

Mi a tudásmenedzsment?

A kérdést már régebben feltettem magamnak. Múló divat volna? A meglévő információforrások jobb kihasználása? Technikai előrelépés? Vagy szemléletváltozás? Egyszer csak gyűjteni kezdtem a *knowledge management* témájú cikkeket, és olvasás közben választ kaptam sok további kérdésre is, például: Mi a különbség adat, információ és tudás között? Miből áll egy vállalat szellemi tőkéje? Hogyan oszthatjuk meg tudásunkat másokkal? Mire képes egy intranet? Kinek a dolga foglalkozni vele? Mit tesznek ezen a téren más vállalatok és más könyvtárak?

Így született meg 2001 januárjában az itt látható összeállítás, amely a Magyar Elektronikus könyvtárban is olvasható:

<http://www.mek.iif.hu/porta/szint/tarsad/konyvtar/vezetes/tudasmen/>

1. IRODALMI ÖSSZEFOGLALÓ

Adat, információ és tudás

Mielőtt bármit írok a tudás „menedzseléséről”, illik előbb magát a tudást és vele együtt az adat és az információ fogalmát meghatároznom. Nemcsak az ésszerűség diktálja így: ahhoz, hogy az egész témakört józanul szemléljük, tudnunk kell különbséget tenni e fogalmak között. Így mindig meg tudjuk majd állapítani, vajon az adat–információ–tudás létra melyik fokán állunk éppen.

A hétköznapi életben általában nem törődünk ezzel a különbségtétellel. Az „információ” az egyik leggyakrabban használt szavunkká vált. Lépten-nyomon ezzel a szóval utalunk a számítógép-hálózatokon elérhető nyers adatok tömegére és a számunkra igazából semmilyen jelentőséggel nem bíró hírek végeláthatatlan sokaságára. Azt mondjuk, hogy belefulladásunk a sok információba, és hiányoljuk a „valódi” tudást, holott egyszerűen csak érdemi tájékoztatásra volna szükségünk. Ráadásul ahogyan korábban az információ, ma a tudás a divatos. „Tudástőke, tudásgazdaság, tudás alapú társadalom” – új kifejezések sora válik elcsépeltté, még mielőtt igazi jelentésüket felfoghattuk volna. „Tudásbázisnak” lehet hívni a szimpla adatbázisokat, „tudáskezelő rendszerként” lehet tálni bármilyen intranetalkalmazást – hogy csak két vadhajtást említsek.

Sokáig én is pongyolán bántam az adat, információ, tudás szavakkal. (Pedig Péteri György kollégám már évek óta adat és információ különbözőségével indítja pályakezdő olvasóinknak szóló előadását!) Pongyolaságomat akkor hagytam el, amikor kezembe került egy cikk, amely azt boncolgatta, hogy ha egyszer „a tudás hatalom”, miért nem könyvtárosok kormányozzák a világot (Infield, 1997). A rövid válasz az, hogy amit a könyvtárak birtokolnak és látogatóik rendelkezésére bocsájtanak könyvek, folyóiratok, CD-ROM-ok stb. formájában, az túlnyomórészt tetszhalott adatok tömege. (Csak „túlnyomórészt”, hiszen a maradékot éppen azok

az eszközök és erőfeszítések teszik ki, amelyek megkönnyítik, hogy az adat az olvasó számára jelentéssel bíró információként megelevenedjen – de erről bővebben majd a 2. részben.)

Melyek is tehát annak a bizonyos létrának a fokai?

Legalul található az *adat*, közelebből – ahogyan az értelmező szótár definiálja – a „valakinek vagy valaminek a megismeréséhez, jellemzéséhez hozzásegítő tény. *részlet*”. Az adatnak önmagában nincs sem jelentése, sem bármilyen szövegösszefüggése. Tengernyi adat születik minden egyes intézményben, és az adatok nyilvántartása, feldolgozása, továbbítása, kézben tartása „igen sokféle és fölöttébb kifinomult eszközt igényel” – kezdi a fokozatok ismertetését Bőgel György (2000).

A második szint az *információ*, az „értelmezett adat”, amelynek legfontosabb jegye, hogy bizonytalanságot, határozatlanságot oszlat el. Van, aki az információt megkülönböztető jelnek tekinti, mások egyszerűen a közlés tárgyának tartják, ismét mások szerint minden információ, ami változást okoz az emberi tudatban – sorolja a különböző meghatározásokat a Könyvtárosok kézikönyve (Horváth 1999). Az adathól akkor lesz információ, ha valamilyen jelentést kap, s annak alapján valamiféle ítélet alkotható, ez pedig meghatározott célú cselekvést indíthat el – írja Bőgel György, aki arra is figyelmeztet, hogy az információ áramlását sokkal nehezebb nyomon követni, mint az adatokét, majd hozzáteszi: adatgyűjtési és -kezelési rendszerekre milliókat lehet költeni anélkül, hogy javulna az emberek informáltsága.

A *tudás* a harmadik fokozatot képezi. A tudást sokszor úgy határozzák meg, hogy felsorolják, mi mindent foglal magában a megfelelő tájékozottságon *felül*: tapasztalatot, szakértelmet, az áttekintés és az elemzés képességét, intelligenciát, értékrendet, döntési és cselekvési mintákat, intuíciót, reflexeket stb. (Bőgel, 2000). Az információnak rengeteg definíciója van, a tudásnak végtelenül sok. Az információ *kézzelfogható*, csupán a terjedését nehéz regisztrálni; a tudás a fejekben lakik, és nemcsak az átadását nehéz tetten érni, hanem általában keserves dolog egyáltalán átadhatóvá formálni. Lényegi ismérve, hogy „nehéz *explicité* tenni, rögzíteni és továbbadni... A tudás forrása az ember a maga összetettségével és kiszámíthatatlanságával.” (Bőgel)

Létra- vagy lépcsőfokok helyett gyakran jelképezik adat, információ és tudás szintjeit sávokra osztott piramissal: alul az adatok, a csúcson a tudás. De például a Knowledge Associates CE szemináriumi anyagában másféle hasonlattal élnek: „tudásspektrum” ábrájukon mint a színkép színei, úgy különülnek el egymástól adat, információ és tudás.

Mindegyik gondolatsorban a tudás után (vagyis túl a hatalmon? – már ha a tudás valóban hatalom) következik még legalább egy fokozat, amit hol bölcsességnek, hol tapasztalatnak, hol cselekvésnek hívnak. Erre a – ki tudja, valójában hány – további fokozatra csupán utalni tudok, saját szavak híján idézettel:

„Az *eszme és tett végtelen köre,*
A *végtelen találékonyság, kísérlet,*
A *mozgás s nem a nyugalom tudása adja,*
A *beszéd s nem a hallgatás tudását,*
A *szavak tudását s az Ige nem-tudását.*
Minden *tudásunk tudatlanságunkba vezet közelebb,*
Minden *tudatlanságunk a halálhoz vezet közelebb,*
De a *halál közelsége nem ISTEN közelsége.*

*Hol az Élet, mely életünkben elveszett?
Hol a bölcsesség, mely tudásunkban elveszett?
Hol a tudás, mely ismeretünkben elveszett?*

T. S. Eliot: Kórusok a „Sziklá”-ból (Ferenc Győző fordítása)

Vállalati tudástőke

A tudás fogalmánál maradva: megkülönböztetjük a személyes tudást a kisebb-nagyobb csoportok, illetve szervezetek szellemi kapacitásától. A *tudástőke* mint kifejezés azt tükrözi, hogy a vállalati *vagyon* (egyések szerint legnagyobb értékű) eleméről van szó. Egy cég tudástőkéje három összetevőből áll:

- a piaci kapcsolatok tőkéje,
- az ún. strukturális tőke és
- az emberi tőke.

