

SZELECZKI Zsolt

A TUDÁSMENEDZSMENT KONCEPCIÓJA ÉS HÁTTERE

Egy vállalat vagyonának többségét egyre kevésbé a könyvelésben kimutatott érték, mindinkább szellemi-intellektuális tőkéje képviseli. A szerző tanulmánya az ezen alapuló tudásmenedzsment fogalomkészletével, szerkezetével, ciklusaival, az ún. tudásmenedzsment-térképpel, valamint a tudásmenedzsment támogatásával foglalkozik.

A tudás fontosságát mind elméleti és gyakorlati szakemberek, mind az élet különböző területein – a politikában, a művészetekben és az üzleti életben – tevékenykedők régóta felismerték. Azonban az elmúlt néhány évben a vezetésről szóló írásokban egyre növekvő mértékben jelent meg az az újszerű felismerés is, hogy egy vállalat vagyona, ahogy az megmutatkozik a könyvelésben, nem tükrözi vissza a cég tényleges vagyonának nagyobb részét. Sőt, a tendencia egyre növekvő rést mutat a piac és a könyv szerinti érték között. A könyv szerinti értéket ugyanis különös súllyal módosítják az olyan nem anyagi értékek, elsősorban a szellemi/intellektuális értékelemek, melyeket nem mértek fel, és nem menedzseltek egészen a legutóbbi időkig.

Ez vezetett a tudásmenedzsment (Knowledge Management, KM), illetve intellektuális tőke (Intellectual Capital, IC) menedzsment technikák iránti növekvő figyelemhez a világ vezető cégeinél. Különösen a globálisan működő, technológiaorientált vállalatoknál jelentkezik a szellemi tőke kezelésének igénye. Kulcsmutatóvá vált a könyv szerinti érték és a (szellemi tőkét is magában foglaló) piaci érték aránya (KÉ/PÉ).

A piaci értéket a piacon forgó részvények aktuális árfolyammal felszorozott értékeként definiáljuk, míg a könyv szerinti érték a számviteli szabályoknak megfelelően kimutatott vagyonérték.

A KÉ/PÉ arány tekintetében az 1:7, 1:8 értékek a gyakoriak, de előfordul 1:10 érték is.

A tudás menedzselésének ezen fent említett igénye szigorúan az üzleti szükségletekből fakad – gyorsan változó gazdasági-technológiai környezetben az egyetlen reálisan tartható versenyelőny a tudás kezelése válhat. Itt azonban nem a KM/IC menedzsment szándéka minősít, hanem a tudásvagyon kezelésének eredményessége – ezt pedig csak az üzleti eredmények fényében lehet értékelni. A KM/IC megjelenése óta eltelt idő nemhogy az eredmények számbavételére nem volt elegendő, de eddig még világos részeredmények sem látszanak.

Jogos tehát a kérdés – ha ez a tudományág „még nem bizonyított”, érdemes-e egyáltalán foglalkozni vele. A választ talán onnan lehet megragadni, hogy mit veszthet egy cég, ha nem foglalkozik vele. Ha ugyanis nem válik be ez a megközelítés, akkor a kísérletekre investált idő, pénz, alkotó energiák elveszhetnek. Jóval jelentősebb ugyanakkor annak a kockázata, hogy valaki lemarad az induló vonatról, azaz később már nehezen, vagy sehogyan sem lehet behozni az elvesztegetett lehetőséget.

Ez a gondolat egyben felvet egy paradoxont is: ha egy cég nem belső, szerves fejlődés révén, hanem külső kényszer hatására lép e területre, igen kétséges, hogy ezzel az alapvetően defenzív indítással magáénak tudhatja-e azt a lendületet, amely az ilyen szemléletváltás fontos feltétele.

„A vezetés lényege a tudás termelővé tétele“

Peter Drucker

Kettősség figyelhető meg a KM témakörét kutató, illetve azt megvalósítani törekvő vállalati szakemberek között. Míg az előbbieket inkább modellek és folyamatok szintjén igyekeznek megragadni a problémát, az utóbbiak kisebb-nagyobb konkrét próbálkozásokat tapasztalataikat általánosítva haladnak felfelé. Nézzük meg kissé részletesebben, mik azok a pontok, ahol a kutatók és a KM gyakorlói többé-kevésbé közös nevezőre jutottak.

A szellemi tőkének három összetevője van.

A **Humán/Emberi Tőke** az alkalmazottak *kompetenciáinak* – amely hozzáállás, képesség és tudás formájában jelenik meg – összesített értéke. Egyszerűen megfogalmazva egy vállalat Humán Tőkéje az, ami esténként elhagyja a céget és reggel visszatér. Ez olyan indirekt potenciális vagyon mint például egy kötvény vagy váltó.

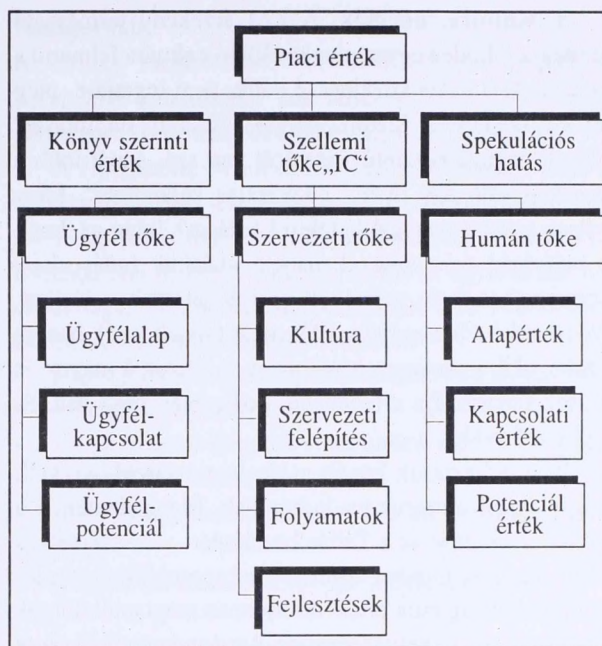
A **Szervezeti Tőke** a következő kategória, amely a szellemi munka kifejezett eredménye: kiforrott eljárások, módszerek jó *termékek/szolgáltatások* létrehozására. Ennek az elemnek már piaci értéke van – ezt bizonyítják a franchise formák, konzultáns szolgáltatások térhódításai. Ez a piaci érték azonban gyakran még áttételes, nem közvetlen, hatását leginkább a harmadik tőkeelem révén fejejt ki.

