

Tomka János

A szakmai közösségek (Communities of Practice)
hozzájárulása a szervezeti együttműködés
fejlesztéséhez

PhD értekezés

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

2005.

Az értekezés bírálatai és a védésről készült jegyzőkönyv a későbbiekben a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Dékáni Hivatalában elérhető.

TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS CÉLJA, FELTEVÉSEI ÉS MÓDSZEREI.....	6
1.1 Problémafelvetés.....	6
1.2 Vizsgált kérdések.....	8
1.3 Feltevések.....	8
1.4 Alkalmazott módszerek.....	9
1.5 Az értekezés felépítése.....	11
2. A SZERVEZETI TUDÁS ÉS A SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK SAJÁTOSSÁGAINAK ELEMZÉSE	12
2.1 Gondolatok a tudás menedzselhetőségéről	12
2.2 Néhány fogalom	14
2.2.1 Tudás	14
2.2.2 Tudásmenedzsment (TM).....	16
2.2.3 Szakmai közösségek (SZK) és további TM kezdeményezések.....	17
2.3 Saját kutatások.....	19
2.3.1 Súlyponteltolódások a tudásmenedzsmentben	19
2.3.2 Egy 2005. évi magyarországi felmérés néhány eredménye	23
2.3.3 Teljesítmény- versus tudásmenedzsment	32
2.3.4 Tudásdolgozók kontra tudásszervezet.....	34
2.3.5 A tudásmegosztás nehézségei.....	39
2.3.6 Példák a szakmai közösségek alkalmazására	41
2.4 A tudás természete	45
2.4.1 „Tudás” és „tudni”	45
2.4.2 Hallgatólágos és explicit	46
2.4.3 Közösségi és egyéni	48
2.4.4 Dinamikus, de stabil magja van.....	49
2.4.5 Nem adható át teljesen, de interakciók által növekszik	49
2.4.6 A tudást gondozni és alkalmazni kell.....	52
2.4.7 Tudás- versus információorientáltság	53
2.5 A tudás menedzselésének kihívásai.....	55
2.5.1 A tudásvagyon sajátosságai	55
2.5.2 Együttműködés versus verseny.....	57
2.5.3 A tudásmegosztás akadályai	60
2.5.3.1 Bizalomhiány	61
2.5.3.2 A beilleszkedés kultúrája	62
2.5.3.3 Szervezeti határok	63
2.5.3.4 A tudás birtoklásának vágya	63
2.5.4 Az eredmények meggyőző bemutatása	64
2.5.4.1 A mérés összetettsége.....	64
2.5.4.2 Az érdekek ütközése.....	65
2.5.4.3 Az értékek relativizálódása	65
2.5.4.4 Az ok-okozati viszony bizonytalansága	66
2.6 Tudásvezetői kompetenciák	66
2.6.1 A bizalom építése.....	68
2.6.2 A kultúra formálása.....	71
2.6.3 A tudásmegosztás motiválása	78

2.6.4 Iskola létrehozása.....	83
2.7 A szakmai közösségek lényege	86
2.7.1 Építőelemek.....	89
2.7.2 Formák és típusok.....	90
2.7.3 Szakmai közösségek versus más szerveződési formák.....	91
2.7.4 Dilemmák	92
2.7.5 A szakmai közösségek értékteremtése	94
3. SZEMIFORMÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL	96
3.1 A kettős kötődésű szervezet és a tudásmozgósítás.....	97
3.2 A szakmai közösségek és a tudásgondozás.....	101
3.3 Szervezeti és közösségi kultúrák szintézise	104
3.4 A vezetők kívánatos részvétele a szakmai közösségek életében.....	107
3.4.1 Közvetlen irányítás	109
3.4.2 Szemiformális kontroll.....	111
4. ALKALMAZÁSI PERSPEKTÍVÁK.....	115
NYILATKOZAT	118
ÖSSZEFOGLALÓ	119
ABSTRACT	120
IRODALOMJEGYZÉK	121
FÜGGELÉK: Tudásmenedzsment felmérés 2004-2005; kérdőív	130

1. A KUTATÁS CÉLJA, FELTEVÉSEI ÉS MÓDSZEREI

Christensen és Raynor joggal hívja fel a figyelmet, hogy a menedzsereknek jó ítélőképességű elméletvásárlóvá kell válniuk. Egyik megszívlelendő tanácsuk: „Óvakodjon az olyan munkáktól, amelyek minden téren forradalmi változásokat sürgetnek. Ilyen téves következtetések akkor merülhetnek fel, ha a leírást közvetlenül követi az elmélet.”¹ Hogyan győződjön meg arról a menedzser, hogy a kutatók a jelenség kategorizálásának mely szakaszában járnak illetve, hogy helyesen állapították meg az oksági viszonyokat? És bízhatunk-e abban, hogy a tanácsadók a helyes elmélet alapján a mi problémánk megoldására jó alkalmazást dolgoztak ki? Szubjektív véleményem, hogy a menedzsment-elmélettel foglalkozó kutatók és az alkalmazó menedzserek között nagyobb a szakadék, mint más tudományágak tudósai és gyakorló szakemberei között.

A szakadék az elmúlt években – a változások ütemének felgyorsulásával és a komplexitás növekedésével tovább mélyült. Így van ez korunk talán legfontosabb erőforrásának, a tudásnak menedzselési kérdéseivel is. Remélem, hogy értekezésem szerény mértékben hozzá tud járulni a kutatók és menedzserek közötti együttműködés építéséhez.

1.1 Problémafelvetés

Az alábbi idézet jól érzékelteti a tudás eredményesebb kiaknázására törekvő vállalatok és intézmények vezetőinek dilemmáit: „1997 februárjában a világ nagy olajtársaságainak képviselői Londonban találkoztak, hogy megvitassák a tudásmenedzsment alkalmazását iparágukban. A formális program az informatikára fókuszált, a folyosókon zajló informális beszélgetéseket azonban egyetlen másik téma uralta: hogyan tudnánk rávenni a munkatársainkat, hogy megosszák egymással tudásukat.”² Több évtizedes szakmai és vezetői munkám során különböző munkakörökben, szervezeteknél és kulturális környezetekben én is szomorúan tapasztaltam, hogy rossz a tudásáramlás a munkatársak, részlegek és szervezetek között. Hiába halmozódott fel az egyes emberek fejében hatalmas ismeretanyag, hiába tesznek szert komoly jártasságra szakterületükön: az egyéni képességek fejlődésétől messze elmarad a szervezeti képességek növekedése.

¹ Christensen, C. H.; Raynor, M. E. [2004] 15. oldal

² Tissen, R.; Andriessen, D.; Deprez, F. L. [1998]; 151. oldal

A KPMG évek óta végez átfogó felméréseket az európai nagyvállalatok és intézmények tudásmenedzsment gyakorlatáról.³

A legújabb kutatás az Egyesült Királyság, Franciaország, Németország és Hollandia 500 legjelentősebb cége és intézménye felsővezetésének visszajelzéseit elemzi. A felmérés megállapítja, hogy a tudásmenedzsment eszközeit egyaránt alkalmazzák a versenyszférában és a közszolgálatban a legkülönbözőbb üzleti és funkcionális területeken – a marketingtől a beszerzésig, a humánerőforrás-menedzsmenttől a kutatás-fejlesztésig. A felmérés eredményeinek elemzésére még vissza fogunk térni, itt csupán néhány, a problémafelvetés szempontjából fontos megállapítását emeljük ki.

- (1) Annak ellenére, hogy a vizsgált szervezetek 80 %-a a tudást stratégiai eszköznek tekinti, szinte ugyanennyi (78 %) állítja, hogy üzleti lehetőségeket veszít el a birtokában lévő tudás nem megfelelő kiaknázása miatt.
- (2) A vizsgálat egyik fő kérdése: mit akar az Ön vállalata a tudásmenedzsment implementálása során elérni? A válaszok alapján megállapítható, hogy a legfontosabb elvárás a különböző szervezeti egységek közötti szinergia megteremtése (83 %) megelőzve ezzel olyan célokat, mint: az ügyfeleknek nyújtott érték növelése (74 %), a minőség javítása (70 %), a költségek csökkentése (67 %), vagy az innováció gyorsítása (63 %).
- (3) A felmérést megelőző két év legfontosabb tudásmenedzsment kezdeményezései a szakmai közösségek (Communities of Practice) területén történtek és azt várták, hogy az azt követő két évben a külső tudásmegosztó kezdeményezések, mint például beszállítói közösségek, ügyfélközösségek fejlesztésére fog helyeződni a hangsúly.

Felmerül a kérdés, hogy a szakmai közösségek elterjedése csupán egy újabb divathullámot jelent a tudás menedzselésének javítására tett számos kísérlet között, vagy valóban alkalmasak a szervezeti egységek közötti szinergia megteremtésére.

Kiindulva a felmérés fenti megállapításaiból, az értekezés azt vizsgálja, hogy a szakmai közösségek alkalmas szerveződéstípust képviselnek-e a szinergia, azaz az együttműködés, együttműködés fejlesztésére, illetve – pozitív válasz esetén – milyen feltételeket kell biztosítani ahhoz, hogy a szakmai közösségek hosszútávon betölthessék szerepüket a szervezetekben.

³ KPMG [1998; 2000/a; 2003]

1.2 Vizsgált kérdések

Ahhoz, hogy az ismertett problémára megfelelő választ, illetve megoldási lehetőségeket kapjunk, célszerű számos részkérdést megvizsgálni, melyek közül a legfontosabbak: Miért stratégiai eszköz a tudás? Milyen sajátosságai vannak a tudásnak és miért nehéz menedzselni? Mit jelent a szinergia a tudásszervezetekben? Mi a szakmai közösség? Miben különböznek a szakmai közösségek a hagyományos szervezeti formáktól és a többi tudásmenetet támogató kezdeményezéstől? Informális vagy formális szerveződés a szakmai közösség? Gyökeresen újfajta szerveződések jelentenek a szakmai közösségek? Milyen kultúrát képviselnek? A szakmai közösségek csupán egy hasznos, érdekes eszközt jelentenek, vagy hozzájárulásuk nélkülözhetetlen a szervezeti együttműködéshez? Hogyan integrálhatók a szakmai közösségek a szervezetbe? Mi a vezetés felelőssége a szakmai közösségek fejlesztésében és integrálásában?

1.3 Feltevések

Ahhoz, hogy a szakmai közösségek betölthessék szerepüket, képeseknek kell lenniük a tudásmenedzsment megvalósítása során megfelelő segítséget adni a nehézségek leküzdéséhez és a sikertényezők biztosításához. Az említett felmérés⁴ az alábbi nehézségekre, sikertényezőkre és kihívásokra hívja fel a figyelmet:

- (1) A TM megvalósítása során a legnagyobb nehézségeket két tényező okozza: a TM nem része a mindennapi munkának (83 %) és a tudásmegosztó kultúra hiánya (64 %). Megdöbbenett, hogy az információs túlterheltség már csak 26 %-kal szerepel, a nehézségek között (a korábbi felmérésekben ez volt a megvalósítás egyik legerősebb akadálya).
- (2) A megvalósítás sikertényezői közül erősen kiugrik a felsővezetés támogatásának fontossága (86 %). Ezzel szemben egyetlen technológiai jellegű sikertényező szerepel a listán mindössze 20 %-os mértékben és azt állapítja meg, hogy a különböző igények támogatásához különböző technológiákat kell alkalmazni.
- (3) A három legnagyobb kihívásként a felmérésben résztvevők a következőket adták meg: az üzleti, szervezeti előnyök meggyőző bemutatása (64 %), a munkatársak motiválása

⁴ KPMG [2003]

a TM eszköztárának használatára (56 %), valamint a menedzsment és a felsővezetés részvételének fenntartása (55 %).

A felmérés megállapításai, illetve a tudásmenedzsmentről az elmúlt hét-nyolc évben szerzett ismereteim és tapasztalataim alapján az alábbi hipotézisekre építettem a kutatást:

1. Hipotézis: A szakmai közösségek képesek mind a formális, mind az informális együttműködés támogatására. Ehhez elengedhetetlen, hogy ne különüljenek el a formális szervezettől.
2. Hipotézis: A szakmai közösségek alkalmasak a szervezet alapvető tudásmozgósító folyamatainak támogatására.
3. Hipotézis: A szakmai közösségek alkalmasak a tudásmegosztó kultúra építésére.
4. Hipotézis: A szervezeti együttműködés kihívásainak a vezetők csak akkor tudnak megfelelni, ha megfelelő mértékig résztvesznek a szakmai közösségek munkájában.

1.4 Alkalmazott módszerek

A probléma elemzése és a szintézis során törekedtem többféle módszer célirányos alkalmazására. Ezt azért tartottam fontosnak, mert a szakmai közösségek területe több diszciplína eredményeiből táplálkozik. A kutatás egyes részeredményei megbízhatóságának ellenőrzésére is hasznosnak gondoltam különböző módszerű elemzések és többféle modell alkalmazását. A kutatást az alábbi módszerek támogatták:

- (1) Az irodalomjegyzék tartalmazza a feldolgozott könyvek, folyóiratcikkek és előadásjegyzetek listáját. Nem vállalkoztam a témával foglalkozó nagyon széleskörű szakirodalom szisztematikus áttekintésére. Elsősorban a tudás természetét, a tudáskonverziós eljárásokat és a szakmai közösségek lényegét és működését bemutató művek tanulmányozására fókuszáltam. A számos könyv közül kiemelem a szakmai közösségek koncepcióját és működési elveit kidolgozó, nemzetközileg nagyrabecsült Wenger, McDermott és Snyder átfogó művét a szakmai közösségek gondozásáról⁵. A feldolgozott irodalom fent említett szűkítése mellett a felvetett probléma interdiszciplináris jellege miatt tanulmányoztam a kapcsolódó területek -

⁵ Wenger, E. C., McDermott, R., Snyder, W. M. [2002]

például: motiválás, kompetenciák fejlesztése, teljesítménymenedzsment, szervezeti kultúra, vezetési stílusok – szakirodalmának néhány művét is.

Mivel az értekezés kidolgozása során folytatott kutatások alkalmazásorientáltak, megkerülhetetlenek bizonyultak a legfrissebb tapasztalatokat és reflexiókat bemutató élenjáró tudásmenedzsment szaklapok – elsősorban Knowledge Management / Inside Knowledge – cikkeinek feldolgozása.

(2) Az empirikus módszerek által nyújtott lehetőségek közül többet is alkalmaztam:

- Felmérések primer adatainak feldolgozása és összefüggések feltárása
- Felmérések és felmérésorok összehasonlító elemzése, tendenciák feltárása
- A témához kapcsolódó esetek ismertetése a saját gyakorlatomból
- Publikált esettanulmányok alapján alkalmazási példák összeállítása
- Tudás- és értékalapú teljesítménymenedzsment-rendszer implementálásának többéves tapasztalatának értékelése

(3) A szakmai konferenciák, közösségek, műhelyek munkájában való részvétel és a különböző területek szakértőivel való konzultációk is a kutatás fontos részét képezték:

- Számos hazai konferencián előadóként való közreműködés és a reflexiók elemzése
- Kiemelkedő nemzetközi konferenciák⁶ és mesterkurzus⁷ feldolgozása
- A KPMG-BME Akadémia tudásmenedzsment programjait fejlesztő szakmai közösségek koordinálása során nyert tapasztalatok⁸
- Résztevői vélemények és tapasztalatok elemzése a KPMG-BME Akadémia kurzusairól⁹

⁶ KM Conference, Amszterdam, 2003. november 10-12.; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference, London, 2005. január 26-27.

⁷ McDermott, R. [2004]; McDermott úrral levelezést folytatok a szakmai közösségek fejlesztéséről és integrálásáról

⁸ Meggyőződésem, hogy a program sikerében meghatározó jelentőségű a különböző szakterületek vezető képviselőinek lelkesítő és elkötelezett közös munkája. Ezúton szeretnék köszönetet mondani tanártársaimnak tudásuk, tapasztalatuk megosztásáért, a szakmai vitákért és a kitartó munkáért. A közösség tagjai: Bendzsel Miklós, Czákó Ferenc, Kandikó József, Kövesi János, Pléh Csaba, Pulay Gyula, Sallai László, Segesváry Gábor, Tarnai Dezső és Velkey György.

⁹ A különböző tréningeken, mesterkurzson és szakmai közösség műhelymunkákon számos felső- és középvezető, illetve szakértő vett részt különböző szektorokból és iparágakból, eltérő funkcionális és szakmai

- Informális konzultációk az értekezés témájáról, megközelítéséről és téziseiről¹⁰

1.5 Az értekezés felépítése

A dolgozat második fejezete elemzi a szervezeti tudás és a szakmai közösségek sajátosságait. A tudás menedzselhetőségére vonatkozó különböző vélemények ismertetésével indul a fejezet, majd néhány fogalom meghatározására kerül sor. A 2.3 alfejezet mutatja be a saját kutatásokat. A következő alfejezetek a tudás természetét, a tudás menedzselésének kihívásait, illetve a tudásvezetői kompetenciákat elemzi. A szakmai közösségek lényegét, építőelemeit, formáit és típusait, fejlesztésük dilemmáit és értékteremtésüket a 2.7 alfejezet mutatja be.

A harmadik fejezet képezi az értekezés szintézisét. Négy alfejezetben mutatja be a kutatások eredményeként kifejlesztett szemiformális együttműködési modellt:

- Kettős kötődésű szervezet és tudásmozgósítás
- A szakmai közösségek és a tudásgondozás
- A szervezeti és közösségi kultúrák szintézise
- A vezetők kívánatos részvétele a szakmai közösségek életében

Ezek az alfejezetek igazolják téziseim helyességét is.

A negyedik fejezet képezi a dolgozat befejező részét: rövid összegzés után kitekintést ad az értekezés keretein túlmutató lehetőségekre és tendenciákra.

területekről. A nagy tapasztalattal és különböző nézőpontokkal rendelkező résztvevők aktív közreműködése felbecsülhetetlen mértékben járult hozzá értekezésem kidolgozásához.

¹⁰ A kötetlen beszélgetésekért és hasznos tanácsokért elsősorban Bögel Györgynek, Gaál Zoltánnak, Gyökér Irénnek, Koltai Tamásnak, Margitay Tihamérnak, Óvári Nórának és Pataki Bélának mondok köszönetet.

2. A SZERVEZETI TUDÁS ÉS A SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK SAJÁTOSSÁGAINAK ELEMZÉSE

2.1 Gondolatok a tudás menedzselhetőségéről

A problémafelvetésből jól érzékelhetővé vált, hogy a szervezetek vezetői és munkatársai a tudást stratégiai tényezőnek tekintik. Ezzel párhuzamosan elismerik, hogy nem képesek a tudásban rejlő lehetőségeket megfelelően kiaknázni. Sokan kifejezetten elégedetlenek a tudásmenedzsment programok eredményeivel és lehetőségeivel. Adódik a kérdés: lehetséges-e egyáltalán menedzselni a tudást? A felmerülő nehézségekből, a várakozások kismértékű teljesüléséből és a csalódásokból sokan a probléma elemzése és a megoldás feltárása helyett azt a következtetést vonják le, hogy nem érdemes túl sokat fáradozni új utak keresésén a tudás menedzselésében és jobb visszatérni a hagyományos menedzsment feladatokra és megközelítésre.

Mielőtt rátérnénk a tudás természetének és a tudásmenedzsment kihívásainak elemzésére, majd a megoldási modellek felvázolására, nézzük meg röviden, hogy milyen forrásokból táplálkozik az emberek előbb vázolt magatartása a szervezetekben. Én két fő okát látom ennek, az elsőt „hárító optimizmusnak”, a másikat „bénító szkepticizmusnak” nevezem.

- (1) Az emberek egy része meg volt és - javíthatatlan optimistaként - meg van győződve arról, hogy a technológiák, és különösen az információs technológiák fogják megoldani azokat a problémákat, ellentmondásokat, amelyekkel a menedzserek folyamatosan szembesülnek. Jól emlékszünk azokra az évekre, amikor igen szűkös kapacitások álltak rendelkezésünkre szoftverprogramok fejlesztésére. És hálásak voltunk, hogy láthattuk az adattárolók hihetetlen fejlődését, ugyanakkor szomorúan tapasztaltuk, hogy ezzel a fejlődéssel nem járt együtt a szoftverek minőségének javulása, és számos új probléma keletkezett. A fejlődés melléktermékeként jelentkező újabb problémák elemzése helyett újból a technológiától vártuk a megoldást. Példaként említem, hogy még az 1990-es évek végén is – látván a technológiai fejlődés ellentmondásait – felelősségteljes beosztásban lévő vezetők előszeretettel

nyilatkozták: „tudjuk, hogy vannak még nehézségek, de a sávszélesség bővülése hamar meg fogja oldani a problémákat.”

Komoly kutatók hosszú ideig bíztak – és néhányan közülük még talán ma is bíznak – abban, hogy a természet- és műszaki tudományok fejlődésének eredményeit viszonylag egyszerűen lehet adaptálni a tudás menedzselésének kulcsterületeire is. Rendkívül érdekes ebből a szempontból tanulmányozni a „klasszikusokat”: elméleteket dolgoztak ki arra, hogyan lehet a szupravezetésről szerzett tapasztalatokat átvinni a szervezetekre, vagy például bio-alapú modelleket alkalmazni a menedzsmentben.¹¹ Másfél évtized távlatából nem tapasztaljuk ezeknek az elméleteknek a megvalósulását a szervezetekben.

Mások központi szerepet jósoltak a globális informatikai infrastruktúra kiépülésének az eredményes menedzsment elvek, módszerek és gyakorlatok megtalálásához.¹² Az informatika és a telekommunikáció fejlődése a legnagyobb látók elképzeléseit is túlszárnyalta az elmúlt években, ennek ellenére nem érzékelhető, hogy jobban lennének menedzselhetők a szervezetek, vagy hogy jobban áramolna a tudás.

Ezek a kudarcok természetesen nem akadályozzák az újabb kutatásokat, a technológiáknak a menedzsmentre történő transzformálhatóságára vonatkozóan. Ilyen a már idézett mű szerzőinek álláspontja, miszerint a paradoxonok bajára az úgynevezett quantum-számítógépek fogják jelenteni a gyógyírt. Hogy hogyan? Ennek kifejtése túllépné az értekezés kereteit, az érdeklődőknek ajánlom a fent idézett mű „How the Knowledge Economy will be superseded by the Quantum Economy” című fejezetét.¹³ A szerzők elismerték, hogy a kutatások még gyerekcipőben jártak, de biztatónak találták az elemi részecskékbe bevitt információ kiolvasására vonatkozó kísérleteket.

Lehet, hogy a fentiek megmosolyogtatják az érdeklődő olvasót. Meg kell jegyezni, hogy nem túl régről, és nem komolytalan emberektől származnak ezek a gondolatok,

¹¹ Davis, S., Davidson, B. [1991]; 179-205. oldal

¹² Nolan, R. L.; Croson, D. C. [1995]; 187-203. oldal

¹³ Tissen, R.; Andriessen, D.; Deprez, F. L.; [1998]; 77-90. oldal

és ma is mélyen él sok menedzserben az a várakozás, hogy a „csodálatos technika” rövidesen megoldja a menedzsmentproblémákat.

- (2) Talán még többen vannak, akik csalódva az ígéretekben szkeptikussá váltak. Ezt a szkepticizmust nemcsak a technológiai fejlődés ellentmondásossága táplálja.

Mint Frederick Herzberg kiváló tanulmányában kifejti a társadalomtudományok legkülönbözőbb területeiről érkező tanácsadók kifogyhatatlanok a nem sokat érő megoldások, módszerek és technikák kifejlesztésében és jó pénzen való értékesítésében.¹⁴ Csodálkozunk azon, hogy a menedzserek szkepticizmusa nő és annak ellenére, hogy valamikor kiváló gondolkodók voltak, kezdik feladni reményüket, hogy érdemes a valódi problémák valódi megoldásán fáradozni?

2.2 Néhány fogalom

2.2.1 Tudás

A tudást nagyon nehéz definiálni. Az egyes tudományágak – és sokszor az egyes emberek is – saját tudásfogalmat alakítanak ki. Az irodalom tanulmányozása során több meghatározási megközelítést figyeltem meg:

- (1) Vannak, akik nem definiálják a tudást, de különböző módokon írják le a tudás összetettségét, sajátosságait, folyamatait és megismerését¹⁵. A megközelítés előnye, hogy nem szűkíti le túlságosan a fogalmat, hátránya azonban, hogy nem ad megfelelő támpontot a menedzserek számára.
- (2) Mások vizsgálódásuk kontextusába helyezett meghatározásokat adnak. Néhány példa:
- „A tudás cselekvésre való képesség.” Sveiby hozzáteszi: „Persze ez nem mindent átfogó magyarázat, inkább csak gyakorlati fogalom menedzsereknek”¹⁶
 - „A tudás körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális (összekapcsolt) információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely keretet

¹⁴ Herzberg, F. [2003]

¹⁵ Például: Polányi M. [1992; 1994]; Piéh Csaba [2000; 2003/a; 2003/b]; Nonaka I.; Konno N. [1998]; Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; Gaál Z. [1999];

¹⁶ Sveiby, K-E. [2001/a]; 94. oldal

ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul.” A szerzők a definíció bevezetésénél megjegyzik: „Mivel ismeretelmélettel foglalkozó tudósok egész életüket annak szentelik, hogy rájöjjenek, mit is jelent tudni valamit, könyvünk nem vállalkozik arra, hogy pontosan körülírt magyarázattal szolgáljon. Amit ajánlunk, az a tudásnak egy jól használható definíciója, pragmatikus leírás, mely segít megvilágítani, mit értünk tudáson a szervezetek vonatkozásában.”¹⁷

- „A tudást mint az eredményes cselekvésre való képességet definiáljuk. A tudás kontextusba helyezett és hiteles emberek által validált információ.”¹⁸
- „Tudás alatt olyan tapasztalatot, tényeket, szabályokat, állításokat és koncepciókat értünk, melyek kritikusak az üzlet szempontjából (pl. ügyfelek, piacok, folyamatok, szabályozások).”¹⁹

A definíciók hátránya – amint a szerzők is megjegyzik -, hogy nem adnak teljeskörű meghatározást. Az értelmező kiegészítésekkel a gyakorlatban nem szoktak foglalkozni, így a definíciók könnyen vezetnek értelmetlen vitákhoz, egyoldalú elfogadáshoz vagy indokolatlan elutasításhoz. Előnyként azonban meg kell említenünk, hogy a definíciók segítenek fókuszot tartani a tudás menedzselése során.

A tudás meghatározását nem csak komplexitása teszi rendkívül nehézé, hanem az a tény is, hogy egymástól eltérő - és ugyanakkor egymást el nem fogadó – tudásfelfogások alakultak ki. Pléh Csaba az európai művelődés két markáns, egymással szembenálló tudásfelfogására hívja fel a figyelmet: a klasszikus humanista, illetve a pragmatikus-mérnöki felfogásokra.²⁰ Az utóbbi egyedül a gyakorlatban felhasználhatónak bizonyult tudást tekinti tudásnak, a „tudni hogyan”-ra fókuszál. Episztemikus célja a működtetés, a cselekvés és a változtatás; nevelési célja a készségek fejlesztése. Ezzel szemben a klasszikus humanista felfogás számára csak a „tiszta” tudás létezik, a „tudni mit” jelenti vizsgálódásának tárgyát. Episztemikus célja az igazság, a reprezentáció és a kultiváció, nevelési célja a személyiség fejlesztése.

A két tudásfelfogásnak számos egymással versengő verziója alakult ki a különböző tudományokban, illetve menedzsment-gyakorlatokban. Pléh Csaba érdekes tanulmányában

¹⁷ Davenport, T. H.; Prusak, L. [2001]; 21. oldal

¹⁸ Saint-Onge, H.; Wallace, D.; [2003]; 63-64. oldal

¹⁹ KPMG . [1997]; 2. oldal

²⁰ Pléh Cs. [2003/a]; 257-262. oldal

amellett érvel, hogy: „... az új, dinamikusabb tudásközvetítő eszközök a bölcsészetet is arra kényszerítik azonban, hogy a kognitív tudományok eredményeit felhasználva foglalkozzon azzal is, hogy egyáltalán hogyan jönnek létre a tudások s hogyan szerveződnek. Ez persze a „régfi filozófia” nagy kérdése, csak ma újra fel kell fedeznünk.”²¹

A mérnöki-pragmatikus tudásfelfogás képviselőinek – így a menedzsment-kutatásban résztvevőknek és a gyakorló menedzsereknek – is változtatniuk kell szemléletükön. A változás kényszerét jól érzékelteti a következő idézet: „Meglepően sok menedzsmenttel foglalkozó cikk és könyv téveszti össze ... a jellemzők és az eredmény közti összefüggéseket az oksági viszonyal. ... Ezek a tanulmányok nem kauzalitásra vonatkozó elméletekről szólnak. Egyszerűen jellemzőket és eredményeket hoznak összefüggésbe, s nem is lehetünk képesek többre, ha nem értjük, mi okoz egy adott eredményt.”²²

A fenti elemzések meggyőztek arról, hogy egyik definíció mellett se kötelezzem el magam, és arról is, hogy ne próbálkozzak újabb meghatározás létrehozásával. A klasszikus humanista és a pragmatikus-mérnöki tudásfelfogás ötvözéséből kibontakozó tudáskép segítségével törekszem értekezésemet felépíteni. Ez a tudáskép egyszerre hangsúlyozza a „tisztá” tudás és a „hasznos tudás”, a „tudni mit” és a „tudni hogyan”, a reprezentáció és a működés jelentőségét.

2.2.2 Tudásmenedzsment (TM)

Erre a fogalomra is számos meghatározás született. Dolgozatomban értelemszerűen a problémafelvetésnél hivatkozott felmérés során alkalmazott definíciót használom: „A tudásmenedzsment a szervezet tudásmozgósító képességének, módszeres és szervezett fejlesztése a teljesítmény növelése érdekében.”²³

Meg kell említeni, hogy a sokféle definíció nem csak a megfogalmazásban vagy árnyalatokban különbözik egymástól. A definíciókat egyrészt a tudásfelfogás, másrészt a tudás menedzselhetőségéről alkotott elképzelés formálja. A tudásmenedzsment korai éveiben általában a technológiára fókuszáltak a vállalatok abból a megfontolásból kiindulva, hogy mind a munkatársak tudása, mind az üzlet szempontjából releváns egyéb tudások az

²¹ Pléh Cs. [2000]; 1. oldal

²² Christensen, C. H.; Raynor, M. E. [2004]; 12. oldal

²³ KPMG [2003]; 4. oldal

informatika segítségével szinte teljes mértékben tárolhatók és könnyen hozzáférhetővé tehetők a szervezet tagjai számára. Annak ellenére, hogy ez a felfogás helytelennek bizonyult, ma is túl sok szervezetben gondolkoznak hasonlóan a tudásmenedzsmentről. Ezt a technicista felfogást erősíti a számos informatikai szállító részéről érzékelhető nyomás is.

Később a folyamatközpontú megközelítés nyert teret. A tudást hagyományosan kezelhető erőforrásnak tekintették és megkísérelték – a többi erőforrással együtt – a gondosan (újra)tervezett üzleti folyamatba illesztve menedzselni. Azonban „az újjáalakítás és a tudásmenedzsment két egymástól homlokegyenest eltérő megközelítés...”²⁴. A szerzők a különbséget a következőkben látják: „Az újjáalakítás az emberek és az információk strukturált koordinációja. Felülről lefelé halad; feltételezni, hogy egyszerű feladat az értékkepzés kodifikálása, továbbá, hogy a szervezetek kiszámítható környezetben versenyeznek egymással. A tudásmenedzsment ezzel szemben inkább az eredményességre, semmint a hatékonyságra koncentrál. Felfelé építkező, feltételezi, hogy a menedzserek azzal támogathatják a tudást a leginkább, ha reagálnak azokra a leleményes, improvizatív módokra, ahogyan a feladatokat az érintettek ténylegesen elvégzik. Feltételezi, hogy az értékteremtő tevékenységek nem láthatók át egyszerűen, továbbá, hogy a szervezetek nem kiszámítható környezetben versenyeznek egymással.”²⁵

Az értekezésben használt definíció ez utóbbi szemléletből táplálkozik, de kifejezésre juttatja, hogy nem elég, ha a menedzserek csak reagálnak az „improvizatív módokra”, hanem módszeresen – azaz nem ad-hoc ötletek és divatok alapján, hanem validált módszerek segítségével – és szervezeten – azaz nem megelégedve az alulról jövő, elszigetelt kezdeményezésekkel – fejlesztik a szervezet tudásmozgósító képességét. Ezen a képességen az alapvető tudásfolyamatok szervezeti szintű optimalizálására való képességet értjük.

2.2.3 Szakmai közösségek (SZK) és további TM kezdeményezések

A szakmai közösségekre vonatkozóan a széles körben elfogadott definícióra építék munkám során: „A szakmai közösség olyan emberek csoportja, akiknek közös az érdeklődésük,

²⁴ Brown, J. S.; Duguid, P. [2001]; 74. oldal

²⁵ Idézett mű; 74-75. oldal

hasonló problémák megoldásán dolgoznak vagy azonos szenvedélyük van, és akik tudásukat az adott szakterületen folyamatos együttműködés segítségével mélyítik.”²⁶

A magyar nyelvhasználatban a Communities of Practice kifejezésre még nem terjedt el egységes terminológia, több fordítása jelent meg, mint például: tudásteremtő közösség²⁷, gyakorlati közösség, gyakorlatközösség, tanuló közösség, szakértői hálózat, konzultatív hálózat, alkotóműhely, szakmai közösség.²⁸ A KPMG-BME Akadémián – a tudásmenedzsment témakör szakmai közösségének tagjaival egyetértésben – a szakmai közösség kifejezést használjuk. Meggyőződésünk, hogy a magyar nyelv és üzleti kultúra követelményeinek ez a kifejezés nagymértékben eleget tesz.

Az egységes terminológia megteremtése két okból is fontos. Egyrészt több olyan szerveződéstípus létezik, melyekkel könnyű összetéveszteni a szakmai közösségeket, annak ellenére, hogy eltérő elvek alapján jönnek létre és működnek. Másrésztől nehezen kutatható a terület, ha nincs egységes és elfogadott szóhasználat. Ilyen még az angol menedzsmentirodalomban is előfordul annak ellenére, hogy a Communities of Practice kifejezés széleskörben elterjedt.²⁹

Álljon itt néhány aktuális tudásmenedzsment kezdeményezés rövid meghatározása³⁰:

- Beszállítói közösség (Supplier Communities): egy céget és beszállítóit összekapcsoló szakmai közösség
- Ügyfélközösség (Customer Communities): egy céget és ügyfeleit összekapcsoló szakmai közösség
- Kiválósági központ (Center of Excellence): üzleti egységeket, folyamatokat és funkciókat összekapcsoló hálózat csomópontja
- Kompetencia központ (Competence Center): belső szakértői csoport
- Tudás-tárház (Knowledge Repository): adatbázis a tudás „just in time” alkalmazásához a munkafolyamatokba illesztve
- Információközpont (Information Center): információ portál vagy tárház
- Dokumentum adatbázis (Document Databank): szerverek, könyvtárak

²⁶ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 4. oldal

²⁷ Wenger, E. C.; Snyder, W. M. [2001]; 63-69. oldal

²⁸ Davenport, T. H.; Prusak, L. [2001]; 53. oldal

²⁹ Például: KM Core Advisory Team [2004]; 2. oldal; A tanulmány a „People Network” kifejezést használja a szakmai közösségekre és csupán lábjegyzetben jegyzi meg, hogy a „Communities of Practice”-t tárgyalja.

³⁰ KPMG [2004]; 11. oldal

2.3 Saját kutatások

Ahhoz, hogy az 1.1 alfejezetben bemutatott problémára – tudniillik, hogy a szakmai közösségek alkalmasak-e, és ha igen, milyen feltételek teljesülése mellett a tudásmozgósítás, a szervezeti együttműködés fejlesztésére –, megoldást találjunk, tudnunk kell, hogy a tudásorientált szervezetek vezetői mit várnak el a tudásmenedzsmenttől, miként teljesülnek ezek az elvárások, milyen kezdeményezések segítségével kívánják elérni a célokat, milyen nehézségekkel és kihívásokkal kell szembenéznük a megvalósítás során, valamint, hogy a fenti kérdéskörökben milyen súlyponteltolódásokat lehet tapasztalni az utóbbi években. Ezekkel a kérdésekkel foglalkoznak a 2.3.1 és 2.3.2 pontban bemutatott felmérések. A következő pont azt elemzi, hogy egy tudásintenzív szervezet munkatársai hogyan értékelik a tudásuk és együttműködési képességeik fejlesztésére hivatott teljesítménymenedzsment-rendszer hasznosságát. A negyedik elemzés a tudásdolgozók szemszögéből vizsgálja a tudásmozgósítás kihívásait. Az ötödik pont a tudásmegosztást akadályozó tényezőket vizsgálja különböző területek vezetőinek és szakértőinek véleménye alapján. Végül a szakmai közösségek széleskörű alkalmazására mutatunk be példákat.

2.3.1 Súlyponteltolódások a tudásmenedzsmentben

A tendenciák bemutatásához átfogó tudásmenedzsment kutatások mélyreható összehasonlító elemzése tűnik a megfelelő módszernek. A már hivatkozott felméréssorozatból az 1998. évi és a 2003. évi kutatási jelentést hasonlítottam össze.³¹

Az 1998. évi felmérést az Egyesült Királyság 100 jelentős vállalatának felsővezetői és tudásmenedzsmentért felelős vezetői körében végezték. A 2003. évi kutatásba már 500 szervezet vezetőit vonták be, a felmérés kiterjedt Franciaországra, Németországra és Hollandiára, illetve nem profitorientált szervezetekre is.

A két felmérés kérdőíve a sok hasonlóság mellett jelentős különbségeket is tartalmazott, így az összehasonlítást nem lehetett automatizált módszerekkel elvégezni. Ez a körülmény, bár nehezítette a kutatást, előnyére vált, mivel a jellemzők és az eredmény közti vélt összefüggések megállapítása helyett komolyabb elemzésekre ösztönzött.