A piaci kapcsolatok tőke volta nem szorul magyarázatra.

A strukturális tőke mindazt magában foglalja, ami az alkalmazottak távozása után is megmarad, például a folyamatokat, a szervezeti felépítést, az információs rendszereket, a szabadalmakat.

Az emberi tőke a dolgozók ismereteiből, készségeiből, tudásából tevődik össze, és a munkatársak távozása után sajnálatos módon elvész a vállalat számára (Sellin, 1998). Épp erről írt Leandro Herrero egy gyógyszeripari magazinban: „Ha eltűnik egy kétezer dolláros laptop az irodából, azonnal vizsgálat indul; ha kilép a cégtől egy százezer dollárt érő munkavállaló, akkor – látszólag – nem történik semmi.” Pedig Herrero szerint a vállalatoknak pánikszerűen reagálniuk kellene minden IQ-vesztésre (és -nyereségre); ezeket az eseményeket figyelembe kellene venniük a vezetők teljesítményértékelése során, hiszen „brain-holder value” nélkül nincs „shareholder value”; sőt, a ROI (return on investment) mintájára be kellene vezetni a ROK (return on knowledge) mutatót, mi több: IQ-egységekkel kellene mérni a vállalatokat, és a vezetőkön számon kellene kérni ezeket az értékeket... (Herrero, 2000).

Ugyanennek a magazinnak egy korábbi cikke arról szól, hogy az okos vállalat jóval több, mint okos emberek együttese. David Matheson és szerzőtársai (1998) szerint a gyógyszergyárak biztosan az első helyek egyikén végeznének, ha „okosságukat” a munkatársak IQ-jának összegével jellemeznék. A sok-sok egyéni értelem azonban *nem magától* alakul át vállalati intelligenciává. A szerzők kilenc feltételt sorolnak fel:

- az értékteremtés légkörében dolgozni,
- alternatív megoldásokat keresni döntéshozatal előtt,
- meglátni a tanulás lehetőségét minden változásban,
- megbirkózni a bizonytalanság tudatával,
- a változó környezethez igazítani a stratégiát,
- rendszerben gondolkodni,
- bátorítani az információáramlást,
- megnyerni és felhatalmazni a vezetőket minden szinten,
- fegyelmezetten meghozni a döntéseket.

Mathesonék úgy találják, hogy az *integratív* kezdeményezések – például a fejlesztés és az értékesítés együttműködése a stratégiai marketingben vagy a termékfejlesztés egybeötvözése a helyi (regionális) lehetőségekkel – évről-évre célkitűzések maradnak sok cég életében, és ez a tény bizonyítja a vállalati intelligencia növelésének szükségességét. Negatív példaként az „agyhalott” Syntexet említik, amelyet 1994-ben felvásárolt a Roche, és ma már mindössze egyetlen részleg (a kaliforniai Roche Bioscience) tekinthető a Syntex maradékának, ahol hatszáz fő dolgozik a hajdani 12 ezer alkalmazott közül. A cikkben található rövid teszttel kapcsolatban viszont a szerzők derűlátón hangsúlyozzák, hogy – szemben az egyéni intelligenciával – az intézményi IQ drámai gyorsasággal javítható.

A tudástőke mérése

Nem tudom, hihetek-e a következő megközelítésnek, bár több előadás során is találkoztam vele. Eszerint egy vállalat *könyv szerinti értékének és piaci értékének különbsége* nem más, mint a vállalati szellemi kapacitás értéke. Cégtíriásokra valószínűleg igaz a képlet. Herrero fel is emlegeti a már idézett cikkében, hogy Tom Peters menedzsmentguru szerint az ipari forradalom korszaka azon a napon zárult le, amikor a Microsoft piaci értéke meghaladta a General Motorsét. Ugyanerről szól Edwin Land híres kijelentése: „A Polaroid összes tőkéjének 90 százaléka esténként autóba ül és hazamegy.”

Hogyan mérhető egy intézmény szellemi tőkéje? Michael Koenig (1997) felsorolja azokat a *jegyeket*, amelyek megszámlálható, kézzelfogható módon tanúsítják az intézményi tudástőke értékét:

- szabadalmak,
- publikációk,
- az ezekre adott hivatkozások,
- licencmegállapodások és -bevételek,
- új termékek, az ezekből származó bevétel és e bevétel részaránya a teljes forgalomban, az arány mértéke, összevetve a versenytársakéval,
- az új termékek kifejlesztéséhez szükséges idő, összevetve a versenytársak teljesítményével.

Tekintettel a *tanulás* kiemelkedő fontosságára a szellemi tőke növelésében, Koenig további, könnyen számba vehető jellemzőket sorol fel:

- a munkatársak továbbképzésére fordított összeg abszolút értékben, a vállalat egyéb kiadásaihoz viszonyítva és összehasonlítva a versenytársak számadataival,
- a meghívott előadók által tartott tanfolyamokon vagy külső tanfolyamokon töltött napok száma,
- házon belüli előadások száma,
- a házi tanfolyamokon töltött napok száma,
- tudományos fokozat megszerzésére törekvő munkatársak száma,
- az alkalmazottak által látogatott szakmai rendezvények mennyisége,
- az adatbázisokban végrehajtott keresések száma,
- az automatikus témafigyelések mennyisége.

Larry Prusak (1998) szerint a tudástőke, ha mérhetővé nem is, de legalább láthatóvá igenis tehető, ha a cég tudással kapcsolatos *tevékenységeire*, a tudás

birtoklásából eredő *eredményeire* és a tudás növelését célzó *befektetéseire* összpontosítunk. Az első csoportban a következő tevékenységckről van szó:

- a „communities of practice” felmérése (azokról az informális közösségekről van szó, amelyek tagjait a mindennapi munka köti össze),
- tudástérképek készítése („knowledge mapping”),
- adatközpontok számbavétele,
- szimbolikus jelentőségű tevékenység a tudás szerepének hangsúlyozása például az éves jelentésben, a munkatársak utaztatása konferenciákra, tanfolyamokra, a tudásmegosztás mint szempont bevezetése a teljesítményértékelésben stb.

A Prusak által felsorolt – a megfelelő tudás birtoklását tükröző – üzleti eredmények listája:

- szabadalmak,
- új termékek,
- a termékfejlesztés üteme,
- új értékesítési ügynök (orvoslátogató) betanulási ideje.