Az **Ügyfél Tőke**, melyet egyebek közt a piaci *vevőkör elégedettségével*, hűségével, a hírnévvel és márkaértékkel lehet mérni. Ez a legközvetlenebbül értékelhető kategória, amelyet már a jelenlegi könyvelés is közvetlen piaci értéknek ismer el. A legjobb kutatások előtérbe helyezik az ún. **szociális tőke** (social capital) fogalmát. Ezen a szervezet kapcsolati rendszereit, értékeit és kulturális normáit értik. Sokan tekintik ezt egyfajta tudás-infrastruktúrának is.

A szellemi tőke három kategóriája *értékláncolatot* képez, egymásra épül és egymással korrelál. Egyes elemek magasabb szintre emelése, továbbfejlesztése a KM lényegi része. A KM jelenlegi egyik legfőbb „frontvonal” az, hogy miként lehet Humán Tőkéből hatékonyan Szervezeti Tőkét képezni (1) avagy a Szervezeti tőkét közvetlenül Ügyfél Tőkévé transzformálni (2).

Ha a KM korunk üzleti csataterének egyik lényeges, stratégiai terepe, jogos a kérdés, hogy milyen fegyverekkel rendelkezünk e téren?

A kutatások és a gyakorlat egyetért abban, hogy három kulcsfontosságú az, amely a tudásmenedzsment sikerét vagy kudarcát meghatározza egy adott szervezeten belül, amint a következő becslés %-ban jelzi.



1. Technológia és Infrastruktúrák – Ezen gyűjtőfogalom alatt elsődlegesen számítógépes információtechnológiai rendszereket kell érteni, de a kommunikáció és a tanulás területén egyéb támogató technológiák is szükségesek lehetnek.* Számítástechnikai értelemben elengedhetetlen egy integrált vállalati számítógépes hálózat, amely adatkezelési és nyilvántartási, valamint kommunikációs feladatok támogatását végzi. Teljes munkavállalói körre kiterjedő, fizikai és időbeli korlátok nélkül elérhető rendszer kialakítása a cél, amely nyílt felépítésű, azaz alkalmas más létező rendszerekkel történő kommunikációra, adatforgalomra. Célszerű már meglévő belső struktúrákra, Intranet megoldásokra építeni. (20 %)

2. Eljárások és folyamatok, amelyek más vállalati rendszerekkel összhangba hozva segítik az információ és tudás szabad áramlását, a tudáskultúra érvényesülését. Ide sorolhatók a tudásmegosztást közvetlen módon segítő mérési és nyilvántartási folyamatok, kommunikációs eljárások. Közvetett módon hatnak más, egyébként is létező vállalati eljárások, munkamódszerek, amelyek teremthetnek támogató vagy ellenséges közeget a KM számára. Ezek közül külön kiemelkedőek a beszámolási és jelentési rendszerek döntéshozás, problémamegoldás, dicséret és jutalmazás alrendszerei, amelyek feltétlenül kidolgozandóak és összhangba hozandóak a KM stratégiával. Itt jól használhatók a folyamatelvű szabályozáson (szociális hálózat, connectivity) alapuló megközelítések. (30 %)

* Lásd a következő részben „Externalizáció”/„Internalizáció”.

3. Kultúra, normák. A KM érzékeny természetű stratégia. Minden egyes munkavállaló számára felmerül a kérdés: ha a tudás közkinccsé válik, nem ingatja-e meg az én személyes biztonságomat, állásom stabilitását? Minél magasabb szintű vezetőről van szó, annál több a veszteni való egy ilyen „kockázatos kalandban”. Mi a válasz erre az alapvető hatalmi kérdésre? Talán az, hogy a biztonság nem vész el, hanem átalakul: tudás alapú szervezetben más szabályok szerint játsszák a játékot. Nem azoké a biztos hely, akik sokat tudnak (ma), hanem azoké, akik gyorsan és hatékonyan fejlesztik a maguk és mások tudását. Ez a tendencia pedig már jelen van, és egyre erősödik.

Ilyen változások között a *bizalom* a sarokköve kell, hogy legyen a szervezeti kultúrának. Elengedhetetlen a Tudás elismerése és a Tudás kezeléséért való személyes *elkötelezettség* minden szinten. Ide kapcsolódik a tanulás iránti nyitottság mint érték. Az újonnan megtanult dolgok alkalmazásának befogadásához *kezdemenyezőkészségre* van szükség. Alapvető lépések ezek ahhoz, hogy eljussunk egy olyan helyzetbe, ahol a Tudás megosztását és (újra) felhasználását bátorítják és értékelik, és ahol a Tudáshoz hozzájárulókat és felhasználókat közösségek is támogatják. (50 %)

E három elem kölcsönhatásban van, támogatják vagy gyengítik egymást, mintegy szorzatként viselkednek. Ha bármelyik elemének értéke nulla, az egész összértéke nulla.

A Tudásmenedzser olyan kérdésekre összpontosít mint eljárások, mérések, értékelések és ROI (Return on Investment – megtérülési mutató) számítások.

