vezető menedzsereinek az „EU-kompatibilis” menedzsmenttudás megszerzésére kell összpontosítani, melynek során kiemelkedő jelentőséggel bír annak tudatosítása, hogy cégük sikerességét csak akkor tudják biztosítani, ha elsajátítják a „lifelong-learning” szemléletet saját magukra, szervezetükre és az abban tevékenykedő emberi erőforrásra érvényes módon. Valamint tudomásul veszik azt is, hogy az EU-

A szellemi tőke és kapcsolatrendszere



csatlakozás következtében megnyílt munkaerőpiac a legértékesebb erőforrás elvesztését jelentheti, ezzel együtt pedig azok tudása, tapasztalata, képességei elvesztésével is szembe kell nézni. Tudásalapú gazdaság pedig csak a tudásalapú szervezetek működtetésére alapozva, jól képzett, felkészült munkaerővel és menedzsmenttel képzelhető el.

Magyarország az EU-ban tehát csak akkor lehet sikeres, ha a gazdaságban versenyképes, korszerű ismeretekkel bíró és a további tanulásra képes és hajlandó munkaerő rendelkezésre áll. Ehhez pedig a legkorszerűbb oktatáson és hatékony kutatás-fejlesztési tevékenységen kívül arra is szükség van, hogy a nagy mértékű munkaerő-elvándorlást a cégek, a menedzserek megakadályozzák. Természetesen ez nem egyszerű feladat, és komplex gondolkodásmódot és szabályozást feltételez a vezetők részéről, ami nem alapulhat kizárólag az anyagi jellegű motivációs eszközök alkalmazásán. Sokkal inkább egy hatékony kompetencia-rendszer működtetésére, a különböző motivációs eszközök együttes alkalmazására van szükség, melyek között kiemelkedő jelentőségű a felhatalmazás (empowerment), mely minden fizikai feltétel megléte esetén is elengedhetetlen a jó szervezeti működéshez.

A globalizáció a gazdaságban, az egyre erősebbé váló nemzetközi verseny arra kényszeríti a cégeket, hogy egyidejűleg gondolkozzanak globálisan és helyi szinten is. Szervezeti szinten a teljesítmény és az innováció kapcsolata egyértelműsíti azt a tényt, hogy a versenyképesség innovációs harc, melyben elsősorban a rugalmasan működő kis- és középvállalatok lehetnek sikeresek, ha képesek szervezeteiket megfelelő struk-

1. ábra turális felépítéssel (laposodó hierarchiák, hálózatok), az interkulturális elemek tolerálásával, a folyamatokat, rendszereket és embereket előtérbe helyező gondolkodásmóddal a folyamatos tanulás és tudás átadás-megőrzés légkörét biztosítani.

A menedzsment egyre bővülő köre ismeri fel a szervezeti kultúra meghatározó szerepét egy cég sikerességében. A szervezeti kultúra, mely meghatározza a működés számtalan jellemzőjét és paraméterét, versenyelőnyként jelenik meg, tehát azok a szervezetek válhatnak hosszú távon is sikeresek, melyek biztosítani tudják munkatársaiknak az elvárt szintű önállóságot, motiváltságot, és

mindezzel párhuzamosan szellemi képességeik, tudásuk mind teljesebb kibontakozását. [5]

Fentiekhez az szükséges, hogy a menedzsment tisztában legyen azzal a szervezeti belső tudással, mely a versenyképes működés alapfeltétele, s egyben a tudásmenedzsment stratégia megvalósításának kritériuma. Ez a belső tudás három fokozatban érvényesülhet:

- alaptudás: belépési korlát, de nem a hosszú távú siker biztosítója,
- fejlett tudás: életképes versenyt biztosít az iparágban belül (eltérő tudást birtokol a versenytársakhoz képest).
- innovatív tudás: iparágban belüli vezető szerep (képes alakítani a jövőt). [1]

A folyamatos tudásszerzés feltételei

A cégen belüli tudás – elsősorban az innovatív tudás – létrehozásának feltétele a tanulószervezetként való működés, melyhez belső megalapozott tudásbázisra van szükség. Az állandó fejlődés, megújulás feltétele tehát az a szervezeti légkör (kultúra), mely megteremti az alkotó kedvet, a folyamatos tanulás feltételeit, és stratégia szinten kezeli azt a követelményt, hogy megfelelő embert a megfelelő helyre építve biztosítható a dolgozói elégedettség, a megbízható minőségű, versenyképes munkavégzés.

A vezetői stílus fenti szellemű változtatása magában hordozza azt az elvárást, hogy a felvilágosult vezetői hozzáállás magas szintű érzelmi intelligenciával párosuljon. [6]. Ez a feltétel sokak számára már nem is jelent valójában újat, hiszen nagyon sok kutatási eredmény támasztja alá azt a gondolatot, hogy a kompe-

tencia fontosabb a sikeres menedzseri munkában, mint a tárgyi tudás, vagy az intelligencia önmagában. Az empátia, az önállóság, a kezdeményező készség, megbízhatóság stb. fontosabb tulajdonságok a sztárok megítélésében, mint a tárgyi tudás minősítése. Ha végignézzük az érzelmi intelligencia jellemzőit, számos hasonlóságot fedezhetünk fel az emberi erőforrás munkavégzés közbeni megnyilvánulásait leíró jellemzőkkel, melyek a versenyképes vállalati működés biztosítását megalapozó tudásmenedzsmentre való fogékonytágot minősítik.