Végül a tudás növelését célzó befektetések felsorolása:

- K+F kiadások,
- tanfolyamok,
- az informálódásra fordított összegek.

Prusak kétszer is felhívja a figyelmet arra, hogy a felsorolt tényezők elterjedése vagy magas száma csupán jelzésértékű, nem jelenti automatikusan bizonyos mértékű tudástőke meglétét.

A Knowledge Associates CE tanfolyamán (Knowledge Management vezetői szeminárium) szóba került a *tudástőke auditja*. Annak vizsgálatát értették ezen, hogy az adott üzletágban milyen fajta tudásra van szükség, és az milyen mértékben érhető el cégen belül. És ha már auditálás, eszembe jut a szomszédos terület: az *információs átvilágítás*. Ezzel kapcsolatban hadd hivatkozzam egy másik összefoglalómra (Sándori, 2000). Az információs átvilágítás nem jelent többet az információvagyon, a szereplők, az információs igények és informálódási szokások leltározásánál. De hogy még ez sem széles körben elterjedt gyakorlat, azt bizonyítja többek között Charles Oppenheimék vizsgálata. Oppenheim és munkatársai (2000) a „UK Accounting Standard for Goodwill and Intangible Assets (Financial Reporting Standard 10, Accounting Standards Board, 1997)” számviteli előírás gyakorlati alkalmazását tanulmányozták. Tapasztalataik szerint annak, hogy a brit vállalatok könyvelésében szerepeljen a cégek információs tőkéje, az a legnagyobb és leggyakoribb akadálya, hogy a legtöbb intézmény egyáltalán *nem tartja számon*, miféle információvagyonnal rendelkezik. Ezen túlmenően a következő jellegzetességek nehezítik az információs tőke „könyvelését”:

- az információ értéke nagyban függ a frissítés gyakoriságától,
- az információ értéke a problémák megoldásában a megfelelő időponthoz kötődik, előtte-utána elhanyagolható,
- még ha ebben a megfelelő időpontban vizsgálnánk az információ értékét, akkor is nehéz dolgunk volna, mert a legtöbb eset precedens nélküli,

- eljutni a megoldáshoz épp olyan fontos, mint maga a megoldás, de hogyan vegyük számításba a könyvelésben a gyors tájékozódás során megtakarított időt?

Pedig a szerzők szerint a következő előnyökkel járna, ha sikerülne az információs tőkét szerepeltetni a vállalatok mérlegében:

- A nem kézzelfogható vagyoni elemek (goodwill stb.) köztudottan fontos szerepet játszanak a cégek értékelésében; ha ezek az elemek a mérlegben is láthatók lennének, akkor az realisabb képet nyújtana a cégekről.
- Mérlegadataik mellett a cégek egyre gyakrabban tesznek közzé nem pénzügyi adatokat, mint amilyen például a vevői elégedettség vagy a munkatársak elégedettsége; ha ezek között az információs tőke is szerepelhetne, az azt tanúsítaná, hogy a cégek fontosnak tekintik információvagyonukat.
- Mindez arra sarkallná a vezetőket, hogy ne költségeknek, hanem vagyontárgynak tekintsék az információt, és így még inkább törekednének annak jobb kiaknázására.

A szerzők által megkérdezett vállalati szakemberek viszont a következő ellenérveket sorakoztatták fel:

- A szóban forgó információ sok esetben nem is képezi a vállalat tulajdonát. (A szerzők ezzel szemben azt állítják, hogy a „rights or other access” rovatban feltüntetendő volna a nem saját tulajdonú információ is.)
- Az információ nem egyedi a maga nemében: ha bevennék a mérlegadatok közé, akkor más tényezőket is, például az adminisztrációs rendszert vagy a személyzetet is szerepeltetniük kellene. (A szerzők szerint legfeljebb abban az esetben, ha a rendszer eladható termékként „becsomagolható” lenne. És a személyzet? – kérdezem én.)
- Egyszerűen nincs rá szükség, hogy az információvagyon szerepeljen a mérlegadatok között. A hirdetési kiadások sincsenek ott feltüntetve, mégsem gondolja senki, hogy azokat nem kell komolyan venni. (Ez azonban nem jelenti azt – teszik hozzá a szerzők –, hogy nem is szerepelhet a mérlegben.)

Befejezésül Oppenheimék utalnak néhány olyan működő kezdeményezésre, amely az információvagyon felbecsülését célozza:

- Az IMPACT csoport által kifejlesztett Information Health Index az információmenedzsment „jószágát” jelzi, értékét maguk az érintett vezetők állapíthatják meg (Horne, 1998).
- A VAIC (value added information coefficient) kidolgozójának az a célja, hogy a vállalaton belüli értékteremtést tetszőleges pillanatban megragadja (Pulic, 1999).
- Végül a szerzők a svéd Skandiát (www.skandia.com), valamint az USA-beli Dow Chemicalt (www.dow.com) állítják példaként a brit vállalatok elé.

A tudásmenedzsment fogalma

Az egyik legrövidebb meghatározás szerint a *tudásmenedzsment* nem más, mint az intézményi szellemi tőke növelését célzó törekvések összessége. Mi teszi szükségessé ezeket a törekvéseket? Mi sarkallja arra a szervezeteket, hogy – akár

„tudásmenedzsment-stratégiát” hirdetve, akár a zsargont mellőzve – a legnagyobb erőfeszítéseket tegyék ezen a téren? A válasz: súlyos gondokat kell orvosolniuk. Íme a problémák leltára Rob Abbott (2000) szerint:

- Az intézmények nincsenek tudatában annak, milyen információkat birtokolnak.
- A rendelkezésre álló információk halmaza széteső, rendezetlen, nincs szerkezete, nem összpontosul célok köré.
- Az emberek egyszerre szenvednek az információk tömegétől és az ismeretek hiányától.
- Szakmai jártasság, szakértői tudás, értékes tapasztalatok és munkakapcsolatok semmivé válnak, mielőtt mindezek birtokosa, a dolgozó elhagyja az intézményt.
- A tanulságok és a tapasztalatok megosztásának nehézsége oda vezet, hogy rengeteg idő és pénz pazarlódik el (ugyanazon a cégen belül) az egyszer már megoldott feladatok újbóli megfejtésére. Nem használják ki a drágán megszerzett információt, még kevésbé használják fel *ugyanazt új módon*.
- Tengernyi bonyodalmat okoz a meglévő nyilvántartások nehézsége.

Mindeközben egyre többen vélik úgy, hogy a „megfelelő” információtechnológia segíthet e gondokon, és ez a remény a tudásmenedzsment felé fordítja érdeklődésüket (mindegy, hogy annak nevezik vagy sem).

A KPMG Hungária fórumán (Tudásmenedzsment hazánkban) az egyik hozzászóló elmondta, hogy vállalatuknál egyszerűen így definiálták a tudásmenedzsmentet: „képesség a hatékony cselekvésre”. Más résztvevők és a KPMG szakembere szerint a tudásmenedzsment a következőket foglalja magában:

- a tudás rögzítése, kodifikálása,
- a tudás strukturálása, kategorizálása,
- a tudás elérhetővé tétele, megosztása,
- a szellemi tőke jobb kihasználása (újrahasznosítása) és védelme,
- mindezt integrált (!) megközelítésben és az összetevők szinergizmusára (!) építve.