³¹ KPMG [1998; 2003]

Első lépésként tíz összehasonlító szempontot választottam ki a későbbi felmérés kategóriáiból kiindulva. Az összehasonlító elemzés eredményeit az 1. táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat: A KPMG 1998. és 2003. évi TM kutatási eredményeinek összehasonlítása

1998	2003
A megkérdezettek köre	
Egyesült Királyság 100 jelentős vállalatának felsővezetői és TM felelősei	Egyesült Királyság, Franciaország, Németország, Hollandia 500 legjelentősebb szervezete felsővezetői és TM felelősei
1. A tudás jelentőségének megítélése	
A tudásmenedzsmentet többen tartják fontosnak, mint a korábbi években	A szervezetek 80%-a a tudást stratégiai eszköznek tekinti.
2. A tudás kiaknázásának eredményessége	
49% úgy ítéli meg, hogy egy munkatárs távozásával jó gyakorlatot veszítenek, mert nem gondoskodnak eléggé a tudás "befogásáról", rögzítéséről.	78%-ban gondolják, hogy a szervezetben lévő tudást nem képesek megfelelően kiaknázni, emiatt üzleti lehetőségeket veszítenek.
3. Elvárások a TM-től, főbb célok	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jobb döntéshozatal (86%) 2. Gyorsabb reakció a főbb problémákra (86%) 3. A profit növelése (81%) 4. A termelékenység növelése (79%) 5. Új üzleti lehetőségek (77%) 6. A költségek csökkentése (74%) 7. A legjobb gyakorlat elterjedése (72%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A különböző szervezeti egységek közötti szinergia (83%) 2. Ügyfeleknek nyújtott értékek növelése (74%) 3. A minőség javítása (70%) 4. A költségek csökkentése (67%) 5. Az innováció felgyorsítása (63%) 6. Bevétel növekedése (37%) 7. Üzleti kockázat csökkentése (26%)
4. Észlelt előnyök, főbb eredmények	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jobb döntéshozatal (86%) 2. A költségek csökkentése (70%) 3-4. Gyorsabb reakció a főbb problémákra (67%) 3-4. A termelékenység növelése (67%) 5. A legjobb gyakorlat elterjedése (60%) 6. Új üzleti lehetőségek (58%) 7. A profit növelése (53%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. A minőség javulása (73%) 2. Jobb team-munka (68%) 3. Gyorsabb reakció (64%) 4. Tudatosabb, fókuszáltabb szervezet (59%) 5. Jobb döntéshozatal (55%) 6. Pénzügyi előnyök (50%) 7. Az üzleti folyamatok javulása (50%)
5. TM kezdeményezések (tervezettek nélkül)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informális TM-hálózatok alapítása (63%) 2. Folyamatok újratervezése (49%) 3. Jelenlegi helyzet auditálása (47%) 4. Formális TM-hálózatok alapítása (40%) 5-6. TM tréningek (33%) 5-6. TM stratégia létrehozása (33%) 7. A tudásmunka ösztönzése és elismerése (23%) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szakmai közösségek (45%) 2-4. Kompetencia központok (42%) 2-4. Információ központok (42%) 2-4. Dokumentum adatbázisok (42%) 5-6. Ügyfélközösségek (14%) 5-6. Kiválósági központok (14%) 7. Tudás-tárház (10%)

6. A megvalósítás során fellépő nehézségek	
<p>1-2. Tudásmegosztásra nincs idő, bár a készség megvan (49%)</p> <p>1-2. Nem megfelelő készségek a TM technikák alkalmazására (49%)</p> <p>3. A TM előnyök ismeretének hiánya (40%)</p> <p>4. Nem megfelelő technológia (26%)</p> <p>5-6. A felsővezetés nem elkötelezett (24%)</p> <p>5-6. Finanszírozási nehézségek (24%)</p> <p>7. A kultúra nem támogatja a tudásmegosztást (27%)</p>	<p>1. A TM nem része a napi munkának (83%)</p> <p>2. Tudásmegosztó kultúra hiánya (64%)</p> <p>3. Időhiány, rossz prioritások (felhasználók) (55%)</p> <p>4-5. TM nincs integrálva az üzleti folyamatokba (44%)</p> <p>4-5. A felsővezetés nincs tisztában a TM jelentőségével (44%)</p> <p>6-7. Az implementáció komplexitásának alulértékelése (41%)</p> <p>6-7. A jó szakértők túl elfoglaltak (41%)</p>
7. A megvalósítás kulcsfontosságú sikertényezői	
<p>(A kutatás nem vizsgálta)</p>	<p>1. A felsővezetés támogatása (86%)</p> <p>2-3. A kezdeményezéssel szembeni elvárások tisztázása (52%)</p> <p>2-3. A menedzsment aktív részvétele a kezdeményezés kommunikálásában (52%)</p> <p>4-5. A tudásigény jó feltérképezése (48%)</p> <p>4-5. Érték felmutatása a csatlakozáshoz (48%)</p> <p>6-7. Fókuszálás a munkafolyamatokra (37%)</p> <p>6-7. Időt biztosítani a munkatársaknak a tudásmegosztáshoz (37%)</p>
8. Milyen területeken alkalmazzák leginkább a TM-et?	
<p>Tudás területek:</p> <p>1. Ügyfelek (93%)</p> <p>2-3. A cég piacai (88%)</p> <p>2-3. A cég termékei és szolgáltatásai (88%)</p> <p>4-5. Versenytársak (81%)</p> <p>4-5. Munkatársak készségei (81%)</p> <p>6. Szabályozási környezet (70%)</p> <p>7. Módszerek és folyamatok (69%)</p>	<p>Üzleti területek:</p> <p>1-2. Marketing, értékesítés, kommunikáció (52%)</p> <p>1-2. Szolgáltatások nyújtása (52%)</p> <p>3. Működtetés (50%)</p> <p>4-6. Kutatás + Fejlesztés (42%)</p> <p>4-6. Információmenedzsment (42%)</p> <p>4-6. Humán erőforrások (42%)</p> <p>7. Stratégia és üzleti hírszerzés (35%)</p>
9. A TM költségei és megtérülései	
<p>- Forrásbiztosítás hiányzik vagy szétszórva a funkciók között</p> <p>- Megtérülést nem vizsgálta a kutatás</p>	<p>- Költségek a bevétel %-ban:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0-2%: 49% • 2-4%: 10% • 4-6%: 2% • 6-8%: 2% • (Nem tudja 37%) <p>- Megtérülést nehéz számszerűsíteni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elvárt megtérülési szint felett: 27% • Elvárt megtérülési szintű: 9% (nem tudja: 64%)

10. A TM előtt álló fő kihívások	
(A kutatás nem vizsgálta)	1. Üzleti-szervezeti előnyök bemutatása (64%) 2-3. Munkatársak motiválása (55%) 2-3. (Felső)vezetés részvételének fenntartása (55%) 4-5. Legjobb gyakorlat alkalmazása a rutinmunkában (45%) 4-5. A TM beágyazása a napi munkafolyamatokba (45%) 6. A különböző TM megközelítések egységesítése (35%) 7. Tudásbázisok karbantartásához a részvétel fenntartása (32%)

Az 1. táblázat oszlopainak részletes összehasonlításából érdemes néhány megállapítást tenni:

- (1) A menedzserek többségének fókusza a tudásmenedzsmentről – mint menedzsment technikáról – magára a tudásra – mint stratégiai erőforrásra – helyeződött.
- (2) Korábban a szervezeti tudás nem megfelelő kiaknázásának okát abban látták, hogy nem rögzítették adatbázisokba a munkatársak tudását azok távozása előtt. A későbbi felmérés azt mutatja, hogy a menedzserek túlnyomó többségét a tudás kiaknázásának nem megfelelő szintje foglalkoztatja, és a rögzítés kérdésén túl komplexebbnek ítélik meg a problémát.
- (3) A főbb célokban is jelentős eltolódás történt. Az egymástól elkülönülő, viszonylag könnyen mérhető célokat az átfogó, az egész szervezet lényegét érintő, nehezebben mérhető elvárások váltják fel.
- (4) Az észlelt eredmények, főbb előnyök elemzése több tényre hívja fel a figyelmet:
 - Az eredmények és a célok között – mindkét felmérés tanúsága szerint – több jelentős eltérés mutatkozik, mind a tételek sorrendjében, mind a mértékekben.
 - Az érzékelt eredmények a korábbi felmérésben elsősorban a hatékonyság növekedésére, míg az utóbbiban a szervezeti képességek növekedésére utalnak.
- (5) Jelentősen megváltozott a tudásmenedzsment kezdeményezések jellege is. Például a folyamatok újratervezését és az informális, illetve formális, egymástól elkülönült TM-hálózatokat felváltják a szakmai közösségek, a kompetencia, illetve kiválósági központok.
- (6) Az 1998. évi eredmények azt mutatják, hogy a menedzserek alábecsülték a TM implementálásának nehézségeit, és az akadályozó tényezők jelentőségét rosszul ítélték meg. Jó példa erre a munkatársak tudásmegosztásra való készségének

- optimista – sőt idealista – megítélése, illetve a kulturális problémák jelentőségének alábecslése.
- (7) A megvalósítás sikertényezőit a korábbi kutatás nem vizsgálta. A 2003. évi felmérés meglepő eredménye, hogy a menedzserek túlnyomó többsége felismerte, hogy a tudásmenedzsmentet nem lehet rábízni a spontán kezdeményezésekre, és a legfontosabb sikertényező a felsővezetés részéről érkező támogatás.
 - (8) A TM alkalmazási területével kapcsolatban érdemes kiemelni, hogy korábban tudásterületeket határoztak meg a vállalatok, ma sokkal inkább az üzleti terület szemlélet az elterjedtebb. A felmérésből az is kiderül, hogy minden területen alkalmazzák a tudásmenedzsmentet és a rangsort nem a K+F vezeti.
 - (9) A tudásmenedzsmentre fordított költségeket és megtérülést nehéz becsülni, ugyanakkor a kapott adatokból látszik, hogy a szervezetek többsége az árbevételük 2 %-ánál nem fordít többet a tudásmenedzsmentre (beleértve a támogató szoftver költségét is), ugyanakkor a megtérülés a vállalatnál elvárt szintű vagy felette van.
 - (10) A TM előtt álló fő kihívásokat az 1998. évi kutatás még nem vizsgálta, a 2003. évi felmérés eredményeiből az derül ki, hogy a legnagyobb kihívásokat a TM üzleti előnyeinek meggyőző bemutatása a döntéshozók felé, a munkatársak motiválása és a (felső)vezetés részvételének fenntartása jelentik.

Az összehasonlítás arra is felhívja a figyelmet, hogy a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos elvárások és kihívások nagyon gyorsan változnak, és még viszonylag új statisztikákat és az azokból levont következtetéseket is megfelelő óvatossággal kell kezelni.

2.3.2 Egy 2005. évi magyarországi felmérés néhány eredménye

A Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke és a KPMG-BME Akadémia egy közös kutatást indított 2005-ben. A kutatás szorosan kapcsolódik az európai felméréssorozathoz és a KPMG által korábban Magyarországon végzett tudásmenedzsment felmérésekhez.³² A kutatást – mely jelenleg is folyik – Óvári Nóra végzi doktori munkája keretében, és szakmai konzulensként én támogatom és felügyelem. A felméréshez kapcsolódó átfogó kérdőív és útmutató a Függelékben található. Ennek kidolgozásánál figyelembe vettük a hivatkozott felmérések és a KPMG-BME Akadémia releváns kurzusainak tapasztalatait is.

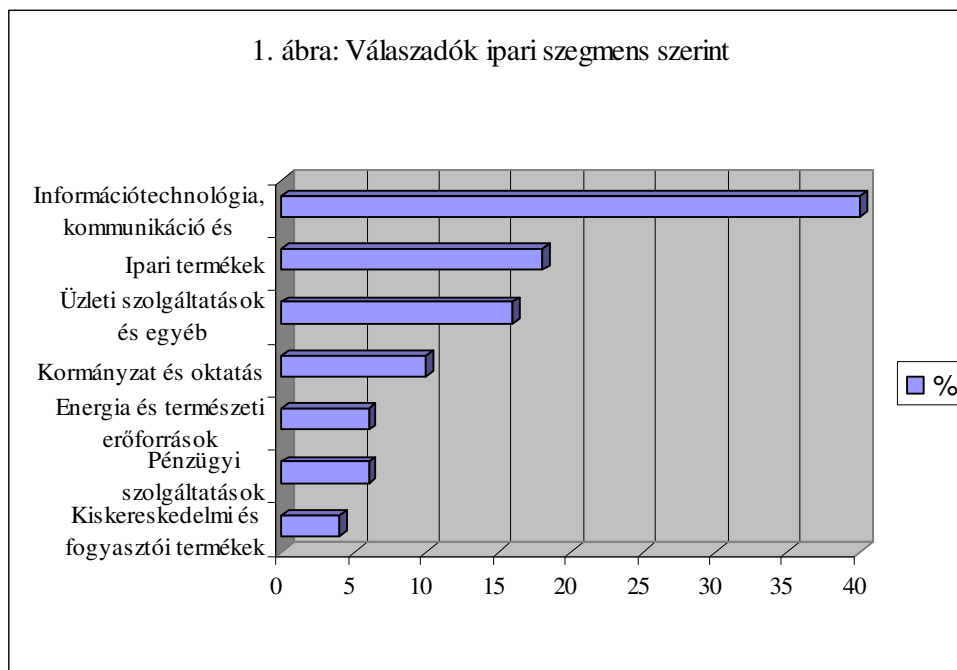
³² KPMG [1998; 2000/a; 2000/b; 2002; 2003]

A megkeresett szervezetek a ma Magyarországon működő jelentős vállalatok és intézmények köréből kerültek ki. A válaszadók között vegyesen találhatók felsővezetők, középvezetők és különböző területek szakértői. Több szervezet esetében többen is kitöltötték a kérdőívet.

A feldolgozás jelenleg is folyamatban van, a kutatási jelentés elkészülése 2005. második felére várható. Ez nem képezi jelen dolgozat tárgyát. Mivel a kutatás során vizsgált több kérdés releváns az értekezésem szempontjából is, a beérkezett első 50 válaszsor segítségével egy szűkített elemzést végeztem.

Az elemzés főbb eredményei:

- (1) A válaszadók az 1. ábra szerint sorolták be szervezetüket valamelyik iparági szegmensbe:

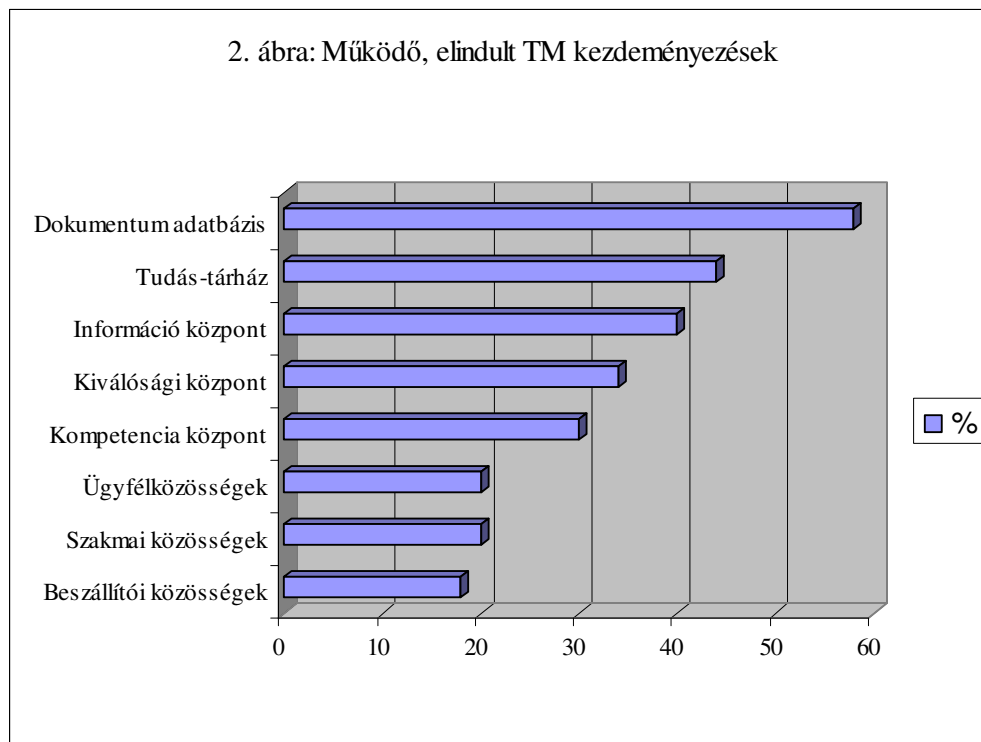


- (2) Érdeemes megjegyezni, hogy az egy cég vagy intézmény több munkatársától érkezett válaszok jelentősen eltérnek egymástól.³³ Ez valószínűleg az alábbi okokra vezethető vissza: pozícióban lévő különbségek, szakterületi eltérések, a szervezet átfogó ismeretében megnyilvánuló különbségek és egyéni preferenciák. Megállapítható,

³³ A szűkített mintában 6 szervezet 2-2 munkatársának válaszsora szerepel.

hogy a magasabb beosztásban lévők és a tudásmenedzsmentért direkt felelősséget vállalók optimistábban ítélik meg ugyanannál a szervezetnél a TM helyzetét, mint az alacsonyabb beosztásúak, illetve a TM felhasználók. Ezek a véleményeltérések arra is felhívják a figyelmet, hogy a tudás és a tudás kezelésének megítélése erősen szubjektív.

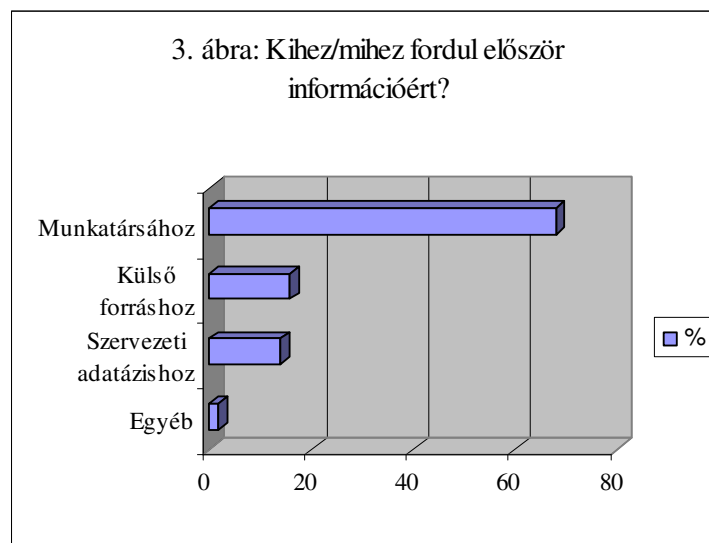
- (3) A válaszadók 78 %-a véli úgy, hogy szervezete stratégiai eszköznek tekinti a tudást, ugyanakkor csak 34 %-a állítja, hogy rendelkezik tudásmenedzsment stratégiával (54 % szerint nem rendelkezik TM stratégiával). Ez a jelentős különbség – a fontosság felismerése és a stratégiai szándék között – véleményem szerint komoly kockázatokat jelent a cégek számára.
- (4) Elemeztem azt is, hogy a vizsgált szervezeteknél milyen TM kezdeményezések indultak el, az eredményt a 2. ábra mutatja.



Az ábrából kivehető, hogy a belső és külső orientáltságú szakmai közösségek elterjedése jelentősen elmarad az előző alfejezetben bemutatott európai cégektől. A részletesebb elemzés azt is kimutatja, hogy vannak olyan cégek, ahol belső szakmai

közösségek nem működnek, de léteznek ügyfél-, illetve beszállítói közösségek. Ezekben a szervezetekben valószínűleg nem ismerték fel a szakmai közösségek jelentőségét a belső tudásmegosztásban. Egy nagyvállalattól érkezett két válasz érdekes eltérést mutat: az egyik szerint nincs a cégnél sem belső, sem külső orientáltságú közösség, a másik szerint mindhárom típus működik. Az utóbbi választ a cég tudásmenedzsere adta, ebből arra lehet következtetni, hogy közösségek valóban működnek, de nem általánosan ismertek. A cégek típusát összehasonlítva megállapítható, hogy belső, illetve külső orientáltságú szakmai közösségek csak a nagyobb – általában nemzetközi háttérrel rendelkező –, a tudásmenedzsmentre erősen fókuszáló szervezetek körében lelhetők fel. Ugyanakkor számos olyan cég szerepel a felmérésben, amelyekről azt gondolhattuk, hogy működnek szakmai közösségek, de a válaszok alapján mégsem ez a helyzet.

- (5) Értekezésem további elemzése szempontjából rendkívül fontosnak tartom annak a kérdésnek a vizsgálatát, hogy kihez fordulnak a megkérdezettek, ha egy probléma megoldásához információra van szükségük. A válaszokat a 3. ábra mutatja be.



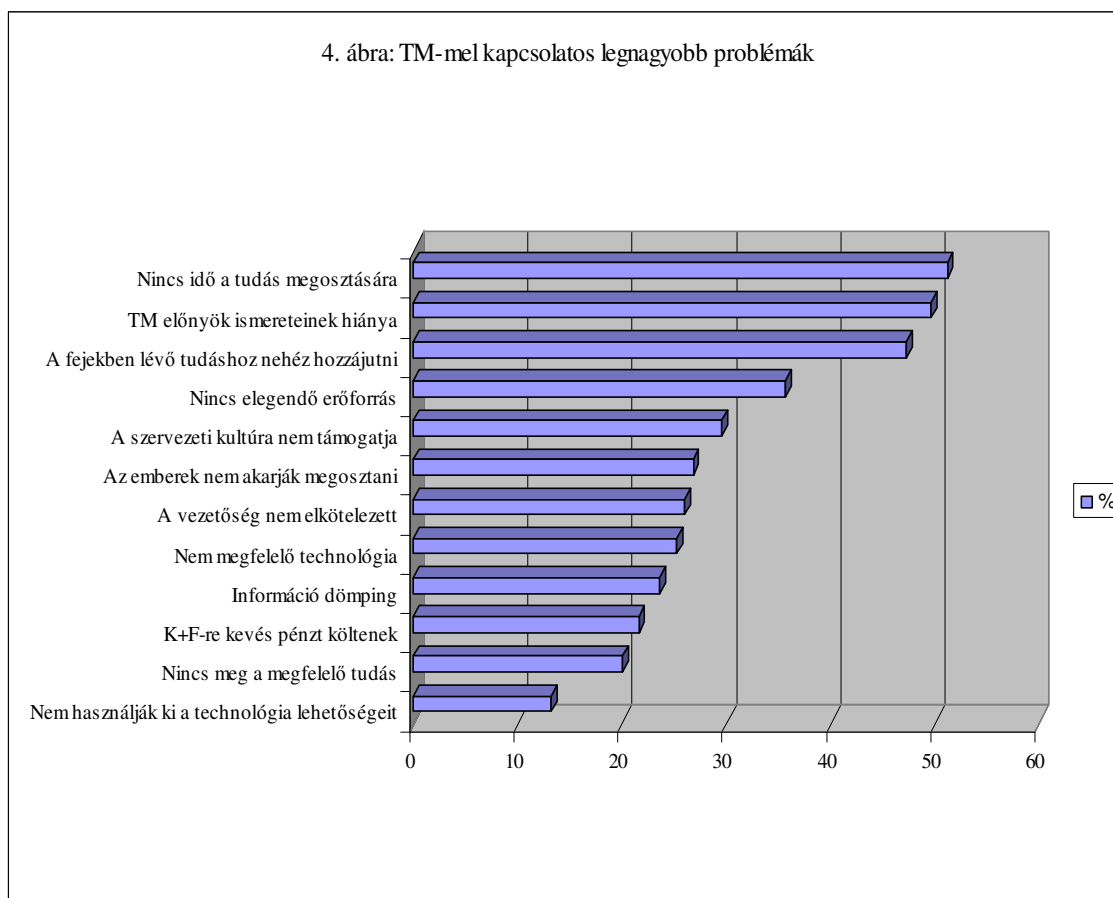
Az eredmény meglepő: a válaszadók 68 %-a a munkatársához fordul először, ha valamilyen fontos információt keres. Ezek a válaszok túlnyomó többségben nagy informatikai, ipari termékeket gyártó, illetve kormányzati szervezetektől érkeztek.

Az egyes válaszokat részletesen elemezve vélhető, hogy azok keresik először a választ a szervezeti adatbázisban, akiknek nagyon speciális, egyedi a munkakörük, a

többiekől elszigetelten dolgoznak, vagy tudásmenedzsment gurunak számítanak. A külső forrásokhoz fordulókról hasonlóak állapíthatók meg, kiegészítve azzal, hogy a kisebb (100 fő alatti) cégek vezetőinek nem nagyon van más lehetőségük.

Ezt a kérdéskört az értekezésben tovább fogjuk elemezni, most azt emeljük ki, hogy a TM technikák és programok fejlődése és elterjedése ellenére a személyes kapcsolatokon keresztül megvalósítható tudásmegosztásnak óriási jelentősége van a szervezeti együttműködésben.

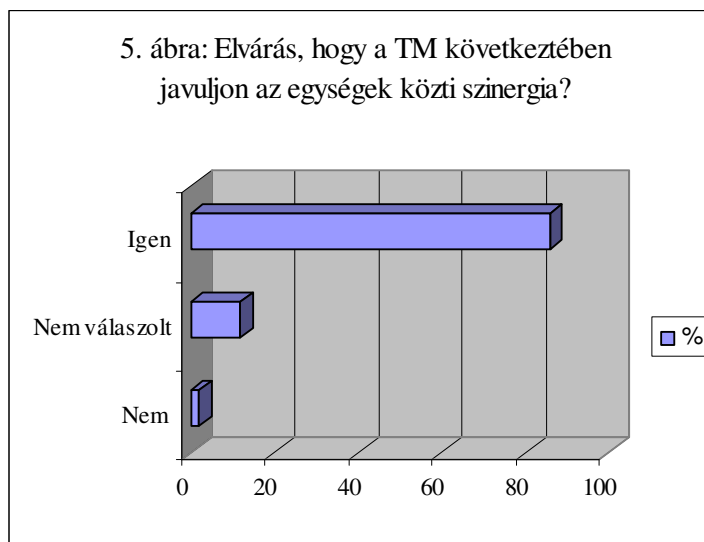
- (6) A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos problémák, nehézségek elemzéséhez azt kértük a válaszadóktól, hogy 12 megadott problémát rangsoroljanak a nehézség foka szerint. Különböző problémákhoz lehetett ugyanazt a fokozatszámot rendelni. Az eredményeket a 4. ábra szemlélteti.³⁴



³⁴ A válaszok értékelésének módszere a következő volt: a válaszadók által adott fokozatszámok közül az első ötöt vettük figyelembe és konvertáltuk 1 és 5 közötti sorszámokra, ezekhez rendelve (az 1-hez ötöt, az 5-höz egyet) lehetett számítani az egyes tételekhez egy-egy összpontszámot, melyeket végül az elvi maximális pontszám százalékában fejeztünk ki.

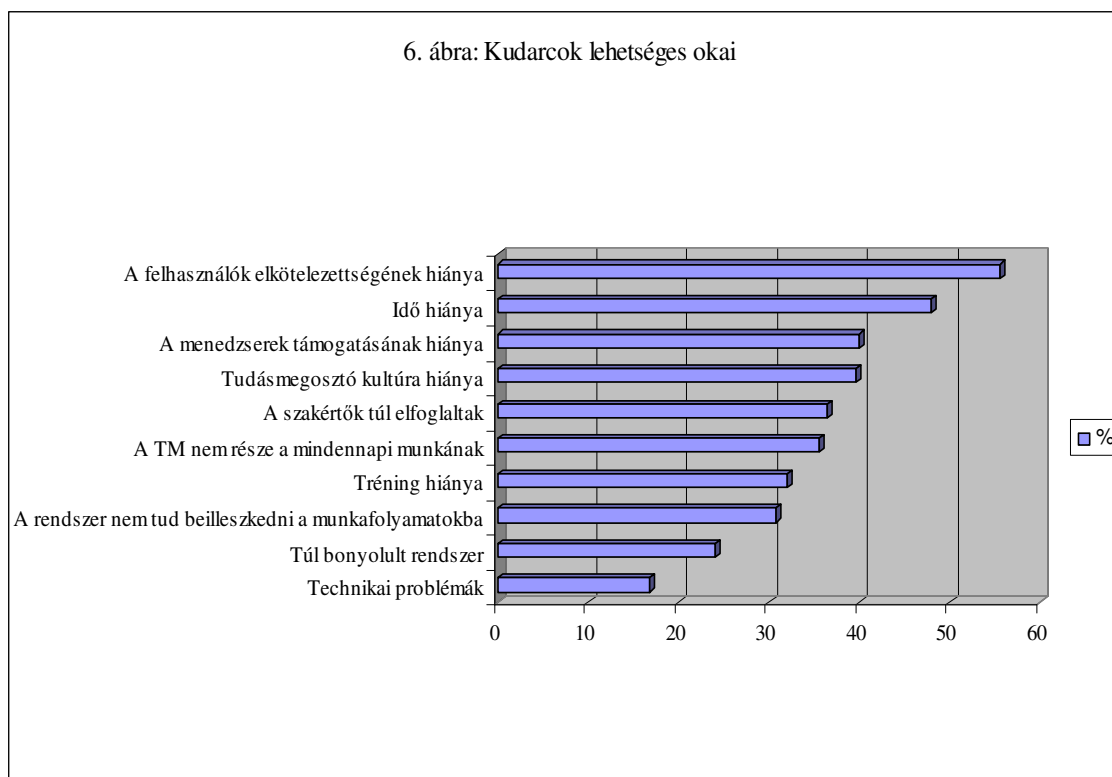
A diagram jól érzékelteti a TM megvalósítása során érzékelt nehézségeket, melyek közül a legfontosabbak: nem találnak időt a tudásmegosztásra, nem ismerik eléggé a TM-ből származó lehetőségeket, és sok tudás a fejekben van, melyhez nehéz hozzáférni. Érdeemes azt is megfigyelni, hogy a válaszadók nem tekintik jelentős problémának a K+F alacsony költségvetését, nem gondolják azt, hogy nem lenne elég tudás – valahol – a szervezetben és nem a technológiát okolják a nehézségekért.

- (7) Azzal kapcsolatban, hogy milyen javulást várnak a TM program révén, csak azt elemeztem, hogy milyen mértékben elvárás a szervezeti egységek közötti együttműködés, a szinergia javulása. A válaszokat az 5. ábra mutatja be.



A fentiekből egyértelműnek tűnik, hogy a tudásmenedzsmenttel szemben nagyon erős elvárás a szervezeti együttműködés javulása. Érdeemes megfigyelni, hogy a 2003. évi európai felmérés (ld. előző alfejezet) eredménye nagyon közel esik az itt bemutatott értékhez.

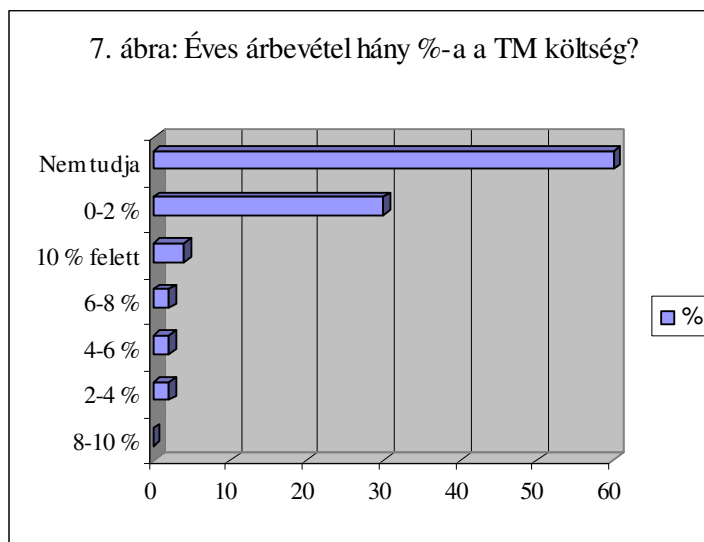
- (8) A válaszadók rangsorba állíthatták a TM programok kudarcának tíz lehetséges okát. A sorrendet a 6. ábra mutatja be.³⁵



A fentiek azt hangsúlyozzák, hogy az alábbi feltételeket mindenképpen biztosítani kell a tudásmenedzsment megvalósítása során: a munkatársak elkötelezettségének növekedése; a tudással kapcsolatos tevékenységekhez az idő rendelkezésre állása; a menedzsment támogatása és a kultúra változása a tudásmegosztó kultúra irányába. Érdeemes megjegyezni, hogy ennél a kérdésnél is utolsó helyre sorolódtak a technikai problémákra visszavezethető kudarcok.

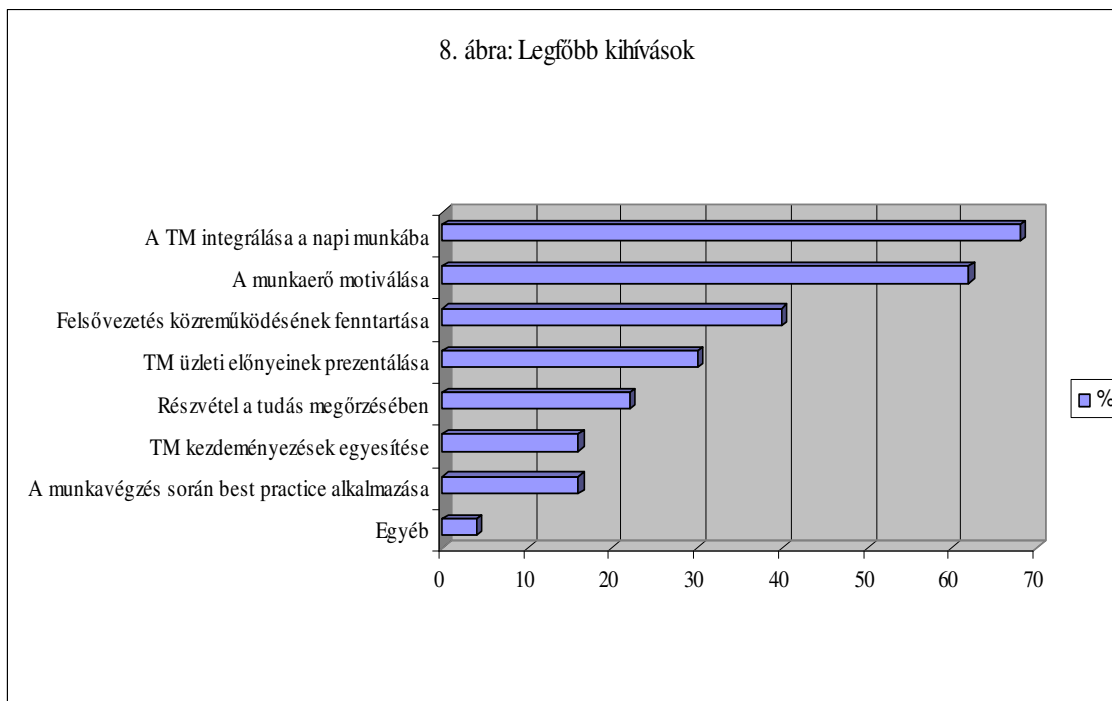
³⁵ A válaszok kiértékelésének módszere megegyezik a 34. számú lábjegyzetben ismertetett eljárással.

- (9) A tudásmenedzsmenttel kapcsolatos költségek árbevételhez viszonyított becslését a 7. ábra szemlélteti.



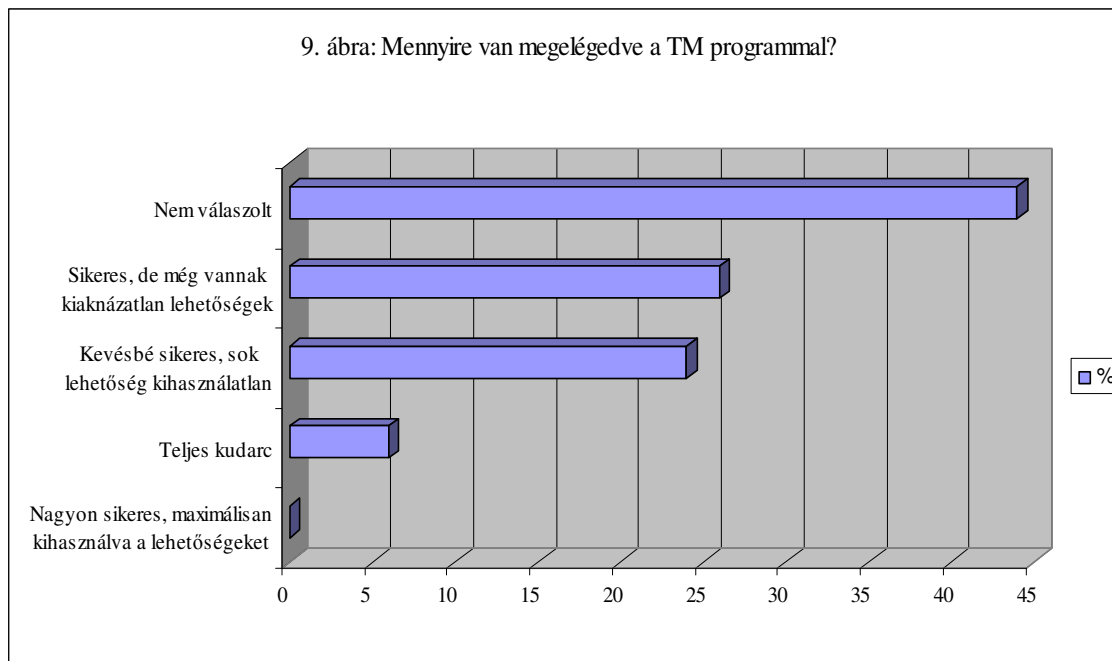
A magyarországi felmérésben szereplők közül még kevesebben vállalkoztak a költségek becslésére, mint az európai felmérés esetében, ugyanakkor a válaszadók túlnyomó többsége itt is úgy gondolja, hogy a TM költsége nem haladja meg az árbevétel 2 %-át.

- (10) A TM előtt álló főbb kihívásokat a 8. ábra által bemutatott módon érzékelik a válaszadók:



Az eredmények felhívják a figyelmet arra, hogy a tudás hosszútávú menedzseléséhez elengedhetetlen a TM integrálása a napi munkába (ellentétben a TM elkülönült tevékenységként való kezelésével); a munkatársak motiválása, a tudás megosztása és az új tudás létrehozása; a felsővezetés közreműködése és a TM-ből származó üzleti, szervezeti előnyök meggyőző bemutatása. A kihívások jelentőségének megítélése is sok hasonlóságot mutat az európai felmérés eredményeivel.

(11)A kutatás arra is kitér, hogy mennyire elégedettek a megkérdezettek a TM program eredményeivel és lehetőségeivel. A véleményeket a 9. ábra tükrözi.



Az összehasonlításból kitűnik, senki sem ítélte teljesen sikeresnek és reménykeltőnek a programot. A válaszadók közül többségben vannak azok, akik úgy látják, hogy sok lehetőség marad kihasználatlanul, illetve teljes kudarcot jelent a program.

