

Tudásunk és menedzselése

A XXI. század a tudás társadalma lesz. Az adódó új lehetőségeket azonban csak azok tudják majd kihasználni, akiknek korszerű a tudásuk, és azt hasznosítani is tudják. Igaz ez az egyénekre, cégekre és nemzetekre egyaránt. Egyének esetén jelenti ez az élet végéig tartó tanulás elkerülhetetlenségét, nemzetek esetén pedig az olcsó munkaerő alapján történő versenyzés helyett a tudással, kreativitással, innovációval, és az ezeket mozgósítani tudó vállalkozószellemmel való versenyzést. A cégeknél pedig a stratégiai hangsúlyokban és a vezetési módszerekben lesz szükség változásra ahhoz, hogy a változó körülmények között tartósan sikeresek maradhassanak.

A stratégiaalkotás menetében a versenyképesség megőrzését biztosító legértékesebb erőforrásnak a nagytudású és a cég iránt elkötelezett szakember lép elő, akit már nem lehet a hagyományos „ösztönző-büntető” módszerekkel irányítani. Ezek a módszerek ugyanis abban a korban alakultak ki, amikor a vezetők még abban hittek, hogy a cég olyan mint egy gép, amelyet megfelelően kell olajozni, a belekerülő szennyeződést el kell távolítani, a megfelelő gombokat jól kell nyomkodni, és akkor nem lehet baj.

A mai kor azonban ennél sokkal bonyolultabb, áttekinthetlenebb, és a változások egyre nehezebben jelezhetők előre. Ebben a helyzetben öngyilkosság, ha az emberi agyat egy cégnél kényszerpályára próbálják állítani, és a szakemberektől elsősorban azt várják el, hogy a vezetők „jó követői” legyenek. A sikerhez értékelni, hasznosítani és folyamatosan növelni kell a szakemberek tudását. Továbbá bátorítani kell az önálló véleményalkotást, a kritikát, a meglévőnél jobb gyakorlatok állandó keresését.

Milyen vezetésimódszer-változásra van szükség?

A XXI. század sikeres vállalatait irányító vezetők a következő tulajdonságokat kell, hogy ki-fejlesszék magukban:

- empátia, emberorientáltság,
- a tudás hasznosításának, megbecsülésének és újratermelésének képessége,
- a kreativitás őszinte bátorítása és megbecsülése,
- a hierarchia helyett a jó emberi kapcsolatokkal való irányítás,
- a véleménykülönbségek, jobbító javaslatok és kritikai észrevételek állandó keresése, bátorítása,
- a saját szerep átértékelése: „team-tagként”, mentorként, edzőként való viselkedés elsajátítása és gyakorlása.

Ezt a vezetésistílus-változást csak továbbképzéssel, új módszerek megismerésével nem lehet elérni. Szemléleti változásra és a vezetési kultúra átalakulására egyaránt szükség lesz. A szemléleti változástól és a vezetési kultúra átalakulásától pedig jelentős módosulás várható a munkatársak viselkedésében is. Ezt érzékelteti az 1. tábla.

Az 1. táblában leírt vezetési szemlélet- és módszer-változás nélkül nem valószínű, hogy a cég képes lesz a vállalatban felgyűlt valamennyi tudás és tapasztalat hasznosítására. Különösen nagy kár érheti a „rejtett” tudás elvesztése miatt. Nézzük, milyen tudásfajtákat különböztethetünk meg.

Tudásfajták

Az emberi tudás – tágra értelmezve – sok mindent magában foglal. A különböző tudásfajtákhoz

más-más módon lehet hozzájutni, és mérésük lehetőségei is eltérőek. Nézzük az 1. ábrát!

Az 1. és 3. kockában jelzett tudás megszerzésének eszköze a tanulás, az iskolába járás.

A 2. és 4. tudásfajta pedig elsősorban a korábbi tapasztalatok feldolgozásával, a megfelelő munkahelyi légkörben a munkatársak egymás közötti illetve a vezetőkkel való kapcsolata segítségével bővíthető.

”

A vezetésistílus-változást csak továbbképzéssel, új módszerek megismerésével nem lehet elérni. Szemléleti változásra és a vezetési kultúra átalakulására egyaránt szükség lesz.

”

1. tábla		
Hogyan változik a munkatársak viselkedése a vezetési módszerek változásának hatására.		
Vezetési filozófia és módszer	Ösztönző-büntető: az ember is erőforrás, nem lehet bízni benne, ösztönözni és büntetni kell, amelynek alapja a szervezeti és hatalmi rendszer	Tudás- és emberközpontú: számítok a munkatársak véleményére, bevonom őket a döntéshozatalba, hiszen ők a cég legfontosabb erőforrásai
Mit várhat a vezető?	„kötelező együttműködés”, a főnök követése	a cég iránti elkötelezettség növekedése
A várható eredmény	a kiosztott feladatok elvégzése	kezdőmennyezés, új ötletek, javaslatok, többletjelzés