A Tudásvezető szerepe általános elkötelezettség kialakításával, összehangolásával, a kreatív erők felszabadításával, és a felhasználás támogatásával jár együtt.

A tudás fogalma

A szakirodalom számos alternatív definíciót kínál a filozófiai megközelítéseitektől az egészen gyakorlatias szemléletig. Egy gyakran elfogadott megközelítés szerint:

- A Tudás az információ értelmezett, szubjektív formája, mely magában foglalja a megértés, az *alkalmazás* és a *felhasználás képességét* is.
- A Tudás megjelenhet gondolatban, ötletben, elképzelésben lexikális elemekben, gyakorlatban és átélt tapasztalatban.

Adatokról beszélünk, amikor mennyiségi, specifikus és objektív információelemekre gondolunk.

Információ az összefüggésbe ágyazott, jelentéssel bíró, értelmezett közlés.

Tudásról akkor lehet szó, amikor a megértés cselekvési képességgel vagy annak keltési képességével párosul.

Tanulság (produktív Tudás avagy Bölcsesség) a tudásnak egy adott személy és/vagy szervezet számára hasznos része.

Párhuzam vonható a Tudás, az olajfeltárás, valamint a termelés között. Az adatoknak van egy vastag rétege, és egy kicsit vékonyabb információs rétege (melyet alkalmazott adatoknak vagy egymással összefüggésben álló adatoknak lehet nevezni) közöttünk és a számunkra szükséges Tudás viszonylag vékony rétege között. Még azon a rétegen belül, amelyet elérni kívánunk, van a hasznos Tudás – ugyanaz mint a kőzetrétegen belül az olaj. Sajnos, akárcsak az olaj, a tudás is ritkán tör fel a felszínre magától, ezért van szükség Tudásmenedzsmentre, hogy hozzá tudjunk férni.

A Tudás megkülönböztethető vonása más forrásokkal szemben:

- A tudás terjeszkedik, de sűrűsíthető is a használat során (gáz természetű).
- A tudás helyettesíthető – más forrásokkal kiváltható (idő, pénz, kvalitások).
- A tudás szállítható – a technológia függvényében hatékonyan.
- A tudás diffúziós, tehát szivárgásra hajlamos.
- A tudás megosztható¹, amikor megosztják nem vész el, sőt nő.
- A tudás dinamikus, nem lehet raktározni, csak ha közben használják.
- A tudás használata során felértékelődik.
- A tudás értéke relatív, attól függ, milyen környezetben van.
- A tudás végtelen, kimeríthetetlen, nem szűkös erőforrás.

Mi a Tudásmenedzsment?

Az irodalom jelen állapota szerint a tudásnak nincs egybevető, széleskörűen elfogadott definíciója.

¹ Harlan Cleveland: A vezető tudása – Truman Talley Books, 1985

Peter Drucker az 1990²-es évek elején már kiemelte a Tudás szerepét a következő évszázad gazdaságában, és a „Tudás művelőinek” mint egy új műveltségű csoportnak a fontosságát, valamint a Tudás potenciálisan döntő szerepét a jövő folytonosan bővülő verseny piacain. Eszerint a Tudásmenedzsment társadalmi szinten is értelmezhető fogalom, mi azonban a jelen tanulmányban szűkebbre szabjuk a használt munkadefiniációt.

A tudásmenedzsment olyan vezetési megközelítés, amely a Tudás különböző formáit kezeli annak érdekében, hogy versenyelőnyt/üzleti értéket biztosítson egy adott szervezet számára.

A Tudásmenedzsment oly tevékenység, melyet mindenkinek, aki az üzleti folyamatban részt vesz végeznie kell, és valamilyen formában – tudatosan vagy tudatlanul végez is. Ha a tanulást a szervezeti kultúra is bátorítja, valamint a technológia és a folyamatok segítik, jöhet létre a „tanuló szervezet mint tudásalapú szervezet”.³

Milyen fajta tudás felé irányítsuk erőfeszítéseinket? Az alábbi elemeknek az egészséges portfóliójára van szükség, hogy meglegyen a tudáscsomag egyensúlya. A szervezetet „általános műveltsége” képessé teszi az alkalmazkodásra, új megtanulandók gyors elsajátítására, a fennmaradásra és fejlődésre.

A tudás területei, megjelenési formái

Tartalmi elemek

Milyen tudáselemek képezhetnek értéket egy szervezet számára? Egy az irodalomban használatos kategorizálás szerint az alábbi tudáselemek bizonyosan lényegesen:

- Tudni miért – pl. szervezeti jövőkép és értékek, melyek orientálnak, vezetnek és összetartást adnak egy csoport vagy szervezet számára.
- Tudni mit – pl. kutatási és fejlesztési tevékenység.
- Tudni hogyan – pl. technológiai leírások, eljárások, a kutatási eredmények használatba vételének módjai.
- Tudni ki – pl. kapcsolatrendszerek és kompetenciák.
- Tudni hol – pl. piac és környezet, kulturális tényezők.
- Tudni mikor – pl. ütemezési taktikák, tudás raktározása.

² Peter Drucker: Post-kapitalista társadalom. Harper-Collins, 1994

³ Peter M. Senge: Az Ötödik elv. Century Business, 1993

Tudásformák

A terület meghatározó kutatásai szerint (Nonaka, Takeuchi)⁴ különbséget kell tenni a Tudás két – hallgatólagos (H) és kifejezett (K) – alapformája között.

A *Hallgatólagos* tudás meglevő, de passzív, csak a felhasználás során jelentkező, nem is tudatos tudásforma.