A Knowledge Associates CE 2000 novemberében rendezett szemináriumán (Knowledge Management vezetői szeminárium) másfajta definíciót ismertettek. Eszerint a tudásmenedzsment: a tudástőke létrehozásának, megtartásának, megosztásának, számontartásának és felhasználásának *alapvetően új módja*. További meghatározások sora olvasható Sellin már idézett Scrip Magazine-beli cikkében (1998). Sellin azt a nézetet sem hallgatja el, miszerint a TQM (total quality management) és a BPR (business process re-engineering) elmúltával most a KM (knowledge management) lett a tanácsadócégek „pénzcsináló” eszköze, és a divatot meglovagolva számos szoftvercég nem tesz mást, mint átcímkézi korábbi termékeit, majd KM-eszközként ajánlhatja gyanútlan vevőinek.

Egyáltalán: mennyire új ez a fogalom? Maga a kifejezés az 1980-as évek közepén született, de csak akkor került be a köztudatba, amikor 1994-ben megjelent róla egy írás a Fortune magazinban. Számos szerző visszhangozza azt a vélekedést, hogy a tudásmenedzsment *nem új*, mindig is jelen volt a szervezetek, mi több, a társadalom életében, s mai formája pusztán a fejlődés természetes vele-

járója. E fejlődés hozta magával, hogy sok minden lehetségessé vált, ami korábban elképzelhetetlen volt. Clive Holtham (1998) szerint a nagybetűs KM hamarosan lekerül a napirendről, mert „a II. világháború óta feltűnt menedzsmentdivatok ciklusideje öt év”, azonban a fogalom mögötti elvek – Holtham szavaival: „a kisbetűs km” – továbbra is érvényben maradnak. (Erre a provokatív hangú Holtham-interjúra írásom végén még visszatérek.)

Szívesen folytatnám a kutatást még beszédesebb, még lelkesítőbb meghatározások után. De újabb zavaró jelenséggel találok szemben magam: a tudásmenedzsment kísértetiesen hasonlít az információmenedzsmentre! Nem csoda, hogy a tudásmenedzsment szaktekintélyei épp ezekkel a szavakkal közelítik meg a kérdést a Financial Times Knowledge Management c. mellékletében: „Ami a tudásmenedzsmentet valóban *megkülönbözteti* az eredményes információkezeléstől, az

- az új tudás létrehozásának bátorítása és
- a meglévő tudás alkalmazásának ösztönzése.”

Másképpen fogalmazva: lehet az információfeldolgozás tökéletes, mégsem születik belőle innováció; a legkitűnőbb információforrások is kihalásnak maradnak, ha például nem jut idő az igénybe vételükre. Mindebből egyenesen következik, amit a két szerző kellőképpen hangsúlyoz is, s legfőbb ideje, hogy végre én is leírjam: a tudásmenedzsmentben *döntő szerepe van az embernek* (Davenport és Marchand, 1999).

Beszédesebb és lelkesítőbb definíciók? Sally Drayton, a PricewaterhouseCoopers Angliában dolgozó gyógyszeripari szakembere úgy határozza meg a tudásmenedzsmentet, mint ami a tudás megragadásáról és – az intézmény érdekében történő – alkalmazásáról szól (Drayton, 1999). Marianne Broadbent (1998) számára a tudásmenedzsment nem jelent mást, mint olyan céltudatos vezetési folyamatot, amelynek során sikerül megragadni és a cég érdekében hasznosítani a gyakran személyes és kontextuális (az összefüggésekben, szó szerint a *szövegösszefüggésekben* rejtőző) tudást. Paul Quintas, az Open University’s Business School professzora szerint a tudásmenedzsment a tudás létrehozását, megosztását, mérését, felhasználását (az eredetiben „absorbing”, azaz felszív(ód)ás, beépítés/beépülés szerepel), valamint feltérképezését takarja (D’Arcy, 2000). Geoff Smith, a Cap Gemini Ernst & Young szakembere azt emeli ki, hogy a tudásmenedzsment rálátást biztosít a vállalati élet összes aspektusára, a problémákat a maguk teljességében láttatja, ehhez képest akár az emberierőforrás-menedzsment, akár az információtechnológiai szakemberek, akár más részlegek igyekezete csak korlátozott betekintést nyújt (Smith 2000).

Geoff Smith szerint a „nagy trükk”: láthatóvá tenni a láthatatlant. Vajon hogyan? Erről lesz szó a továbbiakban.

Tacit és explicit tudás

A tudás menedzseléséről szóló valamennyi írás és előadás kitér a kimondatlan és a már szavakba öntött tudás különbözőségére, angol terminológiával: a *tacit* és az *explicit* tudásfajtákra. E különbségtétel megint csak nem új, a filozófus Polányi Mihály írta le először az 1960-as években.

A kimondatlan tudás az egyének fejében, személyes tapasztalataiban rejtőzik. Döntő szerepe van a gyakorlati problémák megoldásában annak ellenére, hogy gyakran nem hogy másoknak, de tulajdonosának sincs tudomása a létezéséről – aztán egyszer csak történik valami, és a titkos tudás megmutatkozik. Ezt a fajta tudást sejtik az ösztönös megérzés mögött. A mindennapi életben legtöbbször semmilyen esemény nem világít rá a néma tudásra. A kezembe került írások közül az egyik megkockáztatott egy becslést, miszerint egy-egy vállalaton belül az összes tudás 80 százaléka tacit tudás.

Az explicit tudás ezzel szemben az a fajta tudás, amit birtokosának sikerült megfogalmaznia (*megfogalmaznia*). Így ez a tudás már (elvileg) közzétehető, másnak átadható. A sok-sok cikk közül csak néhányban találkoztam azzal a – számomra megnyugtató – megállapítással, hogy a kifejezés révén megragadott, ily módon *alakot* öltött, azaz *formába* öntött tudás nem más, mint *információ*. (Talán maga az „információ” szó is ebből a meghatározásból származik!) E néhány szerző *tacit tudásról* és *explicit információról* beszél. Kiemelik, hogy míg a tudás az adott helyzethez kötődik, addig az információ *hordozható*. Nick Willard (1999) megemlíti még az explicit tudásnak a berendezéskbe, programokba beágyazott (*embedded*) formáját is. Ő az, aki egyenesen kimondja: az információ a tudás részhalmaza, a tudásnál szűkebb fogalom. Miközben ezt olvasom, lelki szemem előtt összecuslik a „tudáslétra”, ledől a sokszor látott „tudáspiramis”, értelmét veszti a lineáris „tudásspektrum”, hiszen ezek mind-mind torz hasonlatok adat, információ és tudás viszonyának kifejezésére! Az adatokat most már kiterjedés (jelentés) nélküli pontok sokaságának látom: értelmezés útján a rengeteg pont vonalakká, síkókká, többdimenziós alakzatokká, egyszóval információvá áll össze. Amit pedig tudásnak nevezünk, ami több mindezeknél, az egy végtelenül sok dimenzióban létező gömb, és a mi létra-, piramis- és spektrum-ábráink ebben a tágas gömbben éktelenkednek, metszetnél is kevesebbet mutatva meg belőle...