A vezetési stílus és hozzáállás alapvetően meghatározza a cég sikeres működését, melyhez az előzőekben végigvezetett gondolkodásmód szellemében a munkavállalói kompetenciákkal kapcsolatos lehetőségeket kell mérlegelni. Kiinduló pont a vállalati humánerőforrás-menedzsment stratégiája, mely a tudásalapú gazdaság megteremtéséhez a tudásalapú szervezeti működés biztosításával járul hozzá. Egy hazai felmérés szerint az emberek munkavégzésük során képességeiknek legfeljebb 50%-t hasznosítják, ami úgy gondolom kellően nagy luxus minden szervezet életében. Ennek a problémának az elkerüléséhez az egyik legcélravezetőbb megoldás, ha már a kiválasztás munkafázisában szem előtt tartjuk azt a követelményt, hogy az adott munkakör betöltéséhez a legalkalmasabb embert vegyük fel, vagy alkalmazzuk a meglévő munkaerő-állományból. A kiválasztást meg kell előznie egy olyan munkafázisnak, mely a munkakörelemzés segítségével meghatározza a munkahelyi profilokat, pályatükröket, melyek pontosan leírják az adott munkakör betöltéséhez szükséges tudás szintjét, a szükséges és elvárt képességeket, a motivációt biztosító lehetőségeket stb. Ez olyan kiinduló pont, mely alapot ad a keresett munkatárs kiválasztási folyamatában az elvárások megfogalmazásához, a kiválasztás szempontjainak definiálásához, és az alkalmazott technikai segítségük körének behatárolásához. Az egyénre vonatkozóan azt mondhatjuk, hogy a kompetencia az alkalmazott ismeretek, a tenni tudás, know-how, valamint a „lenni tudás” tartalma, és ezek teszik lehetővé, hogy az adott személy minőségi munkát végezzen. Ez a kompetencia tanulással szerezhető meg és tökéletesíthető. [2]

Az EU szervezeteinek működésében és gondolkodásban egyre hangsúlyozottabb szerepet kap a jövő embere életfeltételeinek megteremtése, a környezetvédelem, a fenntartható fejlődés feltételeinek biztosítása.

Az EU és a fenntartható fejlődés

A fenntartható fejlődést úgy is megfogalmazhatjuk, mint a folytonos szociális jólét elérése anélkül, hogy az ökológiai eltartó képességet meghaladó módon nö-

vekednénk. A célja tehát a társadalom fenntartása, s a gazdaság, a jólét megvalósításának eszköze, a környezet pedig feltétele a fejlődésnek. [10]

A fenntartható fejlődés a fejlődés olyan formája, amely a jelen szükségleteinek kielégítése mellett nem fosztja meg a jövő generációit saját szükségleteik kielégítésének lehetőségétől. (ENSZ „Közös jövőnk” jelentés, 1987)

Elérésének alapvető feltétele a gazdaság, a társadalom, és környezet (a fenntarthatóság három tartópillére) minden ügyének egyetlen rendszerben történő kezelése. A fejlődés és környezet kérdései csak együttesen oldhatók meg. Szükség van tehát a rendszerszemléletű gondolkodásra, s globális méretekben elengedhetetlen az erőforrásokhoz való igazságos hozzáférés.

Már ez a néhány gondolat is alátámasztja azt az érvet, hogy közel van egymáshoz a tanulószervezeti kritériumok és a fenntartható fejlődés feltételei teljesítésének igénye. Továbbvezetve ezt a logikát, belátható a tanulás, tudás, oktatás, korszerű menedzseri szemlélet és a tudásmenedzsment rendszerek kialakításának összefüggésrendszere.

Mit tehet a hétköznapi ember, a vállalatok, azok munkatársai, vezetői, s mit tehet az oktatás a fent megfogalmazott elvek alapvető szintű megvalósítása érdekében?

Szükség van olyan felelős gondolkodásra és viselkedésre, mely képessé teszi az embereket és szervezeteket egyaránt az etikus magatartásra, úgy is, mint magánember, úgy is, mint üzletember, illetve a társadalom tagja. A felelős viselkedés egyúttal etikus viselkedés is, mely ma sokkal fontosabbá lesz, mint valaha volt. Az *etikus viselkedés* alapszabályai a következőkben fogalmazhatók meg:

- úgy viselkedjünk, hogy hagyjunk másokat is élni,
- vegyük figyelembe a javak eloszthatóságát, és
- gondolkodjunk jövőorientált módon.

Mindez az *üzleti élet* nyelvére lefordítva:

- felelősség a munkatársakért, üzleti partnerekért,
- társadalmi felelősségtudat,
- környezet és ökológiai fenntarthatóság figyelembevétele.

Vagyis tudatosítani kell minden gondolkodásmódban, hogy része vagyunk az emberiségnek, s mi alakítjuk jövőnket.

Ezen gondolatok után, összefüggéseiben nézzük meg, *mit is jelent a menedzserek számára a fenntartható fejlődés gondolataira alapozva, a tanulószervezet kialakítása és működtetése, s ennek alapján mit kell lehet tenni az EU-ban fokozottan érvényesülő munkaerő mobilitás eredményeként adódó tudásvesztés megakadályozása érdekében.*

A fenntartható fejlődés és tanulószervezeti háttere

A tanulószervezetek, s abban a tudásmegőrzés rendszerének kialakítása során a szervezet képességeit szem előtt tartva kell gondolkodnunk. A szervezetek gazdaságos működtetése során a mindennapi gazdálkodási tevékenység mellett az EU-ban hangsúlyozottan fontos a sikeres humán menedzsment, melyekhez nem csak erőforrásra, hanem annak szakértelmére, tudására is szükség van. Kiemelkedő fontosságú ezek közül:

- stratégiai képességek (menedzsment szaktudása),
- funkcionális képességek (pénzügy, marketing, termelés, beszerzés stb.),
- operatív képességek (funkcionális képességek napi működtetésének feltétele),
- egyéni képességek (egyéni szaktudás, hozzáértés),
- csoportképességek (emberek együttműködési hajlandósága),
- szervezeti szintű képességek (szervezeti megújulás, folyamatos tanulási képesség). [9]

Ez a vállalatok esetében azt jelenti, hogy ha sikerül megvalósítaniuk a tanulószervezetté válás következtében a szervezeti tagok folyamatos képzését, ennek eredményeként a szervezet folyamatos megújulását, tanulását, a szervezeti memória állandó frissítését, gondoskodniuk kell arról is, hogy a munkaerő elszívás következtében előálló tudásvesztés minél kisebb legyen. Biztosítani kell a szervezeti működés folyamatos fenntartása közben, hogy az emberek ne csak saját maguknak tanuljanak, hanem csoport, majd szervezeti szinten a memóriába beépüljenek az adatok, információk, a tudás.

Hatékony segítség mindezen célok megvalósításához az integrált vezetői információs rendszerek kiépítése, de önmagában ez nem elegendő. A tudásmegosztás olyan ismeretek átadását is jelenti, melyek rögzítése meghaladja a számítástechnika lehetőségeit.

Azok a csoportok, melyek képesek a fenti elvárásokat teljesíteni a szervezeten belül, nem feltétlenül formális, és szabályozott keretek között funkcionáló teamek. A tanulás, tudásmegosztás lehetőségeivel élő, ezáltal a tudásmenedzsment szemlélet elterjedését segítő szervezeti csoportok azok a szakmai közösségek lehetnek, melyek spontán vagy szabályozott módon alakulnak (alakíthatók) ki a szervezetben. Ezek feladata, hogy segítsék a szervezet működését a változások megvalósítása szakaszában, elsősorban abban az esetben, ha az átalakulás célja a tanulószervezetté válás, a tudásmenedzsment szemlélet elterjesztése.

A tanulószervezet egyrészt szemléletmód, filozófia, másrészt a filozófiához kapcsolódóan magában foglal olyan jellemzőket is, amelyek közvetlenül befolyásolják az adott szervezet sikerességét.

A tanulószervezetek alapjellemezői: [13]

- a szeretet, a csodálat és a részvét magasabb rendű emberi értékein alapuló kultúra,
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok,
- képesség, hogy az élet folyamát egy rendszerben lássuk, és eszerint munkálkodjunk.

Ezek az alapjellemezők úgy tekinthetők, mint három tartópillér, mely kellően stabil alapot ad ahhoz, hogy minden jellemző egyszerre, azonos súllyal érvényesüljön. Úgy is fogalmazhatunk, hogy arra van szüksége a szervezetnek, hogy munkatársai egyszerre legyenek képesek a rendszerszemléletű gondolkodásra, mely lehetővé teszi, hogy megfogalmazhatóvá váljanak azok a vágyak és célok, melyek biztosítani tudják a szervezet tagjainak reális jövőképét a szervezet egészének céljai teljesüléséhez, s létrejön egy olyan interakció, mely a gondolkodást, a kommunikáció eszközeit felhasználva megalapozza a csoportos tanulás lehetőségeinek kialakítását.

A fenti alapelvek azt jelentik, hogy megfogalmazhatóvá válik a tudás definíciója, mely nem más, mint kapacitás a hatékony cselekvésre.

Az elméleti tudás megszerzhető a tankönyvekből, szakirodalomból, de ezek csak információk, adatok, amit papírra lehet vetni. Szükség van az emberek közötti interakcióra, hogy mindezt tudássá alakíthassuk. Az interakció teszi lehetővé a vágyak, a célok közvetítését, melyek megfogalmazása által válik valósággá a tudás megszerzése, amely a tanulás folyamán realizálódik. Ha nincs vágy, cél, nincs tudás sem.

Mindezek megvalósításához szükség van az egyéni és csoportképességek elsajátítására, amelyek segítségével el tudjuk érni a célokat, ami összekapcsolódik a munkával.

A *tanulószervezetek* tehát rendelkeznek annak az öt alapelvnek az érvényesülésével, amivel más szervezetek nem. [12] (rendszer gondolkodás, személyes irányítás, gondolati minták, közös jövőkép, csoportos tanulás)

Az egyéni tudás jelentősége

Az egyén lehetőségei, magasabb szintű tudása, teljesítménye, mintaként szolgálhat a szervezet tagjai számára. Mivel az emberek nem egyformák, képes-

ségeik, adottságaik, tanulási készségük, gondolkodás-módjuk különböző, érdemes kihasználni annak a gondolkodásmódnak az előnyeit, amelyet a vállalkozások egygel magasabb szinten, szervezeti teljesítményük növelése érdekében tesznek. Ez a legjobb gyakorlat elve. Minden szervezeti tevékenységben megtalálhatók azok az egyének, akik az adott tevékenység végrehajtásában élen járnak, vagy azért mert sokkal többet tudnak, vagy azért, mert valamit másképp tudnak/csinálnak, mint a többiek. Ezeknek a kiemelkedő teljesítménnyel rendelkező egyéneknek a munkáját csoport, illetve szervezeti szinten alkalmazni, azt jelenti, hogy a tudásmegosztás belülről induló kezdeményezésként nagymértékben hozzájárulhat a vállalati sikerhez.

Vegyük sorba, mit kell tenni ennek az elvnek a gyakorlati megvalósítása érdekében.

- A legjobb gyakorlat elvének a szervezeti tagok szintjéről, csoportból, vagy egyéni kezdeményezés hatására kell kiindulnia.
- A szervezeti tagoknak és vezetésnek nyitottnak kell lennie az új gondolkodásmódra.
- Jutalmazzuk azokat, akik hajlandók a legjobb gyakorlatot alkalmazni.
- Mellőzzük a „lila köd effektus” érvényesülését!
- Hagyjuk működni a spontán kialakuló önképző csoportokat!
- Hárítsuk el az akadályokat a gyakorlat elterjesztési lehetőségének útjából!