A *Kifejezett* tudás a birtoklója által tudatosan kezelt, formába öntött, aktív tudás. E két forma egymás közötti és önmagán belüli átalakulásai alkotják a fő Tudástranzakciókat. Ezek a következők lehetnek:

- *H-ból K-ba*: Kifejezés (Externalizáció) – pl. egy prezentáció, előadás.
- *K-ból H-ba*: Befogadás (Internalizáció) – pl. helyzet-elemzés és értékelés, olvasás.
- *H-ból H-ba*: Szocializáció – pl. döntéshozatal (egyéni is).
- *K-ból K-ba* Kombináció – pl. megbeszélés.

Tudásteremtés

Kutatások szerint a leginkább tudásteremtő átalakítások különösen Externalizáció és Internalizáció során mennek végbe. Itt tehát nem igaz a fizikai tudományokkal vont párhuzam, hiszen itt többlettudás keletkezhet az átalakítások során – azaz nem igaz az energia-megmaradás törvénye.

Ezért a tudás létrejöttét előmozdítandó ezen tranzakciók művelését kell biztosítani a szervezeti KM beavatkozás során.

A Tudásmenedzsment természete

A Tudásmenedzsment sok tekintetben hasonlítható az elektromos energia ipari folyamataihoz. Mindkét esetben igaz, hogy

- más forrásokból *alkotják, állítják elő* (pl. emberi/szervezeti tőke),
- rögvést előállításakor *felfogják, megragadják* (vagy elvesztik), tárolják, ha szükséges (speciális, korlátozott lehetőségek),
- *szétosztják/elosztják* a fogyasztók, felhasználók között és
- *átalakítják, transzformálják* felhasználható formába, míg egy része veszteség lesz,
- *felhasználják a felhasználók* saját céljaikra, ezáltal használati értéket képezve vagy ... a hozzáadott értékkel eladják,

⁴ Nonaka Ikujiro-Takeuchi Hirotaka: A tudást előállító cég. Oxford University Press, 1995

- a felhasználás *sikerességének értékelése...*
- új *szükségleteket* hív életre,
- új *vásárlások, lehvások* lehetségesek.

Az itt említett lépések adják az elméleti gerincét a KM beavatkozási lehetőségeknek.

Tudásmenedzsment Térkép

A Tudásmenedzsment mibenlétét és főbb fogalmi elhatárolásait áttekintve fordítsuk most figyelmünket a gyakorlati alkalmazhatóság felé. Az ún. Tudásmenedzsment-Térkép egy olyan eszköz, amelyet legalább két módon lehet használni. Egyrésztől egy szervezet állapotának felmérésére, másrésztől KM beavatkozások megvalósítására.

Ez a „térkép“ három kulcstényezőt: *kultúrát, folyamatokat és technológiákat* kombinál egy ciklus alapú (önmagába visszatérő, körkörös) beavatkozási sémába.

- A kultúra magában foglalja pl. a viselkedési normákat, stílusokat, hagyományokat, szervezeti értékeket.
- A folyamatok jelen esetben elsősorban a rendszerekre, eljárásokra és jutalmazási struktúrákra vonatkoznak.
- A technológia itt több, mint Információs technológia – ezt a kifejezést használjuk a Tudásmenedzsment gyakorlatát támogató infrastruktúra egészére.

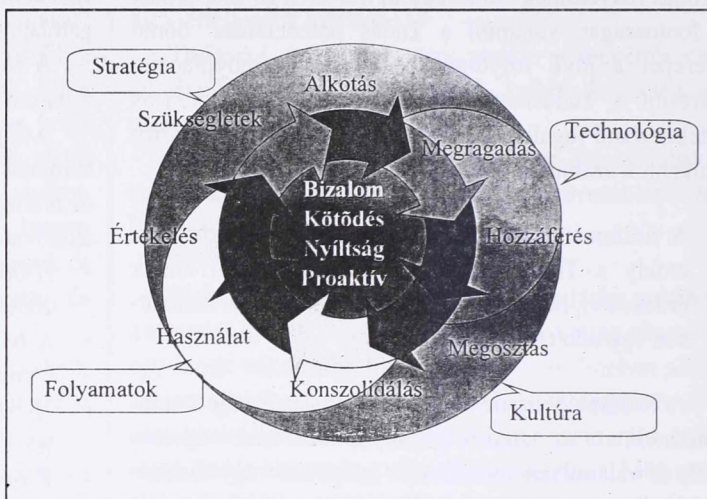
A folyamat elméleti szinten a Tudás generálásával kezdődik, majd rögtön azután a tudáshalmazból a kulcselemek megragadása következik, esetleg ezek tárolásával együtt. Továbbá a közösségek közötti megosztás, terjesztés, használhatóvá tétel következik, végül a felhasználás előnyeinek értékelése és új Tudáselemek képzésének szükségletei zárják a kört.

Az 1. ábra grafikusán szemlélteti a KM egyes fázisait, a kultúra, folyamatok és technológia súlyát. Emellett kiemeli azon központi szervezeti értékeket, amelyekre a Tudásmenedzsment feltétlenül támaszkodik – a Bizalom, az Elkötelezettség, a Nyíltság és a Proaktivitás kategóriáit. A KM technikái tehát szervesen illeszkednek az eddig már megismert stratégiai menedzsment módszerekhez, építenek azok eredményeire.

A Tudásmenedzsment térkép részletei

Honnan indítható gyakorlati szempontból a ciklus? Minden szervezetnél valamilyen hallgatóságos formában

Knowledge Management Ciklus



művelik a KM-et, azaz nem kell elkezdni – a KM tevékenység valamilyen szinten már folyik. A helyes kérdés az: hol kell elkezdni a kifejezetten tudatos üzletfejlesztési célú folyamatot? A kérdésre minden szervezetnél más más válasz adható, ezért azt javasoljuk, hogy kezdjék egy olyan feltérképezési időszakkal, ahol a létező elemeket veszik számba a Térkép segítségével.