A kimondatlan tudás kifejezése

Visszatérve az olvasottakhoz: abban mindenki egyetért, hogy *a tudásmenedzsment elsődleges célja a tacit tudás előcsalogatása*. Mi történik ilyenkor?

A személyiségbe burkolt kimondatlan tudás a megfogalmazás (rögzítés, kodifikálás, rendszerezés) révén válik a másik ember számára információvá, amit aztán újra és újra hasznosítani lehet. Ezt a lépést *externalizációnak*, ritkábban *artikulációnak* nevezik. A *megfogalmazás* jelentőségét nem lehet túlbecsülni. Minél inkább sikerül a lényeg *megragadni*, annál szélesebb körben hasznosítható a születő információ. A szerzőt a kifejezés fáradalmaiért bőségesen kárpótolja a letisztult tudás öröme. Mindnyájan tapasztalhattuk, mennyivel világosabban látjuk azt, amit sikerült – nagy munka árán – szöveggé formálnunk. Hát még ha előadóként vagy tanítóként tovább is tudtuk adni! Akkor értettük meg igazán.

A hagyományos értelemben vett írásba foglalás mellett a rejtett tudás kifejezésének különösen találó módja az *analógiák* keresése, *metaforák* alkalmazása, *példázatok* és *történetek* mesélése. David Snowden (2000) szerint a vállalati történetek mindent elárulnak arról, amit közvetlen rákérdezéssel lehetetlen kideríteni. (De miként bírja rá Snowden az ügyfelciet ezekre az elbeszélésekre? Egyszerűen: elmondja nekik mások történeteit!) Stuart Hannabuss hosszú cikket szentelt a vezetők által előadott történetek elemzésének. Ezek a történetek bepillantást engednek a vezetők

tacit tudásába. Épp ez a cikkíró célja: felderíteni a tapasztalt vezetők döntései mögött álló tudást, mert az „az egyik legértékesebb versenyelőny”. A cikket elolvasva csak annyit mondhatok, hogy ez a felderítés megdöbbenően nehéz! (Hannabus, 2000).

A tapasztalatokon alapuló, de sokáig a birtokosa számára is rejtve maradó tudás megnyilvánulásának manapság egyre gyakoribb módja az *e-mail*. E-mailben hasonló könnyedséggel fejezzük ki magunkat, mint egy négy szemközti beszélgetés során – sokszor adunk hát ilyen módon tanácsot, felvilágosítást. Melléktermékként az elektronikus levélben ott ragad az információ, onnan pedig archiválás és visszakeresés révén bármikor ismét segítségül hívható. Az e-mailt mint közeget a *levelező-csoportok* vagy -fórumok aknázzák ki a legeredményesebben. A kérdések és a válaszok eljutnak a csoport minden egyes tagjához. A leveleket olvasva vagy a levélarchívumban kutatva igen sok problémára találhatunk megoldást. Ha soha nem látott nehézséggel szembesülünk, „megcsapolhatjuk” a csoporttagok tudását. A levelező-fórumok archivált forgalma a hasznos ismeretek kincsesbányája. Nem csoda, hogy számos cégnél bevett gyakorlat a házon belüli levelezőcsoportok működtetése.

A tacit tudás átalakítása explicit információvá minden kétséget kizáróan látványosan növeli az intézmények szellemi kapacitását, ezért áll ez a törekvés a tudásmenedzsment előterében. Természetesen a tudásfajták transzformációjának nem az externalizáció az egyedüli példája...

Tudáspirál

A kimondatlan tudás egyik legfontosabb jellegzetessége, hogy a másik embernek *közvetlenül* átadható. Gondoljunk a mester–tanítvány, újonc–mentor kapcsolatokra. A tudásátadásnak ezt a módját nevezik *szocializációnak*. A tacit tudásból új tacit tudás lett – a másik ember fejében.

Kombináció (összehasonlítás, tendenciavizsgálat, összefüggések feltárása stb.) révén az explicit tudáselemekből (információkból) újabb explicit tudáselemek (információk) születnek. A kombináció egyfajta *szintézis*, új információ létrehozása az összegyűjtött explicit elemek együtteséből.

Végül az explicit információ megértés révén ismét személyes tudássá válik, ez a folyamat az *internalizáció*.

A felsorolt lépések (externalizáció, szocializáció, kombináció és internalizáció) körforgást alkotnak, szerencsés esetben azonban nem egyszerű ismétlődésről, hanem *emelkedő spirálról* beszélhetünk: mások számára hasznosíthatóvá tett tudásunk kombinálódik további információkkal, majd új tudásként beépül agyunkba, és ismét átadásra vár. Eközben – ideális esetben – egyre többet tud minden érintett, röviden: *tanulunk*. Egy-egy vállalaton belül megszámlálhatatlanul sok, egymással átfedésben lévő (!) tudáspirál azonosítható. A tudásmenedzsment célja akár úgy is megfogalmazható, mint a tudáspirálok számának gyarapítása s egyben a spirálok emelkedésének gyorsítása (Willard, 1999).

Tudásmenedzsment a gyakorlatban

A közleményekben ismertetett tudásmenedzsment-projektek, a tanácsadócégek által ajánlott menctrendek igen változatosak. A szerzők általában hangsúlyozzák is,

hogy az egész tevékenység rendkívüli mértékben függ a szóban forgó intézmény adottságaitól, úgyhogy mások gyakorlatának másolásával nem lehet messzire jutni. Természetesen vannak a programokban közös elemek, ezek felsorolása azonban, félek, egyáltalán nem olyan izgalmas, mint akár egyetlen konkrét példa. Tehát:

- Mérjük fel a helyzetet, térképezzük fel a tudásvagyont, hogy „tudjuk, mit tudunk”.
- Tegyük könnyen elérhetővé az intézményi tudást minden érdekelt számára.
- Bátorítsuk a tudás megosztását, a kimondatlan tudás kifejezését.
- Ösztönözzük az új tudás létrehozását, a szellemi tőke jobb kihasználását.

A leggyakoribb intelem pedig így hangzik: Csak akkor vágjunk bele, ha a tervezett projekt meghatározott (üzleti) célhoz kapcsolódik, és megkaptuk a felsővezetők támogatását.

Tudástérképek

A pillanatnyi helyzet felmérésében hasznos lehet, ha – ahogyan a magyarországi KPMG ügyfelei is tették a 2000. évi felmérés során – meggondoljuk, hogy hány perc/óra/nap alatt lehet cégünknel választ kapni bizonyos kérdésekre, például a következőkre:

- a tulajdonosi struktúra összetétele,
- a múlt heti értékesített mennyiség,
- mi jelent meg a médiában rólunk a múlt héten?
- a vállalatnál futó X projekt helyzete,
- kik a kulcsügyfelek?
- ki beszélt utoljára Y ügyféllel?