2.3.3 Teljesítmény- versus tudásmenedzsment

A KPMG nemzetközileg egységes kompetencia-alapú teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetését indította el 2000-ben. A Dialogue nevű rendszer fő céljai: az üzleti stratégia megvalósításának támogatása; a magas teljesítményt biztosító kultúra fenntartása és fejlesztése; a szervezeti, csoport- és egyéni célok összehangolása; a közös értékrend megélésének és a munkatársak értékei felismerésének támogatása. A Dialogue rendszer – 450 vezetőre és munkatársra kiterjedő, több évig tartó – magyarországi bevezetését én irányítottam és felügyeltem. Az első év után egy gyors felmérést végeztünk a munkatársak körében.³⁶

A három kérdés és a munkatársak többségének legfontosabb válaszai az alábbiak voltak:

(1) Milyen szerepet játszik a Dialogue rendszer a szakmai fejlődésben?

- Erősségek

³⁶ KPMG [2000/c; 2001]

- A célkitűzés hasznos dolog
 - A Dialogue rendszer megfelelő eszköz a teljesítmény további fejlődéséhez
 - Megfelelő rendszer a személyes teljesítmény átgondolására
 - Folyamatos visszajelzés a teljesítményértékelő menedzsertől
 - Jó fórum a teljesítményértékelő menedzserrel való beszélgetésre
- Gyengeségek
 - Túl sok adminisztráció
 - A teljesítményértékelő menedzserek nem veszik elég komolyan
 - Szubjektív
 - A mérés nem részleg-specifikus
 - Folyamatos visszajelzés hiánya

(2) Milyen elvárásaid vannak a teljesítményértékelő menedzsereddel szemben?

- Objektivitás
- Őszinteség
- Folyamatos visszajelzés
- Rendszeres kommunikáció
- A teljesítményértékelést komolyabban kell venni

(3) Van valamilyen speciális javaslatod, amely javítaná a Dialogue rendszer hatékonyságát?

- 360° feedback bevezetés
- Időzítésen változtatni
- Speciálisabb mérési szempontok
- A teljesítményértékelő menedzsereknek komolyabban kell venni
- Adminisztráció minimalizálása
- Teljesítmény-menedzserek készségeinek fejlesztése

A felmérés néhány tanulsága, melyeket a bevezetés második és harmadik fázisa során igyekeztünk figyelembe venni:

- A munkatársaknak nagyon fontos, hogy folyamatos, őszinte és minél tárgyilagosabb visszajelzést kapjanak munkájukról.

- Soknak tartották az adminisztrációt. A későbbiekben a Dialogue rendszer elektronikus változata jelentősen csökkentette az adminisztrációs terheket. Meg kell jegyezni, hogy az intranetes rendszerben azonban nagyobb a valószínűsége annak, hogy a munkatárs és teljesítménymenedzsere között valódi párbeszéd helyett csak a kibertérben folyik egy minimális dialógus, ami a rendszer alkotóinak szándékaival és az érintettek elvárásaival is ellentétes.
- Markánsan több nézőpontból megfogalmazták a munkatársak, hogy menedzsereiktől elvárják a komoly és elkötelezett segítséget céljaik meghatározásához és teljesítményük megítéléséhez.

2.3.4 Tudásdolgozók kontra tudásszervezet

Egy nagy nemzetközi tanácsadó cég munkatársai körében egy átfogó véleményfelmérést végeztek.³⁷ A kérdésekre a magyarországi cég 218 munkatársa adott választ és az eredmények összevetésre kerültek a cégcsoport közép-kelet európai régiójának (1422 fő) és nemzetközi (8482 fő) eredményeivel, illetve az International Survey Research cégnek a partnerségben működő könyvvizsgáló és tanácsadó vállalatokra vonatkozó (61260 fő) átlagaival.

Az alábbi hat témakörben vizsgálták, hogy a munkatársak mennyire értenek egyet a vezetésre, együttműködésre, munkahelyi légkörre, stb. vonatkozó állításokkal:

- teammunka és együttműködés
- állandó tanulás és aktív információ- és tudásmegosztás
- nyílt és őszinte kommunikáció
- szolgáló vezetők
- elismerés és tisztelet
- elkötelezettség és számonkérhetőség

A válaszokból nagyon sok lényeges, olykor meghökkentő tényre derül fény a tudásszervezetekkel kapcsolatban, néhányra az értekezés más helyein hívom fel a figyelmet.

³⁷ ISR [2003]

A felmérésben szerepelt hat kérdés, amelyekre saját megfogalmazásokkal konkrét észrevételeket és javaslatokat tehettek a felmérésben résztvevők. A kommentárgyűjteményt részletesen tanulmányozva kiegészítő kutatást végeztem. Ezt egyrészt azért gondoltam fontosnak, mert a válaszadásban nincsenek implicit módon befolyásolva a résztvevők, és így sokkal árnyaltabb képet kaphatunk a tudásszervezetek problémáiról, másrészt részletes analízis és szintézis nélkül igen esetlegessé válhat, hogy melyik kommentárt tartjuk fontosnak vagy hagyjuk figyelmen kívül. Az alábbi hat kérdésre lehetett kommentárokkal válaszolni:

- (1) Miért jó a cégnél dolgozni?
- (2) Miben kellene a cégnek leginkább fejlődnie?
- (3) Mi motiválna téged a még jobb munkára?
- (4) Véleményed szerint mit kellene jobban kommunikálni? Miről szeretnél több információt?
- (5) Hogyan tudna a cég jobban támogatni személyes fejlődésedben?
- (6) Milyen további észrevételed van, amit a menedzsment figyelmébe ajánlasz?

A hat kérdésre összesen 823 kommentár érkezett, melyek egy részében több észrevétel, illetve javaslat is megfogalmazásra került, így 1006 észrevételt elemeztem.

Az észrevételekből, véleményekből a válaszok gyakoriságából következően csoportokat képeztem. A csoportosításnál így óhatatlanul több esetben szubjektív megítélésemre kellett támaszkodni, amiért messzemenően kárpótolt a kommentárok nagy száma, sokszínűsége és a kategorizálás nem pre-definit jellege:

Az eredményeket kérdésenként mutatom be a hatodik kérdésre adott válaszokat kivéve, mert ezek nem adtak újabb szempontokat.

- (1) Miért jó a cégnél dolgozni? (242 észrevétel)
 - Tanulási, fejlődési lehetőségek (51)
 - Jó nevű, jó légkörű, és jó munkafeltételeket biztosító cég (51)
 - Kiváló, segítőkész kollégák (48)
 - Kihívást jelentő, érdekes projektekből való részvétel lehetősége, változatos munka (39)
 - Teammunka és csapatszellem (25)

A jó kereseti lehetőségeket mindössze 11-en említették meg, pedig kívülről azt gondolják, hogy a pénz miatt jó elsősorban egy ilyen jellegű cégnél dolgozni. A többi kategóriában csupán egy-két válasz érkezett, bár köztük is vannak nagyon érdekesek, mint például: jó a főnököm (4), biztonság (1), jól fog szerepelni a cég az életrajzomban (2), tanulási lehetőség (1), szép, fiatal titkárnők (1), semmi (2).

(2) Miben kellene a cégnek leginkább fejlődnie? (213 észrevétel)

- A munkatársak megbecsülése, munkájuk nem anyagi elismerése, véleményük meghallgatása (44)
- Több és jobb emberi erőforrás biztosítása a munka színvonalának és az ügyfélkapcsolatok javítása, jobb szervezés és stabilabb menedzsment (33)
- Következetes, őszinte kommunikáció (31)
- Több fizetés, igazságosabb javadalmazási rendszer az egyéni teljesítmény jobb figyelembevétele (25)
- Több együttműködés, jobb tudásmegosztás a csoportok között, jobb csapatmunka (22)
- A teljesítménymenedzsment rendszer javítása, a munkáról való visszajelzés folyamatossá tétele (20)
- Egyensúly megteremtése a munka és a magánélet között (17)

Két olyan további kategória volt, amelybe egynél több, de tíznél kevesebb észrevételt lehetett sorolni, és 9 egyedi észrevétel érkezett. Ezek közül néhány érdekesebb: a szarkasztikus hozzáállás csökkentése; nagyobb összhang a vezetők szavai és tettei között; a szolgáltatások fejlesztésébe többet investálni.

(3) Mi motiválna téged még jobb munkára? (229 észrevétel)

- Jobb anyagi elismerés, bónusz, ösztönzők (50)
- Több kihívás a munkában, világos követelményrendszer, folyamatos projektmunka (26)
- Több, jobb, gyorsabb visszajelzés, támogatás a teljesítménymenedzsment részéről (25)
- Jobb nem anyagi elismerés (23)
- Több idő a munka minőségének javítására és a privát területre (17)
- Intellektuális fejlődési és tanulási lehetőségek (16)
- Nemzetközi munka- és karrierlehetőségek (16)

A többi kategóriába tíznél kevesebb vélemény került. Néhány érdekesebb „kisebbségi” észrevétel: több felelősség; csapatépítés; véleményem figyelembevétele; őszintébb légkör; magasabb beosztású vezetők támogatása; ha nem hoznának beosztottaimról döntéseket a megkérdezésem nélkül.

(4) Véleményed szerint mit kellene jobban kommunikálni? Miről szeretnél több információt? (178 észrevétel)

- A jövőre vonatkozó tervek, stratégia (30)
- A cég jelenlegi pénzügyei és piaci helyzete (27)
- Aktuális információ a munkák állásáról, szakmai ügyekről (27)
- Várható átszervezések, személyi ügyek (22)
- A döntések háttere, miért történnek, illetve nem történnek bizonyos események, változások (17)
- Visszajelzés a munkáról (12)
- Lehetőségek: külföldi munka, karrier, tréning, konferencia (11)

10 kommentárban került elő, hogy a „Mit?” kommunikálni kérdés mellett legalább annyira fontos a „Mikor?” és a „Hogyan?” kérdése. Időben, a pletykákat megelőzve és humánus kommunikációt sürgettek ezek a vélemények. Az elvárások világosabb kommunikálását hatan tartották fontosnak. Néhány további egyéni vélemény: túl sok a kommunikáció; azt, hogy a munkatársak megbecsült tagjai a szervezetnek; egy ilyen felmérés hatása.

(5) Hogyan tudna a cég jobban támogatni személyes fejlődésben? (144 észrevétel)

- Többfajta tréning és idő biztosítása a továbbképzésre (57)
- Változatosabb, több felelősséggel járó munka (27)
- Jobb szervezés, több erőforrás (11)
- Több fókuszálás az emberekre, nem csak a munkára (10)

Kilenc fő gondolta, hogy minden rendben van ezen a területen. Érdekes, hogy csak hárman gondolták, hogy magasabb javadalmazás segíthetne a fejlődésükben, de a rendszeres visszajelzést ennél a pontnál is 8 fő tartotta fontosnak.

A fenti kutatás megerősített abban, hogy érdemes tüzetesen elemezni a statisztikai módszerekkel nehezen értékelhető szöveges kommentárokat. A legfontosabb tanulságok:

- (1) Az öt kérdésre adott, több mint 1000, nagyon eltérő választ viszonylag könnyen lehetett kategorizálni. A vélemények kérdésenként 4-7 csoportba jól besorolhatóak

voltak, sőt – mint később látni fogjuk – további elemzéssel még markánsabb kép rajzolódik ki a tudásmunkások vezetéssel szembeni elvárásairól.

- (2) Az ismétlődő gondolatok, javaslatok, az eltérő megfogalmazás és stílus miatt több visszajelzést – így több tudást – ad a menedzsereknek a munkatársak problémáiról, véleményükről és gondolkodási módjukról mint a különböző grafikonokba rendezett statisztikai eredmények.
- (3) Az egyedi kommentárok áttekintése is elgondolkodtató, számos olyan gondolat fogalmazódik meg bennük, amelyekkel sem a formális értekezleteken, sem a „Mennyire ért egyet?” típusú kérdésekre adott válaszok között nem találkozhatunk.
- (4) Mint ebből a felmérésből is kiderült, sokan megkérdőjelezik a felmérések hasznát. A munkatársak úgy érzik, hogy a cég érdekében kifejtett javaslataikból szinte semmi nem valósul meg. A menedzserek vagy nem ismerik fel azokat a területeket, ahol égetően szükséges lenne változásokat eszközölni, vagy nincs erőforrásuk vagy erejük a változások végrehajtására. A cselekvés helyett az önmegnyugtatás és önámítás könnyebbnek látszó útját választják: „Nem is állunk olyan rosszul, hiszen csak három mutatóban maradtunk el a világméreteken mért átlagoktól ugyanakkor másik három területen kicsit jobbak vagyunk”. Kommentárokra adni lehetőséget még kockázatosabb, hiszen a javaslatok nagyon sokszínűek és munkatársanként átlagosan öt elvárásnak kellene megfelelni. De ebben rejlik a szöveges vélemények előnye is: nincs „benchmarking” kibúvó, nincs „Biztos nem értették jól a kérdést” kifogás, amit leírtak, az le van írva.
- (5) Az embereknek elég világos és egységes képük van cégük, vezetőik erősségeiről és gyengeségéről. A saját motivációikról alkotott kép közel sem annyira világos és egységes. A válaszokból úgy tűnik, az emberek azt gondolják, hogy a több pénz motiválná őket jobb munkára. A cégnél végzett más felmérések és kutatások (pl. fizetésemelés hatásának vizsgálata, távozási okok elemzése) ezt nem támasztják alá.
- (6) Természetesen nem lehet, de nem is kell minden elvárásnak megfelelni. Mindig vannak olyanok – szerencsére kisebbségben – akiknek semmi sem jó. És mindig vannak extrém vélemények, mint a fenti felmérés markáns példája is illusztrálja: „Túl sok a kommunikáció a cégnél” és „A cégnél egyszerűen nincs kommunikáció”. De az extrém véleményeken is érdemes lehet elgondolkodni:

lehet, hogy amiről kellene, nem megfelelő a kommunikáció, más ügyekre meg túl sok szó feccsérlődik?

- (7) Az elemzés eredményeként elmondható, hogy a vizsgált tudásszervezet munkatársai az alábbi tényezők biztosítását tartják a legfontosabbnak.
- A valódi lehetőségek az állandó tanulásra a tudásmunkás komoly igénye és motiváló ereje.
 - Az emberek megbecsülése, munkájuk erkölcsi elismerése, véleményük meghallgatása fontosabb számukra, mint javadalmazási rendszerük javíthatása.
 - A kihívást jelentő, érdekes munka, amelyért felelősséget vállalhatnak, a munkatársakat jobb, több és eredményesebb munkavégzésre sarkallja.
 - A kollégák alkotta közösség, az együttműködés és az egymást segítő légkör, a teammunka ugyanolyan fontos a tudásmunkások számára mint a már említettek: a tanulási lehetőség, a nem anyagi elismerés és a kihívást jelentő munka.
 - A munkatársak – jogos – igényt tartanak az őszinte, idejében történő, tisztességes kommunikációra, mind saját munkájukat és lehetőségeiket, mind cégük és részlegük helyzetét, eredményeit és terveit illetően.

2.3.5 A tudásmegosztás nehézségei

Általános tapasztalat, hogy az embereket nehéz rávenni arra, hogy megosszák tudásukat másokkal. Formális felmérésekkel nemigen lehet ennek a jelenségnek az okait feltárni, alkalmasabbnak látszott a témáról folytatott őszinte szakmai viták feldolgozása. A KPMG-BME Akadémián az elmúlt három évben számos kurzust, műhelymunkát vezettem a tudás menedzselésével és a szakmai közösségekkel kapcsolatban. Egy-egy műhelymunkán a résztvevői létszám 10 és 20 között volt. Összesen 244 vezető és szakértő vett részt ezeken az interaktív kurzusokon a legkülönbözőbb ágazatokból, cégektől és intézményektől. A vitákból az alábbi kép rajzolódott ki a tudás megosztását gátló tényezőkre vonatkozóan:

- (1) Sokan úgy vélik, hogy mivel a tudás hatalom, ha azt megosztják másokkal, akkor veszítenek vélt vagy valós hatalmukból. A komplex és gyorsan változó világban sokaknak komoly értéket jelent a biztonság és – tévesen – úgy gondolják, hogy a maguknak megtartott tudás fogja átsegíteni őket a nehéz időkön.

- (2) Mivel a megosztás azt jelenti, hogy nem csak adok, hanem kapok is a másiktól, meg kell nézni az elfogadás akadályait is. Mint látni fogjuk, vannak olyan – általában közepes teljesítményű – munkatársak, akik valamilyen kérdés, probléma felmerülésekor nem kérik kollégáik segítségét, hanem különböző információforrásokból vagy kísérletezésből maguk akarják megtalálni a választ. Sokan úgy gondolják, hogy jól van ez így, hiszen a kolléga nem zavar másokat, maga elintézi a problémákat. Akik így vélik, nem veszik figyelembe, hogy ez a magatartás nagyon sok időráfordítással jár és az eredmény minősége is megkérdőjelezhető. De miért kérünk nehezen segítséget? Ennek legfőbb okai: nem akarjuk elárulni, hogy valamihez – még – nem értünk, félünk attól, hogy gyengének könyvelnek el, vagy azért nem akarunk segítséget kérni, mert előre félünk a viszonzás kötelezettségétől.
- (3) Vannak, akik megosztanák a tudásukat, „ha lenne rá idejük”. Ők úgy érzik, a nap mint nap elvégzendő feladatok sokasága és az információözzönnel való küzdelem egyszerűen nem teszi lehetővé, hogy ilyesmire fecséreljék drága idejüket. Ehhez hasonló kifogás: a cég vezetése nem megfelelő eszközöket biztosít ehhez.
- (4) Megint mások úgy érzik, a többiek nem tartják sokra a tudásukat. Egyszer-kétszer volt már valamilyen jó ötletük, de senki nem figyelt rájuk, miért tennének újabb kísérleteket?
- (5) Néhány kísérletező kedvűnek az szegi kedvét, hogy nem kap semmilyen anyagi vagy legalább erkölcsi elismerést a tudásmegosztásban tett fáradozásaiért.
- (6) Mint korábban láttuk, vannak, akik szívesen támaszkodnak mások tudására a problémamegoldás során. Ebben az esetben az eltérő hagyományok újabb nehézségeket jelentenek a tudásmegosztásban, melyekre a későbbiekben térek ki.
- (7) Néhány érdekes vélemény a főtisztviselőknek szervezett műhelymunka résztvevőitől a tudásmegosztás gátló tényezőire vonatkozóan:
 - „Vezetői képességek szintje”
 - „Vezetői viselkedés”
 - „Szervezetlenség, tervszerűtlen feladatmegoldások”
 - „A tipikus bürokratikus feladatmegoldási metódus alkalmazása”
 - „Ösztönző rendszer: az üzleti szférában: többet termelsz, többet kapsz, ez itt nem működik”
 - „Aki kreatív, azt az üzleti szférába üldözik”

- „Ma már nem működik az idősebb kollégáktól való tanulás, mert azonnal teljesítést várnak el az újaktól”
- „Kommunikáció-hiány miatt a hibákat újra és újra elkövetik.”
- „Az oktatás a tudásmegosztás ellen kondicionál”
- „A közigazgatásban az információ blokkolására refinált technikák vannak”
- „Ha minél többet mutatok meg a tudásomból, kiderül, hogy mit nem tudok és sebezhetővé válok.”
- „A közigazgatási szférában erős a tekintély és a rang tisztelete”
- „A döntés nem mindig tudásalapú”
- „Retorzió éri a közigazgatásban azt, aki a főnök hiányosságaira rámutat.”
- „Az egyéni tudást nem csak Magyarországon, hanem a világon is sokszor jobban jutalmaznak (pl. Nobel-díj), bár az elért eredmények mögött általában csapatmunka van.”
- „Nem alá-fölé rendelt kormányzati szervek esetén nem érdeke a feleknek egymás megfelelő tudáshelyzetbe hozása.”
- „A szakértők tisztelete már megvan, de generalistákra is szükség lenne.”

2.3.6 Példák a szakmai közösségek alkalmazására

A különböző konferenciák, könyvek és szakfolyóiratok számos esettanulmánya arra enged következtetni, hogy a szakmai közösségek hasznosságát az utóbbi néhány évben egyre több vállalat és intézmény ismeri fel és próbálja meg kiaknázni. Személyesen több szakmai közösség munkájában vehettem részt, az így szerzett tapasztalatokat második tézisem igazolásánál mutatom be a 3.2 alfejezetben. Jó néhány esettanulmány segítségével elemeztem, hogy a különböző méretű, kultúrájú, kiterjedésű és iparági szegmenshez tartozó szervezetek milyen főbb problémákkal, kihívásokkal szembesültek a tudás menedzselése során, és hogy milyen várakozásokkal indítottak szakmai közösségeket.

A 2. táblázatban foglalom össze a vizsgált szervezetek főbb jellemzőit és a szakmai közösségek alkalmazásának legfontosabb sajátosságait.

2. táblázat: Példák a szakmai közösségek alkalmazására

Szervezet, főbb jellemzői (<i>Forrás</i>)	SZK-k néhány jellemzője
<p>1. Brit Védelmi Minisztérium:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 24,6 Mrd fontos költségvetés - 294 ezer ember - szerteágazó feladatrendszer <p>(<i>McNaughton, J. [2003]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - párhuzamosan élnek a hierarchikus struktúrával - hangsúly: problémák megbeszélése, megegyezés - önállóan dönthetnek megalakulásukról és feloszlásukról
<p>2. DNV (Det Norske Veritas) Maritime:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alapítva 1864., 5500 alkalmazott, 300 iroda, 100 ország - osztályozó és tanúsító rendszerek vízijárművekhez - kihívás: globális expanzió <p>(<i>Edial, L. C., Hjorth, F. [2003]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - a TM program magja - sikertényező: a közösség vezetője ismeri a műszaki ellenőrök szerepét, proaktív és karizmatikus - nehéz megtalálni a vezetőt
<p>3. Non-profit szervezet (NGO) az Egyesült Királyságban:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kis, 10 éves kutatóintézet; szociális igazságosság - nemzetközi reputáció - információban gazdag, kevés erőforrással rendelkező szervezet <p>(<i>Symons, J. [2003]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - munkatársak ellenállnak a standardizált output követelményeknek, de innovatívak a tacit tudáscserében - a közösségekre bízzák formálódásukat
<p>4. Kumba Resources:</p> <ul style="list-style-type: none"> - bányászat - Dél-Afrika, Ausztrália, Ázsia - 9 ezer alkalmazott <p>(<i>Sandroock, J. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cél: jobb tudásmegosztás - súlypont: közösségi és emberi viselkedési aspektusok - könyvtár a beszélgetések népszerű tere - legfőbb TM cél az SZK-k építése
<p>5. InBev:</p> <ul style="list-style-type: none"> - söripar, kezdetek: 1366. - 190 millió hl sör/év - 30 ország <p>(<i>Catteuw, M. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - cél: informális tudásmegosztás - tagok szerepe jelentősen különbözhet egymástól - közösségi kézikönyv a koordinátorok számára

<p>6. Caterpillar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - globális cég sok különböző termékkel és szolgáltatással <p>(<i>Studemann, R. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1999: 12 SZK, jelenleg 2700 - fontos a SZK szakterületének meghatározása – a tagok napi tevékenységét kell támogatniuk - jövőben több erőforrás a közösségi menedzserek kiválasztásához és képzéséhez
<p>7. Chevron Texaco:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 53 ezer munkatárs - 180 ország - működési kiválóságra törekszik: biztonság, stabilitás, munkakörnyezet, megbízhatóság, hatékonyság <p>(<i>Stemke, J. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - típusok: tevékenység szerint (különbségek a beszámolási kötelezettség, szponzoráció, finanszírozás, kommunikáció területén); stratégiai (hivatalos szabályok, működési tervek); belső tanácsadó
<p>8. BBC:</p> <p>Pl.: PA Network: on-line SZK a BBC személyi asszisztensei, titkársági és adminisztratív dolgozói számára</p> <p>(<i>Channdy, C. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - „A közösség a BBC-t jelentősen lekicsinyíti” - megtérülési ráta: 185 % + - fontosabbak a „lány” előnyök (képeségek fejlődése, valahová tartozás érzése) - az együttműködés gátjainak azonosítása (pl. különböző divíziók, osztályok, régiók eltérő szubkultúrái)
<p>9. Unilever:</p> <ul style="list-style-type: none"> - élelmiszer, háztartási- és illatszerek - 250.000 munkatárs - gyártás: 100 ország, értékesítés: 150 ország - cél: „multi-lokális” céggé válni <p>(<i>Pos, A.; Linse, K.; Aben, M. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - SZK-k pillérei: szállítandók (tudás és üzleti); emberek (megfelelő arányban kül. háttér, földrajzi hely, központi, illetve lokális erőforrás); működés (közös: nyílt bizalmon alapuló kultúra, SZK-k maguk definiálják játékszabályaikat és IT igényeiket); átadás - SZK-k a hálózatok anarchiája és az üzleti teamek eredményorientáltsága között - SZK-k az Unilever szervezeti kultúrájának alapvető építőelemei
<p>10. Thames Water:</p> <ul style="list-style-type: none"> - RWE vízszolgáltató divíziója - 21 ország - 70 millió fogyasztó <p>(<i>Tait, L. [2004]</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - szerepük: a tacit tudás megosztása és az explicit tudás közösségi tárolása - négylépcsős támogató módszertan és eszköztár - sikertörténetek dokumentálásának és terjesztésének jelentősége

<p>11. Nemzetközi professzionális szolgáltató cég:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 ezer munkatárs - 150 ország - több szolgáltatási üzletág: eltérő üzleti modellek és kultúrák <p><i>(KM Core Advisory Team [2004])</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - meghatározó jellemzőik: közös tárgykör, kapcsolat átélése, megosztott gyakorlat - iparágak, termékek és szolgáltatások szerint szerveződnek - önkéntes tagság – érdekes témák – nagy vonzerő
<p>12. ABN AMRO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nemzetközi bank, pénzügyi szolgáltató <p><i>(Iske, P. [2005])</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Value Area Teams: felsővezető által szponzorált SZK, cél: együttműködő kultúra kialakítása, új üzleti lehetőségek feltárása - Communities of Practice: normál SZK
<p>13. Shell International Exploration and Production:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 28,5 ezer munkatárs (ebből 13,5 ezer professzionális) - 34 ország <p><i>(Nyereyegona, J. [2005])</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - SZK-k célja a személyes hálózatok kiterjesztése: „Nem tudom, hogy kit kérdezzek” - több mint 14.000 tag - napi több mint 200 megkeresés
<p>14. Aon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - globális biztosítási és viszontbiztosítási bróker - 51.000 munkatárs - 600 iroda - 120 ország <p><i>(Cotter, J. [2005])</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Global Practice Groups - célok: bevételnövekedés, szerves növekedés támogatása, ügyfélorientáltság, új termékek fejlesztési idejének csökkentése, jó gyakorlatok cseréje
<p>15. Oracle / EMEA régió:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 14.000 munkatárs - 50 iroda - 36 ország <p><i>(Cohen, D. [2005])</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - tervezett módon jöttek létre, szponzorok által kijelölt vezetőkkel - fajtái: iparági (értékesítők és tanácsadók); termék-; technológia-; kompetencia-alapú

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a szakmai közösségek valóban nélkülözhetetlen szerveződési típust képviselnek a tudásszervezetekben, mivel képesek a strukturális, kulturális, szakmai és földrajzi határok lebontásával a szervezeti együttműködésnek megfelelő teret biztosítani.

2.4 A tudás természete

Ahhoz, hogy megoldásokat lehessen kidolgozni a tudás eredményesebb kiaknázására, először is a tudást magát kell elemeznünk, és ez alapján vizsgálhatjuk majd meg, hogy a tudás menedzselésénél milyen kihívásokkal kell szembenéznünk. A 2.3.1 pontban bemutatott kutatás eredményei is felhívják a figyelmet a tudás lényegi vonásainak megértésének fontosságára.

Mint ahogy nem vállalkozhattunk a tudás definiálására, hanem csak egy tudáskép felvázolására, nem vállalkozhatunk a tudás mélyreható elemzésére sem. A tudás természetének azokat az aspektusait kívánjuk felvázolni, melyek kihívásokat jelentenek a menedzsment számára. A 2.2 alfejezetben bevezetett tudáskép fő jellemzője, hogy két tudásfelfogást – a klasszikus humanista és a pragmatikus-mérnököt, ennek megfelelően a tudás természetét is – kettősségekkel célszerű leírni.³⁸

2.4.1 „Tudás” és „tudni”

Wenger, McDermott és Snyder megfogalmazása szerint: „Knowledge lives in the Human Act of Knowing”, azaz a „Tudás a »tudni« emberi aktusában él.”³⁹

A szerzők egy találó példán keresztül érzékeltetik a „tudás” és a „tudni” közti különbséget. „Amikor egy sebész operálja a betegét, akkor nem vakon alkalmazza a könyvekből összeszedetegetett tudást, vagy azokat az eljárási módokat, amelyeket eltárolt a fejében. Ehelyett figyelembe veszi a beteg kórtörténetét, nyomon követi az életjeleit, figyeli a szöveteket, bemetszéseket végez, következtetéseket von le, és ha szükséges, újraalkotja a tervet annak érdekében, hogy az eljárás folyamatosan megfeleljen a kialakuló helyzetnek. A szakértelem ilyen alkalmazása egy aktív, invenciózus folyamat, amelyik éppen annyira kritikus, mint az elraktározott tudás maga.”⁴⁰

Pléh Csaba megállapítja: „A hagyományos felfogást illetően mind képviselői, mind kritikusai a tartalmak kérdésére összpontosítanak.”⁴¹ Nincs ez másként a szervezeti tudás esetében sem. A „hagyományos” tudásmenedzsment-felfogás arra fókuszál, miként lehet minél több tudott

³⁸ A kettős tudásrendszerekről ld. bővebben: Pléh Cs. [2003/a]; 257-263. oldal

³⁹ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 8. oldal

⁴⁰ Ld. ugyanott

⁴¹ Pléh Cs. [2000]

dolgot elektronikus formában tárolni és a munkatársak számára hozzáférhetővé tenni. Ebben a felfogásban is van helye képzésnek, de ez a tudástárak használatára fókuszál, ignorálva – a fenti példához hasonlóan – a „tudni” jelentőségét. A klasszikus tudásfelfogás szerint a tartalmak mellett az elme pallérozása is lényeges a formák gyakorlásán keresztül, azonban már a XX. század első éveiben rádöbbsentek, hogy a gyakorlás hatása nem vivődik át szabadon a területek között.⁴²

Polányi Mihály is elutasítja a tudományos elfogulatlanság ideálját és egy alternatív tudásideált vezet be, ezt nevezi „személyes tudásnak”.⁴³ Polányi részletesen kifejti, hogy ez az alternatív tudásideál – bár úgy tűnik -, mégsem áll ellentétben az objektivitás követelményétől. A „tudni” jelentőségét így érzékelteti: „Valaminek a megértése nem önkényes aktus, nem is passzív tapasztalat, hanem univerzális érvényességre igényt tartó, felelősségteljes cselekvés.”⁴⁴ Polányi máshol így érvel: „Általában azért látjuk a dolgokat úgy, ahogy látjuk, mivel ez koherenciát teremt tapasztalatunk kontextusán belül.”⁴⁵

A tartalomból nem következik automatikusan a „tudni”, de a „tudni”-ből sem a tartalom. Tudásról akkor beszélhetünk, ha ez a kettő együtt dolgozik, szinergiában van egymással.

2.4.2 Hallgatólago és explicit

Mára általánosan elfogadottá vált – legalábbis a menedzsmentirodalomban és a tudás témájú konferenciákon -, hogy a tudásnak két különböző fajtája van: az explicit tudás és a tacit tudás. Ikijuro Nonaka és Noboru Konno cikke alapján a két tudásfajta összehasonlítására a 3. táblázatot állítottam össze.⁴⁶

⁴² Ld. ugyanott

⁴³ Polányi M. [1994]

⁴⁴ Ld. ugyanott

⁴⁵ Polányi M. [1992]; 60-82. oldal

⁴⁶ Nonaka, I.; Konno N.; [1998]; 40-54. oldal

3. táblázat: Az explicit és a tacit tudás

<i>Explicit tudás</i>	<i>Tacit tudás</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Kifejezhető szavakkal és számokkal - Megosztható különböző formákban: adat, tudományos formula, specifikáció, kézikönyv, stb. - Könnyen átadható az egyének között: formálisan és szisztematikusan - Nyugaton általában erre fókuszáltak 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem látható és nem fejezhető ki egyszerűen - Erősen személyes - Nehezen formalizálható, kommunikálható - Szubjektív éleslátás (bepillantás), intuíció, előérzet - Mélyen az egyének cselekedeteiben és tapasztalatában gyökerezik, valamint az egyének eszményképeiben, értékeiben és érzéseiben - Japánok felfogása: a tudás elsődlegesen tacit

A szerzők a tacit tudásnak két dimenzióját különböztetik meg:⁴⁷

- Technikai dimenzió: személyes, informális készségek és fortélyok; a „tudni hogyan”
- Kognitív dimenzió: hitek, eszmények, értékek, sémák és mentális modellek, melyek mélyen rögzülnek bennünk, általában természetesnek vesszük és nehezen tudjuk artikulálni.

Azt elég hamar felismerték, hogy a két tudásfajtának különböző jellemzői vannak, ezért azt gondolták, hogy elkülönülten is kell menedzselni ezeket.⁴⁸ Az elkülönült stratégiák (kodifikáció – perszonalizáció) nem teszik lehetővé a szervezeti tudás optimális kiaknázását. Egy másik elképzelés is tévhitnek bizonyult, miszerint a személyes tudások nagymértékben rögzíthetők, kodifikálhatók. Korábban alábecsülték a szervezetekben meglévő tacit tudást. Internetszolgáltatók körében végeztek 2004-ben egy felmérést, mely szerint ezeknél a cégeknél a tudás 85 %-a tacit tudás.⁴⁹ „Üzleti nézőpontból gyakran a tudás tacit szempontjai a legértékesebbek. Az ilyen tudás megtestesült szakértelmet jelent – a komplex és az egymásra utalt rendszerek mély megértését – ez képes dinamikus válaszokat adni a kontextus-specifikus problémákra. Az ilyen típusú tudást a versenytársak csak nagy nehézségek árán tudják lemásolni.”⁵⁰

⁴⁷ Ld. ugyanott

⁴⁸ Hansen, M. T.; Nohira, N.; Tierney, T. [2000]; 63-72. oldal

⁴⁹ Newman, M. [2005]

⁵⁰ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 9. oldal; Ezt egyre több tudásszervezet ismeri fel és próbálja meg kiaknázni, mint ahogy ezt a 2.3.1 pontban bemutatott súlyponteltolódás a tudásmenedzsment kezdeményezések területén is alátámasztja.

2.4.3 Közösségi és egyéni

„Tudod, hogy a föld gömbölyű és a nap körül kering, de ezt a tudást nem magad hoztad létre. Ez hosszú ideig fennálló közösségek kutató és gyakorlati fejlesztő munkájának eredménye. Ha a »tudni« tapasztalata individuális, a tudás maga nem az.”⁵¹

A tudás közösségi elismerése több ok miatt is fontos korunkban. Egyrészt szinte minden túl gyorsan változik ahhoz, hogy egy egyén elsajátíthassa minden részletét. A mai komplex problémamegoldás többdimenziós, multidiszciplináris perspektívát kíván. Ugyanakkor korunk vállalatainál minden szinten az egyéni teljesítményre helyezik a hangsúlyt: az egyes személyek, az egyes osztályok, részlegek, divíziók teljesítményét mérik és jutalmazzák.

„Ezeknek a szuverén királyságoknak az alapjait pedig az egyetemeken fektetik le, ahol a tudást karokba és tanszékekbe skatulyázzák, ami inkább afféle különálló adatbankokról tanúskodik, mintsem az egymással összefüggő ismeretek hálózatáról. Lyman Porter és Lawrence McKibbin például az amerikai üzleti iskolák vizsgálatok megállapította, hogy a »tipikus [üzleti] iskola mindentől független vállalkozásként tekint önmagára, elhanyagolható az együttműködése az egyéb egyetemi karokkal vagy tanszékekkel, s ennek föl sem merül az igénye«⁵².

Láttuk, hogy a személyes tudás fejlődése egyáltalán nem egyszerű folyamat, és hogy a tacit tudásnak milyen jelentősége van a versenyképességben is, ugyanakkor azt is, hogy nehezen formalizálható és kommunikálható. Ebből következik, hogy az egyéni tudásból nehezen lesz közösségi tudás. Ezt a folyamatot ráadásul nehezíti az, hogy sok tényezőtől függ, hogy egy csoport a hitek milyen együttesét fogadja el a valóság igaz leképezésének.⁵³

A fentiekből következik, hogy olyan megoldásokat kell találni, melyekben a tudás közösségi és egyéni dimenziójának is megvannak a fejlődési feltételei. Ezt az igényt tükrözi a „tudásmunkások” körében végzett felmérés is.⁵⁴

⁵¹ Idézett mű 10. oldal

⁵² Alford, O. P.; Naughton, M. J.; [2004]; 36. oldal

⁵³ A kérdésről ld. részletesebben: Bloor, D. [1993]

⁵⁴ Ld. értekezés 2.3.4 pontja

2.4.4 Dinamikus, de stabil magja van

Idézzünk újra a szerzőhármastól: „A tudás nem statikus, hanem folyamatosan mozgásban van. Valójában a kollektív tudásunk gyorsuló ütemben változik, legyen szó bármelyik szakterületről. Ami tegnap még igaz volt, azt ma új tényezőkkel, adatokkal, újításokkal és problémákkal kell összeegyeztetni. Ez a dinamizmus nem jelenti azt, hogy a tudásnak ne lenne stabil magja. Minden területen létezik a tudásnak egy kötelező alapszintje.”⁵⁵ Fontos feladat, hogy az egyes tudásterületek stabil magja mindenki számára rögzítésre és „szabványosításra” kerüljön.