• Tudásmenedzsment iránti igény–Stratégia:

A tudás bővítésére való nyilvánvaló igény nélkül senki sem kezdhet annak menedzseléséhez a siker reményében. A felső vezetők körében alapvető támogatottságot kell kialakítani, amely viselkedési példamutatás formájában jelenhet meg. Ezenkívül a vezetői készségnek, és még inkább a fejlődésre való készségnek meg kell lennie. Azután szorosan idekapcsolódik, hogy a KM-hez stratégiára és megvalósítási tervre van szükség. A KM stratégiának alapvetően illeszkednie kell a cég általános stratégiai koncepciójához. Mindazonáltal elkerülendő az, hogy a KM-be bevont dolgozók ezt újabb munkaköri kötelezettségként éljék meg – inkább lassan, de az „érdemes részt venni” felől kell fokozatosan felépíteni a KM rendszerét.

• **Tudás generálása/létrehozása:** az alkotási folyamat olyan, mint a művészet: bár a témákat meg lehet határozni, a végső eredményt nehéz irányítani – csak a valószínűségeket lehet kezelni. Vagy kreatív agyakat kell gyűjteni és megteremteni a megfelelő feltételeket, valamint a türelmet biztosítani hozzá – vagy a Tudást külső forrásból kell megvenni. Talán nem a távoli

jövőben a Tudást ugyanúgy fogják adni-venni mint az árukat egyfajta Tudástőzsdén. A legfontosabb belső előállító technika a Tudástranzakciók elősegítése.

• **A tudás kulcselemeinek megragadása:** növekvő tudatosság jellemzi ezt a fázist abban, hogy az egyes üzleti tevékenységekhez milyen Tudásra van szükség. Kompetencia-rendszerek nagy segítséget nyújtanak a pontos definiálásban. Ezt a fázist a Tudás azonosítása és megkeresése határozza meg, valamint a megragadásához szükséges technikai infrastruktúra biztosítása. A szervezet felismeri a Tudásmenedzsment értékét, néhány olyan sikeres pilóta-projektet indít, mely azután egy szélesebb közösség érdeklődését vonzza. Szükségszerű előszűrőket helyezni a rendszerbe, hogy valóban csak a kulcselemekre koncentrálhassanak. A megragadás valószínűleg munkavégzés közben történhet meg, ezért az infrastruktúrának a munkahelyen kell lennie, mely egyszerű, könnyen hozzáférhető és felhasználható.

• **Tudáshozzáférés biztosítása és leihívhatósága:** az a fázis, ahol a Tudáselemek már általánosan hozzáférhetőek a további használatra. Nagyteljesítményű, hatékony technológiákat állítanak szolgálatba. Fontos, hogy ezek egyszerűek és könnyen használhatóak legyenek. Szintén fontos minden korlát elmozdítása a hozzáférhetőség elől. A Tudásnak naponta 24 órán át mindenütt, mindenki számára elérhetőnek kell lenni.

• **Közösségek közötti megosztás:** a szervezet eszközöket és motivációt biztosít a „Tudás Munka-Közösségek” (angolul CoP-Communities of Practice / új TMK?) számára a megalakuláshoz (ha az üzleti szükségletek megkívánják), és a felbomláshoz (amennyiben nincs már rájuk szükség). Így a munkafázisok végeit nyitva kell hagyni, akár időszakos, akár egyszeri felhasználású TMK tevékenységről van szó.

A TMK-k eltérnek a hagyományos csapatmunkától abban, hogy közös érdekeik alapján vagy közös üzleti céljaik alapján szerveződnek, nem szervezeti alapon. Ez a különbség fontos, mivel ösztönözni szeretnénk a csoportok közötti megosztást, nemcsak azokon belül, így a csoportok sokkal szélesebb szervezeti metszetet képviselnek. Ezt a fázist a közösségek önmaguk irányítják (Self directed work teams), és az egyes csoportokon belül és azok között a Tudás megszerzése, megosztása és alkalmazásának kísérletei jellemzik. A további szerepeket és felelősséget tisztázni kell ebben a fázisban: így csoporttagok, projektvezetők, linemenedzserek, támogatók és KM menedzserek között.

• **A tudás konszolidálása felhasználás céljából:** amint egyre több felhasználó alakítja ki és osztja meg tudását, felmerül az információ-túlterhelés veszélye és a tudáselemek prioritásának kérdése. Ezt a szakaszt dominálja a struktúrák és a szabványok bevezetése, és megfelelő Web-menedzsment kialakítása, vagy bármely más összekapcsoló és hozzáférési eszköz biztosítása a növekvő Tudáshalmaz kezelésére. A szervezet felfedezi annak szükségletét, hogy egyensúly alakuljon ki a kifejezés szabadsága és az üzleti cél között.

A szűrés szükségszerűvé válik: a technológia megkönnyítheti az olyan tevékenységeket mint az osztályozás / gyűjtés / figyelmeztető üzenetek. Ugyanakkor az emberi gondolkodás nagyobb szerepet játszik a szűrésben: az analitikus gondolkodásnál a hitünk, feltételezéseink és mentális modelljeink rendszerezik a tudást, még ha nem is akarjuk. A szervezeti vezérelvek, mint a vállalati jövőkép, küldetés, értékek, célok és feladatok tisztázása segítenek a nemkívánt hatások ellensúlyozásában. A fázis végére a szervezet kiválasztja és elkülöníti a „Tanulságokat”.

• **A tudás felhasználása:** az üzleti folyamatokban a Tudást a versenyképesség növelésére használják, ez az, amikor a Tudásmenedzsment állandó üzleti gyakorlattá válik és jelentős kulturális változást hoz. Természetesen gyakori megvalósítási problémák léphetnek fel, melyek ebben a szakaszban – a nagy és folyamatos változások viszonyai között – természetesek. A problémamegoldás, folyamatközpontú irányítás és proaktivitás kulcstevékenységeknek számítanak.