Ha sikerül a szervezetben az egyénekre érvényesíteni a fent leírtakat, innen már csak egy lépés, hogy továbbjussunk a csoport szintjére. Annál is inkább, mivel napjaink modern szervezeteiben jellemzően előforduló egység a csoport. Mivel a csoportot az egyének alkotják, az ő tudásuk, tanulási képességük eredménye összeadódik a csoport teljesítményében, mégpedig úgy, hogy az több lesz, mint az egyszerű matematikai összegzése a tudásnak. A csoportos tanulás ennek értelmében egyrészt az egyének tanulását, másrészt a csoport egészének közös működése következtében szerzett ismeretek megőrzését, továbbfejlesztését és átadását jelenti. Annak érdekében tehát, hogy a szervezetek képesek legyenek a folyamatos fejlődésre, tanulásra, fel kell tételeznünk, hogy az abban tevékenykedő emberek is és csoportok is képesek erre. [11]

Szervezeti szinten tanuljunk

Mit jelent a szervezeti tanulás, a csoportok tanulása?

Argyris és Schön szerint [2] szerint két dolognak kell teljesülnie ahhoz, hogy a csoportok szintjén is elérhető tanulásról beszéljünk.

Először is: az egyéneknek a változás során létrehívott céloknak megfelelően kell cselekedniük, vagyis a változás érdekében megteendő dolgokat végre kell hajtani.

Másodszor: az egyének által felvetett ötleteknek, javaslatoknak, azok minősítésének és végrehajtása során szerzett tapasztalatoknak bele kell épülniük a szervezeti memóriába, vagyis más csoportok számára is hozzáférhetővé kell válniuk.

De mi történik, a már használhatatlanná vált, felesleges adathalmazzal? Szándékosan el kell felejtenünk a szervezetekkel, a csoportokkal. A tanulószervezetek tehát a tanulókéességük mellett a felejtés képességével is rendelkeznek, melynek értelmében akár a csoportos tanulást egyszerre nevezhetjük csoportos felejtésnek is.

Edmondson szerint [5] a csoportos tanulás egyrészt egy, a szervezeti tanuláshoz hasonló folyamat, amely csoportos szinten zajlik, másrészt magában foglalja a csoportot alkotó egyének együttműködési képességének, a csoporton belüli összhangnak és tudatosságának a gyarapodását amellelt, hogy része a csoporttagok által birtokolt tudás közössé, csoportszintűvé válása.

Mivel a tanulószervezetekben a csoport tanulása a csoportcél elérését szolgálja, ezért az egyének és a csoport is hajlandó valamilyen szintű bizonytalanságot elviselni. És mivel a csoportcél kapcsolatban áll a számára kiadott, végrehajtandó feladattal, ezért a csoportos tanulás a szervezeti teljesítmény növekedéséhez járul hozzá, adott esetben a sikeres változásmenedzsmenthez.

Ennek a gondolkodásnak a megvalósításához arra van szükség, hogy megfogalmazzuk azokat az elvárásokat, melyek hozzásegítik a cégeket a tudás gyors és szakszerű elsajátításához és elterjesztéséhez, megosztásához a szervezetben.

A csoportokkal szembeni elvárások az alábbiakban fogalmazhatók meg:

- szakmai (értelmi) felkészültség,
- érzelmi intelligencia,
- kompetenciák kialakítása és érvényesülése,
- tanulási képesség,
- tudásátadás, tudásmenedzsment szemlélet érvényesülése.

Azok a csoportok, melyek képesek a fenti elvárásokat teljesíteni a szervezeten belül, nem feltétlenül formális, és szabályozott keretek között funkcionáló teamek. A tanulás, tudásmegosztás lehetőségeivel élő, ezáltal a tudásmenedzsment szemlélet elterjedését segítő szervezeti csoportok azok a szakmai közösségek lehetnek, melyek spontán vagy szabályozott módon alakulnak (alakíthatók) ki a szervezetben. Ezek felada-

ta, hogy segítsék a szervezet működését a változások megvalósítása szakaszában, elsősorban abban az esetben, ha az átalakulás célja a tanulószervezetté válás, a tudásmenedzsment szemlélet elterjesztése.

Szakmai teamek

Kik tekinthetők valójában a szervezeten belüli szakmai közösség tagjainak, ill. hogyan alakulnak ki ezek a csoportok a szervezeteken belül? A szakmai team olyan emberek csoportja, akik közös érdeklődéssel rendelkeznek, vagy azonos célú munkán tevékenykednek, esetleg hasonló a szenvedélyük, s képesek arra, hogy tudásukat oly módon mélyítsék el, hogy az adott szakterületen folyamatosan együttműködnek. [14]