Megítélésem szerint ehhez a stabil maghoz tartoznak a tacit területről a kognitív tudások; az explicit területről elsősorban a kategorikus jellegű és a halmazokra érvényes tudások.⁵⁶ A tudásorientált szervezetek munkatársainak belső igénye, hogy ezzel a dinamizmussal lépést tartsanak, keresik a valódi lehetőségeket a tanulásra.⁵⁷

2.4.5 Nem adható át teljesen, de interakciók által növekszik

Az eddigiek alátámasztják, hogy a tudás nem vihető át teljes mértékben az egyik egyéntől a másikhoz, az egyik csoportból a másikba, a jelenlegi generációból a következőbe. Ezért felmerül a kérdés, hogyan lehet egy szervezetben a tudást hozzáférhetővé tenni, megőrizni és növelni. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók és gyakorló szakemberek ma már széles körben elfogadják Nonaka és Takeuchi *The Knowledge Creating Company* című művében bemutatott elméletet, mely szerint az explicit és hallgatólagos tudásnak a kölcsönhatásával új tudás hozható létre.⁵⁸

A szerzőpáros jogosan bírálja a menedzsmenttel és szervezetekkel foglalkozó nyugati szakembereket, akik a tudás beszerzésére, tárolására, elérhetőségére és hasznosítására fókuszáltak és nem vizsgálták az új tudás keletkezésének folyamatait. Ennek a szemléletnek a gyökerei a nyugati gondolkodók többségéhez nyúlnak vissza, mely többség „bezárkózik a

⁵⁵ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 10-11. oldal

⁵⁶ Az explicit tudás típusairól ld. Pléh Cs. [2000]

⁵⁷ Ld. értekezés 2.3.4 pontja

⁵⁸ Ld. például: Tissen, R.; Adriessen, D.; Debrez, F. L. [1998]; 24. oldal; Davenport, T. H., Prusak, L. [2001]; 12-13. oldal; Sveiby, K-E. [2001/a]; 105-107. oldal; Bair, J. [2004]; 133-135. oldal

karteziánus dualizmusba, mely szerint elme és test különbözik.”⁵⁹ Polányi Mihály azon kevés nyugati filozófusok egyike, aki a megismerésben a személyes tapasztalás és felelősségteljes cselekvés fontosságát hangsúlyozzák.⁶⁰ Polányi írásaiban azt is bemutatja, hogy milyen módon teremődik a tudás a tudományos kutatásban. Álljon itt erről egy érdekes idézet: „...míg elvont szinten mércéinket nem tudjuk expliciten meghatározni, addig a gyakorlatban észrevétlenül megváltoztathatjuk azokat. A tudományos kutatás szándékolt célja, hogy megoldjon egy problémát, de intuícióink olyan megoldással válaszolhat erőfeszítéseinkre, amely a koherencia új mércéjét és új értékeket rejt magában. A megoldás jóváhagyásával hallgatólagosan engedelmessékedünk ezeknek az új értékeknek és így elismerjük, hatalmukat magunk felett, akik hallgatólagosan felfogtuk őket.”⁶¹

Annak ellenére, hogy – mint korábban említettük, - a tudásmenedzsmenttel komolyan foglalkozók nélkülözhetetlen kiindulópontnak tartják az explicit és a hallgatólagos tudásfajták kölcsönhatásából származó tudásteremtést, a vállalatok és intézmények gyakorlatában sajnos ez még – kevés kivételtől eltekintve – nem terjedt el, mint azt a magyarországi tudásmenedzsment felmérés is alátámasztja.⁶²

Nézzük meg ezért, hogyan történik a tudásteremtés folyamata. Ennek bemutatásához Nonaka és Konno tanulmányában ismertetett spirálmodellt használom.⁶³ A tudás két fajtájának kombinálása négy konverziós mód koncepciójának kialakítását teszi lehetővé. A 10. ábra mutatja be, hogy a négy konverziós lépés – szocializáció, externalizáció, kombináció, internalizáció – miként teremt új tudást az egyének, a csoportok és a szervezet szintjén.

A konverzió négy módjának egy egymáshoz kapcsolódó és egymásra épülő, spirálszerű folyamatba történő szerveződése teszi lehetővé a szervezeti tudás kiaknázásának optimalizálását.

⁵⁹ Sveiby, K-E. [2001/a]; 105. oldal

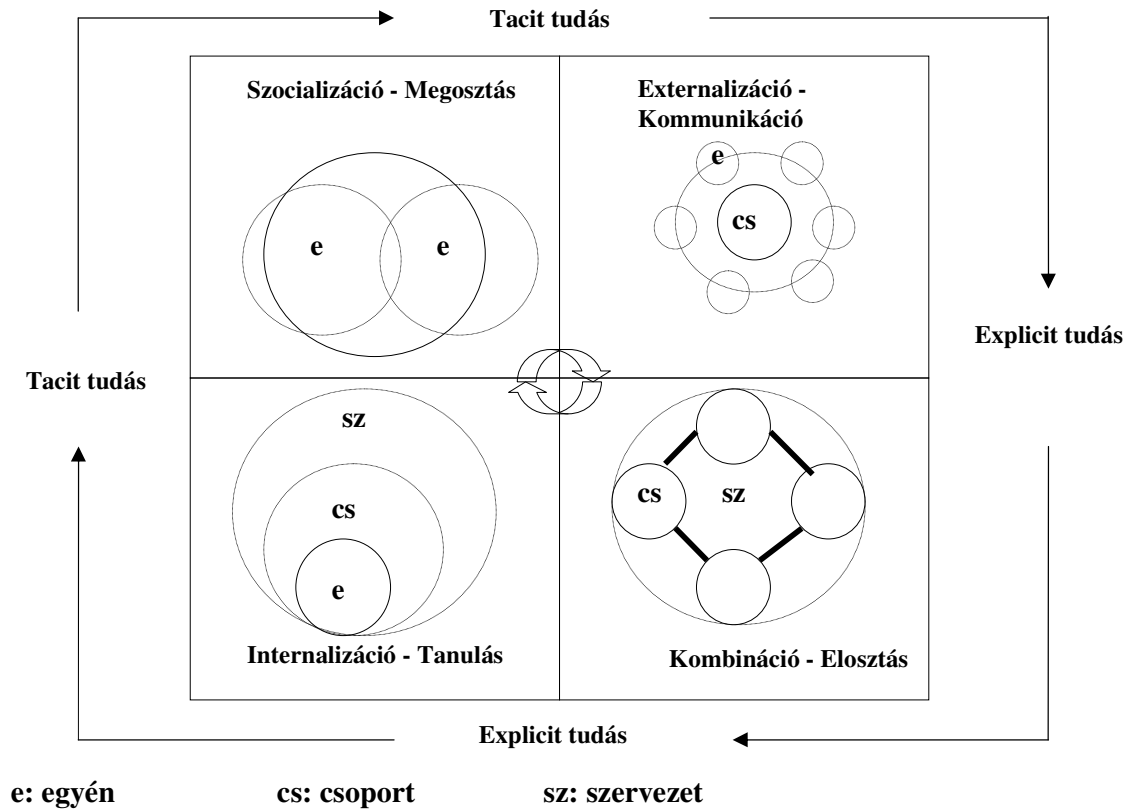
⁶⁰ Polányi M. [1994];

⁶¹ Polányi M. [1992]; 78-79. oldal

⁶² Ld. értekezés 2.3.2 pontja

⁶³ Nonaka, I.; Konno, N. [1998]; 42-47. oldal

10. ábra: A tudáspirál



A tudásmenedzsment irodalma a konverzió kifejezést nem használja egységesen. Bair például az átmenet (transition) kifejezést használja és négy kategóriáját – megosztás, kommunikálás, elosztás és tanulás – határozza meg, megfeleltetve Nonaka egy-egy kategóriájának.⁶⁴ Az értekezésben – a menedzselési nézőpont fontossága miatt - én elsősorban az utóbbi terminológiát fogom alkalmazni. A megosztás, kommunikálás, elosztás és tanulás spirálszerű folyamatát nevezem tudásgondozásnak. A tudásgondozás eljárásainak áttekintő bemutatására a 4. táblázatot dolgoztam ki.⁶⁵

⁶⁴ Bair, J. [2004]; 133-135. oldal

⁶⁵ A táblázat kialakításához Sveiby, Bair, illetve Nonaka és Konno előbb említett műveit használtam fel.

4. táblázat: A tudásgondozás eljárásai

	Megosztás	Kommunikálás	Elosztás	Tanulás
Miől? → Mivé?	Tacit → Tacit	Tacit → Explicit	Explicit → Explicit	Explicit → Tacit
Viselkedés	Szocializáció	Externalizáció	Kombináció	Internalizáció
Lényege	A tapasztalat megosztása; az együttműködés mellékterméke	A tudás összegyűjtése, rögzítése; tudatos átalakítás explicit reprezentációba (metaforák, modellek, fogalmak, egyenletek)	Konvertálás széles körben terjeszthető formába; kodifikáció	Az explicit tudás beágyazódása a cselekvésbe és a gyakorlatba
Módjai	Megfigyelés, kísérletezés, utánpótlás, gyakorlás	Beszéd, dialógus, prezentáció, jegyzetelés, írás, szerkesztés, koncepciók, vizuális megjelenítés	Osztályozás, kategorizálás, szerkesztés, megjelentetés, portálok működtetése	Különböző oktatási technikák, eszközök
Közege	Személyes, fizikai kapcsolatok, közös aktivitások	Közvetlen csoporttalálkozók	Speciális, "kiadói" csapatok	Különböző tanítás, tanulási formák, munka
Példák	Mester – inas kapcsolat	Menedzsment kézikönyvek, közösségi dokumentumok	Egyetemi tankönyvek, oktatási adatbázisok, vállalati tudásbázisok	Egyéni tanulási gyakorlat, szimuláció, munka közbeni tanulás

Az igazi interakciókban rejlő lehetőségeket egyre többen ismerik fel, mint ahogy azt több saját kutatás is alátámasztja.⁶⁶

2.4.6 A tudást gondozni és alkalmazni kell

Mint láttuk, a klasszikus humanista tudásfelfogás elsősorban az explicit tudás kultivációjára fókuszál, a pragmatikus-mérnöki pedig az alkalmazást, a működést tartja szem előtt. A

⁶⁶ Ld. értekezés 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4 pontjait

tapasztalatok alapján elmondhatjuk, hogy ma a szervezetekben a tudás különböző forrásokból való gyors összegyűjtésére és alkalmazására kényszerülnek. Mint a korábban bemutatott felmérések is alátámasztják, a „tudásmunkások” úgy érzik, nincsenek meg a feltételek tudásuk elmélyítésére, a másoktól való tanulásra, a kidolgozott megoldások validálására és tapasztalataik másokkal való megosztására.⁶⁷

Az értekezésben bemutatott tudásképből következik, hogy a tudás csak az alkalmazás során bizonyulhat életképesnek, ugyanakkor a folyamatosan nem karbantartott és nem fejlesztett tudás nagyon hamar elveszíti relevanciáját és alkalmazhatóságát. A tudás építését két egymástól eltérő folyamat valósítja meg: a tudásalkalmazás és a tudásgondozás.⁶⁸

A tudás természetének ezzel a kettősségével is tisztában voltak és tisztában vannak a szervezetek vezetői. Korábban a tudás gondozása és alkalmazása időben – és térben – elkülönült egymástól, ahhoz hasonlóan, ahogy a tanulás és a munka tipikusan elkülönült egymástól. A változások felgyorsulásával és a tudás stratégiai tényezővé válásával a korábbi modell nem működött többé, a tudás dinamizmusa nem hagyott időt az időbeli elkülönülésre. A probléma megoldására különböző kezdeményezések jöttek létre, mint például a vállalati egyetemek, kompetenciaközpontok, kiválósági központok vagy a kétkezes szervezetek.⁶⁹ Természetesen ezeknek a szerveződéseknek meg lehet a létjogosultságuk, de alkalmazásukkal a tudásgondozás és tudásalkalmazás időbeli elkülönülése szűnt meg csupán, a térbeli elválasztódás megmaradt, ez pedig megakadályozza a tudásalkalmazás és -gondozás egyensúlyban tartását, azaz a szervezeti tudás mozgósításának optimalizálását.

2.4.7 Tudás- versus információorientáltság

A tudás természetének hetedik aspektusa a tudásorientáltság és az információorientáltság közti különbséget és ennek hatását írja le. A jelenséget kiválóan mutatja be A személyes tudás menedzselését támogató eszközök című cikk.⁷⁰

⁶⁷ Ld. például az értekezés 2.3.2 pontját

⁶⁸ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 18-21. oldal

⁶⁹ A kétkezes szervezet koncepcióját ld. O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L. [2004]; 6-14. oldal

⁷⁰ Holtshouse, D. [2004]

Holtshouse négy nagyon hasznos, korszerű információ- illetve tudáskezelő eszközcsoportot mutat be, ezek:

- műszerfalak (dashboards): az összetett, eltérő szerkezetű információfolyamatok integrált felhasználói interfészbe konszolidálják;
- személyes szűrők: csak az egyén számára relevanciával bíró, időszerű információt engedik át a munkatársaknak;
- intelligens agensek és dokumentumok: a munkatársak nevében lépnek akcióba, csökkentik a rutinszerű munkát és tájékoztatják a munkatársakat a feladatvégzés előrehaladásáról;
- érzékelő és reagáló rendszerek: a bejövő információfolyamokban felfedezik a potenciális problémákat mielőtt azokból válság keletkezne.

Érdekes módon a szerző ezek után nem további eszközöket mutat be, hanem áttér a személyes tudás fejlődését támogató emberi hálózatok jelentőségének ismertetésére. „Annak ellenére, hogy ezek az eszközök a legújabb és legjobb technológiákat felhasználva biztosítják a megfelelő információfolyamokhoz való kapcsolatot, valamint a legfrissebb webportálokhoz és műszerfalakhoz a hozzáférést, létezik még egy stratégia, amely úgy tűnik, sohasem veszít az értékéből! Sokan közvetlenül egy másik munkatárstól szerzik be a számukra fontos tudnivalót.” A szerző ismerteti egy a Xerox szervíztechnikusai között végzett felmérés főbb eredményeit. A tanulmány azt vizsgálta, milyen kapcsolat van a tudásmegosztás és a személyes teljesítmény között. A megdöbbentő eredményeket a 5. táblázat foglalja össze:

5. táblázat: Különböző teljesítményű munkatársak

<i>Kiváló teljesítményű munkatársak</i>	<i>Közepes/alacsony teljesítményű munkatársak</i>
A csoporthoz erősen kötődnek	Nem tekintik magukat a csoport aktív tagjainak
Munkájuk elvégzéséhez elsősorban az tudásra támaszkodnak	Elsősorban az információra alapoznak
Munkájukra úgy tekintenek, mint amely a tudáson keresztül értéket hoz létre	Úgy gondolják: a problémákkal csak lépést kell tartani és el kell kerülni az információs túlterheltséget
Feladataik leírásában a tudásról beszélnek	Inkább az információ szót használják
Úgy gondolják: két aktív elme közös erővel jobb megoldást talál	Számukra a kézikönyvekben található információ értékesebb, mint a szakemberek tudása

A 2.3.2 pontban bemutatott felmérés egyik fontos eredménye, hogy a válaszadók több mint kétharmada először valamelyik munkatársához fordul, ha problémamegoldáshoz fontos információt keres. Az így megszerzett tudás pedig – mint láttuk – a teljesítményt növeli. Nem lehet tehát megelégedni azzal, ha átfogó információközpontok és dokumentumtárak épülnek ki a szervezeteknél, hanem biztosítani kell, hogy a munkatársak hozzáférhessenek mások tudásához.

2.5 A tudás menedzselésének kihívásai

Peter Drucker így ítéli meg a tudás jelentőségét: „Ma az egyetlen igazán értékes erőforrás az egyének és a társadalom számára egyaránt a tudás. A tudással minden mást meg lehet teremteni. A tudás termelőeszközzé vált.”⁷¹ Nyugodtan mondhatjuk, hogy ez igaz a vállalatok és intézmények esetében is, ebből pedig az következik, hogy a tudásmenedzsmet a legfontosabb menedzsmet területté vált. Gyökér Irén véleménye szerint: „A fenntartható versenyelőny alapjaivá kizárólag azok az erőforrások válhatnak, amelyek értékesek, ..., ritkák, ..., tökéletlenül másolhatók, ..., nem helyettesíthetők.”⁷²

Az előzőekben igazoltuk, hogy a tudás értékes, tökéletlenül másolható és nem helyettesíthető. De állíthatjuk azt is, hogy ritka? A tudás megosztásakor nem veszít az értékéből – még a megosztó számára sem. Láttuk azt is, hogy a tudás gondozása során mind az egyéni, mind a szervezeti tudás nő. Azonban – miként azt a problémafelvetés során megállapítottuk –, a menedzserek négyötöde úgy tapasztalja, hogy nem tudják megfelelően kiaknázni a tudást. A tudás természetét elemezve láttuk, hogy sajátos erőforrásról van szó. Az alábbiakban vizsgáljuk meg, hogy milyen további főbb kihívásokkal kell szembenézni a szervezet tudásmozgósító képességének fejlesztése során.

2.5.1 A tudásvagyon sajátosságai

Köztudomású, hogy jó néhány vállalat piaci értéke többszöröse a könyv szerinti értéknek. Ennek oka, hogy az immateriális javak nagy része nem szerepel a cég könyveiben.

⁷¹ Ld. pl. Gyökér I. [2004]; 49. oldal

⁷² Ld. ugyanott

De miből is áll tulajdonképpen a szellemi tőke, azaz a tudásvagyon? A szervezetek immateriális javai Sveiby szerint három fő csoportba sorolhatók:⁷³

- (1) Egyéni kompetencia
A munkatársak egyéni tudása, szakértelme tartozik ebbe a csoportba.
- (2) Belső szerkezet
Ide tartoznak: a szervezet folyamatai, adatbázisai, rendszerei, szervezeti struktúrák, menedzsment-kultúra stb.
- (3) Külső szerkezet
Legfontosabb elemei: kiterjedt és elmélyült ügyfélkapcsolatok, védjegy, márkanév, hírnév, arculat.

Mint ahogy Gyökér Irén is rámutat: „A szellemi tőke menedzsmentje új feladatok elé állítja a menedzsereket. A szellemi tőkének néhány olyan sajátossága is van, amely a pénzügyi és tárgyi vagyontól jelentősen eltér.”⁷⁴ Az európai felmérések azt igazolják, hogy a menedzsereknek a legnagyobb kihívást a tudásmenedzsment üzleti-szervezeti előnyeinek bemutatása jelenti, mivel nem kellőképpen ismerik a tudásvagyon sajátosságait és az ezeknek megfelelő menedzsmenteszközöket.⁷⁵ Az alábbi sajátosságok kiemelését tartom fontosnak:

- (1) Az immateriális javak – mivel általában nem szerepelnek a mérlegben – sokszor a vállalat menedzsmentje számára is nehezen láthatóak, meghúzódnak a felszín alatt. A vezetőknek fel kell ismerni, hogy a vállalatot nagy részben tudásszerkezetek alkotják.
- (2) Az intellektuális vagyon megszerzése hosszú folyamat, ugyanakkor nagyon könnyű elveszíteni. Véleményem szerint ez a megállapítás annál erősebb, minél inkább haladunk az egyéni kompetenciáktól a külső szerkezetek felé. Jól érzékelteti ezt az Arthur Andersen esete: az évszázad alatt megszerzett hírnév egy-két nap alatt elveszett és néhány hónap alatt a cég és a név is eltűnt a globális piactérről.
- (3) A vezetők feladata, hogy a szervezet eszközeit fejlesszék és legalább annyi figyelmet kell fordítaniuk az immateriális javakra, mint a dologi javakra. Az ehhez szükséges legfontosabb kompetenciák bemutatására a 2.6 alfejezetben térek ki.

⁷³ Ld. Sveiby, K-E. [2001/a]; 63-68. oldal; a szellemi tőke összetevőinek különböző meghatározásairól ld. bővebben: Gyökér I. [2004]; 52-53. oldal

⁷⁴ Ld. Gyökér I. [2004]; 50. oldal

⁷⁵ Ld. értekezés 2.3.1 pontját

- (4) Mivel az immateriális javak nem láthatóak, finanszírozásuk is láthatatlan forrásokból történik: a belső és a külső szerkezet a részvényesek láthatatlan saját tőkéjéből, míg a munkatársak kompetenciája a dolgozókkal szembeni feltételes kötelezettség-vállalásokból. A jövőben a vezetőknek világosabban kell látniuk a tényleges forrásigényeket és meg kell tudniuk győzni ezek létjogosultságáról a tulajdonosokat a vállalat hosszú távú fejleszthetősége érdekében. A negyedéves profitelvárások nyomása alatt ez egy komoly menedzsment-dilemmát jelent.

A tudásvagyon besorolása az említett három csoportba azt a célt szolgálja, hogy segítsen a hatalmas terület rendszerezésében. Mindhárom vagyontípusnak megvannak a saját fejlesztési módszerei és eszközei, ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet, hogy az egyéni kompetenciák, a belső szerkezetek és a külső szerkezetek egymástól elkülönülő fejlesztése akkor sem elegendő, ha ezek a fejlesztések magas színvonalon történnek. Ennek az az oka, hogy a piac elvárásai a termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódó hozzáadott érték vonatkozásában exponenciálisan növekednek, míg a szervezeti képességek – amelyek meghatározzák a szervezet válaszait az igényekre – általában csak lineárisan fejlődnek.⁷⁶

2.5.2 Együttműködés versus verseny

A többször hivatkozott európai felmérés szerint a legfontosabb elvárás a tudásmenedzsmenttől a szervezeti egységek közötti szinergia, együttműködés megteremtése.⁷⁷ Ugyanakkor elmondhatjuk, hogy a szervezeti tudás menedzselésével kapcsolatban talán a legnagyobb dilemma: érdemes-e egy együttműködést támogató légkör kialakításába invesztálni? Karl-Erik Sveiby a tudásmenedzsment világszerte elismert professzora egy érdekes cikkében erősen gondolkodóba ejt a kérdéssel kapcsolatban: „A tény az, hogy nem ismerjük az együttműködés értékét. Jónéhány empirikus tanulmány azt sugallja, hogy a bizalom és az együttműködés elengedhetetlenül fontos a tudás, az információ és ötletek megosztásához való hajlandósághoz. Ugyanakkor azt is bebizonyították, hogy a kreativitás és a tudásteremtés a versenyszellemű környezetben fejlődik. Vannak-e az együttműködésnek korlátai vagy állíthatjuk, hogy alapvetően szinte mindig jobb, mint a verseny? Mikor csap át a kollaboráció csordaszellembé? Mikor kell a szakértőknek versenyezniük egymással, és mikor

⁷⁶ Saint-Onge, H; Wallace, D. [2003]; 4-8. oldal

⁷⁷ Ld. értekezés 2.3.1 pontja

kell együttműködni annak érdekében, hogy értéket hozzanak létre? Nem tudjuk. A legtöbb, amit tudunk, a tanácsadók, menedzserek és informatikai szállítók anekdotái.”⁷⁸ Sveiby szkepticizmusára feltétlenül érdemes odafigyelni, de veszélyes az elemzésről és a dilemmák feloldásán történő fáradozásról való lemondás igazolására felhasználni.

Sveiby tovább folytatja fejtegetéseit: „Az együttműködésre való hajlandóság és képesség a szervezeti kultúra része. Ez pedig egy meglehetősen amorf koncepció, amit nehéz menedzselni és kutatni. Egy együttműködést fejlesztő kezdeményezést lehet, hogy valaki nagyra értékel, míg másvalaki nem sokat tulajdonít neki.”

Az elmúlt év talán legmeghatározóbb tapasztalatát egy nagy nemzetközi professzionális szolgáltató cég főnöke számára nyújtott tanácsadói munkám során szereztem. Több hónap alatt konstruktív beszélgetések során kialakult az egyetértés köztünk, hogy nagy szükség lenne a szervezeten belül az egyes részlegek közötti együttműködés fejlesztésébe investálni. Körvonalazódott, hogy ez mibe kerülne, és milyen értéket adna a cégnek. A kezdeményezés mégsem indulhatott el – legalábbis egyelőre. A vezető két okot jelölt meg: az embereket reménytelenül nehéz rávenni egy kívánatos szintű együttműködésre és ráadásul a befektetéseket és ezek megtérülését szinte lehetetlen mérni.

Igaz, hogy sok mindent nem tudunk és szinte bármit és bárminek az ellenkezőjét lehet kutatásokra, felmérésekre és tapasztalatokra hivatkozva „igazolni”. Ugyanakkor sok mindent tudunk az együttműködés jelentőségéről és az azt elősegítő tényezőkről. Ha legalább ezeken a területeken sikerülne kitartó erőfeszítések árán előrejutnunk, sokkal eredményesebbek lehetnének a tudásorientált szervezetek.⁷⁹

Paradox módon Sveiby egy másik művében maga hívja fel a figyelmet arra, hogy a tudásorientált szervezetekben nem egészséges verseny folyik: „a tudásszervezetekben a hatalmi harcok újabb okai, formái és frontjai jelennek meg.”⁸⁰ A legkeményebb kihívást a szakértők és menedzserek között dúló csaták hevességének mérséklése jelenti.

A tudást az emberek között kétféle hagyomány közvetíti: a szakértői – ekkor a tudás közvetítői a szakértők – és a szervezeti hagyomány – ennél a menedzserek közvetítenek. A kétfajta harcost egészen más kérdések foglalkoztatják. A szakértő fő törekvése: „Hogyan lehetek szakmám legkiválóbb művelője?” A menedzser töprengése: „Miként tudom

⁷⁸ Sveiby, K-E. [2003/a]; 26. oldal

⁷⁹ A 2.3 pontban bemutatott mind a hat kutatás felhívja a figyelmet – különböző módokon – arra, hogy a vezetők és a munkatársak fontosnak tartják, hogy mások együttműködjenek velük.

⁸⁰ Sveiby, K-E. [2001/a]; 111-122. oldal

befolyásolni, hogy a többiek kompetenciáikat a szervezet érdekében minél jobban hasznosítsák?”

A két tábor között a szakadékokat több tényező mélyíti:

- (1) Általában különböző továbbképzési rendszerekben vesznek részt: az egyik szakmai programokban, a másik menedzserképzőkben. A KPMG-BME Akadémia tudásmenedzsment mesterkurzusán részt vett egy nagyvállalat vezetője, aki nagyon hasznosnak találta a műhelymunkát. Javasoltam neki, hogy a következő tanévben küldjön vezető szakértő szintű munkatársakat. „Nekik szakmai továbbképzésre van szükségük, ők nem profitálnának sokat ebből az újszerű, széles látókörű megközelítésből” – hangzott az engem elszomorító válasz.
- (2) Eltérő a felelősségük a szervezetben, a szakértők ezért például nehezen értik meg a „költségkeret” vagy a „határidő” kifejezések jelentését. A szakértők szerint pedig a menedzserek – mivel nem értenek a szakmához – nem biztosítanak időt az elmélyült munkára.
- (3) A különböző javadalmazási rendszerek miatt mindkét tábor azt gondolja, hogy a másik tábor erősen túlfizetett „azért a munkáért”, mialatt ők „éhbérért” dolgoznak.
- (4) Az üzleti iskolák tantervei is erősítik a szembenállást. Ismereteim szerint ritkaság számba megy az az iskola, melynek nem a termelő vállalatok vezetési modellje határozza meg a képzés súlypontjait.⁸¹

Sveibyvel ellentétben Goleman azt képviseli, hogy érdemes a munkahelyi légkör fejlesztésébe investálni.⁸² „A légkörre pozitívan ható vezetési stílust alkalmazó vezetők határozottan jobb pénzügyi eredményeket produkáltak, mint a légkörre negatív hatást gyakorló vezetési stílust alkalmazó vezetők. Ezzel nem azt állítjuk, hogy a teljesítmény szempontjából a légkör az egyedüli meghatározó tényező. A gazdasági viszonyok és a verseny dinamikája szintén nagyon fontosak. Kutatásaink azonban bebizonyították, hogy az eredmények csaknem egyharmada a munkahelyi légkörre vezethető vissza, és ez egyszerűen túl sok ahhoz, hogy ne vegyünk róla tudomást.”

Goleman mellett is érvel, hogy „a munkahelyi »légkör« nem valamilyen elnagyolt, homályos terminus. Az először George Litwin és Richard Stringer pszichológusok által

⁸¹ Erről a problémáról ld. részletesebben az értekezés 2.6.4 pontját

⁸² Goleman, D. [2002]; 7-8. oldal

felállított, majd később McClelland és munkatársai által finomított definíció szerint, a munkahelyi légkört hat kulcsfontosságú tényező alkotja: a rugalmasság – vagyis hogy az alkalmazottak mennyire érzik úgy, hogy szabadon, bürokratikus akadályoktól mentesen kezdeményezhetnek; mekkora felelősséget éreznek a szervezet iránt; milyen követelményeket állítanak maguk elé; mennyire érzik pontosnak a teljesítményük értékelését és megfelelőnek az anyagi és nem anyagi elismerést; mennyire látják tisztán a feladatokat és az értékeket; és végül, mekkora elkötelezettséggel képesek dolgozni egy közös célért.” Mind a hat tényező kulcsfontosságú a tudás mozgósítása szempontjából.⁸³

Eric Woods még egy szempontra felhívja a figyelmet: a menedzsereknek képeseknek kell lenniük az informális és formális együttműködési formák között egyensúlyt tartani.⁸⁴ Az informális együttműködéshez tartozik például: egy team-esemény szervezése, speciális témák ad-hoc megvitatása, másoktól spontán módon segítségkérés. Alulról felfelé szerveződik, hangsúly a gyakorlaton van. A formális együttműködés felülről lefelé szerveződik, erősen folyamatvezérelt, világos feladatmenedzsmenttel és felelőségekkel. Jó, ha kreatív feszültség van a munka két aspektusa, a gyakorlat – emberek hogyan dolgoznak együtt annak érdekében, hogy elvégződjön a munka – és a folyamat – a munkavégzés módjának explicit, formális meghatározása – között, de a köztük lévő gyakori konfliktus aláássa a szervezet hatékonyságát. Woods szerint akkor beszélhetünk együttműködő vállalatról, ha sikerül a kétfajta együttműködési formát magas szintre fejleszteni és egyensúlyban tartani.⁸⁵

2.5.3 A tudásmegosztás akadályai

A már többször hivatkozott és részletesen elemzett felmérés egyik kérdése így hangzott: Milyen nehézségekbe ütköztek a tudásmenedzsment implementálása során?⁸⁶ A vezető európai cégek, intézmények a három legfőbb akadályozó tényezőként a következőket adták meg:

- a tudásmenedzsmentnek nincs prioritása a napi munkában (83 %)
- a tudásmegosztó kultúra hiánya (64 %)

⁸³ Ezt erősítik meg saját kutatásaim is, ld. elsősorban az értekezés 2.3.3 és 2.3.4 pontját

⁸⁴ Woods, E. [2003]; 6-7. oldal

⁸⁵ Meg kell jegyezni, hogy Woods a szakmai közösségeket az informális együttműködés egyik legkarakterisztikusabb formájának tekinti, és nem vizsgálja, hogyan alakulhat ki az együttműködő vállalat.

⁸⁶ KPMG [2003]

- a munkatársaknak nincs idejük rá, illetve a prioritásaik között nem szerepel (55%)

A másodikként megadott megvalósítást akadályozó tényező explicit módon a nem megfelelő kultúra. Bár a kultúrát nagyon sokféleképpen értelmezik, abban egyetértés van, hogy alapvetően meghatározza egy csoport „közös” gondolkodását, normáit, viselkedési formáit. Goodenough találóan így fogalmaz: „Egy társadalom kultúrája abból áll, amit egy személynek tudnia vagy hinnie kell ahhoz, hogy a kultúra tagjai számára elfogadható módon cselekedjen.”⁸⁷ A felmérés szerint a szervezetek úgy gondolják, hogy a tudásmegosztó magatartás nem tartozik a kötelezően elvárt viselkedésformák közé, hiszen a tudásmenedzsment nem fontos része a mindennapi munkának, és nem biztosítanak időt a tudással kapcsolatos tevékenységekre.

Sokat és sokféleképpen tárgyalták a kultúra szerepét a tudásmenedzsmentben, mégis megdöbbentett a felmérés egyértelmű eredménye, miszerint a tudásmenedzsment-kezdeményezések a megvalósítás során döntő mértékben kulturális akadályokba ütköznek.

2.5.3.1 Bizalomhiány

Evidenciának számít, hogy intenzív és értékes tudásmegosztás nem jöhet létre olyan emberek között, akik között nem alakult ki a – magas szintű – bizalom. A bizalom építhetőségével kapcsolatban a menedzserek véleménye meglehetősen nagy szórást mutat a naiv optimizmustól a megrögzött szkepticizmusig.

De mi is a bizalom? Sako így határozza meg: „A bizalom a gazdasági élet valamely szereplőjének elvárása egy másik szereplővel szemben, hogy az kiszámíthatóan és mindkét fél számára elfogadható módon viselkedik.”⁸⁸

Zsolnai László szerint bizalomról akkor beszélhetünk, ha a másik felet kompetensnek és tisztességesnek tartjuk, és ekkor vagyunk készek befektetni a kapcsolatba. A tudásmegosztás véleményem szerint sok „beruházást” igényel ezért előfeltétele a bizalomépítés.

A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a személyes és a szakértői bizalom mellett a szervezetekben makacsul megbúvik a strukturális bizalom láthatatlan szövete is.⁸⁹ Ez ad magyarázatot a bizalom megromlására szervezeti-pozicionális változások esetén olyan személyek között, akik korábban kölcsönösen becsülték és tisztelték egymást.

⁸⁷ Ternovszky, F. [2003]; 119. oldal

⁸⁸ Zsolnai L.

⁸⁹ Joni, S. A. [2004]

Álljon itt egy példa a bizalom egyik torzulási típusára, a bizalmatlanságra. Az egyik kormányzati szervezetnél innovációs pályázatot hirdettek a munkatársak számára. A legjobb ötleteket, újításokat szerény anyagi elismeréssel jutalmazták. A kezdeményezés sajnos hamar megbukott - nem a díj alacsony volta miatt. Többen adtak be nagyon értékes munkákat, az első helyezett igazán sokat fektetett kiváló ötleteket tartalmazó pályázatába. Úgy tűnt, mindenki örült a kolléga sikerének, a vezetők és kollégák egyaránt. A díj odaítélése után nem sokkal derült ki, hogy volt valaki, aki egyáltalán nem örült: a győztes közvetlen főnöke. Nagy veszélyt látott az értelmes kolléga feltűnésében, így legjobbnak látta eltávolítani a minisztériumból. Közvetlen céljánál sokkal többet „sikerült” elérnie: nemcsak a kirúgott kolléga nem pályázhatott többé, hanem a többieknek is elment a kedvük ötleteik nyilvánosságra hozatalától. Extrém példa? Lehet, de sok hasonló történik ma mindenfajta szervezetnél. S. A. Joni egy egyszerű módszert javasol a strukturális bizalom tesztelésére⁹⁰. Ha az alábbi kérdések többségére igennel tudunk válaszolni, akkor beszélhetünk a strukturális bizalom megfelelő szintjéről:

- Vajon az adott személy – a konkrét szerep- és felelősségi körben képes-e a saját céljaitól vagy érdekeitől független véleményalkotásra?
- Olyan pozícióban van-e, amely lehetővé teszi a teljes lojalitást?
- Nem valószínű, hogy átalakítja vagy megszüri az információkat?
- Joggal feltételezhető-e, hogy nem kerül át olyan szerepkörbe, amely strukturális gátakat szab a köztünk fennálló bizalomnak – például nem történik-e meg valamikor, hogy ugyanazért a beosztásért vagy ugyanazért az ügyfélért szállunk harcba?

A bizalom jelentőségére a „lágyabb”, a nem statisztikai módszerekre alapozó saját kutatások is felhívják a figyelmet.⁹¹

2.5.3.2 A beilleszkedés kultúrája

A tudásmegosztás talán legnagyobb ellensége az ún. „big-C” kultúra, melynek hajtómotorja a teljesítés (Compliance), azaz a beilleszkedés a jól kialakult hierarchiába és procedúrákba.⁹² Tudásmegosztásról akkor beszélhetünk, ha a tudás szabadon áramlik az egyének és csoportok között, a hagyományos szervezetben a hatalom azonban azok kezében összpontosul, „akik megszolgáltak érte”, nekik nem áll érdekükben a „veszélyes” tudásmenedzsment támogatása.

⁹⁰ Joni, S. A. [2004]

⁹¹ Ld. értekezés 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5 pontjait

⁹² Ellis, S. [2004]

A kultúrák láthatatlan, de mély és erős gyökereket eresztenek a szervezetekben, megváltoztatásuk roppant nehéz és hosszadalmas.

A korábban bemutatott kutatások is rávilágítanak, hogy a kulturális eltérések elemzése nem megkerülhető, ha a cél a tudásmegosztás és az együttműködés javítása.⁹³

2.5.3.3 Szervezeti határok

Egy áttekinthető méretű csoportban nem túl nehéz feladat az együttműködést biztosítani, és a menedzserek hajlamosak azt gondolni, hogy a tudásfolyamatok „maguktól” képesek átlépni a szervezeti határokat. Azt, hogy ez mennyire nem így van és, hogy valóban a szervezeti egységek közötti együttműködés támogatása a tudásmenedzsment legfontosabb feladata, bizonyítja a már hivatkozott átfogó felmérés is.⁹⁴ A kutatás rámutat arra, hogy még az erősen tudásorientált szervezeteknél is, ahol az elmúlt években sokat tettek a tudásbázisok kiépítéséért és hozzáférhetőségükért, a szervezeti egységek határain átnyúló együttműködés és tudásmegosztás szintjét nagyon alacsonynak értékelik a munkatársak. Az alábbi részlet azt mutatja, hogy az egyes állításokkal a munkatársak hány százaléka értett egyet:

- Csoportomban jó az együttműködés: 89 %
- Jó az együttműködés a csoportom és más csoportok között: 50 %
- Csoportomon belül eredményes az információ-megosztás: 78 %
- Csoportok között eredményes az információ-megosztás: 30 %

Ezek a számok nem csak azt mutatják, hogy nem megfelelő a részlegek közötti együttműködés és tudásmegosztás, hanem azt is, hogy az egymást jól ismerő, a gyakran együtt dolgozó és egymással szoros kapcsolatban álló emberek között pedig kifejezetten jó az egymás támogatása és a tudás megosztása. Ez is jelzi, hogy a tudásmenedzsment területén mennyire fontos szerepe van a közösségeknek, amelyek a vizsgált cég példájában az egyes részlegeken belül jól működnek.

2.5.3.4 A tudás birtoklásának vágya

A tudásmegosztás lényegéről sokakban nem világos kép alakult ki. Ezt jól tükrözi a 2.3.5 pontban bemutatott kutatás is.

A következő idézet nagyon lényegre törően mutatja be a megosztás jelentőségét: „Az ember *elosztás* (allocation) útján részesedik egy pizzából, egy múzeumi kanapéból, egy termék vagy

⁹³ Ld. a 2.3 pont mind a 6 kutatását

⁹⁴ Ld. értekezés 2.3.4 pontját

szolgáltatás profitjából, viszont *megosztás* (participation) útján a pizzáról folytatott beszélgetésből, Van Gogh „Napraforgók”-jának látványából, amelyet a fent említett kanapéről élvezhet valamint a profit szétosztásának méltányosságából. *Elosztáson* azt értjük, hogy egy egészet részekre osztanak, és ekként porciózzák is szét; *megosztáson* pedig azt, hogy a dolog szétosztása után is egész marad, tehát amikor az emberek az egész dolgot közösen élvezik. (...) A nem el-, hanem megosztott jószágra talán a tudás a legjobb példa. Ha én például elmagyarázom neked, miképpen működik egy bizonyos szoftver, és te megérted a magyarázatomat, akkor ezentúl megosztozunk ezen a tudáson: én átadtam neked, mégis megmarad nekem is, mindkettőnknek egészként. Megosztás közben az ilyen jószág nem fogy el, épp ezért korlátlanul megosztható. A folyamat részesei magának a dolognak nem a birtokosai lesznek, viszont gazdagodnak általa, mivel a megosztott jószág általában arról szól, *amik vagyunk*, nem pedig arról, *amink van*.⁹⁵

Arra lenne szükség, hogy ezt az egyszerű igazságot minél több ember akarja megérteni.