• **Értékelés:** ennek alapján a felhasznált Tudás hatása a hozzá szükséges erőfeszítéssel összevetve. Ez a ROI (Return on Investment) kalkuláció egyik formája. Amennyiben az alkalmazott Tudás pozitív eredményre vezetett, a szervezet más hasonló felhasználásokat keres. A mérési lehetőségek jelentősen fejlődtek az elmúlt években a szellemi tőke szabványokkal együtt. Ahhoz, hogy tovább erősítsük a folyamatot, jutalmazási/elismerési módszereket kell bevezetni. Mely tevékenységek érdemesek jutalmazásra? Az alkotás, a megosztás és a felhasználás az a három elem, ahol a mérés a gyakorlati példák alapján könnyebbnek látszik, és a jutalmazás jól megalapozott.

• **A tudásra való igény újragondolása:** A kör fordulatszáma felgyorsul, ha tisztább definíciók fogalmazzák meg az alapvető tudásfejlesztési irányokat és az alkotás / tudásgenerálás tevékenységeit támogatják. Az elkötele-

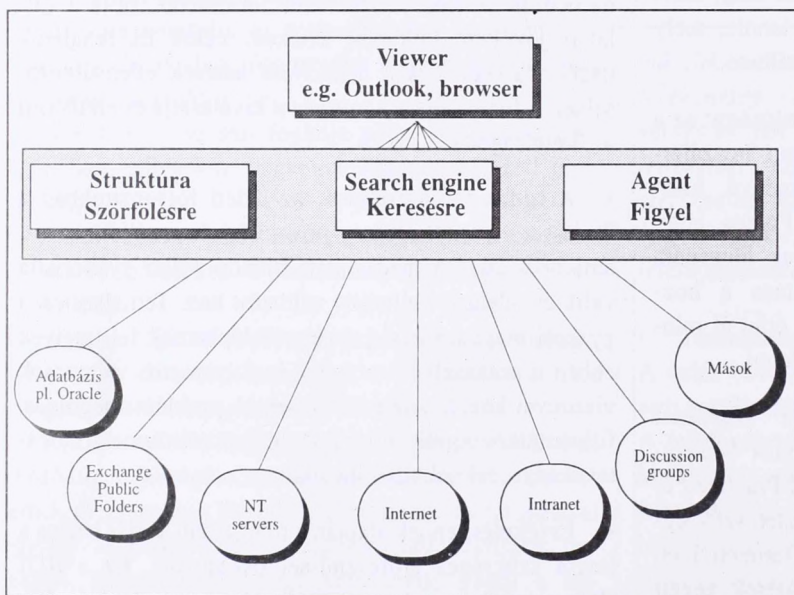
zettséget a belső PR erősíti meg, a sikertörténetek terjesztése gyorsítja a köroket.

A Tudásmenedzsment támogatása

A Tudásmenedzsment ciklus bizonyos pontjain lehetőség van a folyamat logikájából való kilépésre. Azonosítsuk, mely kilépések fordulhatnak elő, hol kapcsolódik a rendszer a külvilághoz.

Többször utaltunk már arra, hogy a Tudásmenedzsment szervesen épül a IT által nyújtott lehetőségekre. Hogyan kapcsolódik az IT a KM munkához?

A technológia a kulcselem a Tudás Generálás és Hozzáférés fázisokban



A további alrendszerek, ahol meglevő módszerekkel, technikákkal kapcsolódhatunk a KM-hez, az alábbiak:

• **Kulcstudáselemek raktározása.** Néha tudás kincseket hoznak létre és szűnek ki a szervezeti tudáshalmazból, de alkalmazásuk még korai. Ezekben az esetekben ezeket biztonságosan el kell raktározni, de életben kell tartani, mint az élő organizmusokat. Ez nagyon nehéz, sőt megkérdőjelezhető, hogy egyáltalán megtehető-e anélkül, hogy kárt okoznánk bennük. Különböző raktározási módszerekre van szükség a különböző idejű „fagyasztáskor”. Rövid távú raktározásra olyan alkalmazható ötletek esetében van szükség, melyeket nem vesznek figyelembe időzavar/túlterheltség miatt. A

középtávú raktározás akkor szükséges, ha az ipari trendek nem teszik lehetővé az alkalmazást. Hosszú távú hibernálás akkor várható, ha az ötletek nem felelnek meg a jelenlegi környezetnek.

Az ún. Data Warehousing – Adatraktározás hasznos technológiákat biztosíthat ezen igényekre.

• **Szűrés/selejtezés:** Amint a megelőző eljárások beindulnak, és nagy mennyiségű outputot bocsátanak ki a rendszerbe, elkerülhetetlen azoknak a kiválogatása, melyek a legkisebb eredményt hozzák. Ez a szakasz magában foglalja azokat a fontos alkalmazásokat, melyeket a Megragadás fázisban meghatározott prioritások fényében definiáltunk. A cél a munkaterhelés csökkentése, majd a fontos tudásrészek felhasználására jobb lehetőség megteremtése.

• **Kiadás/eladás:** Ha az értékelések kimutatják az alkalmazott tudás értékét a szervezet számára, fel kell tenni a kérdést:

Ez az a hely, ahol a tudás a legjobb megtérülést hozza? Van-e más terület, ahol további értéket lehet belőle nyerni? Amennyiben így van, a tudást el lehet-e árúként adni?

• **Vásárlás.** Ha az igényt megfelelően meghatározták, lehet, hogy a szervezet számba szeretné venni, hogy a külső források tudják-e a kívánt tudást hatékonyan előállítani, vagy létezik-e egy piac, ahol a kezdeti „nyersanyagot” meg lehet venni.