Valamiféle *tudástérképe* minden dolgozónak van, hiszen sejtik, hogy mikor hova érdemes fordulniuk. A legegyszerűbb tudástérkép a vállalat szervezeti felépítése. De ha belegondolunk, hogy például a gyógyszeriparban mennyi és milyen sokféle tudás testesül meg egyetlen termékben, máris érezni fogjuk, mekkora távolság lehet a mégoly célszerű szervezeti felépítés és egy árnyalt információkat (szakmai életrajzokat, egyéni tapasztalatokat, személyes kapcsolatokat) is tartalmazó vállalati „arany oldalak” között.

A meglévő tudás *céltudatos* felmérése a leggyakoribb tudásmenedzsment-feladat. A szakemberek nem győzik hangsúlyozni a rendszerezés, a strukturálás fontosságát, bár a „hierarchikus” jelzőt szinte soha nem használják. A struktúra lazasága, a benne előforduló átfedések és asszociatív kapcsolatok sokasága is csupán néhány cikkben kerül szóba. Valószínűleg csak látszólag egyszerű vállalkozás több száz szellemi dolgozó képzettségéről, jártasságáról, tapasztalatairól használható leltárt készíteni.

Az információtechnológia szerepe

Minden szerző óva int attól, hogy a tudásmenedzsmentben a technikai oldalra helyezzük a hangsúlyt. Ugyanakkor elismerik, hogy ez a hiba igen gyakori. Amint Rajan professzor például elmondta a Financial Times tudósítójának, a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos kérdőíves felmérésük során 14 ezer vállalatot kerestek meg, 6 ezer kitöltött kérdőívet kaptak vissza, és ebből mindössze 140 (!) bizonyult

tanulmányozásra érdemesnek. A többi csupán tudásmenedzsmentre átkeresztelt információtechnológiai projektről szólt! (Maitland, 1999)

Allan Foster (2000) arról panaszkodik, hogy az informatikusok kisajátítják és lejárátják a tudásmenedzsmentet, termékeik átcímkezésével elhomályosítják a fogalmat. Végül is érthető: a műszaki oldal a legkönnyebben megfogható része a tudásmenedzsmentnek, nem csoda, ha sokan itt leragadnak.

Az információtechnológiának elsősorban az a szerepe a tudásmenedzsmentben, hogy minden érdekelt számára *könnyen elérhetővé* és egymással *kombinálhatóvá* tegye a rögzített ismereteket. Infrastruktúrát, keretet biztosít, amelyet elkötelezett embereknek kell értékes tartalommal megtölteniük. Ellenkező esetben amit kapunk, nem más, mint az „emptynet” (Paul Pedley kifejezése). Anekdotikus történet: a vezető, aki éppen megvenni készül cége számára a méregdrága csoportmunkaszoftvert, felháborodik, amikor megtudja, hogy mindennek tetejében még a munkatársai idejéből is áldoznia kell a tudásmenedzsment-projektre! Pedig hát, ahogy egy szkeptikus hangú könyvismertetésben olvastam, a problémákat soha nem a technika, mindig csak az emberek képesek orvosolni. Leandro Herrero (2000a) szerint a számítógépes rendszerek szerepe ugyanaz a tudásmenedzsmentben, mint ami a nyelvtané az irodalomban. Bőgel György (2000) így ír erről: „A tudásmenedzsment zászlaja alatt informatikai projektet indítani: kiváló lehetőség arra, hogy rengeteg pénzt elkölsünk, éjjel-nappal dolgozzunk, látványos bemutatókat tartsunk, impresszív beszámolókat írjunk, de a valóságban ne történjen semmi.”

Amikor annyi érdemi dolog megtörténtét teszik lehetővé a mai rendszerek! Már írtam az e-mail és a levelezőcsoportok szerepéről a kimondatlan tudás kifejezésében. A jelenlegi eszközökkel könnyen rögzíthető az információ, a tanítás, az üzenet pontosan abban a formában, ahogyan megszületett: hang, mozgókép mind tárolható. A tárolt információk visszakereshetősége, a rendszerek bővíthetősége és továbbfejleszthetősége magától értetődő követelmény. És mi a helyzet a használói oldalon? Mindenki boldogul a világ legegyszerűbb programjával, a webböngészővel. A hálózati önkiszolgálás olyan természetes, hogy már eszünkbe se jut vívmányként említeni.

Intranetek

A KPMG Intranets c. kiadványa, amely 2-3 éve került a kezembe, a webfelületű belső hálózatok következő „érettségi” szintjeit definiálja:

1. ad hoc,
2. haladó,
3. integrált,
4. nagy mértékben interaktív,
5. „extended enterprise”.

Az első stádium a spontán kezdeményezések kora. A második szakaszban már határozott cél a belső információk papírkímélő terjesztése, és szakmai alkalmazások is megjelennek az intraneten, mint például személyzeti nyilvántartások. A harmadik fokozatra az egész vállalatot átszövő elektronikus kommunikáció jellemző, megvalósul a különféle rendszerek összekapcsolása. A negyedik lépcsőfokon a nagy mértékben interaktív intranetek már az elektronikusan végzett munkafolyamatok alapjául szolgálnak. Az ötödik stádiumban az ügyfelek és a szállítók is hozzákapcsolódnak a belső hálózathoz (extranet).

Nigel Hannam (1996) cikke jó összefoglaló az intranettel kapcsolatos vezetői teendőkről. Legkönnyebben megoldhatónak a technikai gondokat minősíti, közepesen nehezek az információkezelési problémákat és a legkeményebb diónak a vállalati kultúrával kapcsolatos kérdéseket. A három tárgykör közül most a középsőből idézek. Eszerint az intranettel kapcsolatos információmenedzsmentnek a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Ki az intraneten megjelenő információ tulajdonosa? Ki felel az információ pontosságáért? Ki frissíti, ki távolítja el, ha elavult? Ki dönt a hozzáférési jogokról?
- Ki gondoskodik és hogyan az akadálytalan információáramlásról?
- Hogyan biztosítható a kényelmes eligazodás az intraneten megjelenő információk között?
- Legyen vagy ne legyen szerkesztői ellenőrzés, esetleg cenzúra?
- „Push or pull”, azaz döntse el néhány ember, hogy mi töltődik le a használók gépére vagy bízzuk a használókra a válogatást?
- Információpolitikai megfontolások: szabad hozzáférés, adatvédelem, biztonság stb.

Cindy Simons (2000) az ún. második generációs intranetekről ír a *Managing Information* legutóbbi számában. Legfőbb jellegzetességük, hogy a második generációs intraneteket maguk *ahasználók építik*, így a publikálásban nem szűk keresztmetszet többé a webmester. Hasonlóan fontos vonás, hogy ezek az intranetek hozzákapcsolódnak a többi vállalati rendszerhez a dokumentumkezelőtől az ERP (enterprise resource planning) szoftverig (mint amilyen például az SAP). Viszont szemben az ERP rendszerekkel nem adat-, hanem „tudásközpontúak” és nem is olyan szigorúan strukturáltak. A lelkük egy olyan keresőszoftver, amely képes csaknem önállóan tevékenykedni: kereséseket végez a versenytársak honlapján, felismeri az új konkurens termékeket, egybegyűjti az ezekkel kapcsolatos belső információkat, riasztja az érdekelt szakembereket, kivonatot készít a hálózati dokumentumokról stb. A cikkben egy pénzügyi szolgáltató cég (Liverpool Victoria) belső hálózatáról van szó, ahol kb. 100 munkatárs az Active Intranet nevű szoftverrel dolgozik.