2.5.4 Az eredmények meggyőző bemutatása

Az átfogó európai felmérés – összhangban számos tanulmánnyal – megállapítja, hogy a legnagyobb kihívás, amivel a tudásmenedzsmentnek jelenleg szembe kell néznie: miként lehet az elért eredményeket meggyőzően bemutatni.⁹⁶ Mint a korábbiakban számos módon igazolásra kerül, abban széleskörű egyetértés van, hogy a tudás stratégiai eszközzé vált a szervezetek életében, és hogy okos kihasználásával versenyelőnyre lehet szert tenni. Miért nehéz tehát a tudásmenedzsment üzleti hasznosságának bemutatása? Véleményem szerint a legkomolyabb gátló tényezők:

2.5.4.1 A mérés összetettsége

Láttuk, hogy a tudásmenedzsmentbe történő befektetések megtérülését nagyon nehéz számítani, olyanba pedig nem szívesen fektetnek be, aminek nem ismerik a megtérülését.⁹⁷

A dolgozat 3.4.2 fejezetében a szakmai közösségek példáján keresztül fogom bemutatni, hogy a tudásmenedzsment eredményessége a nehézségek ellenére mérhető. Ehhez összetett, többszintű, de átlátható mutatórendszer kidolgozására és különböző mérési, illetve becslési módszer kombinálására van szükség.

⁹⁵ Alford, O. P., H. J.; Naughton, M. J. [2004]; 63. oldal

⁹⁶ Ld. például: KPMG [2003]; Ash, J. [2005/a]; Tait, L. [2004]; McDermott, R. [2002]

⁹⁷ Ld. értekezés 2.3.1 és 2.3.2 pontja

2.5.4.2 Az érdekek ütközése

Nagyban nehezíti annak meghatározását, hogy mi és milyen mértékben számít eredménynek az a tény, hogy sok esetben mások a szervezet és mások az egyén érdekei. A rövid- és hosszú távú érdekek is gyakran ütköznek. A hivatkozott európai tudásmenedzsment felmérés azt mutatja, hogy a kezdeményezéseknek általában két évre van szükségük, hogy eredményt hozzanak. Személyes tapasztalatom is megerősíti ezt. A KPMG-BME Akadémia is – mint egy nagyon sajátos tudásmenedzsment kezdeményezés – számos nehézség közt indult. Két év kitartó, a részeredményeket meggyőző módon bemutató munkára volt szükség ahhoz, hogy a szkeptikusok és az ellenzők többsége elismerje az Akadémia értékteremtését. Egyes ellenzők az eredményeket látva fontos támogatókká váltak. Más esetben – pl. egy meghatározott célú szakmai közösség élvezte a kezdetekben a felsővezetés támogatását, sikerült is bemutatni a részeredményeket de nem tudtuk kimutatni, hogy a szakmai közösség munkájának hatására a cég bevételei egy éven belül növekedtek. Emiatt a későbbiekben lényegesen kevesebb támogatást kapott és lassan elsorvadt a közösség. Utólag visszatekintve az lehetett a fő probléma, hogy az elvárások nem kerültek világosan megfogalmazásra, illetve megvitatásra.

2.5.4.3 Az értékek relativizálódása

A tudásmenedzsment kezdeményezések hosszabb távon tudnak eredményt hozni, ezért az eredményesség monitorozásához és a szükséges korrekciók megtételéhez hosszabb távon stabilan működő monitoring rendszerre van szükség. Mint a korábbiakban láttuk még a nagy átfogó kutatási sorozatoknál sem alakult ki egy egységes módszertan. A szakirodalom számos jó mérési eszközt mutat be, ezeket a szervezetek mégsem használják következetesen.⁹⁸ Ennek véleményem szerint két fő oka van: az első az, hogy a tudásmenedzsment fiatal diszciplína; sokkal nehezebb kezelni a másik okot, azt a tényt, hogy a különböző munkatársaknak és felsővezetőknek más és más jelenti az értéket.

Az értékek az utóbbi években erősen megfigyelhető relativizálódása a meggyőzést teszi nehezzé. Ami az egyik ember értékrendjében evidenciának számít az lehet, hogy a másoknak nem jelent értéket. Ennek áthidalására a nagyobb szervezetek közös értékrendszer felépítését célozzák meg, de ezek az erőfeszítések általában nem hozzák meg a várt eredményeket. Ennek következtében gyakran fordul elő napjainkban, hogy az első számú vezető személyében bekövetkezett változaskor hirtelen megváltozik az is, hogy mi a fontos, mi az érték a szervezet számára. Így a korábban elindított tudásmenedzsment kezdeményezések

⁹⁸ Ld. pl. Sveiby, K-E. [2001/a]; 217-271. oldal; Gyökér I. [2004]; 55-58. oldal

egyik pillanatról a másikra értelmüket veszítik, a korábbi befektetések kárba vesznek anyagi és erkölcsi értelemben. A tudásszervezeteknek egyre többször okoz traumát az, hogy a korábbi felsővezető egy munkatárs teljesítményét kiválóra értékeli, mivel számára folyamatosan komoly értéket hozott létre, az új főnök ezzel ellentétben jelentősen átértékeli a munkatárs teljesítményét, sőt megkérdőjelezi elődje értékelésének hitelességét is. Ezt saját gyakorlatomban is számos esetben tapasztaltam.

2.5.4.4 Az ok-okozati viszony bizonytalansága

A tudásmenedzsment kezdeményezések hasznának vizsgálatánál a fő kérdések: milyen mértékben járul hozzá az üzleti-szervezeti eredményekhez? Mennyi idő alatt és milyen mértékben térül meg a befektetés?

Az üzleti eredményt számos külső és belső tényező befolyásolja és nem lehet kimutatni – legalábbis ésszerű ráfordítások mellett –, hogy az egyes tényezők milyen mértékben járulnak hozzá az összeredményhez. Néhány tipikus megközelítés a problémák kezeléséhez:

- Egyes munkatársak szeretnek minden eredményt maguknak tulajdonítani és nagyon fejlett meggyőzőési technikákat fejlesztenek ki annak érdekében, hogy a főnök is elhiggye: a szóban forgó munkatárs hozzájárulása az eredményekhez egyszerűen lenyűgöző, a többiek csak statisztálnak mindehhez.
- A másik véglet: a hozzájárulás mértékét lehetetlen megállapítani, ezért nem érdemes ezzel foglalkozni. Ez a kisebb önbizalmú munkatársaknál azt jelentheti, hogy mind maguk, mind a kollégáik és főnökeik szemében a teljesítményük és hozzájárulásuk alulértékelődik. A vezetők esetében pedig gyakran fordul elő, hogy bár felismerik a kezdeményezések jelentőségét és az elején komolyan támogatják azt, később felhagynak vele arra hivatkozva, hogy nagyon nehéz megállapítani a hozzájárulást. A meggyőzőési folyamatban talán ez a legnehezebb: meggyőzni a főnököt, hogy a nehézségek ellenére érdemes megtenni az erőfeszítéseket a jónak vélt kezdeményezések támogatására és az előrehaladás monitorozására.

2.6 Tudásvezetői kompetenciák

Az eddigi elemzések rávilágítottak arra, hogy a tudás, mint - sajátos és stratégiai – eszköz menedzselése számos kihívással szembesíti a tudásszervezeteket, és arra is, hogy a (felső)vezetés szerepe kulcsfontosságú sikertényezővé vált.

Néhány évvel ezelőtt egyáltalán nem látták a vezetés szerepét kritikusnak, azt gondolták, hogy elég, ha a főnök jóváhagy egy tudásmenedzsment projektet, ha biztosít egy kis pénzt a költségvetésből vagy ha az informatikai menedzsment tudásigazgatóvá lépteti elő. (Persze sok szervezetnél a tudásmenedzsment a HR, a marketing, a kommunikáció vagy az üzleti folyamatok főnöke felügyelete alá került.)

Sok menedzser számára rossz hírt hordoz a sokszor hivatkozott felmérés eredménye: nekik kell támogatni (és nem menedzselni) a tudásmenedzsment kezdeményezések megvalósítását, aktívan részt kell venniük a kommunikációs folyamatban, ráadásul mindezek előtt világosan meg kell fogalmazniuk, hogy mit várnak el (és mit nem várnak el) az akciótól.⁹⁹

A menedzsmentről szóló könyvek és a mélyreható kutatások végeláthatatlan kompetencialistákat tárnak az agyonhajszolt menedzserek elé. Nem ezeket kívánjuk szaporítani, hanem azt vizsgáljuk, hogy melyek azok a kulcsfontosságú vezetői kompetenciák, melyek elengedhetetlenek a szervezeti együttműködés feltételeinek megteremtéséhez és fenntartásához. A már idézett szerzőpáros rávilágít arra, hogy az együttműködés, illetve a tudásmegosztás lényege nem magától érthető, és a szervezet különböző szereplői egymástól eltérően értelmezik azt. „A pluralista környezetben dolgozó menedzser kísértést érezhet arra, hogy az emberi méltósággal vagy a közjóval összefüggő kérdéseket úgy kezelje, mintha ezek a fogalmak mindenki számára eleve ugyanazt jelentenék, jóllehet egyáltalán nem ez a helyzet.”¹⁰⁰

Sveiby kutatásai bebizonyították, hogy az együttműködésre való készség általában a korrallal, a hatalommal, a pozícióval és az érettséggel együtt növekszik.¹⁰¹ Tudásszervezeteket tehát érett emberek tudnak vezetni, olyanok, akik értik a tudásmegosztás lényegét és hajlandóak az együttműködést katalizálni. Ezeket az embereket nevezem – beosztásuktól függetlenül – tudásvezetőknek.

Az elemzések alapján arra jutottam, hogy a tudásvezetőknek feltétlenül képeseknek kell lenniük a bizalom építésére, a kultúra formálására, a tudásmegosztás motiválására és a

⁹⁹ Ld. értekezés 1.3 és 2.3.1 pontja

¹⁰⁰ Alford, O. P.; H. J.; Naughton, M. J. [2004]; 42. oldal

¹⁰¹ Sveiby, K-E. [2003/a]; 26. oldal

munkatársak személyes fejlődésének támogatására. Ezeket a képességeket nevezem kulcsfontosságú tudásvezetői kompetenciáknak.¹⁰²

2.6.1 A bizalom építése

Mint a korábbiakban láttuk, az egyes személyek közötti együttműködést leginkább a bizalom torzulása akadályozza és a tudásmegosztás alapvető feltétele a bizalom mindhárom fajtájának – személyes, szakértői és strukturális – megléte. A bizalom nem csak nagyon összetett és nehezen megragadható jelenség, hanem rendkívül törekeny is. Tehet-e egyáltalán valamit egy menedzser a bizalom kialakításáért, fenntartásáért, vagy netalán helyreállításáért? A kérdés azért különösen égető, mert a bizalom torzult formáit leginkább a munkatársak és menedzserek közti kapcsolatrendszerben figyelhetjük meg. A bizalom építését a tudásvezetők akkor kezdhetik el, ha ők maguk méltóak a bizalomra, azaz, ha kiszámíthatóan és a munkatársaik számára is elfogadható módon viselkednek.¹⁰³ Mikor lesz a komplex és gyorsan változó világban a menedzserek viselkedése kiszámítható és mások számára elfogadható? Egyetértek Alford és Naughton véleményével, e szerint abban az esetben lehet megfelelni a fenti követelménynek, ha „a menedzseri erény ötvözi a szakértelmet az erkölcsi, sőt a spirituális vezetéssel. Ezek egysége életbevágó: az olyan menedzsertől, akinek a szakértelme megkérdőjelezhető, nem lehet és nem is szabad erkölcsi útmutatást elvárni, hiszen a szakértelem birtoklása egy menedzsernek erkölcsi kötelessége. Hasonlóképpen, a megkérdőjelezhető erkölcsű menedzsertől sem lehet és nem is szabad elvárni megfellebbezhetetlen szakmai útmutatást, mivel az alkalmazottak foglalkozni fognak ezen utasítások erkölcsi vonatkozásaival - még ha maga a menedzser nem teszi is ezt. Míg azonban a szakmai hiányosságokat többé-kevésbé könnyen ki lehet küszöbölni továbbképzéssel, az erkölcsi hiányosság már egészen más természetű probléma.”¹⁰⁴

Szokatlannak tűnhet erényről beszélni egy menedzsmentről szóló értekezésben, de meggyőződésem szerint megkerülhetetlen. A szerzők így definiálják az erény fogalmát: „Az erény nem más, mint hatékony eszközök szokássá rögzült használata egy jó cél érdekében. Az

¹⁰² A kompetencia fogalmát Boyatzis definíciójának megfelelően alkalmazom: „A kompetencia egy személy meghatározó jellemzőit jelenti, amelyek okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelően hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.” Ld. pl. Tomka J. [vezető tanár, 2003-2004]; 2. modul 18. oldal

¹⁰³ A bizalom meghatározását ld. az értekezés 2.5.3.1 pontjában

¹⁰⁴ Alford, O. P.; H. J.; Naughton, M. J. [2004]; 94. oldal

erényes cselekvő oly módon alkalmaz helyes eszközöket helyes célok érdekében, hogy az szokásszerű, mintegy a cselekvés „második természete”. Meghatározhatjuk tehát az erényt úgy is, mint tartós készséget a helyes cselekvésre, tehát arra, hogy a megfelelő eszközöket használjuk a helyes célok elérésére. Az erényes cselekvő felismeri az eszközöket és a célokat, s akaratában megszilárdul a közöttük levő kapcsolat.”¹⁰⁵

A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy a kompetencia nem más, mint az erény, és a tudásvezetők egyik legfontosabb kompetenciája a szakértelem ötvözése az erkölcsi vezetéssel. Tipikus gondolkodásmódnak számít ma a menedzserek körében, hogy ma ehhez nincs megfelelő hatalmuk. Ennek oka, hogy a tudásszervezetek vezetőire két oldalról egyre nagyobb nyomás nehezedik. Mint láttuk, a szakértők és a menedzserek harcát együttműködéssé kell alakítaniuk, a munkatársak - sokszor nehezen felismerhető – jogos igényeit ki kell elégíteniük és meg kell birkózniauk az újfajta szerveződések vezetési kihívásaival. A másik oldalról úgy érzik, hogy beosztásukhoz, pozíciójukhoz nem kapják meg a szükséges erőforrásokat, döntési jogköröket és önállóságot. Onecken kiváló cikkében felhívja a figyelmet arra, hogy korunk vezetői nem ismerik, illetve nem tudják megfelelően használni a hatalom különböző komponenseit. A KPMG-BME Akadémián több tudásmenedzsment kurzuson vitattuk meg a hatalom gyakorlásának kérdéskörét. A résztvevők – szakértők és menedzserek – megerősítették, hogy Onecken modellje jól használható a gyakorlatban.¹⁰⁶

A hatalmat Onecken a következőképpen definiálja: „Hatalom az, amit birtokolsz egy adott pillanatban, és ez arra késztet másokat, hogy azt tegyék, amit szeretnél.”¹⁰⁷ A szerző szerint a hatalomnak négy fő komponense van: a szakértelem, a beosztás (vagy pozíció), a személyiség (vagy egyéniség) és a jellem hatalma. Ez utóbbit Onecken így határozza meg: becsületességünk, megbízhatóságunk, őszinteségünk, lojalitásunk, nyíltságunk, egyéni erkölcsünk és etikánk „hitelességi értékelése”.¹⁰⁸

A négy komponens másoknak a befolyásolásához – de nem manipulálásához – szükséges hatásokat vált ki a szerző szerint: a szakértelem magabiztosságot, a pozíció tiszteletet, a személyiség egyetértést, és végül a jellem elismerést.

A különböző iskolák és a képzési, fejlesztési programok csupán az első három hatalmi komponens tanításával és fejlesztésével foglalkoznak.

¹⁰⁵ Idézett mű 89. oldal

¹⁰⁶ Onecken, W. Jr. [2002]

¹⁰⁷ Ld. ugyanott

¹⁰⁸ Ld. ugyanott

Egyes tudásmenedzsment szakértők még ennél kevesebbel is beérik, azt képviselve, hogy a tudástársadalomban egyedül az „igazi” szakértelem jelenti a hatalmat.¹⁰⁹ Egy tipikus érvelés: „Minél képzetebbek vagyunk, annál inkább tudjuk módosítani az eljárási szabályokat. Amikor magasan kvalifikáltakká válunk, még új szabályokat is feltalálhatunk. (...) A valódi szakember ismertetőjegye nem az, ha visszamondja a szabályokat, hanem az a magabiztosság, mellyel képes áthágni és jobbakkal helyettesíteni.”¹¹⁰

Az új tudás teremtése és új szabályok alkotása korunkban nagyon fontos, de nem tudom elfogadni, hogy ezt kizárólag a szakértelem diktálhatja, ignorálva a pozíciót, a személyiséget és a jellemet. A fenti idézet is megjegyzi, hogy a szabályokat nem elég áthágni, hanem jobbakkal kell helyettesíteni, de nem mondja meg azt, hogy mi a „jobb”. Sveiby – naivan – abban reménykedik, hogy „a szakemberek tudása mindaddig szétszórta létezik, amíg végül közös gyakorlati tudássá válik, vagyis mindannyian adottnak tekintjük, és már észre sem vesszük. A szakemberek személyes hatalma pedig szertefoszlik, hiszen a további tudásteremtés keretévé vált.”¹¹¹ Ez a felfogás nemcsak utópista, hanem veszélyes is, mivel lemond a menedzseri erényről, és tovább rombolja a már így is meglehetősen megrendült bizalmat, sőt, paradox módon aláássa még kiindulópontját, a magabiztosságot is, mint ezt mások meggyőzően igazolják: „Az erények modern elemzői gyakran elsiklanak afölött, hogy az erények közösségben formálódnak, állandó mozgásban levő erők által. Stephen Covey, a »magatartás« egyik legnépszerűbb mai szakértője például abból a dilemmából indul ki, amelyet azok élnek át, akik látszólag sikeresek az üzleti életben, ugyanakkor »belső éhség« gyötri őket, a személyes integritás igénye”. Covey helyesen buzdítja arra az ilyen embereket, hogy összpontosítsanak a »jellem etikájára« az »egyéniség etikája« helyett, mivel a mélyen meggyökerezett jellemvonások önmagukban is következetes viselkedést szülnek, míg a felszínes, nyilvánosságnak élő egyéniség többnyire csupán reflexszerű reakciókra képes.”¹¹²

Szakmai és erkölcsi meggyőződése, hogy a szerzőknek igazuk van. Bizalmat építeni képtelenek olyan emberek, akik az egyéniség etikájára összpontosítanak. Valódi tudásmegosztó szervezet vezetésére csak a személyes integritásra törekvő, a „jellem etikájáról” nem lemondó menedzserek képesek.

¹⁰⁹ Ld. például Karl-Erik Sveiby, Ridderstråle és Nordström írásait

¹¹⁰ Sveiby, K-E. [2001/a]; 95. oldal

¹¹¹ Ld. idézett mű 96. oldal

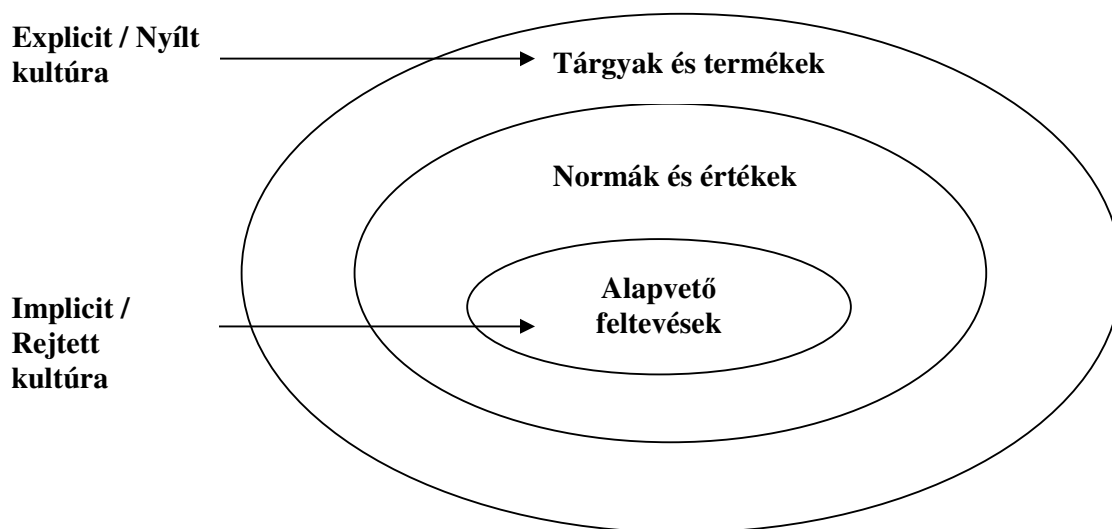
¹¹² Alford, O. P.; H. J.; Naughton, M. J. [2004]; 93. oldal

2.6.2 A kultúra formálása

Ennek a tudásvezetői kompetenciának az elemzéséhez Trompenaars és Hampden-Turner kultúramodelljét – a következőkben THT – használom.¹¹³ Számos jó kulturális tipológia létezik, választásom két okból esett erre a modellre. A 2005 januárjában tartott Developing a Knowledge Sharing Culture című konferencián 6 tipológiát hasonlítottak össze, és az előadók kiemelték a THT-modell jelentőségét a nemzetközi keresztkulturális összehasonlítások szempontjából.¹¹⁴ Másrésztől magam is meggyőződtem – a modellt tanulmányozva és Trompenaars úr előadását hallgatva -, hogy a THT-modell jól használható a tudásközpontú szervezetek üzleti problémáinak, dilemmáinak megoldásához.

A többi modellhez hasonlóan a THT-modell is rétegesnek fogja fel a kultúrát (ld. 11. ábra).

11. ábra: A kultúra rétegei a THT-modellben



A THT-modell a kultúra lényegét a következőképpen definiálja: „Emberi problémák, dilemmák megoldásának dinamikus folyamata az alábbi területeken: emberi kapcsolatok, idő és környezet.”¹¹⁵

A különböző kultúrákat a modell hét dimenzió segítségével vizsgálja¹¹⁶:

¹¹³ Ld. Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. [2002]; és Trompenaars, F. [2003];

¹¹⁴ Ld. Kelleher, D.; Allan, N. [2005]; az összehasonlításra került modellek: Deal & Kennedy, Harrison, Hofstede, Goffee & Jones, Schein, Trompenaars & Hampden-Turner

¹¹⁵ Trompenaars, F. [2003]; 7-8. oldal

Kapcsolatok:

- (1) Univerzalizmus versus Partikularizmus
- (2) Individualizmus versus Kollektívizmus
- (3) Semleges versus Emocionális beállítódás
- (4) Szerzett versus Öröklött státusz
- (5) Specifikus versus Diffúz viszonyulás

Idő:

- (6) Szekvencionális versus Szinkronikus viszonyulás

Környezet:

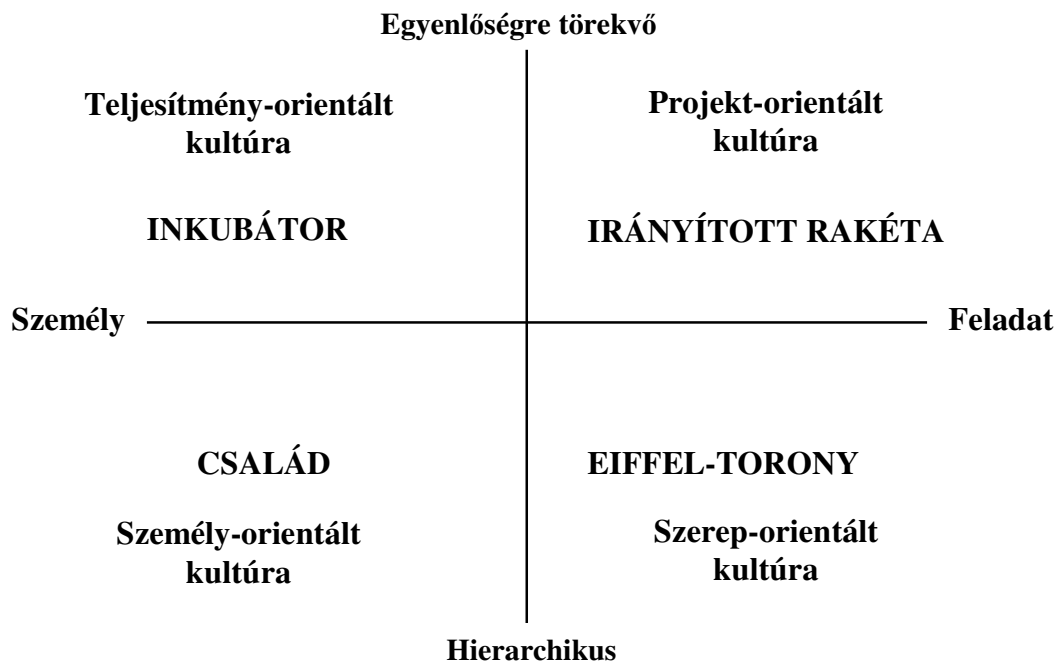
- (7) Belső versus Külső kontroll

Részletesen elemeztem Trompenaars és Hampden-Turner szervezeti kultúramodelljét is, mivel a tudásszervezetek két alapvető tényezője segítségével vizsgálja a szervezeti kultúrátípusokat:

- a munkatársak véleménye a szervezet rendeltetéséről és saját szerepeikről;
- az alá- és fölérendeltség vertikális és horizontális rendszere.

A két tényező alapján négy szervezeti kultúrátípust határoztak meg, ezeket a 12. ábra szemlélteti¹¹⁷.

12. ábra: Szervezeti kultúrátípusok a THT-modellben



¹¹⁶ Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. [2002]; 8-10. oldal

¹¹⁷ Idézett mű 157-177. oldal

A szerzők a négy alaptípust hét, a szervezetek működését gyakorlati módon leíró jellemző mentén hasonlítja össze.¹¹⁸ Az összehasonlítást a 6. táblázat mutatja be.

6. táblázat: A szervezeti kultúrák jellemzői a THT-modellben

	Család	Eiffel-torony	Irányított rakéta	Inkubátor
Munkatársak közötti kapcsolatok	Diffúz és erősen kötődő kapcsolat a szervezet egészéhez.	Speciális szerep az elvárt interakciók mechanikus rendszerében.	Speciális feladatok egy közös célalapú kibernetikai rendszerben.	Diffúz, spontán kapcsolatok, melyek a megosztott kreatív folyamatból fejlődnek ki.
A tekintélyhez való hozzáállás	A státust a közelálló, erős szülőfiguráknak tulajdonítja.	A státust a felsőbb szerepeknek tulajdonítja, melyek távoliak, mégis erősek.	Státushoz azok a csoporttagok jutnak, akik hozzájárulnak a kitűzött cél eléréséhez.	Státushoz azok az egyének jutnak, akik a kreativitás és növekedés példái.
Gondolkodási és tanulási módok	Intuitív, holisztikus, asszociatív és hibajavító.	Logikus, elemző, vertikális és racionálisan hatékony.	Problémaközpontú, professzionális, gyakorlatias, több szempontból közelíti meg a dolgokat.	Folyamatorientált, kreatív, ad hoc, ösztönző.
Az emberek kezelése	Családtagok.	Humán erőforrások.	Specialisták és szakértők.	Alkotótársak.
Változások kezelése	Ha "Apa" változik, ő is változik.	Szabályok és procedúrák megváltoztatása.	Megváltoztatja az irányzást, amint elmozdul a célpont.	Improvizál és összehangol.
Motiválási és jutalmazási módok	Valódi elégedettség, ha szeretik és tisztelik. Szubjektív menedzsment.	Magasabb pozícióra, nagyobb szerepre történő kinevezés. Munkaköri leírással történő menedzselés.	"Fizetés vagy hitel" és minden el van intézve. Célokkal való menedzselés.	Új dolgok létrehozásában való részvétel. Lelkesedés általi menedzselés.

¹¹⁸ Idézett mű 178. oldal

Kritika- és konfliktus-kezelés	Odafordítja a másik arcát, mások arcát megmenti, nem veszít a hatalmi játékban.	A kritizálás az irracionalitás megvádolása, kivéve, ha vannak olyan folyamatok, melyek eldöntik a konfliktusokat.	Konstruktív, csak a feladatra vonatkozó, ez esetben beismeri, hogy hibázott és gyorsan kijavítja azt.	Javítani kell az ötletet, nem ellenezni.
---------------------------------------	---	---	---	--

Felmerül a kérdés, melyik szervezeti kultúrátípus támogatja leginkább a tudás gondozását. Ennek megválaszolására vegyük számba a tudásmegosztó kultúra jellemzőit. Bair egy nagyon markáns összehasonlítást ad a „hagyományos” és a „tudásmegosztó kultúráról”.¹¹⁹

A „hagyományos” alatt itt a különböző szervezeti kultúrátípusok a tudásmegosztás szempontjából közös vonásait kell érteni. A két kultúrát a 7. táblázat hasonlítja össze.

7. táblázat: Két kultúra összehasonlítása

	<i>Hagyományos kultúra</i>	<i>Tudásmegosztó kultúra</i>
A bizalom szintje	alacsony	magas
Szervezeti határokon átnyúló interakciók az emberek között	alacsony	magas
Lehet hibázni és „nem tudni”	nem	igen
A perspektívák diverziója	alacsony	magas
Egyének és csoportok közötti versenyztetés megengedett motiváló eszköz	igen	nem
A tudásmegosztás elismerése és jutalmazása	nem	igen

A 6. és a 7. táblázatot összehasonlítva igazolható, hogy egyik szervezeti kultúrátípus sem felel meg a tudásmegosztás kihívásának, ugyanakkor mindegyiknek vannak olyan elemei, melyeket érdemes integrálni a tudásszervezetbe. Ez a felismerés is rávilágít arra, hogy a kulturális problémák kezelésénél nem az okozza a gondot, hogy a szervezeteknek különböző az alapkultúrájuk. Az sem jelent a gyakorlatban érzékelhető különbséget, hogy egyik vagy másik menedzser egyik vagy másik kutató kultúramodelljében hisz.

Láttuk, hogy a kultúra emberi problémák, dilemmák megoldásának dinamikus folyamata, és alapvető feltevésekből, normákból és értékekből, valamint explicit kulturális termékekből áll.

¹¹⁹ Bair, J. [2004]; 27-28. oldal

Ebben nagyjából egyetértés van a különböző kutatók és menedzserek között. Mi okozza tehát a kulturális dilemmák feloldásának és a tudásmegosztó kultúra kialakításának nehézségeit?

Úgy vélem, hogy két tényezőnek van jelentős befolyása a tudásszervezetek kultúrájának formálásában: a kultúrafelfogásnak és az erőfeszítések megtételére való hajlandóságnak. Van, akik alulértékeli, van, aki túlértékeli a kultúra szerepét. Mások felismerték, hogy korunk egyik legnagyobb menedzsment-dilemmájáról van szó, de ilyen vagy olyan okból csak látszatlépéseket tesznek meg.

Ahhoz, hogy megváltoztathassuk a kultúrát, először meg kell érteni a kultúra természetét. Nemcsak hagyományos és tudásmegosztó kultúrák léteznek, hanem hagyományos és alternatív kultúrafelfogások is.¹²⁰ Hunter összefoglaló leírása szerint a hagyományos felfogásban a kultúra: Az egyének szívében és fejében lakozó értékek és az egyének választásai, amelyeket ezen értékek alapján tesznek.

Ez a felfogás nagyon sokféle – sokszor egymással ellenkezőnek tűnő – módon áthatja a tudásszervezetek szereplőinek gondolkodásmódját is. Magam is több ilyen változatot figyeltem meg olvasmányaim, elemzéseim, illetve munkám során. A 8. táblázatban foglaltam össze hat kultúrafelfogás-változat jellemzőit.¹²¹

8. táblázat: Kultúrafelfogás-változatok

<i>Jellemző</i>	<i>Kultúrafelfogás-változat</i>	<i>Együttműködési felfogás</i>	<i>Emberkötődése a szervezethez</i>
1. Cinikus	Individualizmusból jön a jó	Nem lehetséges, de nem is szükséges	Emberi nincs, csak üzleti
2. Naiv	A különbségek technikai vagy menedzsment eszközökkel áthidalhatók	Az együttműködésnek csak virtuális gátjai vannak	Felszínes, technikai
3. Liberális	Hagyni kell a különböző kultúrájú csoportokat egymás mellett élni	Elég a csoportokon belüli együttműködés	Csoporthoz mély, szervezethez nincs

¹²⁰ Hunter, J. D. [2002]; 2. oldal

¹²¹ Az egyes kultúrafelfogás-változatokhoz nem adtam meg forrásokat, mivel egyrészt a korábbi elemzések utalnak rájuk, másrészt nem éreztem magam jogosultnak egyes szerzők besorolására. A táblázat így is követhető; a kétkezes szervezet koncepcióját ld.: O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L. [2004]

4. Idealista	Emberek gyorsan tudnak váltani a különböző teamek között	Az együttműködés könnyen átvihető egyik teamból a másikba	Csoporthoz átmeneti, szervezethez laza
5. Utópista	Egységes kultúra szükséges és lehetséges, kultúraváltási program	Az együttműködést a közös kultúra automatizmusa biztosítja	Csoporthoz különböző, a szervezethez szimbolikusan erős
6. Optimista	Ellentétes kultúrákat el kell különíteni, kétkezes szervezet	Az együttműködést meg tudják valósítani az igazgatók	A csoporthoz mély, a szervezethez indirekt

A táblázatból követhető, hogy a kultúrafelfogás-változatok meghatározzák – az elemzéseink szempontjából kritikus – együttműködési felfogást és végső soron az emberek kötődési formáját a szervezethez.

Hunter írásában kifejti, hogy az általánosan elterjedt kultúrafelfogás szerint a civilizációk az értékek és az értékek alapján történt döntések felhalmozódásából alakulnak ki és ezért egy társadalomban a legnagyobb csoport értékeinek kellene uralkodnia. Hunter több példán keresztül mutatja be, hogy ez nem így van. Ezért nem működik eredményesen a felfogásból levezethető megközelítés sem a kultúra megváltoztatására – miszerint ehhez egyre több olyan egyénre van szükség, aki a helyes értékekkel rendelkezik, és ezért jobb döntéseket hoz. A szerző elemzése szerint ez a szemlélet azért terjedhetett el ennyire széles körben, mert több, a nyugati gondolkodásban mélyen meghúzódó forrásból táplálkozik. Hunter három ilyen tradíciót említ – megjegyezve azt, hogy mindegyik tartalmaz szignifikáns igazságokat, ugyanakkor károsan befolyásolták felfogásunkat a kultúráról és a kulturális változásról –, ezek: Hegel idealizmusa: „az eszmék mozgatják a történelmet”, Lockean individualizmusa: „az autonóm és racionális egyén a társadalmi változások kulcsszereplője”; és végül a pietizmus: „a legfontosabb dolog az életben a tiszta szív”¹²².

Hunter felvázol egy alternatív szemléletet a kultúráról és a kulturális változásról.¹²³

A modell megalapozásánál bírálja Richard Weaver híres mondását, mely szerint „az eszméknek következményük van (ideas have consequences).” Hunter így fogalmaz: „speciális feltételek és körülmények között az eszméknek lehet következményük”. Arra a kérdésre, hogy

¹²² Hunter, J. D. [2002]; 2-4. oldal

¹²³ Ld. idézett mű 5-10. oldal

mik ezek a feltételek és körülmények, a szerző szerint Peter L. Berger kiváló szociológus adja meg a választ: „Az eszmék nem a belső igazságuk miatt lettek sikeresek, hanem mert össze lettek kapcsolva nagyon erős intézményekkel és érdekekkel.”

Hunter modellje a kultúra és a kulturális változások lényegéről öt tételre épül. A modellt a 9. táblázatban foglaltam össze.

9. táblázat: A kultúra és a kulturális változások lényege Hunter szerint

<i>A kultúra erőforrás, és ebből következően a hatalom egyik formája</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Felhalmozódik a kulturális tőke átfordítható hatalommá, befolyássá - Hitelesség, autoritás: olyan pozícióba hoz, amelyet komolyan kell venni (kezdőpont) - A valóság definiálásának hatalma, a dolgok elnevezésének hatalma (végpont)
<i>A kultúrát előállítják</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Termék, amelyet nem egyének, hanem intézmények és ezek vezető elitjei állítanak elő - A történelem kulcsszereplője nem az egyéni zseni, hanem a hálózatok és azok az intézmények, melyeket ezek a hálózatok hoznak létre
<i>A kulturális termelés a „központ” és a „periféria” merev struktúrájába tagozódik</i>
<ul style="list-style-type: none"> - A gazdasági tőkénél a mennyiség számít: a több az jobb is és nagyobb befolyással bír, mint a kevesebb - A kulturális tőkénél a minőség számít: <ul style="list-style-type: none"> - az egyének, hálózatok és intézmények döntő befolyása a kulturális termelésben a magas presztízsű területeken van; ez a centrum - a periférián a státus alacsony
<i>A kultúrák felülről lefelé változnak, ritkán (ha egyáltalán) alulról felfelé</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Az alulról jövő kezdeményezések többnyire rövid életűek - Hosszú távú kulturális változások mindig felülről lefelé történnek - Néha generációk kellene, hogy realizálódjanak a változások – ma a technológia képes kompresszálni az eszme és annak a társadalomban történő meggyökerezése közti időt
<i>A változások akkor a legintenzívebbek, amikor az elitek hálózatai és az intézmények átlapolódnak</i>
<ul style="list-style-type: none"> - A tőke különböző formáival – kulturális, gazdasági, politikai – átlapolódása - Az erőforrások átlapolódása: azon elitek, melyek az erőforrásokkal rendelkeznek, közös cél érdekében történő „találkozása”

A 3.3 alfejezetben amellet fogok érvelni, hogy Hunter modelljét jól tudják alkalmazni a tudásvezetők a szervezeti kultúra tudásorientált kultúrává történő formálása során.

2.6.3 A tudásmegosztás motiválása

Felmerül a kérdés: lehet-e egyáltalán motiválni a munkatársakat a tudásmegosztásra? A tudásmenedzsment területén is számos csodaeszközt – és módszert – kísérelnek meg eladni a terhek alatt görnyedező menedzsereknek, de ezek nem hozzák meg a várt eredményeket. A probléma az, hogy – mint Herzberg kifejti, - a menedzserek hajlamosak összekeverni a higiénés tényezőket és a motivátorokat.¹²⁴

Sok menedzser azt sem látja be, hogy az embereknek általában, és így a munkatársainak kétféle alapvető lelki szükségletük van: a biztonság és a fontosság, pedig a vezetők felelőssége, hogy a munkában biztosítsa a kétféle emberi szükséglet betöltésének feltételrendszerét.