Ilyen szakmai közösség nagyon sokféle módon alakulhat ki, és valósíthatja meg céljait. Kialakulhatnak spontán, vagy a szervezet vezetőinek motiválására, működhetnek intézményesen, vagy informális csoportként, lehet kicsi vagy nagy méretű, hosszú vagy rövid életű, homogén vagy heterogén szakmai összetételű stb. Összességében tehát bármely, a szervezeti kereteken belül kialakuló informális vagy formális csoport tekinthető ilyen szakmai közösségnek, melynek célja a tanulás, tudás megosztása, elterjesztése, megtartása, és továbbfejlesztése. Fontos, hogy működésüket a szervezeti és egyéni célok összhangja jellemezze, s vegyük figyelembe, hogy ezen csoportok működésére és kialakulására jellemzők mindazok a csoportfolyamatok, melyek bármely – egy adott feladat megoldására, vagy projekt kivitelezésére spontán vagy szervezeten kialakított – csoportra jellemzők. Ugyanúgy elkülöníthetők azok a fázisok, melyek az első találkozástól a munka lezárásáig elkísérik a résztvevőket érzelmileg és munkavégzésben egyaránt. Napjaink menedzserei közül sokan osztják azt a véleményt, hogy a szervezeteken belül működő szakmai csoportok, minél több van belőlük, annál inkább segítik a szervezet működését. Érdemes végiggondolni ezt a feltételezést. Természetesen sok olyan szituációt lehet a vállalati gyakorlatból felemlíteni, mikor nagyon nagy segítséget jelentett egy spontán működő team beavatkozása, vagy lehetőség szerinti igénybe vétele, de ezzel sem szabad túlzásokba esni. A szervezet energiáit és teljesítőképességet nagymértékben csökkentheti, ha túl sok, minden területen jelenlévő, a struktúrát sűrűen behálózó közösségek valamelyike, ha kell, ha nem beavatkozik, véleményt nyilvánít, segít vagy éppen hátráltat. Meg kell találni azt az egészséges egyensúlyt, mely még segíti a működést, és nem viszi el az energiákat a feleslegesen fenntartott kapcsolatok és figyelem lekötése formájában.

A vállalatok tevékenységi körének és kultúrájának függvényében meghatározható – a formális struktúrától függetlenül, a folyamatok és információk hálózatát átszövő, akár spontán módon kialakuló – három olyan speciális szakmai csoport, melyek adott esetben hatékony támogatást jelentenek a cégnél jelentkező probléma (vagy feladat) megoldására azzal, hogy tudásukat ott, és akkor osztják meg, amikor, és ahol az a leginkább szükséges. A csoportok működése (a szervezeti célok segítése érdekében) a vezetés és csoporttagok részéről más – más együttműködést s más strukturális kereteket igényel. [7] Nézzük meg, mit jelentenek ezek a szakmai közösségek, mikor érdemes segítségül hívni azokat, illetve a vezető részéről támogató háttérrel biztosítani kialakulásukhoz és működésükhöz.

Egyedi vagy innovatív probléma megoldását segítő team:

Egyértelmű helyzetben gyors és egyéni megoldást biztosít. A szervezeti kereteken kívüli és belüli kapcsolatokra egyaránt épít, a feladat teljesítése során az elvárások szigorúak, de az egyéni célok támogatása magas szinten érvényesül.

Rendszerelemek problémáinak megoldását segítő team:

Egyedi, a probléma részekre bontása után, azok elemeire történő megoldást produkál, majd ezt egészszé állítja össze. Fontos a koordináció emiatt, így a hierarchia merevsége háttérbe szorul, az empowerment elvei érvényesülnek, a döntési szintek lejjebb tolnak. Fontos a technológia szem előtt tartása, s az ehhez tartozó, korrekt szerep leosztás.

Visszatérő, rutin jellegű probléma megoldást segítő team:

Gyakorlott, nagy tapasztalattal rendelkező szakemberek, következetes, rutin válaszok. Működése a probléma és szakértelem összerendelését igényli, központosított vezérléssel.

Ezek a teamek nagy jelentőséggel bírnak a szakmai munka magas szintű támogatásán túl, a jó közösségi szellem kialakításában, melyek a tanulásban, a változás nehézségeivel való szembekerülés esetén, az ellenállás leküzdésében, s ezzel együtt a versenyképesség növelésében kiemelkedő jelentőségűek. Fontosságuk hangsúlyozott szerepet kap a tudás megszerzése, elosztása, megtartása, továbbfejlesztése, a csoportos és szervezeti tanulás – felejtés területén, s az innovációkkal való összefüggésük (különösen az 1. team esetében) magától értetődik. A fenti gondolatok elvezetnek bennünket ahhoz a felismeréshez, hogy nem szabad magára hagyni a szervezeteket, a szervezeti csoportokat, szakmai közösségeket abban a tekintetben, hogy

ha a közös jövőt szem előtt akarjuk tartani, s az egyén, azon keresztül a csoportok és szervezetek tennivalóit akarjuk megfogalmazni. A tennivalók a tanulmány első soraiban megfogalmazottak szellemében érvényesülnek egyéni, szervezeti és társadalmi szinten is, s minden megközelítésben összekötő kapocs az oktatási rendszer, annak kiemelkedő jelentőségű szerepe.

Az oktatás jelentősége a jövő érdekében

A Környezet és Fejlődés Világbizottság már a korábbiakban is hivatkozott jelentése (1987) egyenesen a kormányokhoz, azokon keresztül a minisztériumokhoz, az oktatási szervezetekhez, intézményekhez fordult. A jelentés hangsúlyozottan szól a fiatalokhoz, a pedagógusokhoz, hogy elsősorban velük értessék meg a jövő alapelvét, a fenntartható fejlődés fogalmkörét. Ha az ő szívükhöz és eszükhöz nem jutnak el a fontos gondolatok a jövőnkét érintően, nem lesz képes a világ közössége azokra a társadalmi változásokra, amelyekkel a fejlődés helyes folyamatát fenn lehet tartani. Mindehhez pedig elengedhetetlenül hozzátartoznak azok az alapvető gondolatok, melyek az egyes emberen keresztül a csoportokat és szervezeteket is képessé teszik a folyamatos tanulásra, fejlődésre, a változásokra való nyitottságra.