Az Accolade nevű szoftvertermék („KM product”) többek között arra képes, hogy összegyűjtse az intraneten elérhető információkat, számítógépes nyelvészeti eszközökkel megtalálja bennük a kulcsfontosságú kifejezéseket, és ezeket felhasználva rendszertani alapossggal felépítsen egy vázát (taxonómiát), amire aztán felfűzhetik az intranet tartalmát a visszakereshetőség érdekében (Kelly, 2000). De nem írok ennél többet az ilyen és ehhez hasonló szoftvercsodákról, mert messze túl vannak látóköromön. Nem írok az ASP-kről (application service providers), az adattárházakról (data warehousing), az adathányászatról (data mining) vagy a mesterséges intelligenciáról (AI, artificial intelligence). Várom, hogy szembe kerüljek velük.

A *vállalati portálok* azonban mégis meg kell említenem. Az angol kifejezés kicsit fellengzősebb: enterprise information portal (EIP). A portál annyiban több az egyszerű honlapnál, hogy lehetőség szerint minden témába vágó információhoz kapcsolatot kínál közönsége számára. Elsősorban nem új tartalom tehát, hanem határozott segítség az eligazodásban. Annak a ténynek a kiaknázása, hogy az emberek többsége a könnyen elérhető információforrásokat veszi igénybe. Egy ugrópont (link) a portál oldalán rég elfelejtett gyűjteményeket támaszthat fel. A vállalati por-

tálon felkínált kapcsolódások messze túlmutatnak az intraneten, sőt az egész vállalati hálózaton, kényelmes közelségbe hozzák a külső információforrásokat.

Brian Detlor (2000) szerint ha portált építünk, az a legfontosabb, hogy jól ismerjük közönségünk napi munkáját, ezen belül azt, hogy mit tesznek a megszerzett információkkal, s mi az ebből adódó igényeknek megfelelően tervezzük meg a portált. A portálon közzétett információkat ne a magunk ízlése szerint, hanem a használók fejével gondolkodva csoportosítsuk. Az információk csoportosításával kapcsolatban ma már alig használatosak az osztályozás, kategorizálás vagy tezaurusz szavak, egyre gyakrabban csak a „taxonomies”-t használják. Egy vérbeli portálnak számos fantasztikus funkciója is van: például segít az e-mailek feldolgozásában, munkafolyamatokat és projektmenedzsmentet támogató szoftvereket, valamint vitafórumokat működtet, ellenőrzi a hálózati költségeket (elektronikus rendelések), információfeldolgozó programokat futtat annak érdekében, hogy ne nyers szövegek kerüljenek a használók képernyőjére stb.

Információs túlterheltség

Néhány szerző arra figyelmeztet, hogy a tudásmenedzsmentnek elkerülhetetlenül meg kell küzdenie az információözbönből eredő fásultsággal. Kétféleképpen értendő ez. Először is számolni kell azzal, hogy a tudásmenedzsment-program megvalósítását akadályozni fogja az információdömping és az ebből fakadó időhiány. Janine Willis (2000) idéz egy KPMG-felmérést, miszerint az alkalmazottak kétharmada bevallotta, szenved a túl sok információtól, s így ideje sincs arra, hogy tudásának megosztásával foglalkozzon. Ugyanebből a felmérésből az is kiderül, hogy az emberek egyötöde érzi túl bonyolultnak a számítógépes rendszerek használatát, ami újabb idővesztés. További probléma, hogy ez utóbbi jelenséget sokan – tévesen! – múltó kezdeti nehézségnek tekintik. A tanácsadó cég szerint helyesebben tennék, ha a rendszereket eleve egyszerűbbé formálnák.

Másrészt azért kívánczok ide az információs túlterheltség jelensége, mert a tudásmenedzsment-programok lehetőséget nyújtanak arra, hogy az információkezelési készségek (information literacy) fejlesztésével csökkentsük az „információs nyomást” (Bawden, 1999).

Az információs túlterheltségben vezető szerepe van a házon belüli elektronikus levelezésnek, legalábbis Stevens és McElhill (2000) tapasztalatai szerint. Már csak ezért is érdemes vizsgálat alá vetni a szervezeti e-mail-használatot. A két szerző alapos kérdőívet állított össze ebből a célból.

A tudás megosztása

Megismétlem, amit egyszer már leírtam: a tudásmenedzsment elsődleges célja a hallgatag személyes tudás felszínre hozása olyan formában, hogy az mások számára hasznosítható legyen. Ez az, amit röviden a tudás megosztásaként emlegetünk. Ha megkérdeznék tőlem, milyen lényegi újdonságot jelent számomra a tudásmenedzsment „mozgalma”, azt válaszolnám, hogy az *átgondolt, eltökélt tudásmegosztás* gyakorlatát. Az én szememben ez maga a tudásmenedzsment.

De ha egyszer a tudás hatalom, mi késztetné arra az embereket, hogy tudásukat megosszák másokkal?

Mi fékezheti a munkatársak közötti természetes versengést? Mindenekelőtt a *közös célok* megléte és az ebből fakadó együttműködés légköre. Továbbá: a lét-

biztonság. Azután a törekvés, hogy nevünket ismertté tegyük. És a részvétel jóleső tudata. Vagy a kölcsönös előnyök érzékelése. Esetleg a változás szédülete. Különös hangulat, amikor az ember nem érzi tehernek, hogy a tapasztalatait szavakba öntse. Egyszóval: a tudás megosztását támogató *szervezeti kultúra*.

A szervezeti kultúrával kapcsolatos kérdéseknek könyvtárnyi irodalmuk van. A tudásmenedzsment szempontjából nézve a szervezeti kultúra legfontosabb és – ami szintén lényeges – egymásra épülő (!) elemei, ahogyan a Knowledge Associates CE szeminárium anyagában is áll: a bizalom, a kommunikáció és a tanulás.

A Knowledge Associates CE munkatársa a következő idézetekkel támasztotta alá a bizalom, a kommunikáció és a tanulás jelentőségét:

- „A bizalom a szervezet éltetőereje és az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. Az emberek akkor dolgoznak együtt a leghatékonyabban, ha megbíznak egymásban.”
- „A nyílt kommunikáció növeli a bizalmat, és *természetes módon* [kiemelés a szeminárium előadójától] vezet az együttműködés igényéhez.”
- „A gyors tanulás növeli a kompetenciát, növeli a bizalmat, és *természetes módon* vezet a tudásmegosztás igényéhez.”