A biztonságra való igény azt jelenti elsősorban, hogy mindenki törekszik a környezetéből érkező fájdalom elkerülésére, illetve mérséklésére. Herzberg hivatkozott tanulmányában higiénés tényezőknek nevezi azokat az eszközöket, melyekkel véleményem szerint a biztonságra való mély vágy csillapítható és ezzel – Herzberg szavaival élve – az elégedetlenség érzése csökkenthető. A legfontosabb higiénés tényezők: a megfelelő szervezeti politika és igazgatás, a felügyelet csökkentése, a megfelelő kapcsolat a főnökkel, jó munkakörülmények, és a megszokott, illetve kitűzött életszínvonalat biztosító fizetés.

A fontosság szükséglete – egészséges módon – az alkotásra való igényben jelentkezik. Ez az igény motiválja az embereket a munkára, ezek Herzberg motivátorai és ezek megléte esetén növekszik a munkatársak elégedettség érzése. Herzberg kutatásai alapján a legfontosabb motivátorok az elért eredmények, az elismerés (az anyagiakon túl), maga a munka, a felelősség, az előmenetel és a fejlődés.

Megjegyzem, hogy a korábban bemutatott egészen más mintán és más módszerrel végzett kutatásom eredménye meglepően közel áll a Herzberg-féle megállapításokhoz, mely szerint a

¹²⁴ Herzberg, F. [2003]

legfontosabb tényezők: valódi lehetőség az állandó tanulásra, a vélemények meghallgatása, erkölcsi elismerés, kihívást jelentő munka, közösség, őszinte kommunikáció.¹²⁵

A tudásorientált szervezetekben is biztosítani kell az említett higiénés tényezőket és motivátorokat, de figyelembe kell venni a tudásmegosztás speciális tényezőit is. A két fő higiénés tényezőt – a bizalmat és a tudásmegosztó kultúrát – az előző pontokban mutattuk be. Az általános motivátorokon túl három speciális motivátort ír le Davenport és Prusak¹²⁶:

- (1) reciprocitás: segítek – más fontos elfoglaltságom helyett – a kollégámnak, ha bízom abban, hogy rendelkezik olyan ismeretekkel, melyekre nekem lehet a jövőben szükségem;
- (2) hírnév: eszmei értéknek tűnik, de valóságos eredményeket hozhat (biztos foglalkoztatás, előléptetés, vállalati „guru” cím);
- (3) altruizmus: szakmaszereteten, a cég érdekeinek maximális szolgálatán vagy a másik segítségének természetes vágyán alapulhat.

Az utóbbi évek változásai drámai módon növelték az emberek vágyát arra, hogy mind a biztonságukat mind a fontosságukat a munkában találják meg. A munka világa ugyanakkor sajnálatos módon egyre kevésbé nyújtja a biztonság és a fontosság érzetét.

A tudásszervezetek vezetőinek ezért megnőtt a felelősségük ezen a területen. A legfontosabb feladatok:

- Annak felismerése, hogy az egyes munkatársakban melyik motivátor milyen mértékben él. Megfigyeléseim alapján a három közül valamelyik nagyon erős, a másik kettő gyenge, vagy hiányzik.
- Olyan célkitűzések, feladatok egyeztetése a munkatárssal, melyek teljesítését nagymértékben segíti a fő motivátor.
- Folyamatos visszajelzés adása a munkatársnak a feladat előrehaladásáról, az eredményekről, minőségről, a folyamat megvitatása.
- Csoportos műhelymunkák megrendezése a tudásmegosztás tapasztalatainak megvitatására, a csoport tudásmegosztó képességének fejlesztésére.
- Annak biztosítása, hogy egyes munkatársak esetében valamelyik motivátor ne kerüljön a jellemét torzító és másokat irritáló túlsúlyba (pl. hírnév). Arról is

¹²⁵ Ld. értekezés 2.3.4 pontját

¹²⁶ Davenport, T. H.; Prusak, L. [2001]; 46-49. oldal, a szerzők a motivátor kifejezés helyett a fizetség szót használják.

gondoskodni kell, hogy az altruizmus által motivált kollégák önzetlenségével ne éljenek vissza a többiek.

Tapasztalatom szerint a két legnagyobb demotivátor: a hiú sztárok – a guruk – dominanciájának és a munkatársak segítőkészségével való visszaélés megtűrése.

Azt figyeltem meg, hogy a vállalatok, intézmények vezetői túlságosan puhányak az említett és egyéb demotivátorok elleni küzdelemben. A legtöbb szervezet etikai kódexében, vagy valamilyen hasonló dokumentumban megfogalmazza a cég értékeit és normáit. Nagyon ritkán találok a pozitív üzenetek mellett azzal, hogy ezekben a kódexekben megjelenjenek, hogy milyen magatartásformákat nem tűr, nem tolerál a vezetés. Kifejezetten örültem, hogy egy nemzetközi tanácsadó cég globális teljesítménymenedzsment-rendszerének kifejlesztéséhez szervesen hozzátartozott egy világos etikai kódex, amely a fő értékek meghatározásán túl leírta az is, hogy az egyes értékeket milyen magatartással képviselik a munkatársak, és milyen magatartásformákat nem tolerál a cég.¹²⁷

Néhány példa az etikai kódexből:

Az értékeket a munkatársak akkor képviselik, ha magatartásukat a következők jellemzik:

- Meghallgatják és mérlegelik mások véleményét akkor is, ha azzal nem értenek egyet.
- A siker érdekében segítik kollegáik munkáját
- Nyíltan és őszintén kommunikálnak
- Az ügyfél hosszú távú érdekeinek szolgálatában készek rövid távú személyes kockázatot vállalni
- Olyan szolgáltatások nyújtására összpontosítanak, amelyek valódi értéket képviselnek az ügyfél számára.
- Reagálnak a sikerekre és a kudarcokra, tanulnak azokból, és az így szerzett tudást másokkal is megosztják
- A megszerzett tudás megosztása érdekében időt fordítanak a munkacsoport tájékoztatására

A cégnél nem engedhetők meg az alapértékeket csorbító alábbi magatartásformák:

- Háttérbe szorítani a saját, illetve mások képzési és fejlődési igényeit
- Indokolatlan munkavégzést elvárni a munkatársaktól

¹²⁷ KPMG [1999]

- Egyes emberekkel kivételezni, másokkal szemben pedig igazságtalan előítéletet táplálni
- Tudatosan elkerülni az ügyfelekkel kapcsolatos kellemetlen szituációkat
- Az ügyfeleket „kisajátítani”, vagy elszigetelni a cég egyéb szolgáltatásaitól, illetve irodáitól
- Könnyű, ismert és általános megoldásokon alapuló tanácsadást nyújtani
- A tudást személyes hatalomszerzés céljára használni
- Az igazság és a megoldások egyedüli letéteményesének szerepében tetszelegni
- Főként mások tudásának hiányosságaira, illetve az általuk felvetett ötletek gyenge pontjaira összpontosítani

Az implementálás során tapasztaltuk, hogy ezeknek a normáknak nagyon nehéz érvényt szerezni. Talán a realitások felismerése váltotta ki, hogy az etikai kódex újabb verziójából – sajnos – kikerült a támogatott és tiltott magatartásformák listája.

Goleman kutatásaira hivatkozva korábban bemutattuk a munkahelyi légkör jelentőségét a szervezet eredményességére vonatkozóan.¹²⁸ A pozitív munkahelyi légkör nagyban támogatja és motiválja a tudásmegosztást. Goleman azt is bemutatja, hogy a tipikusan alkalmazott vezetési stílusok hogyan hatnak a munkahelyi légkörre. A vezetési stílusok jellemzőit a 10. táblázat foglalja össze.

10. táblázat: A vezetési stílusok jellemzői Goleman szerint

	A vezető munkamódszere	A stílus egy mondatban	Hatása a munka helyi légköre	Mikor a legeredményesebb?
Kényszerítő	Azonnali teljesítést kíván meg	„Tegyétek, amit mondok!”	Negatív	Válsághelyzetben, változtatások beindításánál, problematikus alkalmazottakkal
Iránymutató	Egy vízió elérésére mozgósít	„Tartsanak velem!”	Nagyon pozitív	Ha a változtatások új víziót követelnek, határozott iránymutatásra van szükség

¹²⁸ Ld. értekezés 2.5.2 pont

Kapcsolat- központú	Harmóniát teremt, érzelmi kötelekeket épít ki	„Első az ember.”	Pozitív	Konfliktus feloldás, motiválás nyomás alatt (stresszhelyzetben)
Demokratikus	Bevonással teremt egyetértést	„Mi a véleményük?”	Pozitív	Elfogadás/egyetértés, értékes alkalmazottak ösztönzése
Követelmény- állító	Magas követelményeket támaszt	„Tege, amit én most!”	Negatív	Ha gyors eredményeket akarunk egy motivált csapattól
Felkészítő	A jövőre koncentrálva fejleszti a kéességeket	„Próbálja meg!”	Pozitív	Hosszú távú fejlődés, erősségek fejlesztésének elősegítése

Korábban azt gondolták, hogy a stílus többé-kevésbé a vezető adottsága, nem nagyon lehet és ezért nem érdemes a különböző stílusok alkalmazását, illetve változtatását megtanulniuk. Sok szervezetben élnek át a munkatársak: „Az új főnöknek egészen más a vezetési stílusa, legjobb, ha minél gyorsabban alkalmazkodunk hozzá!”

A tudásszervezeteknél ez a fajta megközelítés hatalmas károkat tud okozni rövidebb vagy hosszabb távon az üzleti eredmények, illetve a munkahelyi légkör területén. Goleman konklúziójával ezeknél a szervezeteknél a vezetőknek keményen szembe kell nézni: „Azok a vezetők tudják megteremteni a legkedvezőbb munkahelyi légkört, és képesek elérni a legjobb üzleti eredményeket, akik négy vagy több vezetési stílust sajátítottak el – elsősorban az iránymutató, demokratikus, a kapcsolatközpontú és a felkészítő stílusokat.”¹²⁹

Goleman azt is bemutatja, hogy tulajdonképpen sokkal többről van szó mint stílusról, hiszen ezek alapját az érzelmi intelligencia különböző összetevői képezik, ezek fejlesztése pedig rendkívül nehéz feladat. Meggyőződésem, hogy a különböző tréningek, vezetőképző programok, és a coaching mellett a szakmai közösségek munkájában való aktív részvétel jelenti az érzelmi intelligencia fejlesztésének leghatásosabb eszközét.

¹²⁹ Goleman, D. [2001]; 15. oldal

2.6.4 Iskola létrehozása

Mint korábban kifejtettük, a szervezeti tudás mozgósítása csak akkor lehet optimális, ha a tudásalkalmazás és tudásgondozás folyamatát sikerül egyensúlyban tartani mind az egyén, mind a szervezet szintjén.¹³⁰ Miközben unos-untalan az egész életen át tartó tanulásról beszélünk, nem biztosítjuk ennek tényleges feltételeit. Vannak szervezetek, amelyek egyáltalán nem foglalkoznak munkatársaik fejlesztésével – ennek természetesen különböző okai lehetnek -, mások megelégszenek a hagyományos továbbképzési formák támogatásával, míg a „korszerű” cégek valamilyen formában támogatják, hogy munkatársaik üzleti képzéseken vegyenek részt. Teszik ezt abban a várakozásban, hogy az üzleti iskola megfelelő teret ad a tanulás következő szakaszához. E a várakozás napjainkban túl gyakran nem teljesül, ezért meg kell vizsgálnunk a probléma okait és következményeit, illetve a tudásvezetők ezirányú felelősségét.

Illés Katalin szerint az üzleti iskolák komoly baja, hogy „a módszerek, a megközelítési módok és technikák nem változtak lényegesen az elmúlt 12 év alatt. A cél a tananyag egységesítése, a tanulási eredmény mérhetővé tétele, jól szerkesztett modulok készítése, amik jól illeszkednek az egységesített formanyomtatványokba. Az eredményt előre meghatározott mérőeszközökkel mérjük.”¹³¹ Ennek a megközelítésnek súlyos következményei vannak: „A folyamat a mind nagyratörőbb célkitűzésekkel és az egyre örömtelenebb munkával a taylorizmusban oly sokszor elítélt tömegtermelésre és embertelen módszerekre emlékeztet. Ezeket persze mi rendszeresen kritizáljuk a tanteremben, ugyanakkor rendre alkalmazzuk a bürokratikus intézményi folyamatainkban.”¹³²

Nagyon hasonló jelenségeket figyelhetünk meg a tudásmenedzsment gyakorlatában is, felismerjük, hogy a tudásmegosztás optimalizálásához bizalomra, tudásmegosztó kultúrára, jó munkahelyi légkörre és hosszantartó motivációra van szükség, ugyanakkor megakadályozzuk ennek megvalósulását a hierarchikus és bürokratikus struktúrákkal és folyamatokkal. De mi a probléma gyökere? „Ami igazán hiányzik, az annak az egyedülálló folyamatnak a megbecsülése, amin minden hallgatónak keresztül kell mennie ahhoz, hogy intellektuálisan, érzelmileg, fizikailag és lelkileg fejlett személyiséggé váljon. Olyanná, aki helyesen választ,

¹³⁰ Ld. értekezés 2.4.6 pont.

¹³¹ Illés K. [2005]; 16. oldal

¹³² L. ugyanott

és jó döntéseket tud hozni minden helyzetben, és aki jobbá tudja tenni mind a munkahelyét, mind a társadalmat.”¹³³

A tudásszervezetek vezetői számára talán a fent megfogalmazottak jelentik a legnagyobb kihívást. Hogyan lehet megteremteni annak feltételeit, hogy munkatársaink fejlett személyiséggé válhassanak és jó döntéseket hozhassanak minden helyzetben?

Alford és Naughton részletesen elemzi az emberi fejlődés kérdését a munkahelyeken.¹³⁴ A fejlett személyiségé válás fent felsorolt négy dimenzióját további hárommal egészítik ki a szerzők, ezek: az esztétikai, a társas és az erkölcsi fejlődés, és az emberi fejlődés aspektusaira tömör és jó meghatározásokat adnak, ezeket a 11. táblázat mutatja be.¹³⁵

11. táblázat: Emberi fejlődés a munkahelyen Alford és Naughton szerint

Testi fejlődés:	a munkahely fizikai elrendezése úgy kell kialakítani, a munkafolyamatokat és a felszereléseket úgy kell megtervezni, hogy az védje az alkalmazottak egészségét és ne károsítsa általános, fizikai jóllétüket.
Tudati fejlődés:	tudtára kell adni az alkalmazottaknak, milyen hozzájárulást várunk tőlük a munkafolyamatban; a munkakörök „kihívó jellegét” meg kell őrizni az alkalmazottak tehetségének és képességeinek gyakorlására és kibontakoztatására; törekedni kell rá, hogy a munka az alkalmazottak szellemi képességeihez mérten jelentsen kihívást.
Érzelmi fejlődés:	ha nem toroljuk meg a kezdeményezéseket, az alkalmazottak részt vállalnak a felelősségből, és természetesnek veszik, hogy a munkájukkal elszámoltathatók.
Esztétikai fejlődés:	meg kell becsülni a művészi kivitelezést, és amennyire egy adott termék használata ezt lehetővé teszi, törekedni kell annak szép, elegáns, természettel harmonizáló megtervezésére és előállítására; a szolgáltatásokban pedig tekintettel kell lenni mindkét fél emberi méltóságára.
Társas fejlődés:	a cégen belül bátorítani kell a munkatársi összetartás megfelelő megnyilvánulásait; általában pedig a cégnek „társas és társadalmi lelkiismeretről” kell tanúskodnia, bátorítania kell e lelkiismeret kifejlődését az alkalmazottakban, és támogatnia kell a tágabb közösség szolgálatára irányuló kezdeményezéseiket.

¹³³ Ld. ugyanott

¹³⁴ Alford, O. P.; H. J.; Naughton, M. J. [2004]; 82-88. oldal

¹³⁵ Idézett mű 84. oldal

Erkölcsei fejlődés:	a cég menedzseri gyakorlatában és a szabályalkotásnál is tekintettel kell lenni arra, hogy az emberi tevékenység egyúttal egyfajta erkölcsi tevékenység is; minden munkahelyi kapcsolatban tiszteletben kell tartani minden résztvevő emberi méltóságát.
Lelki fejlődés:	a munkát hivatásnak kell tekinteni és Isten jelenlétében történő együttműködésként kell felfogni, embertársaink javáért.

A 11. táblázatban bemutatott fejlődési dimenziók mindegyike nagyon fontos a tudásmunkások – és így a tudásszervezetek – szempontjából, mint ahogy ezt az értekezés korábbi fejtegetései is alátámasztják. A gyakorló menedzsereknek nem az egyik vagy másik aspektus jelentőségének megértése szokott gondot okozni – bár ez is előfordul -, hanem az, hogy nem tanították meg nekik, hogy miként tudják biztosítani munkatársaik minden szempontra kiterjedő, integrált fejlődését. Ez a tudásvezetői kompetencia csak fokozatosan, a „fejlett személyiséggé” válás kemény folyamata során alakulhat ki a tudásvezetőkben.

Jogosan merül fel a kérdés: hol és mikor van lehetősége a tudásszervezetek munkatársainak és menedzsereinek a fenti értelemben vett fejlődésre? Újra Illés Katalin érvelésére hivatkozom: „Az iskola eredeti értelmében fontos szerepet kapott a személyiség fejlesztésében, és így volt ez hosszú évszázadokon keresztül. Talán időszerű, hogy visszatérjünk az oktatás gyökereihez, és újra bevezessük néhány elfelejtett aspektusát az üzleti iskolák gyakorlatába.”¹³⁶

Hozzáteszem: ...és a szervezetek menedzsment gyakorlatába. Ehhez „fontos emlékeztetni magunkat az „iskola” szó eredetére, ami a görög „schola”-ból ered, aminek a jelentése: szabad tér. Az iskola egy léleképülésre szolgáló hely volt, ahová az emberek el tudtak vonulni, és másokkal együtt elgondolkodhattak a világ olyan kérdésein, hogy mit kell tennünk a világban, hogyan határozzuk meg magát az életet, és hogy mi a jó élet, és hogyan lehet azt elérni. Az iskola olyan hely, ahol egy időre elengedhetjük a megélhetési gondokat, a másokkal való törődés gondjait, a különféle érdekek szolgálatát. Az iskolába járás azt jelentette, hogy kihasználjuk a szabad teret, hogy megnézzünk különböző gondolatokat, és megvizsgáljuk a cselekedeteinket, hogy emlékeztessük magunkat az eredeti szándékunkra, sőt a szavak jelentését megvizsgáljuk, és az elméleteket, amelyek információt szolgáltatnak a

¹³⁶ Illés K. [2005]; 16. oldal

cselekvéseinkhez. Vizsgálódásunk, az iskolába járásunk megerősíti, fölépíti gyakorlatunkat. Ez egy közös erőfeszítés, mert a szavainkat, gondolatainkat másoknak kell megerősíteni.”¹³⁷

Nonaka és Konno már többször hivatkozott tanulmánya azt is bemutatja, hogy a tudáskreációhoz – azaz a négy tudáskonverziós mód megvalósításához – megosztott terekre, úgynevezett „-ba”-ra van szükség, melyek platformként működnek a tudásmegosztásban.¹³⁸

A későbbiekben amellet fogok érvelni, hogy az Illés Katalin által leírt „iskola”, illetve a Nonaka-Konno-féle „-ba” megvalósítására kiválóan alkalmasak a szakmai közösségek.

A menedzserek és munkatársak integrált fejlődése nem csak az egyén szempontjából fontos. Mint a 11. táblázat bemutatja, tudati fejlődés nélkül még a legszűkebb értelemben sem beszélhetünk tudásmenedzsmentről; érzelmi fejlődés nélkül rombolódik a bizalom; társas és erkölcsi fejlődés hiányában nem tud kialakulni a tudásmegosztó kultúra; és a lelki fejlődés teszi lehetővé a munka hivatásként és együttműködésként való felfogását.

Az iskolateremtés képessége valóban tudásvezetői kulcskompetencia. Jarry Ash – önkritikus módon – felhívja a figyelmet egy paradox és veszélyes jelenségre: „Az egyik taktikai hiba, melyet számos tudásmenedzsment vezető a TM gyermekkorán során elkövetett az volt, hogy önkéntelenül elszigetelték magukat a szervezet szövetétől, főként az általános értelemben vett infrastruktúrától, az információ-technológiától és az információ-menedzsmenttől. Jó okaink vannak erre. ... De az ezekkel az erővel vívott csatáink egyfajta bunker-mentalitáshoz vezettek közöttünk, és a köreinken kívüliek úgy érzékelik, hogy mi nem vagyunk az egésznek a része. Nagyon tragikus ez egy olyan diszciplína számára, mely a tudásmegosztást és összeköttetést propagálja.”¹³⁹

2.7 A szakmai közösségek lényege

A korábbiakban bemutattuk, hogy a szakmai közösségek váltak az utóbbi években a legfontosabb tudásmenedzsment kezdeményezésekké, ismertettük definícióját, és felsoroltuk a szakmai közösségektől különböző többi fontos tudásmenedzsment kezdeményezést.¹⁴⁰

¹³⁷ Ld. ugyanott

¹³⁸ Nonaka, I; Konno, N. [1998]; 45-47. oldal

¹³⁹ Ash, J. [2005/b]

¹⁴⁰ Ld. értekezés 1.1 és 2.2.3

Mi okozza azt, hogy míg a 90-es évek végén megjelent mértékadó tudásmenedzsmenttel foglalkozó szakkönyvek egyáltalában nem vagy csak érintőlegesen foglalkoznak a szakmai közösségekkel, addig mára széles körben elterjedtek a legkülönbözőbb szervezeteknél, gazdag irodalmuk van és a nemzetközi szakmai folyóiratok számos esettanulmányt közöltek ezekről? Kettős magyarázatot látok a jelenségre: egyrészt ezek a szerveződések régóta élnek – sokszor fel sem ismerve, és egymástól nagyon eltérő módon. Másrészt a tudás mozgósítására és az együttműködésre vonatkozó kutatások eredménye és a keserű tapasztalatok – melyeket dolgozatom korábbi részeiben igyekeztem bemutatni – arra ösztönzött néhány kutatót és szervezetfejlesztési tanácsadót, hogy tárják fel a közösségekben rejlő lehetőségeket és menedzselésük kihívásait.

A Communities of Practice fogalmát Jean Leave antropológus professzor és Etienne Wenger mesterséges intelligenciával és oktató rendszerekkel foglalkozó kutató vezette be. Mindketten az Institute for Research on Learning nevű kutatóintézet munkatársai voltak, és az 1991-ben megjelent *Situated Learning* című könyvükben definiálták a szakmai közösségek koncepcióját.¹⁴¹ Wenger így emlékszik a terminológia születésére: „Az inaskodás nagyon különbözik attól az iskolai modelltől, mely áthatja a nyugati világot. Jóllehet, a legtöbb ember úgy véli, ez egy a mester és inas közötti kapcsolat, mi arra jöttünk rá, hogy egy szituatív tanulási-modellben mindenki csak annyit tud tanulni, amennyit a mester körül dolgozó emberek közösségében az információcseréből és az együttműködésből el tud sajátítani. Szükségünk volt egy névre az élő gyakorlat számára, elneveztük Communities of Practice-nek.”¹⁴² Ezután elkezdtek kutatni, hogy hol működnek ilyen közösségek, megdöbbenésükre azonban nem az egyetemeken – ahol várták – találták meg, hanem a különböző cégeknél.

William Snyder Wenger disszertációjában találkozott először a szakmai közösségek koncepciójával. Az itt talált vezérlő gondolatok alapján folytatta a szervezeti tanulás és a teljesítmény közti összefüggéseket vizsgáló kutatását.

Richard McDermott tizenkét évet töltött tanuló közösségek szervezésével olyan cégeknél, mint a Ben & Jerry's, a Shell Oil Company és a Hewlett Packard. McDermott a Boston College kollokviumán találkozott Wengerrel és Snyderrel. Elkezdtek együttműködni és

¹⁴¹ Higgison, S. [2005]

¹⁴² Ld. ugyanott 14-15. oldal

kifejlesztettek egy közös gyakorlati módszert a szakmai közösségek fejlesztésére vonatkozóan.

Amikor Wenger felkérte a Harvard Business School Press egy új, gyakorlatorientált könyv megírására, ő bevonta McDermott-ot és Snydert a munkába, így született meg a „Cultivating Communities of Practice” című művük.¹⁴³ Ez a könyv – mind tudományos igényessége, mind gyakorlatorientált rendszerezettsége miatt – széles körben elfogadást nyert a nyugati világ tudásmenedzsmenttel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakembereinek körében. Sajnos ez nem mondható el a magyarországi helyzetre, tudomásom szerint csak néhány cikk jelent meg munkásságukból.¹⁴⁴

A szakmai közösségekkel kapcsolatos képzés nagyon esetleges és ritka jelenleg Magyarországon. Néhány nagy nemzetközi cég belső továbbképzési programjában szerepel ez a téma, de tudomásom szerint az oktatási intézmények – egy-két kivételtől eltekintve – sem nyílt, sem kihelyezett kurzusokat nem kínálnak a szakmai közösségekről.¹⁴⁵

A szerzőhármas műve számomra is sok segítséget jelentett mind menedzseri, mind oktatói munkám során. Sikerült felismernem a cégünknel rejtett módon működő szakmai közösségeket, egyesek fejlesztéséhez különböző mértékben hozzá tudtam járulni. A KPMG-BME Akadémia tudásmenedzsment curriculumának fejlesztéséhez is sok segítséget adott a mű, a kurzusok tapasztalatai igazolják, megerősítik és folyamatosan bővítik a szakmai közösségekkel és a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos tudásunkat.¹⁴⁶ Alkalmam volt Richard McDermott egy szemináriumán és egy mesterkurzusán is résztvenni, illetve vele személyesen levelezni a szakmai közösségek fejlesztéséről és integrálásáról.¹⁴⁷

Mielőtt rátérek dolgozatom szintézisére – azaz annak bemutatására, hogy a szakmai közösségek miként és milyen feltételek mellett tudnak hozzájárulni a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez –, röviden ismertetem a szakmai közösségek koncepcióját. Ehhez elsősorban a szerzőhármas művét használom, kiegészítve a Richard McDermott kurzusain tanultakkal és a gyakorlati, illetve oktatói munkám során szerzett tapasztalatokkal.

¹⁴³ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]

¹⁴⁴ Ld. például: Wenger, E. C.; Snyder, W. M. [2001]

¹⁴⁵ Konkrét tudomásom a Shell nemzetközi belső képzéséről és a KPMG-BME Akadémia programjairól van.

¹⁴⁶ Ld. pl. Tomka J. [vezetőtanár, 2003-2004]; 4. és 7. modul; Tomka J.; Segesváry G. [2004; 2005]

¹⁴⁷ KM Europe Conference, Amszterdam, 2003. november 10-12.; és ld. McDermott, R. [2004]

Ennek a résznek nem a szakmai közösségek koncepciójának tudományos igazolása a célja, Wenger, McDermott és Snyder ezt nagyon meggyőzően megtette. Az összefoglalást azért gondolom szükségesnek, mert a koncepció – mint fentebb említettem – még a menedzsment-tudományokkal foglalkozók körében sem ismert általánosan Magyarországon.

2.7.1 Építőelemek

„A szakmai közösség három alapvető építőelem egyedülálló kombinációja: az adott szakterületre vonatkozó tudás, mely a kérdések egy adott körét határozza meg; azon emberek közössége, akik ezt a szakterületet művelik és a közös gyakorlat, melyet annak érdekében fejlesztenek ki, hogy a szakterületükön hatékonyak legyenek.”¹⁴⁸

A szakmai közösségek három meghatározó komponensének szerepét a 12. táblázat mutatja be:¹⁴⁹

12. táblázat: A szakmai közösségek építőelemeinek szerepe

Szakterület	<ul style="list-style-type: none">- Közös alapot és közös identitásérzést hoz létre- Legitimálja a közösséget- A tagokat részvételre és közreműködésre inspirálja- Útmutatást nyújt a tanuláshoz és értelmet ad a tetteknek- Behatárolja a tagok számára, hogy milyen tudást érdemes megosztani- Lehetővé válik a résztvevők számára, hogy felismerjék a megérzésekben és a félkész ötletekben a lehetőséget
Közösség	<ul style="list-style-type: none">- A tanulás közösségi szövetét biztosítja- Segíti a kölcsönös tiszteleten és bizalmon alapuló interakciókat és kapcsolatokat- Bátorítja az ötletek feltárását, az egyéni hiányok felfedését, a nehéz kérdések megfogalmazását- Serkenti a másokra való figyelési képességet a valahová tartozás tanulást ösztönző érzését adja
Gyakorlat	<ul style="list-style-type: none">- A közösség tagjai által megosztott közös keretek, ötletek, eszközök, információk, stílusok és dokumentumok együttese- A közösség által kifejlesztett, megosztott és karbantartott specifikus tudás- Biztosítja a közös munka hatékonyságát

¹⁴⁸ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 27-40. oldal

¹⁴⁹ Tomka J.; Segesváry G. [2005]; 23-26. oldal

A három építőelem jó összeillesztése ideális tudásszerkezetet hoz létre. Egyik vagy másik komponens hiánya vagy gyengesége a szakmai közösség létét fenyegeti.

A szakterület, a közösség és a gyakorlat együttes fejlesztése a változások kezelése szempontjából is döntő fontosságú. Természetesen elkerülhetetlen valamelyik komponensben a drámai változás, de a stabilitás az egyik elemben megkönnyítheti a másikban vagy a szervezet egészében bekövetkező változások átvészelését.

„Ezek az elemek azt is megmutatják, milyen komplex dolog a tudás az emberi lények számára. A tudás magába foglalja a fejet, a szívet és a kezet: az érdeklődést, az interakciókat és a mesterséget. Mint egy közösség, magába foglalja az identitást, a kapcsolatokat és a kompetenciát: az értelmes létezés és a valahova tartozás érzését, valamint a cselekvést. A szakmai közösség megfelel ennek a komplexitásnak.”¹⁵⁰

2.7.2 Formák és típusok

Az előző pontban bemutattuk a szakmai közösségek három építőelemét, mint a struktúra kritériumrendszerét. Sok más jellemzőben azonban nagyon nagy lehet az eltérés az egyes közösségek között.

Wenger, McDermott és Snyder az alábbi formákat említi:¹⁵¹

- kicsi vagy nagy;
- hosszú- vagy rövidéletű;
- egymás közelében élők vagy nagy földrajzi távolságra élők közössége;
- homogén vagy heterogén;
- üzleti egységen belül vagy annak határán átnyúló;
- spontán vagy szándékos.

A közösségfejlesztéshez nélkülözhetetlen készség a már létező szakmai közösségek felismerésének képessége. A felismerést nehezíti, hogy a közösségek kapcsolata a formális szervezettel többféle lehet: fel nem ismert, kalózkodó, legitim, támogatott és intézményesült.

¹⁵⁰ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 45. oldal

¹⁵¹ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 24-27. oldal

A szakmai közösségek kategorizálásában további lényeges szempont, hogy a közösség milyen stratégiai szándékkal jött létre, akár fel nem ismert, akár intézményesült közösségről legyen szó. A különbségtétel azért fontos, mert más eredmények várhatók az egyikőtől, mint a másiktól.

Az American Productivity and Quality Center (APQC) kutatásai négy elsődleges stratégiai szándékot azonosított, ezek alapján beszélhetünk a szakmai közösségek négy típusáról (a stratégiai szándék szerint):¹⁵²

- Segítő közösségek: fő cél a kollegák közötti jó kapcsolattartás kialakítása;
- Legjobb gyakorlatok közösségei: fő cél a legjobb gyakorlatok validálása és elterjesztése;
- Tudásszervező közösség: fő cél az információ megtalálása, rendszerezése és elosztása a szervezetben belül;
- Innovációs közösség: fő cél az innovatív gondolkodás ösztönzése, a megvalósítás lehetőségének biztosítása.

Felismertem, hogy a szakmai közösségek egy-egy fő típusa a tudásmozgósítás egyes kategóriái számára biztosítanak elsősorban teret, állításomat a 3.2 pontban igazolom.

2.7.3 Szakmai közösségek versus más szerveződési formák

A KPMG-BME Akadémia kurzusain többször előfordult a szakmai közösségek koncepciójának ismertetése után, hogy a résztvevők úgy vélekedtek, hogy tulajdonképpen projekt-teamekről van szó, mások informális hálózatokkal tévesztették össze a közösségeket.

A szakmai közösségek lényegének megértését nagyban segíti markáns jellemzőinek összehasonlítása más szerveződési típusok jellegzetességeivel.

A 13. táblázat foglalja össze a szakmai közösségek, illetve az informális hálózatok, a projekt-team-ek, az operatív team-ek és a formális szervezeti egységek közötti különbségeket néhány fontos nézőpont szerint.¹⁵³

¹⁵² Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 73-77. oldal

¹⁵³ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 42. oldal és McDermott, R. [2004]; 4. oldal

13. táblázat: a SZK-k összehasonlítása más szerveződési típusokkal

	<i>Informális hálózat</i>	<i>Projekt-team</i>	<i>Operatív team</i>	<i>Szervezeti egység</i>	<i>Szakmai közösség</i>
<i>Mi a cél?</i>	Információadás, -szerzés, tudni ki kicsoda	Egy meghatározott feladat teljesítése	Folyamatos tevékenység felügyelete	Termékek vagy szolgáltatások értékesítése	Tudás létrehozása, terjesztése, egyéni fejlődés
<i>Kik alkotják?</i>	Barátok, üzleti ismerősök, barátok barátai	A teljesítésben közvetlen szerepet játszó	A menedzsment által kijelölt tagság	Mindenki, aki a vezetőknek számol be	Szakértelmen vagy érdeklődésen alapuló önkiválasztás
<i>Milyenek a határok?</i>	Meghatározatlan	Egyértelmű	Egyértelmű	Egyértelmű	Elmosódó
<i>Mi az összetartó erő?</i>	Kölcsönös szükséglet és kapcsolatok	A projekt céljai és mérföldkövei	Az operációért viselt közös felelősség	Munkaköri elvárások és közös célok	Szenvedély, elkötelezettség, a szakmával és a csoporttal való azonosulás
<i>Meddig áll fenn?</i>	Amíg az embereknek okuk van a kapcsolattartásra	A projekt befejezéséig	Szándéka szerint folytonos	A következő átszervezésig	Amíg a szakterület releváns vagy a közös tanulás érdeke fennáll

2.7.4 Dilemmák

Értekezésem fókuszában a szakmai közösségek tudásmozgósító és a szervezeti együttműködést támogató képességének vizsgálata áll. Az eddigi fejtegetések arra engednek következtetni, hogy alkalmasak lehetnek erre a szerepre, ugyanakkor – mivel sem informális, sem formális szerveződésnek nem tekinthetők – számos új dilemmával szembesítik tagjaikat és a menedzsmentet életciklusuk során.

Az induló szakmai közösségek nagyon törekenyek. Alapvető dilemmájuk, hogy a közösségek lényege az egyenrangú társak kapcsolata, ugyanakkor legitimációra van szükségük a túléléshez. A menedzsment számára komoly kihívást jelent, hogy lehetővé tegyék a közösség kontroll nélküli működését, illetve bízzanak abban, hogy értékteremtő tevékenységekre

fókuszálnak.¹⁵⁴ A szakmai közösség tagjainak pedig meg kell találniuk a szűkös idő és az elkötelezett munka közti egyensúlyt, valamint ügyelniük kell arra, hogy a valóban értékteremtő tevékenységekre összpontosítsanak.¹⁵⁵

A későbbi életszakaszokban a legnagyobb dilemmát a szervezetbe történő integráció kérdése jelenti, ugyanis a szakmai közösségeket nem lehet 'hagyományos' módon a szervezet részévé tenni, mert ez a lényegükkel ellentétes. Az integrációra ugyanakkor van lehetőség, mivel a menedzsment és a közösség elvárásainak van közös metszete; a menedzsment fő elvárása, hogy a közösségek érjenek el célokat és teremtsenek értéket, míg a közösségek hatást kívánnak gyakorolni a szervezetre. McDermott szerint az integráció a közösségi vezetők és a menedzsment között a célokról történő egyeztetéseken és a közösségekkel történő rendszeres konzultációkon keresztül valósulhat meg.¹⁵⁶

Az egyeztetések és konzultációk valóban nagyon fontosak az integrációhoz, de vigyázni kell arra, hogy ne hogy a testületi vezetés (vállalati kormányzás) koordinációs módszerei érvényesüljenek. A testületi vezetésben – mint a szakmai közösségek irányításában is – a legfőbb érték az együttműködés, ugyanakkor jelentős eltérések vannak a vezetés egyéb aspektusainál.¹⁵⁷ A testületi vezetés célja a befolyásolók eltérő igényeinek kielégítése, a tagok viszonyára az egyensúlyozás a jellemző. A testületekben gyakran alakul ki döntésképtelenség, illetve a döntéseket a tekintélyelvűség, a többségi vélemény vagy a sok kompromisszum gyengíti. A szakmai közösségek irányításának célja a tudásmozgósítás optimalizálása, a tagok viszonyára pedig az őszinteség, egymás tisztelete és a bizalom jellemző. Megfelelő működés esetén a döntéseket szakmai viták készítik elő és valódi konszenzus alapján születnek. Ezt a különbséget azért is világossá kell tenni, mert sok vezető a fent említett negatívumok miatt – nem szereti a testületeket, ugyanakkor megfelelő részvételükre nagy szükség lenne a szakmai közösségek tervezésében és munkájában, annak érdekében, hogy az integráció optimális módon történhessen. Ezt a gondolatot a 3.4 fejezetben fejtem ki részletesebben.