Az oktatási intézmények, közülük is kiemelkedően fontos, hogy az egyetemek a korábbiaktól eltérő, új, és sürgős feladatokkal szembe nézzenek. Az ő feladatok olyan elméleti és gyakorlati tudás továbbítása, mely az emberiség történetében soha nem volt ennyire sürgető. Most ugyanis az emberiség életben maradása a tét.

A jelenlegi helyzet tarthatatlansága két fontos tényezőnek tudható be: [10]

- a népeség robbanása, ebből fakadóan a biológiai élet és erőforrások túlzott kihasználása, és
- ezen források felgyorsult ütemű tönkretétele.

Az emberiség ugyanis nem csak kihasználja, de tönkre is teszi a biológiai alapokat. Az ökológiai fenntarthatatlanság problémái könnyen az emberiség létébe kerülhetnek, mivel az ökoszisztémák rendszerdinamikai törvények szerint működnek. Ha a jelenlegi trendek folytatódnak, sok emberi közösség jövője kerül veszélybe. Azonban a jelenlegi folyamatokat képesek vagyunk kordában tartani, ha eléggé motiváltak vagyunk a helyi és globális fenntarthatóságot szorgalmazó cselekvési programok kidolgozására és megvalósítására. Fel kell ébreszteni azt a vágyat és akaratot, mely a fenntartható életformák megvalósítása irányába visz bennünket. Ehhez pedig egy felvilágosultabb, társadalmi és gazdasági szempontból aktívabb munkatár-

si közösség, vállalati kollektíva, felkészült menedzsment és a hétköznapi ember cselekedeteire van szükség. Ezen a ponton kapcsolódik össze az emberi és csoportos tanulási, változási hajlandóság, a tudás elterjesztése és átadása, azok a képességek és készségek, melyek mindezt támogatják, s azok a szervezeti csoportok, szakmai közösségek, melyek tevékenysége formális vagy informális keretek között működve fenti célok elérését segítik.

Az egyetemek és oktatási intézmények nem a politikai csatározások színterei, hanem a humanizmus és tanulás helyei. Az oktatásnak óriási szerepe és jelentősége abban áll, hogy a tanulás alapja az értelmes információ, s a tanulás értelme pedig, hogy a tanulók, diákok, s így a leendő munkatársak rendelkezzenek azzal a bölcsességgel, mely szükséges a fenti gondolatok gyakorlatban való „aprópénzre” váltására. Az oktatás feladata tehát, hogy a tanulókat képessé tegye a tudás ilyen szemléletű befogadására, átadására, s a rendszerszemlélet érvényesítésére. A fenntarthatóság kérdését ugyanis nem lehet megérteni egymástól elszigetelt és független diszciplínákon keresztül. Az ember élete magában foglalja a gazdasági, társadalmi, és politikai, menedzsment tudományokat, sőt a pszichológia szociológia alapterületeit. A rendszerelméleti problémák gyakorlati, rendszerelvű megközelítést igényelnek. A rendszertudományok területén kialakult napjainkra egy jól megfogható és átadható tudás, a komplexitás tudománya. Az eddig kidolgozott elméleti keretek – általános rendszerelmélet, általános evolúciós elmélet, információ és kommunikáció elmélet, káosz elmélet stb. –, már elegendő háttérrel adnak, hogy a tényeket is összegezve a fenntarthatóság kérdéseire koncentráljunk.

Készült egy hazai felmérés [8] arra vonatkozóan, hogy hol tartanak az egyetemi hallgatók a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos gondolkodás és megértés tekintetében. A felmérésben 210 hallgató volt érintett. A vizsgálat eredményei (néhány fontosabb kérdésre koncentrálna, a teljesség igénye nélkül), az alábbiakban összegezhetők:

- 1) A hallgatók 38%-a tudta helyesen megfogalmazni a fenntartható fejlődés fogalmát.
 - 2) A fenntartható fejlődés 3 alappilléreét csupán 3% tudta megmondani.
 - 3) A hallgatók 14%-a tudta, hogy mióta készítenek az egyes országok erre vonatkozó stratégiát.
 - 4) Nincsenek tisztában azzal, hogy a fenntartható fejlődés milyen átfogó spektrumú.
 - 5) A válaszadók 30%-a tudta helyesen, hogy Magyarország rendelkezik-e ilyen stratégiával.
- A kérdőíves felmérés eredményei azt jelzik, hogy

az oktatásnak végre eleget kellene tennie annak az elvárásnak, hogy a fiatalok megismerjék és megértsék a fenntartható fejlődés fogalmkörét, és annak jelentőségét. A hallgatók ismeretei elég szegényesek a nemzeti stratégia tekintetében, mely az oktatásra visszavezethető hiányosság.

Az oktatási intézmények feladata tehát itthon és a világban is egyaránt abban összegezhető, hogy olyan tudást, bölcsességet kell megalapozniuk a tanulóknak, amely által képesek egy fenntartható életvitelre, és saját, belső, a fenntarthatóságot tükröző értékrend által cselekszenek. Ebben az értelemben legfontosabb az egyetemi hallgatók képzése, mivel ők a legfogékonyabbak, és ők állnak az új társadalmi és gazdasági gondolkodású mozgalmak élére, olyan értékeket közvetítve, melyek a jövő generációi számára életfontosságúak. [10]

Amennyiben az oktatási háttér eleget tesz ennek az elvárásnak, akkor biztosítja az előfeltételeket ahhoz, hogy a gazdálkodó szervezetek keretei között tevékenykedő ember kellő tudatossággal cselekedjen egy tanulószervezeti csoport tagjaként, melyben a rendszerszemléletű tudás, a közösségi szellem, a kooperáció és interakció, a csoport munka biztosítja az egyéni és kollektív vágyak, célok teljesülését a fenntartható fejlődés érdekében.