Az utóbbi két opció (eladás/vétel) felvet egy érdekes lehetőséget. Amennyiben a kezdeti felvetésünk igaz, a Tudás egyre inkább versenytényezővé válik. Nagy a valószínűsége egy, a tőzsdéhez hasonló intézmény kialakulásának, ahol az áruk mint Tudáscikkek kelnének el.

Sok értelmezést, eljárást kell még megvitatni a Tudástőzsde szabványainak kidolgozásához, de felvetésünk szerint hamarabb létrejön, mint azt gondolhatnánk.

Ebben az új környezetben, magától értetődő módon a vezetői szerepek jelentős mértékben változnak! Amint váltás történt a hagyományos kézi vezérlésű Menedzsment eszközökből az ösztönző Vezetés irányába, ugyanazt várhatjuk a tudásmenedzsment felfogásának ún. tudásvezető szereppel való gazdagításánál.

A Tudásmenedzsment-ciklus minden fő fázisához hozzárendelhető egy-egy kulcsbeavatkozás, amely a (tudás)-vezetők szerepét is definiálja. Ezen vezető szerepek fő tartalmi elemei a következőkben ragadhatók meg:

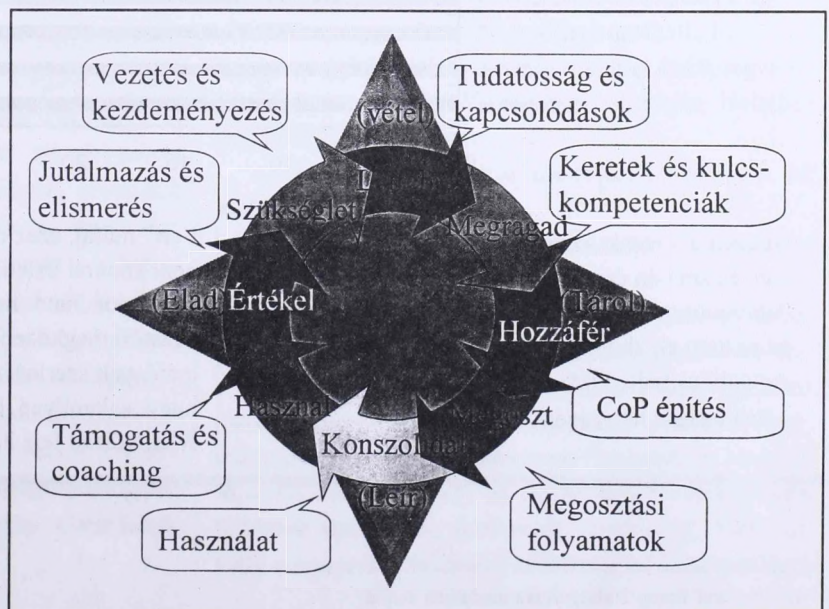
- *Kezdeményezés* – a Tudásvezetőnek (Knowledge Leader) meg kell találni a kellő egyensúlyt a kezdeményezés és a türelem között. Fontos szempont, hogy a KM résztvevői ne szervezeti kényszerből vegyenek abban részt, hanem pozitív tapasztalataik okán. A barátságos nyomás ott jogos, hogy legyenek egyáltalán értékelhető személyes tapasztalatok, azaz képletesen szólva, kóstolja meg az ételt, esélyt adva arra, hogy ízletesnek találja. Ennek gyakorlati módja lehet célszerűen kiválasztott szervezeti egységek pilóta munkacsoportokba bevonása.
- *Tudatosság és kapcsolódások* – a Tudásvezető dolga ebben a fázisban az, hogy megteremtse a KM iránti érdeklődést, általánosan elfogadottá tegye azt a nézetet, hogy ezzel a területtel tudatosan kell törődni. Fontos azt is látni és láttatni, hogy már eddig is folytak ilyen tevékenységek – a különbség „csak” az intenzitásban és szervezeti/egyéni szintű tudatosságban van.
- *Keretek és kompetenciák* – A Tudásvezető képes igényeket kompetencia kategóriákban megfogalmazni. Emellett olyan szervezeti kereteket és rendszereket kell kiépítenie, amelyek lehetővé teszik a manuális/egy személyre épülő tudáselosztási modellektől való jövőbeli eltérést. A mindenki mindenkivel dolgozik modellek jelentős rendszer-szemléletet igényelnek.
- *CoP/TMK építés* – A Tudásvezető szervezési, de még inkább csapat-építési készségeit domboríthatja ki e fázis során. Itt ismét kiemelkedő az önirányító csapatok igénye – a vezető csak katalizátor lehet. A Tudás-munkaközösségek számára biztosítani kell a maximális szervezeti rugalmasságot, azaz a megalakulás/megszűnés adminisztrációmentes lehetőségét. Itt a szervezeti gondolkodás, kreativitás és türelem kulcserevények.
- *Tudásmegosztás ösztönzése* – A Tudásvezető alapvetően kultúraalakító. Itt eszköze lehet a személyes példamutatás, de még inkább a megosztás irányába mutató legapróbb jelek észrevétele, visszaigazolása és

nyilvános elismerése. Mindezt nem kampányjelleggel, hanem konzekvensen, tartósabb ideig kell biztosítani. Az egyéneken túl ösztönzésre szorul a csapatok közötti tudásmegosztás, ez pedig lehetetlen egy önkéntes második tudásmenedzsment-vonal nélkül. Fontos elem tehát a személyi fejlesztés, karriertámogatás.