A fentebb ismertetett alapvető dilemmákon túl sajátos dilemmák jellemzik a szakmai közösségeket. A 14. táblázat bemutatja, hogy a négy alapvető életszakaszban – tervezés, indítás, érés és elmélyülés – milyen fő dilemmákat kell feloldani. A modell azt is

¹⁵⁴ Véleményem szerint a szakmai közösségeknek is szükségük van valamilyen kontrollra, de a hagyományos kontrollt valóban nem tűrik. Bővebb kifejtést ld. az értekezés 3.4.2 pontjában

¹⁵⁵ McDermott, R. [2004]; 34. oldal

¹⁵⁶ Idézett mű 44-47. oldal

¹⁵⁷ Angyal Á. [2002]; 7-9. oldal

összefoglalja, hogy a szakmai közösségek három komponensére – szakterületre, közösségre és a gyakorlatra – vonatkozóan milyen meghatározó feladatok elvégzése segít a dilemmák feloldásában.¹⁵⁸

14. táblázat: A szakmai közösségek életrészekének dilemmái és meghatározó feladatai

<i>Szakasz</i>	<i>Dilemma</i>	<i>Szakterület</i>	<i>Közösség</i>	<i>Gyakorlat</i>
<i>1. Tervezés</i>	Tudatosság vs spontaneitás Feltárás vs elképzelés	Felkelteni a tagok érdeklődését és összhangba hozni a szervezet céljaival	A témában már hálószerűen együttműködők megtalálása, kapcsolatok azonosítása és építése	A közös tudásszükségletek, izgalmas témák és projektek megtalálása
<i>2. Indítás</i>	Inkubátorként való működés vs azonnal értékteremtés; Függetlenség vs legitimitás	A témakörrel kapcsolatos tudásmegosztás értékének megállapítása	Kapcsolatok és bizalom fejlesztése az őszinte légkör megteremtése érdekében	A megosztandó tudás specifikálása és a megosztás módjának feltárása
<i>3. Érés</i>	Bővülés vs fókusztartás	A szervezetben betöltött szerep és más szakterületekhez való viszony definiálása	Biztosítani: ne távolodjon el az alapvető céljaitól a táguló határok ellenére	Elmozdulni az egyszerű tudásmegosztástól a közösségi tudás szervezése felé
<i>4. Elmélyülés</i>	Tárgykör birtoklása vs nyitottság megőrzése	Fenntartani a szakterület relevanciáját és "szóhoz jutni" a szervezetben	Élőnek és vonzónak megtartani a közösség jellegét és intellektuális fókuszát	A közösséget az élvonalban tartani

2.7.5 A szakmai közösségek értékteremtése

Az előzőekben láttuk, hogy a szakmai közösségek csak akkor tudnak elindulni, ha értéket adnak tagjaiknak, és csak akkor képesek fennmaradni, ha értéket teremtenek a szervezetnek. Wenger, McDermott és Snyder bebizonyítja, hogy a szakmai közösségek azért jelentenek egyedülálló erőforrást a tudásmozgósításban, mert egyszerre képesek értéket nyújtani a

¹⁵⁸ Tomka J., Segesváry G. [2005]

szervezetnek és az egyéneknek, valamint azért, mert alkalmasak mind a rövid, mind a hosszú távú értékteremtésre.

A szakmai közösségek által nyújtott négy fő értéket a 15. táblázat mutatja be. A táblázat példákat is bemutat az egyes kategóriákban oly módon, hogy mind a négy felsorolásban előbb a könnyebben mérhető értékek szerepelnek, ezeket követik a kevésbé kézzelfoghatóak.¹⁵⁹

15. táblázat: A szakmai közösségek által nyújtott értékek

<i>A szervezet számára</i>	
<i>Rövid távú érték: az üzleti teljesítmény javítása</i>	<i>Hosszú távú érték: a szervezeti képességek fejlesztése</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Problémamegoldás - Gyors válasz a kérdésekre - Alacsonyabb költség - Jobb döntések - Problémák megközelítése több szempontból - Koordináció, szabványok létrehozása - Üzleti egységeken átívelő szinergia - Erőforrások a stratégia megvalósításához - A minőségirányítás javulása - Növekvő kockázatvállalási képesség a közösségre támaszkodva 	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiai terv végrehajtásának képessége - Szakmai tekintély a vevők előtt - A tehetségek megtartásának képessége nő - Tudásalapú szövetségek - Előre nem tervezett képességek kibontakoztatása - Új stratégiai lehetőségek kifejlesztése - Technológiai újítások előrelátásának képessége - Az új piaci lehetőségek megragadásának képessége
<i>Az egyén számára</i>	
<i>Rövid távú érték: javuló munkaképesség</i>	<i>Hosszú távú érték: a szakmai fejlődés lehetősége</i>
<ul style="list-style-type: none"> - A kihívásokhoz nyújtott segítség - Hozzáférés szakértelemhez - Eredményesebb részvétel a team-ekben - Bizalom más probléma-megközelítésben - A kollégákkal együtt töltött idő élvezete - A közösséghez tartozás öröme 	<ul style="list-style-type: none"> - A szakmai jártasság és a szakértelem kiterjesztését biztosító fórum - A szakmai fejlődés követését biztosító hálózat - Nagyobb szakmai hírnév - Növekvő piacképesség - Erős szakmai öntudat

¹⁵⁹ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 16. oldal

3. SZEMIFORMÁLIS EGYÜTTMŰKÖDÉSI MODELL

Az értekezés azt vizsgálja, hogy a szakmai közösségek alkalmas szerveződéstípust képviselnek-e a szervezeti együttműködés fejlesztésére, illetve – pozitív válasz esetén – milyen feltételeket kell biztosítani ahhoz, hogy hosszú távon betölthessék szerepüket.¹⁶⁰ Több oldalról megközelítve bemutattuk a tudás, a tudás mozgósításának és a szervezeti egységek határait átlépő együttműködés problémáit és kihívásait. A szakmai közösségek lényegének ismertetése során rávilágítottunk arra, hogy a közösségek képesek lehetnek megfelelni ennek a sokoldalú kihívásnak.¹⁶¹ Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy milyen szervezeti és vezetési modell megvalósítására van szükség ehhez.

„... a szervezetek bizonyos méret felett komplex rendszernek tekinthetők, minthogy nagyszámú és egymással nem csupán egyszerű kölcsönhatásban álló alkotóelemből állnak.”¹⁶² A szervezetek rendszerként való felfogásából következik, hogy dekomponálásukra – azaz olyan csoportok képzésére, amelyeken belül szorosabbak a kapcsolatok, mint a különböző csoportokba sorolt alkotóelemek között – van szükség és lehetőség. A széles körben elterjedt gyakorlatban az alrendszer-képzés alapja a tevékenység, melynek egyértelmű bemenete van és elemi transzformáció segítségével egyértelmű kimenetet hoz létre.¹⁶³ A dekomponálás természetes módon differenciálódáshoz vezet, melynek dimenziói: eltérő célok és érdekek; eltérő időorientáció; eltérő szervezeti megoldások; eltérő vezetési stílus és kultúra.¹⁶⁴

A tudásorientált szervezeteknél a dekomponálás és differenciálódás – mint láttuk – nagyon mély problémákhoz vezetett. Mivel egyre nehezebb jól meghatározni az alrendszer-képzés alapját, folyamatos re-dekomponálásra kényszerülnek a menedzserek, mely a költségek növekedéséhez, újabb határok épüléséhez, elbizonytalanodáshoz és bizalmatlansághoz vezet. A differenciálódás pedig a szándékoltnál lényegesen mélyebben valósul meg, ezért a szervezet összehangolt működése nem biztosítható a hagyományos koordinációs eszközök hagyományos használatával.¹⁶⁵

A tudás termelőeszközzé válásának és annak a felismerésnek a hatására, miszerint a szervezeti tudás nem dekomponálható a hagyományos értelemben, a szervezet rendszerként való

¹⁶⁰ Ld. értekezés 1.1 alfejezete

¹⁶¹ Ld. értekezés 2.7 alfejezete

¹⁶² Dobák M. [2000]; 113. oldal

¹⁶³ Idézett mű 114. oldal

¹⁶⁴ Idézett mű 124. oldal

¹⁶⁵ A koordinációs eszközökről ld. bővebben idézett mű 50-55. oldal

felfogásával szemben egyre erősebben jelenik egy másik felfogás. Eszerint a szervezet olyan együtt dolgozó emberek csoportja, akik társadalmi kapcsolatban vannak egymással, továbbá, hogy ezek a kapcsolatok határozzák meg a funkcionalitást.¹⁶⁶ A KPMG-BME Akadémián négy alkalommal végeztünk felmérést a résztvevők között arra vonatkozóan, hogy minek tekintik elsősorban a szervezetet: rendszernek vagy együttműködő emberek csoportjának. A négy felmérésen a szervezetet elsősorban rendszerként felfogók aránya a következő volt: 50 %, 90 %, 25 % és 85 %. A résztvevők mind magyarok voltak, így a nagyon eltérő eredmények azt mutatják, hogy nem csak a nemzeti kultúra határozza meg a szervezet lényegéről alkotott felfogást.¹⁶⁷ A felmérést követő vitákból ugyanakkor egy egységes felfogás bontakozott ki: ideális szervezetnek az tekinthető, ahol a rendszerként való működés és az egymást segítő kapcsolatok megélése egyaránt megvalósul, azaz a formális és az informális együttműködés egyensúlya alakul ki.¹⁶⁸ A kétfajta együttműködés szintéziséből bontakozhat ki a tudásszervezetek számára nélkülözhetetlen, általam szemiformálisnak nevezett együttműködési mód. Az egyes alfejezetek a szemiformális együttműködés egy-egy aspektusát mutatják be.

3.1 A kettős kötődésű szervezet és a tudásmozgósítás

A tevékenységek alapján nem dekomponálható nagyon összetett, tacit és explicit tudásokból álló szervezeti tudás mozgósítását két egymástól eltérő folyamat valósítja meg a tudásalkalmazás és a tudásgondozás.¹⁶⁹ Ezek támogatására két különböző struktúra képes a formális teamek, illetve a szakmai közösségek.

A szakmai közösségek számos jellemzőben különböznek a formális szervezetektől, összehasonlításukra a 16. táblázatot dolgoztam ki.

¹⁶⁶ Ld. például: Trompenaars, F; Hampden-Turner, C. [2002]; 16-17. oldal

¹⁶⁷ Az előző jegyzetben hivatkozott kutatás eredménye szerint a magyarok 63 %-a gondolja úgy, hogy a szervezet elsősorban rendszer.

¹⁶⁸ A kétfajta együttműködésről ld. értekezés 2.5.2 pontját

¹⁶⁹ Ld. értekezés 2.4.6 pontja

16. táblázat: Szakmai közösség versus formális szervezet

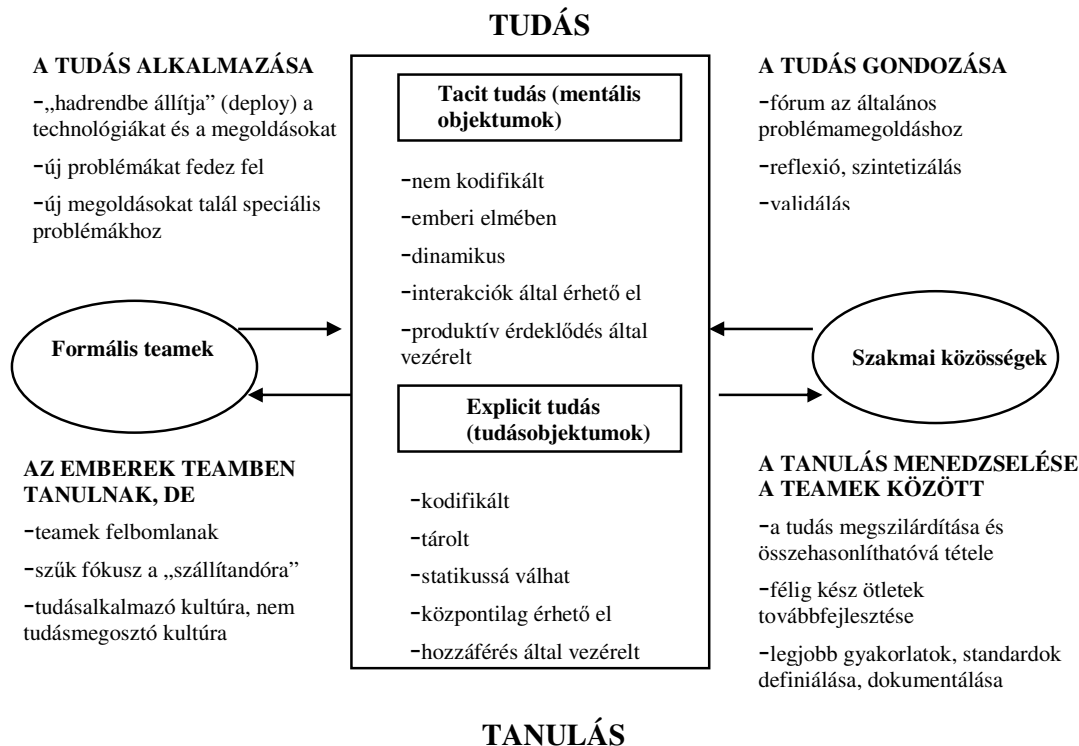
<i>Szakmai közösség</i>	<i>Formális szervezet</i>
Fókuszpont: a tudás stabil magja	Fókuszpont: ügyfelek, termékek és szolgáltatások, üzleti eredmények, ...
Munkatársi kapcsolaton alapulnak	Beszámolási kapcsolaton alapulnak
Vezetői nem főnökök, ők is munkatársak	Vezetői nem barátok, hanem főnökök
Témái viszonylag tartósak	Témái a piac igényeinek megfelelően változnak
Identitást ad tagjainak	Tagjainak szerepet kell betölteniük, mely változik
Lassan változik, de a változásokat segíti	Gyorsan változik annak ellenére, hogy a változásokat hátráltatja

A szakmai közösségeket alkalmazó szervezeteket kettős kötődésű tudásszervezetnek nevezik, mivel tagjai egy időben máshol is tagok – pl. üzleti egységben vagy projekt-teamben. Kettős tagságuk révén erős összeköttetés jöhet létre a tudás gondozásáért felelős szakmai közösségek és a tudást hasznosító üzleti folyamatokat működtető formális teamek között.¹⁷⁰

¹⁷⁰ Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2000]; 18. oldal

A kettős kötődésű szervezet szemléltetésére a 13. ábrát dolgoztam ki.

13. ábra: Kettős kötődésű szervezet



A modell bemutatja, hogy a szakmai közösségek fórumot biztosítanak az általános problémamegoldáshoz, szintetizálják és validálják a tudást, illetve, hogy összekapcsolják a tudásmenedzsmentet és a szervezeti tanulást. A kettős kötődésű szervezet sokban különbözik más típusú kettőségekkel rendelkező szervezeti formáktól, összehasonlításukra a 17. táblázatban bemutatott modellt alakítottam ki.

17. táblázat: Kettős kötődésű versus más szervezeti formák

	<i>Mátrix</i>	<i>Duális</i> ¹⁷¹	<i>Kétkezes</i>	<i>Kettős kötődésű</i>
<i>Stratégiai szándék</i>	Emberi erőforrások jobb kihasználása	Stabilitás és rugalmasság egyensúlya	A kiaknázó és felfedező jellegű tevékenységek szétválasztása	Tudásmozgósítás

¹⁷¹ A duális szervezetek közül itt csak a stratégiai üzleti egységekkel működő szervezeteket elemeztem.

<i>Strukturális sajátosság</i>	Nem hoz létre különböző struktúrákat a különböző szándékok megvalósítására	Primer struktúrára épülő szekunder struktúra	Egymástól elkülönült struktúrák	Formális és informális struktúra ötvöződése
<i>Koordinációs eszközök</i> ¹⁷²	Személyorientált eszközök jelentős szerepe	Technokratikus eszközök személyorientált eszközökkel való kiegészítése	Strukturális és technokratikus eszközök a különálló struktúrákban, az igazgatók személyen keresztül a struktúrák között	Részben közösen kialakított technokratikus és a többszörös tagságon keresztül érvényesülő személyorientált eszközök
<i>Kockázatok</i>	Vezetők rivalizálása; Döntések elhárítása; Összeomlás veszélye krízishelyzetben	Munkatársak elbizonytalanodása; Pozícióharc; Konfliktusok intézményesülése	A differenciálódás mélyülése; Csúcsvezetőtől való függőség; Igazgatók elkötelezettsége	A kétféle kötődés egyensúlyának labilitása; Az értékteremtés bemutathatósága
<i>A bizalom építéséhez való hozzájárulás</i>	A személyes és a szakértői bizalmat növelheti	A strukturális bizalmat tovább torzítja	Az igazgatók közti bizalmat erősíti, a szintek és egységek közti bizalmat torzítja	Alkalmas a személyes, a szakértői és strukturális bizalom átfogó építésére
<i>Források</i>	Dobák M. [2000]; 76-87. oldal; Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 18-21. oldal	Dobák, M. [2000]; 92- 102. oldal	O'Reilly, C. A.; Tushman, M. L. [2004]; 6-14. oldal	Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 18-21. oldal;

Az összehasonlítás jól érzékelteti, hogy – a vizsgált szervezeti formák közül – a tudásmozgósítás optimalizálására egyedül a kettős kötődésű struktúra alkalmas.¹⁷³ A többi szervezeti formának is lehet létjogosultsága, de a tudásmozgósítás ösztönzése céljából történő

¹⁷² A koordinációs eszközök kategorizálására vonatkozóan ld. Dobák M. [2000]; 50-55. oldal

¹⁷³ Dobák Miklóshoz hasonlóan szinonimaként használom a szervezeti forma és struktúra kifejezéseket, ld. Dobák M. [2000]; 43. oldal

létrehozásuk elhibázott lépés. Ugyanakkor a jól működő mátrix, duális és kétkezes szervezeti struktúrákat is célszerű a szakmai közösségekkel ötvözni.

A fentiek igazolják első tézisemet, mely szerint:

A szakmai közösségek – a tudásgondozó folyamatok felelőseiként – tagjaik kettős kötődésén keresztül tudnak hozzájárulni a szervezet tudásmozgósító képességének módszeres fejlesztéséhez.

3.2 A szakmai közösségek és a tudásgondozás

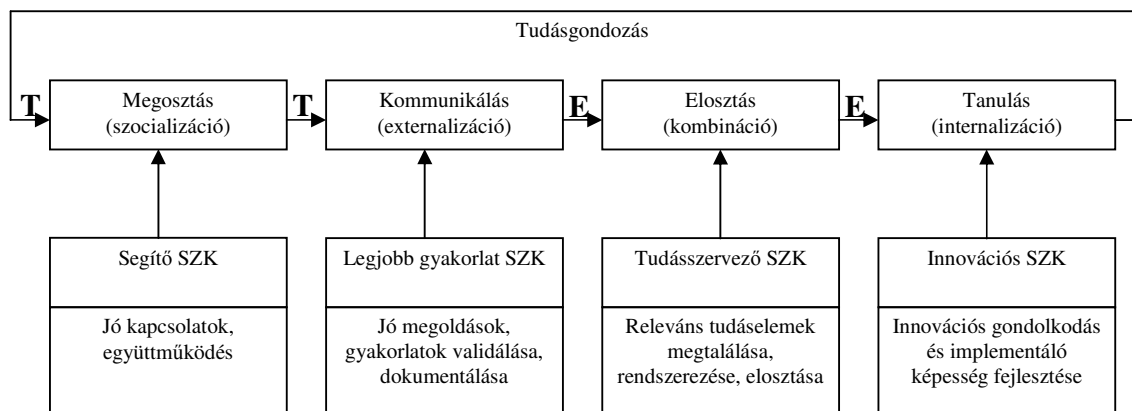
Bemutattuk a korábbiakban, hogy a tudásgondozás eljárásai – vagyis a megosztás, kommunikálás, elosztás és tanulás – során növekszik a tudás, és azt is, hogy a gondozásához megosztott terekre – „ba”-kra, „schola”-kra – van szükség.¹⁷⁴ Ismertettük egy átfogó kutatás eredményét, mely szerint négy fő stratégiai szándékkal hozzák létre a szakmai közösségeket: a kollégák közti kapcsolatok javítása; jó megoldások validálása; az információ rendszerezése és elosztása; valamint az innovatív gondolkodás ösztönzése.¹⁷⁵

Összehasonlítva a tudásgondozó eljárások, a szakmai közösségek és ezek stratégiai típusainak fő jellemzőit, két fontos megállapításra jutottam: a szakmai közösségek mindenben megfelelnek a tudás gondozásához szükséges szabad tér kritériumainak és az egyes eljárásokat különböző típusú közösségek képesek támogatni. Az összefüggéseket a 14. ábra szemlélteti.

¹⁷⁴ Ld. értekezés 2.4.5 és 2.6.4 pontjait

¹⁷⁵ Ld. értekezés 2.7.2 pontját

14. ábra: A szakmai közösségek szerepe a tudásgondozásban



T: tacit tudás **E:** explicit tudás

Saját vezetői gyakorlatom során különböző típusú szakmai közösségekben vettem részt, egy-egy példát a 18. táblázatban mutatok be.

18. táblázat: Példák különböző stratégiai szándékú szakmai közösségekre

<i>Típus</i>	<i>Segítő</i>	<i>Legjobb gyakorlat</i>	<i>Tudásszervező</i>	<i>Innovációs</i>
<i>Szervezet</i>	Professzionális szolgáltatásokat nyújtó cég	Üzleti iskola	Professzionális szolgáltatásokat nyújtó cég	Professzionális szolgáltatásokat nyújtó cég
<i>Tagok</i>	Különböző funkcionális területek igazgatói, menedzserei	Oktatásszervezők és tanárok	Különböző szolgáltatási területek vezető munkatársai	Különböző pozíciójú, funkciójú vezetők és munkatársak (küldők is)
<i>Célok</i>	Különböző szakterületek átfogó ismereteinek cseréje; kommunikáció elősegítése; közös projektek minőségének javítása	Kurzusok és témacsoportok kialakítása és fejlesztése	Egy üzleti szektorhoz tartozó ügyfelekkel és szolgáltatásokkal kapcsolatos tudás rendszerezése és rendelkezésre bocsátása	Új szolgáltatási ág kialakítása a képzések területén

<i>Innováció típusa</i>	Nyereségnövelő	Nyereségnövelő, szerkezeti	Nyereségnövelő, szerkezeti	Ugrásszerű
<i>Események, eszközök</i>	Rendszeres találkozók, részben kötött napirenddel; ritkábban csapatépítő és készségfejlesztő műhelyek	Különböző gyakoriságú, napirendű, összetételű szakmai megbeszélések	Rendszeres találkozók; prezentációk; tudásbázisok felépítése és karbantartása	Számos különböző, elsősorban négy szemközti egyeztetés; csoporttalálkozók; indító események
<i>Főbb kihívások</i>	Egymás tisztelete; bizalom; közös nyelv és gondolkodás	Közös érdeklődés feltárása és fenntartása	Idő biztosítása; individualisták integrálása; eredmények bemutatása	Szkepticizmus leküzdése, közös érdekek megtalálása
<i>Főbb eredmények</i>	Gyorsabb és jobb minőségű üzleti tervek és fejlesztési projektek	Folyamatosan bővülő és tisztuló képzési portfólió	Kapcsolatok erősödése, tudásbázisok felépülése	Újszerű, gyorsan fejlődő üzleti iskola felépülése

Többen azt a véleményt képviselik, hogy a szakmai közösségek csupán a tacit tudás cseréjéért felelősek.¹⁷⁶ A fentiek igazolják és a bemutatott példák alátámasztják, hogy ez nem így van: a szakmai közösségeknek kulcsszerepük van mind az egyének, mind a szervezet tudásának fejlesztésében. Ez utóbbi – a 13. és a 14. ábrán bemutatott – modellekből következően az alábbi fő komponensekből áll:

- a munkatársak fejlett, egymást kiegészítő tudása,
- az együttműködést, egymás segítségét támogató környezet,
- a szolgáltatásokat és termékeket folyamatosan javítani képes gyakorlat,
- a tudás széleskörű, befogadható elterjesztésének módszerei,
- új termékek, szolgáltatások, illetve új belső koncepciók és folyamatok létrehozására való képesség,
- jól elérhető, aktuális, releváns és validált tartalmú tudásbázisok.

¹⁷⁶ Ld. például Saint-Onge, H.; Wallace, D. [2005]; 15-17. oldal

A fentiekből következik második tézisem:

A különböző stratégiai szándékú (segítő, legjobb gyakorlat, tudásszervező, innovációs) szakmai közösségek együttesével biztosítható, a tudásgondozó eljárások (megosztás, kommunikálás, elosztás, tanulás) összhangja, és így a szervezeti tudás növekedése.

3.3 Szervezeti és közösségi kultúrák szintézise

Az értekezés korábbi részeiben részletesen kifejtésre került, hogy a tudásorientált szervezetekben a „hagyományos” kultúra – azaz a beilleszkedés kultúrája – ütközik a tudásmegosztás kultúrájával, ugyanakkor a szervezeti kultúrát rendkívül nehéz megváltoztatni.¹⁷⁷ A 8. táblázatban azt is bemutattuk, hogy az egyes kultúrafelfogásváltozatok milyen megoldást kínálnak a kulturális dilemmák feloldására és a szervezeti együttműködés fejlesztésére. A táblázatot összehasonlítva az értekezésnek a tudásra, a tudásmozgósításra és a szervezeti együttműködésre vonatkozó fejtegetéseivel azt a következtetést lehet levonni, hogy egyik változat sem ad általánosan és hosszú távon alkalmazható megoldást a kulturális ütközés feloldására. Ebben az alfejezetben igazolni fogom, hogy a szakmai közösségek eleget tesznek a tudásmegosztó kultúra kritériumrendszerének, továbbá, hogy a kettős kötődésű struktúrába ágyazódva a szervezeti kultúra tudásorientált kultúrává történő formálását katalizálják.

A 19. táblázatban foglaltam össze – a 7. táblázatban megadott szempontok szerint, – hogy a szakmai közösségek milyen eszközöket kínálnak a tudásmegosztás kulturális kihívásainak való megfeleléshez.

19. táblázat: Szakmai közösségek és a tudásmegosztó kultúra

<i>Kihívás</i>	<i>A SZK-k által kínált eszközök</i>
Magas bizalmi szint kialakítása és fenntartása	A szakmai közösségek 3 építőeleme a bizalom 3 fajtájának kiegyensúlyozott fejlődését segíti: szakterület – szakértői bizalom; közösség – személyes bizalom; gyakorlat – strukturális bizalom ¹⁷⁸

¹⁷⁷ Ld. értekezés 2.5.3.2 és 2.6.2 pontjait

¹⁷⁸ Vesd össze értekezés 2.5.3.1, 2.6.1 és 2.7.1 pontjait

Szervezeti határokon átnyúló, rendszeres interakciók az emberek között	A többszörös tagságon keresztül természetes módon biztosított
Lehet hibázni és „nem tudni”	A SZK-k alapvető rendeltetése – a tudás gondozása – és informális struktúrája tolerálja és javítja a hibákat
A perspektívák erős diverziója	A közösségek összetétele – különböző részlegek, beosztások, érdeklődési súlypontok – és közösségi jellege ütközteti a véleményeket és segíti a konszenzus kialakítását
Versenyeztetés az egyének és csoportok között nem megengedett	A SZK-k nem a versenyre, hanem az együttműködésre épülnek; az egyéneket a közösség, a közösséget a szervezet teljesítményéért kell jutalmazni
A tudásmegosztás elismerése és jutalmazása	Szakmai hírnév, hozzáférés a szakértelemhez, közösséghez tartozás, piacképesség növekedése, stb. ¹⁷⁹

A 19. táblázatban bemutatott kulturális kihívások nem csak a tudásmegosztásra, hanem a többi tudásgondozó eljárásra is jellemző. A feltüntetett eszközöket a szakmai közösségek típusuktól függetlenül nyújtják, így kijelenthető, hogy a szakmai közösségek a tudásgondozó kultúra hordozói. Felmerül a kérdés, hogy egy szervezet kultúráját szükséges-e megkísérelni tudásgondozó kultúrává formálni? Ennek megválaszolásához összehasonlítottam a THT-modell szervezeti kultúrátípusainak vonásait a közösségi kultúra jellemzőivel, melyet a 20. táblázat mutat be.¹⁸⁰

20. táblázat: Szervezeti versus közösségi kultúra

	<i>Formális teamek kultúrája</i>	<i>Közösségi kultúra</i>
1. Gondolkodási módok és tanulási módok	Univerzalizmus: a jó megoldás általánosíthatóságába vetett hit; rendszerek, standardok, szabályok	Partikularizmus: a körülmények egyediségét hangsúlyozza; rugalmasság, pragmatikus kivételeket tesz
2. Motiválási és jutalmazási módok	Individualizmus: egyéni szabadság, függetlenség, önállóság; magasabb bér és pozíció	Kollektívizmus: az egyén a közösség tagjaként teljeseedik ki; a csoport segíti a tagot, de azonosulást vár el tőle
3. Az emberek kezelése	Semleges beállítódás: humán erőforrások, egy cél elérésének eszközei	Emocionális beállítódás: alkotótársak; a munka emberi ügynek számít

¹⁷⁹ Ld. értekezés 2.7.5 pontja

¹⁸⁰ Az összehasonlításhoz felhasználtam a 6. és 19. táblázatokat és a 2.6.2 pontban bemutatott kulturális dimenziókat.

4. A tekintélyhez való hozzáállás	Öröklött státus: felsőbb szerepeknek tulajdonítja	Szerzett státus: kreativitás, tudás; teljesítmény alapján tulajdonítja az egyéneknek
5. Munkatársak közötti kapcsolatok	Specifikus: az elvárt szerepre adott helyzetre korlátozódik; kritikára kevésbé érzékeny, nem érinti a személyes területet	Diffúz: spontán kapcsolatok, a megosztott kreatív folyamatból fejlődnek ki
6. Az időhöz való viszonyulás	Szekvenciális: egymást követő események lineáris sorozataként történik	Szinkronikus: egymást szervesen átható egységként történik
7. Változások kezelése	Külső kontroll: a körülményekhez megpróbál alkalmazkodni; improvizál és összehangol	Belső kontroll: siker mértéke a külső erők fölötti kontroll; szabályok és procedúrák megváltoztatása

Mint a táblázatból látható, a kétfajta kultúra a hét kulturális dimenzió különböző végpontjaival írható le a legjobban. Természetesen a két kultúra között nem ilyen végletesek a különbségek, de a modell rávilágít, hogy két, minden fontos jellemzőjében különböző kultúra – a tudásalkalmazás, illetve a tudásgondozás kultúrája – ütközik a tudásorientált szervezetben. Ugyanakkor a szervezet hosszú távú sikeressége szempontjából egyiknek a szerepéről sem szabad lemondani.

Mindkét alapkultúrának vannak általános értelemben vett – azaz a támogatandó tevékenység szempontjain túlmutató – negatív komponensei is.¹⁸¹ A hagyományos kultúrának a tudás szempontjából főbb negatív vonásait a 7. táblázat mutatta be, ugyanakkor fel kell hívni a figyelmet a szakmai közösségek potenciálisan negatív vonásaira is, mint például: baráti társasággá való átalakulás, belterjesség, elhatárolódás, egyéni felelősségvállalás kerülése, üzleti szemlélet elvesztése.¹⁸²

A cél tehát nem az, hogy egy közösségorientált kultúraváltási programot indítsanak a vezetők, hanem az, hogy a formális teamek és a szakmai közösségek pozitív vonásainak szintézisével fejlesszék a tudásorientált kultúrát. A változáshoz szükséges legfontosabb teendők áttekintéséhez a 21. táblázatban szereplő modellt alakítottam ki, felhasználva Hunter kultúraváltási koncepcióját.¹⁸³

¹⁸¹ Ld. pl. Kelleher, D.; Allan, N. [2005]; Goffee & Jones tipológiája

¹⁸² Ld. értekezés 2.6.4 és 2.7.4 pontjait

¹⁸³ Ld. értekezés 2.6.2 pontja és a 9. táblázat

21. táblázat: A kulturális változás szempontjai és teendői

<i>A kultúraváltás szempontja</i>	<i>Teendők a kulturális változáshoz</i>
A kultúra erőforrás, a hatalom forrása	Hiteles, autoritással és tudással rendelkező irányító csapat létrehozása
A kultúrát előállítják	A fontos informális hálózatokból szakmai közösségeket kell létrehozni, majd ezek összességét intézménnyé kell fejleszteni
A kulturális termelés a „központ” és a „periféria” merev struktúrába tagozódik	A irányító csapat és a stratégiai jelentőségű szakmai közösségek számára erős befolyásolási lehetőséget kell biztosítani
A kultúrák felülről lefelé változnak	A felsővezetésnek elkötelezetten kell támogatni a szakmai közösségeket azért, hogy a formális teamekkel egyenrangúvá válhassanak és átíthassák a szervezetet a tudásgondozás kultúrájával
A változások akkor a legintenzívebbek, amikor az elitek hálózatai és az intézmények átlapolódnak	A hagyományos erőforrásokat és a szakmai közösségekből származó erőforrásokat integrálni kell az erőforrásokkal rendelkező elitek rendszeres találkozóin keresztül

Mindezek igazolják harmadik tézisemet:

A tudásorientált szervezetekben a beilleszkedés kultúrája – azaz a szervezet hagyományos kultúrája – ütközik a tudásmegosztó kultúrával. A szakmai közösségek, mint a tudásgondozó kultúra képviselői segítik a szervezeti kultúra ellentmondásainak feloldását. Ennek feltétele, hogy a formális teamekkel azonos szintű befolyással rendelkezzenek.

3.4 A vezetők kívánatos részvétele a szakmai közösségek életében

A szervezeti tudás fejlesztésében akkor tudják a szakmai közösségek jól betölteni a feladatukat, ha a menedzsment kész a tudásmegosztást stratégiai ügyként kezelni, melyhez ilyen és hasonló kérdésekre kell megtalálni a választ:

- A szervezet egészében vagy a különböző egységekben mely tudásgondozó viselkedés fejlesztésére kell helyezni a hangsúlyt?
- Milyen szakmai közösségek léteznek már a cégben?

- A stratégiai szándékok és a fejlettségi szintek alapján mely konkrét közösségekre lehet építeni a fejlesztési tervben meghatározott legfontosabb feladatok végrehajtásánál?
- Hogyan lehetne gyorsan új szakmai közösséget létrehozni a tudásmenedzsment prioritásainak támogatására?
- Milyen erőforrásokra, szereplőkre, vezetőkre van szükség a közösségekben?
- A közösségek tagjainak milyen képzési és fejlődési lehetőséget kell biztosítani?

A szemiformális együttműködési modell leírásához a negyedik nézőpontként a vezetést választottam. Tudatosan nem a kettős kötődésű szervezetek vezetése címet adtam az alfejezetnek, mert ennek kifejtése jóval meghaladná az értekezés kereteit.

A vezetőknek legalább két okból kell résztvenniük a szakmai közösségek életében. Az első ok, hogy a vezetési funkciók jelentősen módosulnak a kettős kötődésű szervezetben a hagyományos szervezeti formákhoz képest. Ez igaz a teljes szervezetre vonatkozóan – azaz a felsővezetés szintjére és az egyes szakmai közösségek – azaz a közösségi koordinátorok – szintjére is. Ráadásul az összes vezetési funkció nagyon erős mértékben változik.¹⁸⁴

Néhány vezetési funkció tárgyát leírtuk a korábbiakban – kettős kötődésű struktúra; a tudás gondozásának eljárásai; a tudásdolgozók irányíthatósága; az értékteremtés mérhetősége és bemutatthatósága – és utaltunk a funkció megvalósításához szükséges teendőkre is.

A vezetési funkciók változása következtében új megközelítést igényel a szervezet összehangolt működést biztosító koordináció is.¹⁸⁵

Véleményem szerint a szemiformális együttműködési modellben a szervezeti szintű koordinációt leginkább az előző alfejezetben bemutatott kulturális szintézis jelenti. A szakmai közösségek vezetőit a szakirodalom és a szakmai közösségeket alkalmazó cégek és intézmények többsége nem menedzsernek, hanem koordinátornak nevezi, kifejezve ezáltal a koordináció, az összehangolás jelentőségét.¹⁸⁶

¹⁸⁴ Dobák Miklós a következő vezetési funkciókat határozza meg: célkitűzés és stratégiaalkotás; szervezés (folyamatszervezés, szervezettervezés, munkaszervezés); munkatársak közvetlen irányítása; kontroll. (Ld. Dobák M. [2000]; 133-159. oldal)

¹⁸⁵ Dobák Miklós a koordinációt az alábbiak szerint definiálja: „... egy átfogó vezetői tevékenység, amelynek során a különböző vezetési funkciók és a hozzájuk tartozó eszközök gyakorlásával biztosítható a szervezet összehangolt működése.” (Ld. idézett mű 133. oldal)

¹⁸⁶ A közösségi koordinátorok feladatait és szükséges kompetenciáit ld. Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 80-83. oldal

A vezetési funkciók lényeges változásából és a koordináció kritikussá válásából következik a másik ok is, ami miatt a vezetőknek aktívan részt kell venni a szakmai közösségek előkészítésében és munkájában: a nélkülözhetetlen kompetenciák elsajátításához megfelelő „iskolára” van szükség. A különböző vezetőképző programok kevés elméleti megalapozást adnak ehhez, de ha megfelelő ismereteket nyújtanának is, az nem lenne elegendő a kompetenciák tényleges elsajátításához. A kettős kötődésű tudásszervezeti modell által nyújtott lehetőségeket a vezetők csak akkor tudják kihasználni, ha nekik személyesen is kettős a kötődésük, azaz mind a formális teamekben, mind a szakmai közösségeken megfelelő mértékben aktívan résztvesznek.

A továbbiakban azt kívánom kifejtetni, hogy két vezetési funkció – a munkatársak közvetlen irányítása és a kontroll – ellátására miként tudják a szakmai közösségek felkészíteni a ma és a jövő vezetőit.

3.4.1 Közvetlen irányítás

„A közvetlen irányítás a szervezeti célok elérése érdekében a beosztottakra gyakorolt befolyást jelenti.”¹⁸⁷ Hozzá kell tennünk, hogy a tudásorientált szervezetekben a befolyásnak nem csak a beosztottak felé, hanem a felettesek felé is kell irányulnia. A több irányultságú befolyásoláshoz szükséges a szemiformális együttműködési modell, a kettős kötődésű struktúra és a többszörös tagság nyújtotta eszközök használatának képessége.

A tudásdolgozók közvetlen irányítása rendkívül nehézé vált, mint arra az értekezésben különböző nézőpontokból rávilágítottunk. Ennek legfőbb okai: a bizalom torzulása, az együttműködésre való készség hiányosságai, a tudás birtoklásának vágya, motiválatlanság vagy egészségtelen mértékű ambíció. A másik oldalról a bemutatott kutatások arra is rávilágítanak, hogy számos különböző módja lehet a befolyásolásnak, sőt, a munkatársak még explicit módon is kifejezik a közvetlen irányításra való igényüket. A legfontosabb területek, ahol az irányítást az érintettek készek elfogadni:

- (1) Kihívást jelentő munka: a teljesítménynyomás alatt a formális team-ekben végzett munka – függetlenül a pozíciótól – rutinná, és sok esetben robottá válik.¹⁸⁸ A szakmai közösségekben mindenki az érdeklődésének és ambícióinak megfelelő feladatokat

¹⁸⁷ Dobák M. [2000]; 140. oldal

¹⁸⁸ Ld. értekezés 2.3.4 és 2.6.3 pontjait

végezheti, ehhez a közösségek szakterületének és gyakorlatának sokszínűsége tág teret biztosít. Az önkéntesség és a különböző mértékű részvétel lehetősége biztosítja a rutinosodás elkerülését. A kihívást a vezetők természetes módon tudják irányítani.