A gyakorlatban történő alkalmazás egyik könnyen, és kis befektetéssel, de sokkal nagyobb odafigyeléssel megvalósítható formája a mentori rendszer kialakítása lehet, mely működőképes a végzős, vagy diplomadolgozatot készítő egyetemi hallgatók és konzulenseik viszonylatában, vagy a multinacionális cégek esetén gyakran alkalmazott mérnökóvodák, gyakornoki álláslehetőségek esetén. Ez a rendszer a tudásmenedzselés vállalati megvalósításában óriási előrelépés lehet, hiszen nem csak egyszerű betanításról van szó, hanem egy tudatos kiválasztáson alapuló, folyamatos képzéssel végrehajtott tudásátadás/megosztásról, mellyel a legjobb gyakorlat automatikusan érvényesíthető.

A leírtak figyelembevételével minden szervezet kialakíthatja saját maga számára azt a rendszert – tanulószervezeti közösséget, szakértői hálózatot vagy szakmai csoportokat –, melynek működési logikája biztosítani képes a megfelelően kiválasztott, korszerű tudással, folyamatos tanulási képességgel rendelkező, a szükséges kompetenciák birtokában lévő munkaerőre alapozott, belső szakmai csoportok működése által támogatott, stratégiai gondolkodással vezetett, a fenn-

tartható fejlődés elveit szem előtt tartó és az EU normáinak, elvárásainak megfelelni képes emberi közösséget. Mindezekhez szükséges az alábbi tevékenységek szem előtt tartása, elsősorban a vezetés számára:

- 1) stratégia megfogalmazása, elsősorban a humán erőforrásra koncentrálni,
- 2) munkaerő-tervezés, mely magában foglalja a meglévő állomány felmérését, és a várható igények prognosztizálását is,
- 3) munkakörtervezés, pályatükrök megfogalmazása, kompetenciák összegyűjtése, leírása, bérrendszer kialakítása,
- 4) toborzás, kiválasztás, figyelembe véve a munkaköri igényeket és a megfogalmazott kompetenciákat,
- 5) megfelelő ember a megfelelő helyre – eltérések vizsgálata, kompenzálás, oktatás, képzés (belső benchmarking, best practice, változásmenedzselés, szervezetejlesztés)
- 6) működés figyelése, teljesítményértékelés,
- 7) karriertervezés, személyzetejlesztés, tudáshasznosítás,
- 8) tudásmegosztás, támogató rendszerek kiépítése, vállalati kultúra,
- 9) tanulócsoporthoz, szakmai közösségek kialakítása és működtetése.

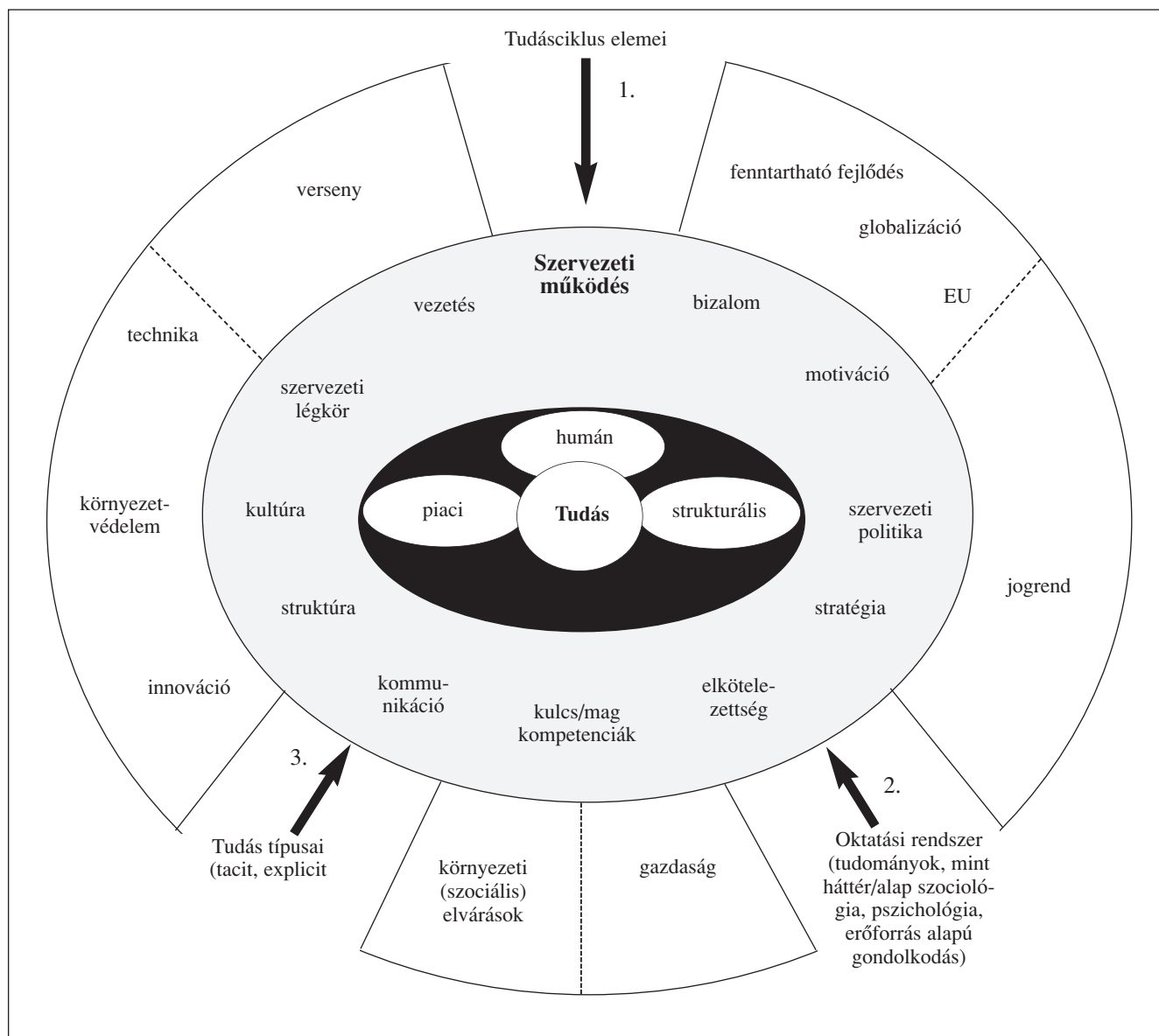
A leírtak helyes alkalmazása esetén lehetősége van a cégnek:

- egy *tanulószervezet* keretei között,
- a *tudásmenedzselés* elveit alkalmazva,
- rugalmas *szervezeti kultúra* fenntartásával,
- a *változásokhoz* gyorsan és zökkenőmentesen alkalmazkodni képes szervezeti struktúra keretei között,
- felvilágosult *vezetési stílust* alkalmazó menedzselés által irányított,
- az *emberi erőforrás* szerepét hangsúlyozó,
- *elégedett* munkatársakat foglalkoztató,
- a *legjobb gyakorlat szerint minőségi* munkát végző,
- *versenyképes* szervezeti működés biztosítására,
- melyben érvényesül a *fenntartható fejlődés és az EU elvárásainak* megfelelő gazdálkodás.

Az 1. ábra kiegészítésével kaphatjuk a 2. ábrán összefoglalt keretrendszert, mely szemlélteti a fent leírtakat.

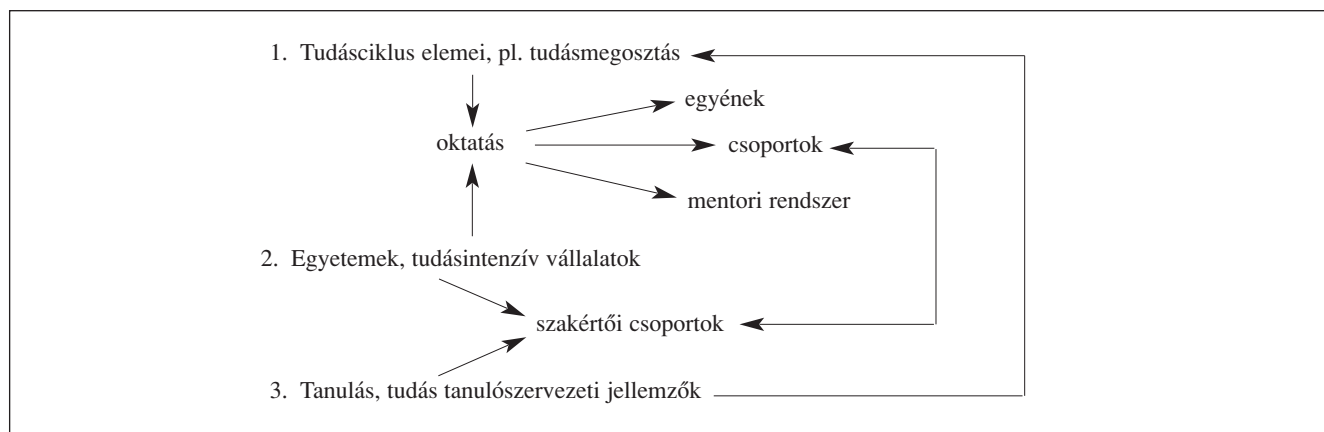
A számmal jelzett területek közötti összefüggérendszer a 3. ábrán látható.

A tudás érvényesülése a vállalati és környezeti feltételek között



3. ábra

Területek közötti összefüggésrendszer



Felhasznált irodalom

1. Argyris – Schön (1978): *Organizational Learning A Theory of Action Perspective*, Addison- Westley Publishing Co.
2. Argyris – Schön (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*, Addison- Westley Publishing Co.
3. Bakacsi és Társai (1999): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest*
4. J. Chen – Z. Zhu – H. Y. Xie (2004): *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*
<http://www.emeraldinsight.com/pdfs/jiicl.pdf>, 2004. okt.
5. Edmondson (1999): *Psychological safety and learning behavior in work teams*, *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, Jun
6. Fulmer – Gibbs – Keys (1998): *The Second Generation Learning Organizations: New Tools for Sustaining Competitive Advantage*, *Organizational Dynamics Autumn*
7. D. A. Garvin – M. A. Roberto (2005): *Change Through Persuasion*, *Harvard Business Review: Febr.*
8. Gáthy Andrea (2004): *Egyetemisták ismeretszintje a fenntartható fejlődés fogalomköréről Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum Debrecen (vizsgálati eredmények)*
9. Kegan – Laskow (2002): *Az igazi ok, amiért a szervezetek nem változnak* *Harvard Business Manager*, 3.
10. László Ervin (2004): *A fenntarthatóság problémája és az európai egyetemek SOL Intézet előadás kivonat 2004. május Budapest*
11. R. T. Pascale – J. Steruin (2005): *Yuor Company's Secret Change Agents*, *Harvard Business Review: May*
12. Senge (1998): *Az 5 Alapelv*, HVG Rt. Budapest
13. Senge (1990): *The Leaders* *New York: Building Learning Organization, Sloan Management Review, Fall*
14. Tomka János (2005): *Hogyan és milyen módszerek felhasználásával építhető ki egy valódi tudásmegosztó team? MTA SZVTB Tudásmenedzsment Albizottság workshop prezentáció 2005. február Budapest*
15. <http://www.knowledgemanagement.uk.net>