- *Használat* – ebben a fázisban a Tudásvezető üzleti értékét használhatja. A Tudás sohasem öncél, legitimációját üzleti eredményekkel nyerheti el. Innovációk mellett, költség- vagy időmegtakarítás, a vállalati irányelvek nyilvánvaló támogatása (pl. Biztonság, Környezetvédelem, PR) is ebbe a kategóriába tartozhat. Minden ilyen irányba mutató kezdeményezést észrevenni, támogatni, vagy ezt másokkal megtettetni nagy feladat.
- *Támogatás / Coaching* – a Tudásvezető indirekt feladata, hogy a munkahelyi vezetőkkel megértse a KM tevékenységből származó kezdeményezések támogatásának fontosságát. Ez „eladási” készségeket igényel, míg a támogatás módjának megtanítása a coaching gyakorlatának átadását.
- *Jutalmazás és elismerés* – Ez az általános vezetői készség a Tudásvezető esetében még fontosabb, hiszen itt nem egy szokásos tevékenység finomításáról van szó, hanem egy gyökeresen más gondolkodásmód bevezetéséről. Meglátni a haladó elemeket, és időt/energiát szakítani ennek szervezeti elismerésére/elismertetésére ismét egy kulcsfeladat.

2. ábra

Knowledge Management Ciklus



A Tudásmenedzsment bevezetése nem egyszerű feladat önmagában sem – ha azonban figyelembe vesszük a létező szemléletbeli és szervezeti gátakat, még komplexebb kihívással szembesülünk. Mégis célszerű ezen várható nehézségeket néven nevezni, hiszen csak így lehet felkészülni kezelésükre.

A Tudásmenedzsment vezetői szemléletbeli akadályai

Amikor a Tudásmenedzsment igénye és lehetősége felmerül, a vezetői válaszoknak a következő tipikus csapdáit azonosították az ezzel foglalkozó tanácsadók:

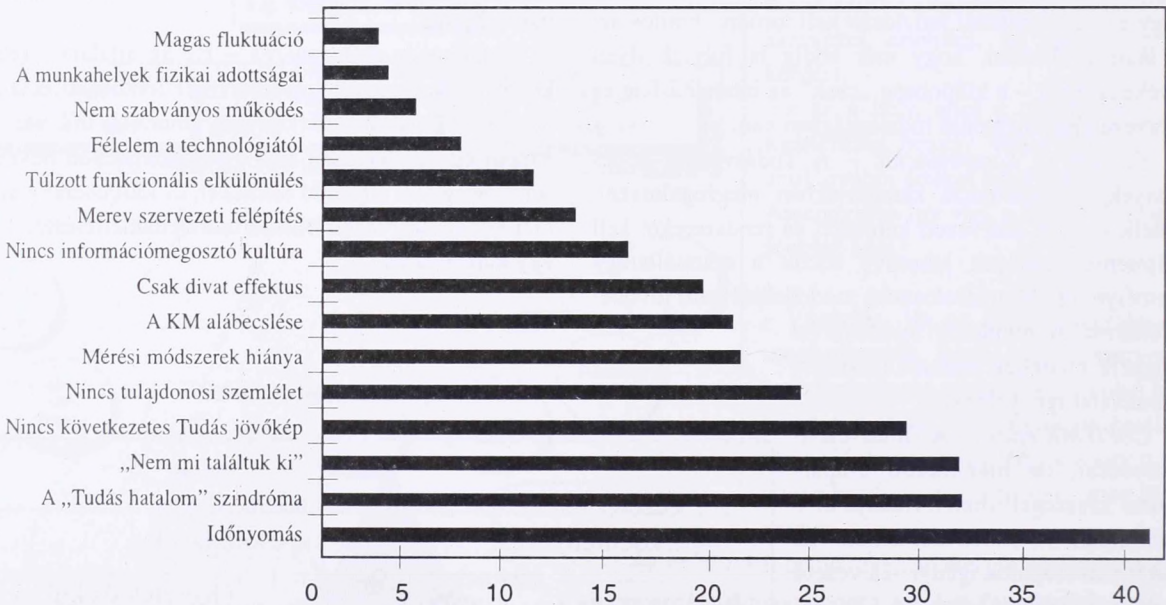
- Automatikus idealizmus – biztosítsunk Információ Technológiákat és az emberek használni fogják azokat,
- Anarchikus figyelmen kívül hagyás – a tudás megosztása egyébként is spontán, miért avatkozunk bele,

A Tudásmenedzsment szervezeti akadályai

Fontos rámutatni, hogy a Tudásmenedzsment nem csupán még egy a kezdeményezések sorában. A tartós átalakulásnak a kutatások szerint a következő leggyakoribb akadályai lehetnek:

Valamennyi akadályt a fő változásokkal való ellenállás természetes megnyilvánulásainak kell tekinteni. Érdekes megjegyezni, hogy azok többsége szorosan kapcsolódik a szervezeti kultúrához, nem pedig a technológiához vagy a működéshez kapcsolódó szellemi modellekhez. Ezért a bevezetéskor erre figyelmet kell fordítani, a „szoft” tényezőkre fokozottan ügyelni kell.

Mára már a világ majdnem minden vezető multinacionális társasága valamilyen formában indított tudásmenedzsment programokat. A konkrét programok igen sokrétű és szerteágazó képet mutatnak, de abban megegyeznek, hogy a Tudásmenedzsment nem „l'art pour



- Autarchia – csak azzal törődöm, amire szükségem van, és amit én csinállok,
- Autokratikus ellenőrzés – a vezetőnél van minden, és én osztom el, ahogy akarom,
- Autentikus federalizmus – laza központi koordináció – önállóság a helyi igények alapján,⁵

l'art” műfaj, azaz célja nem a tudás öncélú növelése, hanem konkrét üzleti, versenyelőny teremtése. Ennek alapján elmondható, hogy a Tudásmenedzsment a modern vezetési megközelítések egyik ígéretes, és a szakértői vélemények szerint nem átmeneti eleme. Valószínűsíthető, hogy valamilyen formában a gerincét fogja képezni a XXI. század felé haladó menedzsment gondolkodásnak.

⁵ Az Ernst and Young Tudáspolitikai modelljén alapul.