- (2) **Problémamegoldás:** ha információra, eligazításra, ötletre van valakinek szüksége, az emberek többsége először kollégájához fordul.¹⁸⁹ A szakmai közösségek állandó és természetes teret adnak a kérdések feltevésére, vélemények ütköztetésére és ezen keresztül a befolyás gyakorlására. A reciprocitás – a tudásmegosztás egyik motivátora – így tág teret kap.
- (3) **Közösség:** a hagyományos közösségek visszaszorulása miatt egyre jelentősebbé válnak a munkahelyi közösségek az emberekben mélyen élő, igazi kapcsolatok iránti vágyuk csillapításában. A közösség utáni igényüket a munkatársak néha explicit módon is kifejezik.¹⁹⁰ A szakmai közösségek lényegéhez tartozik a közösségi építőelem. Egy valódi közösség pedig teret ad az egymás kölcsönös segítségének, az altruizmus – a tudásmegosztás másik motivátorának – megéléséhez. A vezetők a közösségben nem a pozíciójuk által, hanem a többi hatalmi erőforrás – szakértelem, egyéniség, jellem – segítségével gyakorolhatnak befolyást másokra.
- (4) **Elismerés:** a tudásdolgozóknak különösen mély vágya, hogy munkájukat – elsősorban erkölcsileg – elismerjék.¹⁹¹ A szakmai közösségek – ha elég magas a presztízsük a szervezetben – hozzájárulhatnak a hírnév utáni vágy – a tudásmegosztás harmadik motivátora – kielégítéséhez. A szakmai közösségek számos további lehetőséget kínálnak az együttműködés elismerésére és jutalmazására.¹⁹²
- (5) **Őszinte visszajelzés és elkötelezett támogatás a főnök részéről:** paradox módon az önálló, független, büszke tudásdolgozók explicit módon elvárják a tárgyilagos visszajelzést és a folyamatos mentorálást.¹⁹³ A vezetők általában ezt nagyon nehéz feladatnak látják. Ehhez jellemesnek kell ítéltetniük, és fejlett, érett személyiséggé kell válniuk.¹⁹⁴ Ehhez a fejlődési folyamathoz elkerülhetetlen a közösség formáló ereje. A kettős kötődésű szervezetben való aktív részvételen keresztül fejleszthetik érzelmi intelligenciájukat és ennek következményeként tanulhatják meg a hatalom forrásainak és a vezetési stílusok használatát és váltogatását.¹⁹⁵

¹⁸⁹ Ld. értekezés 2.3.2 és 2.4.7 pontjait

¹⁹⁰ Ld. értekezés 2.3.4 pontját

¹⁹¹ Ld. értekezés 2.3.4, 2.3.5 és 2.6.3 pontjait

¹⁹² Ld. bővebben Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]; 62-63. oldal

¹⁹³ Ld. értekezés 2.3.3 és 2.3.4 pontjait

¹⁹⁴ Ld. értekezés 2.6.1 és 2.6.4 pontjait

¹⁹⁵ Ld. értekezés 2.6.1 és 2.6.3 pontjait

(6) Valódi lehetőség az állandó tanulásra: ez is explicit elvárás a munkatársak részéről.¹⁹⁶

A 13. ábrán az is bemutatásra került, hogy a szakmai közösségeknek nagy szerepe van a tanulásban, menedzselni képesek az egész tanulási folyamatot, lehetővé teszik a tanulás beillesztését a munkába, elmélyítik és megszilárdítják a tudást és képesek feltárni, hogy a tagoknak milyen további fejlesztési programokra van szüksége. A vezetők ebben a közös tanulási folyamatban részvételükkel befolyásolhatják, hogy a munkatársak fejlett személyiséggé válhassanak.¹⁹⁷

3.4.2 Szemiformális kontroll

Bemutattuk, hogy az eredményre jelentős hatást gyakorló munkahelyi légkör egyik fontos tényezője a rugalmasság, vagyis, ha a munkatársak úgy érzik, hogy szabadon kezdeményezhetnek és nem állnak szüntelen felügyelet alatt.¹⁹⁸ A szakmai közösségek pedig határozottan elutasítják a kontrollt, miközben elvárják a legitimitációt, a támogatást és azt, hogy befolyást gyakorolhassanak a szervezetre.¹⁹⁹

A szakmai közösségek kontrolljának másik fő nehézsége, hogy rendkívül nehéz mérni a teljesítményüket.²⁰⁰ A harmadik problémát az okozza, hogy más egységekben történik az érték létrehozása és a szervezet számára történő realizálása: az előbbi a szakmai közösségekben, míg az utóbbi a formális team-ekben. Kontroll nélkül azonban lehetetlen a szervezetbe történő integrálásuk és hosszabb távú fennmaradásuk.

De mit is jelent a kontroll? Anthony meghatározását követve „a kontroll a szervezeti célok elérését segítő visszacsatoláson alapuló folyamat, amelynek során a vezetők

- a kontrollált egység egyes jellemzőire előzetesen standardokat állapítanak meg;
- amelyek aktuális értékeit a kontroll-folyamat során mérik;
- és összehasonlítják a standardokkal;
- a standardokban meghatározott és tényleges jellemzők eltérése esetén pedig beavatkoznak.”

¹⁹⁶ Ld. értekezés 2.3.4 pontját

¹⁹⁷ A fejlett személyiséggé válás folyamatának leírását ld. a 2.6.4 pont alatt

¹⁹⁸ Ld. értekezés 2.5.2 és 2.6.3 pontjait

¹⁹⁹ Ld. értekezés 2.7.4 pontját

²⁰⁰ Ld. értekezés 2.5.4 pontját

Ez a fajta kontroll nem csupán a szakmai közösségek tagjainak ellenállásán bukna meg, hanem – mivel ellentétes a tudásgondozó eljárások természetével – a közösségek eredményességét lehetetlenítené el. A klasszikus kontroll-folyamat az alábbi okok miatt nem alkalmazható a szakmai közösségek – és más tudásmenedzsment aktivitások – esetében:

- az egyes jellemzőkre nem lehetséges standardokat megállapítani, hiszen a szakmai közösségek alapvető küldetése a tudáskreáció, melynek elvárt szintje előre nem definiálható pontosan;
- jellemzőket lehet mérni, de nem lehet a standardokkal összehasonlítani, hiszen ezek nem kerültek meghatározásra;
- beavatkozásra szükség lehet, de ez nem tud a eltérés alapján történni.

A – standardok felállítása, mérés, összehasonlítás, beavatkozás elemekből álló – kontroll-folyamat kiváltására meghatároztam a szemiformális kontrollt.²⁰¹ Ennek – a szintén spirálszerű folyamatnak – a lényege, hogy

- összetett és egyeztetett mutatók alapján mérni kell a szakmai közösségek befolyását az üzleti eredményre;
- ezek alapján kell célokban és nem túl részletes mutatókban megegyezni a következő időszakra a menedzsmentnek és a közösségi koordinátoroknak;
- a szakmai közösség tagjainak ezután közösen kell kialakítani a célok elérésének módját;
- és végül, az átfogó eredményeket elemezve a menedzsmentnek és a koordinátoroknak közös döntést kell hozniuk a célok és mutatók módosítására, illetve szükség esetén a szakmai közösség alapos átalakítására vagy megszüntetésére vonatkozóan.

A szakmai közösségek eredményességének mérése is szokatlan kihívásokat támaszt a menedzsmenttel és a közösségi tagokkal szemben. McDermott egy jól használható módszert ír le, e szerint négy egymásra épülő szinten célszerű mérni.²⁰² A teljes módszer bemutatása meghaladja az értekezés kereteit, az áttekintő modellt a 22. táblázatban mutatom be.²⁰³

²⁰¹ Saját elnevezésem

²⁰² McDermott, R. [2002]

²⁰³ Tomka J.; Segesváry G. [2004]; 16-21. oldal

22. táblázat: A szakmai közösségek eredményességének mérése

<i>Szint</i>	<i>Mutatók (pl)</i>	<i>Jellemzők</i>	<i>Módszerek</i>
<i>Tevékenységek értékelése</i>	Weboldal látogatottsága, segítségkérésre érkező válaszok száma	Könnyen mérhetőek; közösségi aktivitás, működőképesség jelzése	Statisztikák, eszközök, adatbázisok
<i>Eredmények számbavétele</i>	Személyes tudás növekedése; kapcsolatok erősödése; eszközök, eljárások fejlődése	Duplikációk, keresési idők csökkenése; kodifikáció	Tagok kikérdezése; felmérések készítése; fejlődési szakaszok összehasonlítása
<i>Értékteremtés megítélése</i>	Idő megtakarítása, stabilitás, elégedettség; ciklusidő rövidülése, költségek csökkenése, szervezeti képességek bővülése	Az érték részvényesenként változik	Részvényesek kikérdezése, helyzetükbe való „beleélés”
<i>Az üzleti eredmény becslése</i>	Befektetés megtérülési rátája; plusz bevételek; további megtakarítások	Kultúrafüggő; értékek alulbecslése, költségek felülértékelése	Érték- és költségkalkuláció

A fenti táblázatból látható, hogy a tevékenységek szintjén a mérés viszonylag egyszerű. Tapasztalataim szerint ezen a ponton kétfajta hibát szoktak elkövetni: egyesek megelégszenek azzal, hogy kimutatták, lázas tevékenység folyik. Mások alábecsülik ennek a szintnek a jelentőségét és megpróbálják átugrani, amit elvi szinten meg lehetne tenni, a gyakorlatban azonban nem működik, mert mind a munkatársaknak, mind a vezetőknek szükségük van a gyors, kézzelfogható, látványos előrelépésre.

Mindenképpen tovább kell lépni a második, majd a további szintekre. Szintenként nehezedik a mutatók és a mérési módszerek meghatározása, egyre több szubjektív elem kerül a folyamatba. Fennáll a veszély, hogy túl bonyolult módszereket alkalmazunk, vagy túlságosan leegyszerűsítjük a folyamatot.

Richard McDermott azt javasolja, hogy állapítsuk meg a szakmai közösség hozzájárulását az üzleti eredményhez, de ezt tegyük konzervatívan és szerényen. Személy szerint ezzel a megközelítéssel értek egyet. A módszer lényege, hogy a közösség által létrehozott értéket alul, a kapcsolódó költségeket pedig túl kell becsülni. Az értékek megállapításánál az első menetben kalkulált számot két – egynél kisebb – faktossal célszerű megszorozni az aktivitás hozzájárulásával az eredményhez és a becslés megbízhatóságával. A költségek kalkulálásának

pedig nem csak a közvetlen költségeket kell figyelembe venni, hanem meg kell becsülni az összes egyéb költségeket is, mint például a munkatársak az aktivitásra fordított munkaidejét, illetve annak bérköltségét. (A KPMG-BME Akadémia egyik kurzusán fogalmazódott meg az előzőtől markánsan eltérő vélemény. Eszerint – legalábbis Magyarországon – éppen fordítva kell eljárni: „a hihetelen eredmények szinte semmibe nem kerülnek a cégnek” megközelítéssel. El kell ismerni, hogy bizonyos esetekben legalábbis rövid távon ez a lopakodó stratégia lehet célravezető.)

A modell fő erőssége, hogy nyíltan tárgyalja a különböző érdekek ütközésének és az eltérő értékfelfogások dilemmáit és bemutatja, hogy a szakmai közösségek képesek egy időben értéket teremteni, mind a szervezet, mind az egyének számára és a rövid távú értékteremtés összhangban van a hosszabb távúval. Rávilágít arra is hogy mely értékek érzékelhetőek viszonylag egyszerűbben, támpontot adva ezzel az elvárások megfogalmazásához és a prioritások kitűzéséhez is.

Mindezek alapján fogalmaztam meg negyedik tézisémet:

A tudásorientált szervezetek vezetőinek a szakmai közösségek munkájában való részvétele jelentősen segíti a közvetlen irányítás új formáinak elfogadtatását és a szakmai közösségek szabadságát meghagyó, de eredményességüket biztosító szemiformális kontroll megvalósítását. Ebben az újszerű üzleti iskolában fejleszthetik tudásvezetői kompetenciáikat is.

4. ALKALMAZÁSI PERSPEKTÍVÁK

A szervezeti szintű tudás gondozása négy pilléren nyugszik:

- jó kapcsolat és együttműködés a munkatársak között,
- a jó megoldások és gyakorlatok validálása és dokumentálása,
- a releváns tudáselemek megtalálása, rendszerezése és elosztása a szervezetben, és
- az innovációs gondolkodás és az implementáló képesség fejlesztése.

A négy pillért a különböző stratégiai szándékú szakmai közösségek képesek a legjobban felépíteni. Mind a vezetőknek mind a munkatársaknak aktívan részt kell venniük az értéket teremtő szakmai közösségekben és az azokat realizáló formális teamekben, mivel:

- így tapasztalják meg, hogyan lehet egyidőben értéket létrehozni a különböző érdekű egyének és szervezetek számára;
- így tanulják meg, hogy hogyan lehet a gyors eredményekre építeni a hosszabb távú erőfeszítéseket;
- ez teszi lehetővé, hogy jobban megértsék egymás elvárásait, megegyezzenek a célokban és kialakuljon egy nem túlságosan bonyolult, közösen elfogadott és működő monitoring rendszer.

Értekezésemben bemutattam, hogy a különböző cégek és intézmények életében a tudásmenedzsment stratégiai jelentőségűvé vált az elmúlt néhány évben. A szervezetek legfontosabb céljai a tudás menedzselésével kapcsolatban:

- a különböző szervezeti egységek közötti szinergia megteremtése
- az ügyfeleknek nyújtott érték növelése
- a minőség javítása
- a költségek csökkentése.

Átfogó felmérések eredményei alapján megállapítható, hogy a vezető európai vállalatok és intézmények a fenti célok elérését támogató kezdeményezések közül a szakmai közösségek fejlesztését tartják a legfontosabbnak.

Értekezésemben igazoltam, hogy a szakmai közösségek sajátos, természetes és egyedülálló lehetőségeket biztosítanak a tudás gondozására. A tudás alkalmazására hivatott formális

teamekkel kettős kötődésű struktúrát alkotva képesek összekapcsolni a különböző szervezeti egységeket és ezen keresztül támogatni a fent felsorolt további célokat is. Ezt az összekapcsolást nevezem szemiformális együttműködésnek.

A szakmai közösségek kettős értékteremtésre képesek, ez azt jelenti, hogy mind a szervezetek mind az egyének számára rövid- és hosszú távú értékeket kínálnak. Ezek közül néhányat részletesen kifejtettem, másokat csak megemlítettem. Meggyőződésem, hogy az értékteremtés jelentősége az elkövetkező években nőni fog, és más munkákban tervezem bemutatni a szakmai közösségek értékteremtését az alábbi területeken:

- kompetenciák fejlesztése
- teljesítménymenedzsment
- karriermenedzsment
- felsőoktatás és felnőttképzés
- szövetségek építése és gondozása, külső közösségek fejlesztése.

Az értekezésben csak a szervezeteken belül működő szakmai közösségek jelentőségét tudtam bemutatni. A közösségek alapvető jellemzője azonban, hogy átlépik a szervezeti egységek és a szervezetek közötti, a földrajzi és a kulturális határokat. A vezető európai vállalatok és intézmények és a szervezeten belüli közösségek építése mellett ugrásszerűen fejlesztik a különböző külső közösségeket, elsősorban a cég és beszállítói, illetve a cég és ügyfelei közti közösségeket.

Mint számos tanulmány és konferencia figyelmeztet rá, a tudásalapú társadalom létrehozásához valódi együttműködést kell kialakítani az üzleti világ, a közigazgatás, a tudomány és a felsőoktatás között. Ahhoz, hogy az eszmei vitákat, a jó szándékú próbálkozásokat és a hangzatos víziókat felváltsa az igazi együttműködés, komoly teret kell biztosítani a szervezetek és társadalmi szférák határait átlépő aktív szakmai közösségeknek. Három fő komponensük – a szakterület, a közösség és gyakorlat – egyensúlya biztosítja, hogy a valódi problémákra valódi megoldást keressenek, az ütköző érdekek, a különböző tapasztalatok és az eltérő kultúrák által meghatározott környezetben.

Magyarországon meglehetősen keveset foglalkoznak a szakmai közösségek által kínált lehetőségek alkalmazásával. Meggyőződésem – ha készek vagyunk más országok tapasztalataiból tanulni – átléphetünk fejlődési fokokat és komolyan építhetünk a szakmai közösségek erejére.

Ha értekezésem szerény mértékben hozzájárult a szakmai közösségek jelentőségének érzékeltetéséhez, akkor elérte célját.

NYILATKOZAT

Alulírott Tomka János kijelentem, hogy ezt a doktori értekezést magam készítettem és abban csak a megadott forrásokat használtam fel. Minden olyan részt, amelyet szó szerint, vagy azonos tartalomban, de átfogalmazva más forrásból átvettem, egyértelműen, a forrás megadásával megjelöltem.

Budapest, 2005. november 7.

.....

aláírás

ÖSSZEFOGLALÓ

Tomka János: A szakmai közösségek (Communities of Practice) hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez

Az értekezés azt vizsgálja, hogy a szakmai közösségek alkalmas szerveződéstípust képviselnek-e a szinergia, azaz az együttműködés fejlesztésére, illetve milyen feltételeket kell biztosítani számukra ezen szerep betöltéséhez.

A dolgozat elemző részében a szerző különböző módszerű saját kutatásain és a szakirodalom széleskörű feldolgozásán keresztül mutatja be a tudás természetét, a tudás menedzselésének főbb kihívásait, a tudásszervezetek vezetéséhez szükséges legfontosabb kompetenciákat és a szakmai közösségek koncepcióját. A szerző arra a megállapításra jut, hogy a szakmai közösségek sajátos, természetes és egyedülálló lehetőséget biztosítanak a szervezeti tudás gondozására. A tudás alkalmazására hivatott formális teamekkel kettős kötődésű struktúrát alkotva képesek összekapcsolni a különböző szervezeti egységeket.

A kutatási eredmények négy tézisben kerültek összefoglalásra:

- A szakmai közösségek – a tudásgondozó folyamatok felelőseiként – tagjaik kettős kötődésén keresztül tudnak hozzájárulni a szervezet tudásmozgósító képességének módszeres fejlesztéséhez.
- A különböző stratégiai szándékú (segítő, legjobb gyakorlat, tudásszervező, innovációs) szakmai közösségek együttesével biztosítható a tudásgondozó eljárások (megosztás, kommunikálás, eloszlás, tanulás) összhangja, és így a szervezeti tudás növekedése.
- A tudásorientált szervezetekben a beilleszkedés kultúrája – azaz a szervezet hagyományos kultúrája – ütközik a tudásmegosztó kultúrával. A szakmai közösségek, mint a tudásgondozó kultúra képviselői segítik a szervezeti kultúra ellentmondásainak feloldását. Ennek feltétele, hogy a formális teamekkel azonos szintű befolyással rendelkezzenek.
- A tudásorientált szervezetek vezetőinek a szakmai közösségek munkájában való részvétele jelentősen segíti a közvetlen irányítás új formáinak elfogadtatását és a szakmai közösségek szabadságát meghagyó, de eredményességüket biztosító szemiformális kontroll megvalósítását. Ebben az újszerű üzleti iskolában fejleszthetik tudásvezetői kompetenciáikat is.

ABSTRACT

János Tomka: The contribution of Communities of Practices to the development of organizational collaboration

The dissertation examines if Communities of Practice are able to and if yes, under what conditions, to develop organizational collaboration.

The author finds that Communities of Practice ensure a specific, natural and unique opportunity for the cultivation of organizational knowledge. They are able to connect the different organizational units by forming a double-knit attachment structure with formal teams that are destined for applying knowledge. Communities of Practice, as representatives of knowledge sharing culture help the reconciliation of contradictions of the organizational culture. The leaders of knowledge-oriented organizations can acquire the competences they need in their new leadership function through participating in the planning and work of Communities of Practice.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alford O.P., H.J.; Naughton, M.J. [2004]: Menedzsment, ha számít a hit; Kairosz Kiadó, Budapest, 2004
- Angyal Á. [2001]: Vállalati kormányzás; Aula Kiadó, Budapest
- Angyal Á. [2002]: A kormányzás mikroszintje; CEO Magazin, 2002/1
- Ash, J. [2005/a]: KM sustainability – Running on empty?; Inside Knowledge, February 2005, 18-22. oldal
- Ash, J. [2005/b]: Overcoming ourselves; Inside Knowledge, May 2005, 38. oldal
- Bair, J. [2004]: Making Knowledge Work. How to Maximise the Value of Portals, Collaboration and Information Systems; Ark Group, London
- Bakacsi Gy. [2000]: Szervezeti magatartás és vezetés; KJK-KERSZÖV, Budapest
- Bloor D. [1993]: Sociology of Knowledge; A Companion to Epistemology, (Eds.: J. Dancy; E. Sosa); Blackwell, London; 1993, 483-487. oldal
- Bonabeau, E. [2003]: Ne bízzon zsigerei megérzéseiben!; Harvard Businessmanager, 2003. november-december
- Bőgel Gy. [2000]: Verseny az elektronikus üzletben; Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Brown, J. S.; Duguid, P. [2001]: Miként hasznosítsuk a tudást anélkül, hogy tönkretennénk?; Harvard Businessmanager, 3/2001
- Catteeuw, M. [2004]: Brewing up a successful CoP; Knowledge Management, November 2004
- Chaundy, C. [2004]: A passion for community; Inside Knowledge, December 2004/January 2005
- Christensen, C. H.; Raynor, M. E. [2004]: Miért foglalkozzanak az erőskezű igazgatók a menedzsmentelmélettel?; Harvard Businessmanager, 2004. április
- Cohen, D. [2005]: Striking a balance; Inside Knowledge, June 2005
- Cotter, J. [2005]: Evaluating Knowledge Sharing at Aon; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26-27 January 2005
- Cross, R.; Prusak, L. [2003]: Akik működtetik – vagy megbénítják – a szervezetet; Harvard Businessmanager, 2003. március-április
- Davenport, T. H.; Prusak L. [2001]: Tudásmenedzsment; Kossuth Kiadó, Budapest
- Davis, S.; Davidson B. [1991]: 2020 vision; Simon & Schuster, New York
- Dobák M. [2000]: Szervezeti formák és vezetés; KJK-KERSZÖV, Budapest

- Edial L. Ç.; Hjorth, F. [2003]: 139 years of managing knowledge; Knowledge Management, November 2003
- Efron, M.; Gandossy, R.; Goldsmith, M. (szerk.) [2004]: HR a 21. században; HVG Kiadói Rt., Budapest
- Ellis, S. [2004]: Cultivating a knowledge culture; Knowledge Management, Volume 7, Issue 4, December 2003/January 2004
- Farkas F. [1999]: Az alkalmazottak kompetenciáinak fejlesztése; Harvard Businessmanager, 4/1999
- Gaál Z.: Emberi tőke – szervezeti kultúra; Harvard Businessmanager, 1/1999; 69-74. oldal
- Goleman, D. [2002]: A vezetés, amely meghozza az eredményt; Harvard Businessmanager, 2/2002
- Görög M.; Ternyik L. [2001]: Informatikai projektek vezetése; Kossuth Kiadó, Budapest
- Griffin, E. [2001]: Bevezetés a kommunikációelméletbe; Harmat Kiadó, Budapest
- Griffin, E. [2003]: Együtt-lét; Harmat Kiadó, Budapest
- Gyökér I. [2004]: A vállalat szellemi tőkéje – számolatlan vagyon; Harvard Businessmanager, 2004. december
- Hansen, M. T.; Nohria, N.; Tierney, T. [2000]: Milyen az ön tudásmenedzselési stratégiája?; Harvard Businessmanager, 2/2000
- Herzberg, F. [2003]: Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottait?; Harvard Businessmanager, Budapest, 2003. november-december
- Higgison, S. [2005]: The Knowledge – Etienne Wenger; Inside Knowledge, February 2005, 14-16. oldal
- Holtshouse, D. [2004]: Tools for the personal-knowledge space; Knowledge Management, April, 2004
- Hunter, J. D. [2002]: To change the World; TTF Board of Trustees; 2002. június 22.
- Illés K. [2005]: Mi hiányzik az üzleti képzésekből?; CEO Magazin, 2005/2, 10-17. oldal
- IMP [2004]: Unternehmen im Spannungsfeld zwischen Kostensenkungsprogrammen und der Nutzung strategischer Chancen; Expertenstudie 2004/05 mit über 370 Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, Hrsg. Innovative Management Partner (IMP)

- Iske, P. [2005]: Cultivating a knowledge-sharing strategy; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26th-27th January 2005
- ISR [2003]: KPMG Global People Survey
- Ittner, C. D; Larcker, D. F. [2004]: A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai; Harvard Businessmanager, 2004. június
- Jackson, L. [2005]: Communities and Networks; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26th-27th January 2005
- Joni, S. A. [2004]: A bizalom természetrajza; Harvard Businessmanager, 2004. augusztus
- Kelleher D.; Allan N. [2005]: Cultural dynamics of a knowledge-driven organisation; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26th-27th January 2005
- KM Core Advisory Team [2004]: People Networks – Establishing a support structure, leveraging knowledge and maximising success
- Kornai J.: Tiszesség és bizalom a poszt-szocialista átmenet fényében; Gondolatok a Collegium Budapest „Honesty and Trust” kutatása alapján; www.colbud.hu/honesty-trust
- Kotter, J. P. [1999]: A változások irányítása; Kossuth Kiadó
- KPMG [1997]: The Power of Knowledge – A Business Guide to Knowledge Management
- KPMG [1998]: Knowledge Management Research Report, London
- KPMG [1999]: A KPMG értékrendszere
- KPMG [2000/a]: Knowledge Management Research Report, London
- KPMG [2000/b]: Tudásmenedzsment Magyarországon Felmérés, Budapest
- KPMG [2000/c]: Dialogue Implementer’s Toolkit & User’s Guide
- KPMG [2001] Munkatársi véleményfelmérés a Dialogue rendszer bevezetésének tapasztalatairól; Budapest, 2001. augusztus
- KPMG [2002]: Tudásmenedzsment Magyarországon Felmérés, Budapest
- KPMG [2003]: KPMG’s Knowledge Management Survey 2002/2003; Amsterdam
- KPMG [2004]: The KPMG way
- Lank, E. [2004]: A knowledge-conscious curriculum; Knowledge Management, October 2004
- Lelic, S. [2004]: Survey results: The collaborative enterprise; special report, Ark-Group, London

- Lennox, J. [2001]: Informatika; Harmat – KEVE, Budapest
- Maister, D. H. [1993]: Managing the Professional Service Firm; The Free Press, New York
- McDermott, R. [2002]: Measuring the impact of Communities; Knowledge Management Review; May/June 2002
- McDermott, R. [2004]: Communities of Practice Masterclass, Ark-Group, London
- McNaughton, J. [2003]: Engaging in the KM battle; Knowledge Management, November 2003
- Moerike, M.; Verhoeven G. [1995]: Die Trends der Informationstechnologie; Computerwoche Verlag GmbH, München
- Newman M. [2005]: Capturing, disseminating and mapping Knowledge; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26th-27th January 2005
- Nolan, R. L.; Croson, D. C. [1995]: Creative Destruction; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Nonaka I.; Konno N. [1998]: The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation; California Review Management, Vol.40. No.3, 1998
- Nyereyegona, J. [2005]: Learning in the workplace; Developing a Knowledge Sharing Culture Conference; London, 26th-27th January 2005
- Onecken, W. Jr. [2002]: A siker záloga; CEO magazin, 2002/4
- O'Reilly, C.A.; Tushman, M.L. [2004]: A kétkezes szervezet; Harvard Businessmanager, 2004. október
- Pléh Cs. [2000]: Tudástípusok és a bölcsészettudományok helyzete: A tudáslétrehozás és a tudásfenntartás problémája; az MTA Filozófia Kutatóintézetében 2004. november 4-én tartott előadás alapján, Budapest
- Pléh Cs. [2003/a]: A természet és a lélek; Osiris Kiadó, Budapest
- Pléh Cs. [2003/b]: A tudástípusok és kognitív architektúra; KPMG-BME Akadémia; Budapest
- Polányi M. [1992]: Filozófia írásai, I. kötet; szerk. Nagy Endre és Újlaki Gabriella; Atlantisz Könyvkiadó, Budapest, 1992, 39.-111. oldal
- Polányi M. [1994]: Személyes tudás, Atlantisz Könyvkiadó, Budapest; 1. fejezet 11-39. oldal
- Polónyi I.; Tímár J. [2001]: Tudásgyár vagy papírgyár; Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest

- Pos, A.; Linse, K.; Aben, M. [2004]: Leveraging community value; Inside Knowledge, December 2004/ January 2005
- Ridderstråle, J.; Nordström, K. A. [2001]: Funky business – A tehetség táncoltatja a tőkét; KJK-KERSZÖV, Budapest
- Saint-Onge, H.; Wallace, D. [2003]: Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage; Butterworth Heinemann
- Sandrock, J. [2004]: Creating a competent community; Knowledge Management, July/August 2004
- Sándor P. [2003/a]: A gondolkodás új útjai; CEO magazin, IV. évfolyam 2003/3.
- Sándor P. [2003/b]: Új gondolkodás az új milleniumra – Interjú Edward de Bono-val; CEO magazin, IV. évfolyam, 2003/6
- Shapiro, C.; Varian, H. R. [2000]: Az információ uralma. A digitális világ gazdaságtana; Geomédia Szakkönyvek
- Skyrme, D. [1998]: Measuring the Value of Knowledge; Business Intelligence Limited, London
- Stemke, J. [2004]: Fuelling operational excellence; Knowledge Management, February 2004
- Stuedemann, R. [2004]: Collaboration and beyond; Knowledge Management, February 2004
- Sveiby, K-E. [2001/a]: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás; KJK-KERSZÖV, Budapest
- Sveiby, K.-E. [2001/b]: A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation; Intellectual Capital, vol2. Nr4., Internet version
- Sveiby, K.-E.; Simons R. [2002]: Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study; Journal of Knowledge Management, Vol. 6. No.5., 2002
- Sveiby, K-E. [2003/a]: Why collaborate? The business case for collaboration: Ark-Group London
- Sveiby, K.-E. [2003/b]: Knowledge Management – a Strategic Approach; KPMG-BME Akadémia, Budapest, 2003. május 22.
- Symons, J. [2003]: Charity begins with KM; Knowledge Management, November 2003
- Tait, L. [2004]: Case Study: Enabling the flow of knowledge; Knowledge Management Special Report: The Collaborative Enterprise, 2004/5

- Ternovszky F. [2003]: Nemzetközi menedzsment európai szemmel; Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Tissen, R.; Andriessen, D.; Deprez, F. L. [1998]: Value-Based Knowledge Management; AddisonWesley Longman Nederland BV
- Tomka J. [1998/a]: Value Based Knowledge Management, avagy a megfoghatatlan menedzselése; 1998. április – Veszprémi Egyetem; Veszprém, 1998. április 1.
- Tomka J. [1998/b]: A globális vállalatok meg fogják tudni oldani a paradoxonokat?; AIESEC; Budapest, 1998. április 4.
- Tomka J. [1998/c]: Információs társadalom: „boldog szép jövő vagy rémálom?”; Kriminálexpo Informatikai és Telekommunikációs Konferencia, Budapest, 1998. április 22.
- Tomka J. [1998/d]: A Tudás szerepe a jövő vállalatában; DAT Konferencia; Budapest, 1998. november 11.
- Tomka J. [1999/a]: Will there still be work for people in the Knowledge Economy?; HUSITA Konferencia; Budapest, 1999. augusztus 28-szeptember 1.
- Tomka J. [1999/b]: Úton az elektronikus társadalom felé. Lesz-e (elég) munka a Tudásgazdaságban?; DAT Konferencia; Budapest, 1999. november 9.
- Tomka J. [2000/a]: A vezetők felelőssége a cégkultúra formálásában; KEVE Társaság; Szépalma-Pusztá, 2000. január 28-30.
- Tomka J. [2000/b]: A tudásmenedzsment szerepe a versenyképesség és a hatékonyság növelésében; Benedict School; Budapest, 2000. október 13.
- Tomka J. [2001/a]: Vezetés a gyorsan változó világban; KEVE Társaság; Szépalma-Pusztá, 2001. április 6-8.
- Tomka J. [2001/b]: A tudásmenedzsment szerepe a versenyképesség és a hatékonyság növelésében; Benedict School, Budapest, 2001. november 26.
- Tomka J. [2001/c]: Lehetséges-e a párbeszéd a gazdasági szférával?; Szociális és Családügyi Minisztérium: Utak és lehetőségek az egyenlő esélyek megteremtésére; Budapest, 2002; ISBN 963 0098 148, 153-156. old.
- Tomka J. [2002/a]: A tudástól a kompetenciáig; Junior Achievement Konferencia; Gödöllő, 2002. április 26.
- Tomka J. [2002/b]: Az elit mérnökképzés szükségessége és kockázatai; A Magyar Mérnökakadémia konferenciája; Balatonfüred, 2002. november 9.
- Tomka J. [2002/c]: Tudásmenedzsment rendszerek kialakításának stratégiai kérdései; BKE Vezetőképző Intézet; Budapest

- Tomka J. [2002/d]: Hatalmi játékok versus tudásmagatartás; Hatalmi erőközpontok; KPMG-BME Akadémia; Budapest
- Tomka J. [2002/e]: Az etika és a teljesítménymenedzsment kapcsolata a KPMG-nél; KPMG-BME Akadémia; Budapest
- Tomka J. [2002/f]: A projektmenedzsment újabb kihívásai; KPMG-BME Akadémia, Budapest
- Tomka J. [2002/g]: Göröngyök a tanulás útján; Humán Fókusz, V. évf. 2-3. szám, 46. old., Budapest
- Tomka J.; Boda Gy. [2002]: Tudásvállalati kontrolling; Harvard Businessmanager, 2002. október-november, 84-91. old., Budapest
- Tomka J. [2003/a]: A mérnökök helye a tudástársadalom hatalmi játékosai között; BME nyílt nap; Budapest, 2003. február 26.
- Tomka J. [2003/b]: KPMG-BME Akadémia avagy a különbség az állandó tanulásban rejlik; 13. Országos Humánpolitikai Konferencia és Kiállítás, Balatonszéplak, 2003. június 10-12., 144-145. old.
- Tomka J. [vezető tanár, 2003-2004]: Tudásmenedzsment mesterkurzus; nyolc részes; KPMG-BME Akadémia, Budapest
- Tomka J. [2004/a]: Hol tart a tudásmenedzsment Magyarországon? Egy szubjektív megközelítés; MTA Tudásmenedzsment Albizottság Szakmai Műhely; Budapest, 2004. január 22.
- Tomka J. [2004/b]: Eredményt hozó vezetés (vezetési stílusok, érzelmi intelligencia, delegálás); HÍD Alapítvány; Debrecen, 2004. április 17.
- Tomka J. [2004/c]: Tudásközpontú kommunikáció; A PTE/BME Kommunikáció PhD programja 6. Tavasz Elköszönő Konferenciája, Horány, 2004. május 27-29.
- Tomka J. [2004/d]: Tudásmenedzsment I. – Hatalmi játék kontra tudásmagatartás; KPMG-BME Akadémia; Budapest, a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium által akkreditálva
- Tomka J. [2004/e]: Hatalmi játék kontra tudásmagatartás; KPMG-BME Akadémia, Miniszterelnöki Hivatal; Főtisztviselő képzés, Budapest, 2004. szeptember 22., október 13., december 1.
- Tomka J. [2004/f]: Kettős kötődésű szervezeti modell implementálásának szükségessége a tudásorientált szervezetekben; BME-GTK-IMVT, Tanszéki Tudományos szeminárium, Budapest, 2004. november 3.

- Tomka J. [2004/g]: Hogyan lesz a tudásból tudás?; Modern Üzleti Tudományok Főiskolája, A Magyar Tudomány Napja, Tatabánya, 2004. november 5.
- Tomka J. [2004/h]: Tudásmegosztás a vezetők és munkatársak között; KPMG-BME Akadémia, BM Bevándorlási és Állampolgársági Hivatal, Felsővezetői továbbképzés, Balatonfüred, 2004. december 9.
- Tomka J. [2004/i]: A tudás(menedzsment) kihívása; POZITEAM Szakmai Est, Budapest, 2004. december 15.
- Tomka J. [2005/a]: Motiválhatók-e az emberek?; HÍD Alapítvány, Debrecen, 2005. január 15.
- Tomka J. [2005/b]: A szakmai közösségek (Communities of Practice) hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez; MTA Tudásmenedzsment Albizottság, Budapest, 2005. február 16.
- Tomka J. [2005/c]: A szakmai közösségek a versenyképességek szolgálatában; IX. Vezérgazgató Találkozó, Röjtökmuzsaj, 2005. április 14.
- Tomka J. [2005/d]: Mit (nem) vár(hat)nak el a cégek egy pályakezdőtől?; BME-GTK, Gazdasági és Menedzsment Szakmai Hét, Budapest, 2005. május 2.
- Tomka J. [2005/e]: A szervezeti tudás gondozása; Közigazgatási felsővezetők továbbképzése, Balatonőszöd, 2005. október 8.
- Tomka J.; Segesváry G. [2004]: Tudásalapú szervezetek kulcsszereplői: a szakmai közösségek; KPMG-BME Akadémia, Budapest
- Tomka J.; Segesváry G. [2005]: A szakmai közösségek jelentősége a szervezeti tudás építésében; KPMG-BME Akadémia, Budapest, a Közigazgatási Továbbképzési Kollégium által akkreditálva
- Top Trends: Die wichtigsten Trends für die nächsten Jahre; Metropolitan Verlag GmbH, Düsseldorf, 1995
- Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C. [2002]: Riding the Waves of Culture; Nicholas Brealey Publishing
- Trompenaars, F. [2003] From Knowledge Management to Knowledge Leadership – The cultural dilemmas of Knowledge Management; KM Europe Conference; Amsterdam, 2003. november 10-12.
- Wenger, E. C.; Snyder, W. M. [2001]: Tudásteremtő közösségek, Harvard Businessmanager, 1/2001
- Wenger, E. C.; McDermott, R.; Snyder, W. M. [2002]: Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press

- Woods, E. [2003]: Collaborative Solutions; Knowledge Management Special Report: Collaboration; 2003
- Wyllie, J. [2003]: Taxonomies: Frameworks of Corporate Knowledge; Ark Group, London
- Zsolnai L.: Honesty, Competence and Trust: A Behavioral Approach; a Collegium Budapest „Honesty and Trust” kutatása alapján; www.colbud.hu/honesty-trust

FÜGGELÉK: TUDÁSMENEDZSMENT FELMÉRÉS 2004-2005; KÉRDŐÍV