Mondhatjuk azt, hogy az egész tudásmenedzsment hatóköre annyira szűk vagy olyan tág, mint amilyen szűkek vagy tágasak az intézményen belül a *bizalom körei*? Bizalmi körök, kicsik vagy nagyok, elszigeteltek vagy egymást átfedők... Ha magunk elé képzeljük ezeket, mintha csak térképen keresnénk a termékeny földeket!

Ahol az emberek nem működnek együtt, ahol ellenségesen viselkednek, ott kidobott pénz és elfecsérelt idő tudásmenedzsmenttel foglalkozni – hacsak nem a szervezeti kultúra megváltoztatásának céljával látnak hozzá, szögezi le Susan Mendelsohn Kersey (1998) a Knowledge Management c. folyóirat egyik első számában. A cikkben szóba kerül a British Petroleum, ahol a 20 millió dolláros tudásmenedzsment-költségvetés 20%-át fordították szoftverre és hardverre, 80%-át az alkalmazottak képzésére és a vállalati kultúra átalakítására. A szerző szerint az esetek többségében ez sajnos fordítva alakul. „Put people first”, azaz tedd az embert az első helyre, adja ki a jelszót. Mindezzel összhangban a KPMG Hungária fórumán elhangzott, hogy „nemzetközi tapasztalatok szerint egy tudásmenedzsment jellegű beavatkozás sikere 20–30%-ban infrastruktúra, 70–80%-ban szervezeti kultúra és vezetői stílus függvénye”. A KPMG szakemberei különösen fontos kérdésként emelték ki, hogy vajon a vállalati kultúra elismeri-e a szakértelmet, más szóval: lehet-e a cégnél szakmai (nem vezetői) karriert csinálni?

Hogyan, miképpen változtatható meg az intézményi kultúra? Felsorolom Susan Mendelsohn Kersey tanácsait:

- Mindennél fontosabb, hogy az embereknek közös céljaik legyenek.
- Alkalmazható számos eszköz, például: bizalomerősítő beszélgetések; olyan kommunikációs technikák elsajátítása, amelyek az odafigyelésre és a párbeszédre helyezik a hangsúlyt.
- Sokat segít, ha az alkalmazottakat is bevonják a döntéshozatalba (de legalább a tervezett tudásmenedzsment-programok kialakításába).
- Átütő erejű a felső vezetők személyes példája.
- Döntő jelentőségű a jutalmazás rendszere, az együttműködés ösztönzése.

Ugyanez a cikk közöl egy listát „Mi kell a tudásmegosztáshoz?” címmel. Csak részben idézem:

- Bizalom, bizalom és bizalom.
- Legyünk képesek világosan kifejezni magunkat.
- Legyen határozott okunk vagy célunk [mármint tudásunk megosztására/megosztásával].
- Egy nyelven beszéljünk.
- Jusson rá időnk.
- Legyen mód a kötetlen kapcsolatfelvételre.
- Magunk dönthessük el, hogy bekapcsolódunk-e.
- Legyen a kezünkben (fejünkben) olyan helyi/személyes tudás, ami könnyen átadható.
- A tudás megosztásában támogassanak a feletteseink.
- Az infrastruktúra is támogassa a tudás megosztását.

Visszatérő intelem (tanulságos tapasztalat?), hogy az intézményi kultúra csak fokozatosan, lassan, lassan – még annál is lassabban! – változtatható meg. Könnyen lehet, hogy a tudásmenedzsment-program kínálja az első olyan alkalmat, amikor a vállalatnál a szervezeti kultúra tudatos átalakítására törekednek. A siker érdekében a lehető legnagyobb körültekintéssel kell eljárni. Az apró lépések, a finom változtatások sokkal több eredménnyel kecsegtetnek, mint az erőltetett újítások. A helyénvaló tudásmenedzsment-program Sellin (1998) sebészi hasonlaltával élve „nem láncfűrész, hanem lézersugár”.

Kinek a dolga?

Röviden s talán csak kis túlzással: mindenkié. Szerencsés esetben a tudásmenedzsment-programok számos feladatán az összes munkatárs osztozik. Kezdeményezőként szinte mindig vagy az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek, vagy az informatikusok lépnek fel. Ron Young (1998) arra figyelmeztet, hogy sok személyzeti és informatikai szakember újabban tudásmenedzsmentnek nevezi, amit már hosszú évek óta csinál. Pedig a tudásmenedzsment – ami szerinte az új ismeretek létrehozásának és megosztásának új módját és soha nem látott sebességét, valamint a tudás előtérbe helyezését és új módon történő mérését jelenti – e két terület *fúziójával* valósul meg, és lényegében az együttműködésről szól, arról, hogy a szervezet részei *egyként* dolgoznak.

Bizonyára nem véletlen, hogy a KPMG magyarországi felmérése során felsővezetőket, informatikai és értékesítési vezetőket, valamint emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó vezetőket kerestek meg. Bögel György (2000) viszont azt írja, hogy egy jól működő vállalatnál sokan foglalkoznak tudásmenedzsmenttel anélkül, hogy ezt a szót használnák: „Direkt tudásmenedzsment szerepeket töltenek be például a személyzetisek, az oktatásszervezők, a könyvtárosok, a hírlevelek és újságok szerkesztői, a vállalati intranet gazdái, de minden más vezető is ’tudásmenedzser’ bizonyos mértékig, még ha ösztönösen teszi is ezt.”

Jó néhány cégnél függetlenített tudásmenedzser (chief knowledge officer, CKO) dolgozik. Bögel György szerint bizonyos esetekben, például csúcstechnológiai vállalatnál, nagy tanácsadócégnél erre valóban szükség lehet, és fel is változja feladatkörüket. Ugyanakkor tény, hogy a cím, sőt maga a tudásmenedzsment

kifejezés – egyáltalán: a zsargon – használata ellenállást kelthet az emberekben (Dempsey, 1999). Emlékszem olyan cikkekre is, amelyben valaki azt mondja: „A CKO cím annyit jelent: engem lőjtek le, ha a program nem sikerült.” A KPMG Hungária szakemberei úgy fogalmaztak, hogy „vita tárgya, szükség van-e külön tudásmenedzsment-szervezetre”.

Sándori Zsuzsanna

(Következő számunkban folytatjuk! Ott közöljük a hivatkozott művek pontos bibliográfiai adatait is.)

2002. május 8-án Londonban,
a Royal Albert Hallban ünnepélyes
keretek között az Imperial College
díszdoktorává avatják Czigány Magda
nyugalmazott könyvtárigazgatót.

Szokásunk számára
is jelentős ez az esemény, hiszen
könyvtárosnak eddig még nem
adományoztak ilyen kitüntető címet.
Czigány Magda az Imperial College
könyvtárát vezette 1986-tól
nyugdíjbavonulásáig, 2001-ig.
A rendszerváltás óta a hazai felsőoktatási
reformfolyamatokban is aktívan részt
vállal, s az utóbbi években az Oktatási
Minisztérium szakmai tanácsadójaként
tevékenykedik.

(Sárközi Mátyás londoni levele Díszdoktor
címmel a Magyar Hírlap
2002. január 12-ei számában, az Ahogy tetszik
mellékletben jelent meg.)