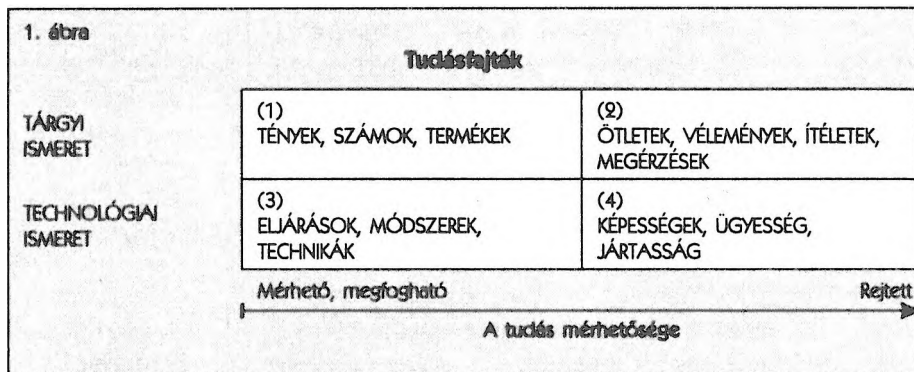
matos alkalmazkodásának legfőbb akadálya éppen a vezetési módszerek változatlansága lehet. Ezek után érthető, hogy miért nem várható tartós eredményjavulás az elbocsátásoktól. Ez ugyanis lehet, hogy rövid távon csökkenti a cég költségeit, de hosszú távon jelentős károkat okozhat. Egyrészt azért, mert rontja a légkört és az emberek közötti kapcsolatot, vagy – még általánosabban

Az 1. és a 3. tudásfajtát bal-, a 2. és 4-diket pedig jobb-agyféltekés tudástípusnak szokták nevezni.¹ Néha a „tudatos” és „ösztönös” tudás ill. tanulás kifejezést is használják. Az ösztönös tudáshoz és tanuláshoz egyesek szerint „veleszületett képességek”: kreativitás, kritikus gondolkodás, rendszer szemlélet stb. is szükségesek. Általános vélemény azonban, hogy a veleszületett képességek is csak megfelelő körülmények között tudnak érvényesülni, illetve hogy támogató körülmények között ezek a képességek is elsajátíthatók, kifejelezhetőek.

A tudásfajták és a vezetési módszerek

A hagyományos vezetési stílus legjobb esetben is csak az 1-es és 3-as tudástípust tudja mozgósítani. Ez azért gond, mert ezek a tudástípusok a „status quo”-hoz kapcsolódnak. A vállalati sikerhez viszont állandó megújulásra, változtatásra, új ötletekre és megoldási javaslatokra van szükség. Ezek mozgósításához már sokkal inkább a 2. és a 4. tudástípusra van szükség. Az óriási ellentmondás ezért a korábbi statikus, a céget gépként és az embereket a gép alkatrészeiként felfogó vezetési filozófiákkal és módszerekkel szemben éppen itt lelhető fel. Vagyis a cég megújulásának, a környezeti változásokhoz való sikeres és folya-

1 A megkülönböztetés Roger Sperry Nobel-díjas professzortól származik az 1860-as évek végéről.



– a szervezeti kultúrát. Másrészt pedig azért, mert a cégtől olyan emberek is eltávozhatnak, akik jelentős tapasztalatokkal, jobb-agyféltekés tudással rendelkeznek. Ráadásul az elveszett értékekről fogalma sem lesz a vezetésnek, hiszen azok, a hagyományos vezetési stílus és módszerek miatt nem is kerülhettek felszínre. Ezen a ponton érdemes a tudást egy további szempont szerint is megvizsgálni.

Hogyan is történik egy tipikus vevőmegkérdezés?

A cég termékeit vásárló vevőket az elégedettség mérése során elsősorban a jelenlegi termékekkel kapcsolatos véleményükről kérdezik meg. Ennek alapján azonban nem lehet információt gyűjteni arról, hogy mi azoknak az embereknek a véleménye a cég termékeiről, akik a versenytárs termékeit vásárolják. Arról sem, hogy mi más olyan terméket vennének meg tőlünk, amit most nem gyártunk, pedig gyárthatnánk. Sőt azok véleményét sem ismerhetjük meg, akik valamikor a mi termékeinket vették, de – valamilyen ok miatt – elpártoltak tőlünk.

A példát továbbgondolva, a tudást a következő kategóriákba is sorolhatjuk:

”

A cég megújulásának, a környezeti változásokhoz való sikeres és folyamatos alkalmazkodásának legfőbb akadálya éppen a vezetési módszerek változatlansága lehet. Ezek után érthető, hogy miért nem várható tartós eredményjavulás az elbocsátásoktól.

”

- az a tudás, amelyről van tudomásunk,
- az a hiányzó tudás, amelyről tudunk,
- az a tudás, amelyről nincs tudomásunk,
- az a hiányzó tudás, amelyről nem is tudunk.

A harmadik kategória írja le leginkább az 1. ábra 2. és 4. tudásfajtáját. És éppen ez a tudás-kategória az, amelyet elbocsátások alkalmából a cég elveszt, pedig a szükséges változtatások, a megújulás során valószínűleg éppen ezt tudná a legjobban hasznosítani.

Szervezeti intelligencia

A cég azon képességeit szokták érteni rajta, amelyekkel információt és tudást gyűjt, felhasznál, termel és hasznosít. Ezen képessége segíti a céget abban, hogy

Éppen ez a tudás-kategória az, amelyet elbocsátások alkalmából a cég elveszt, pedig a szükséges változtatások, a megújulás során valószínűleg éppen ezt tudná a legjobban hasznosítani.

A cél minden cégnél a szervezeti intelligencia növelése kell, hogy legyen. Ehhez azonban az egyének intelligenciájának növelésén túl – a megfelelő vezetési módszerek alkalmazásával – a jól működő rendszerekre jellemző 2+2>4-gyel jellemezhető szinergia-hatást is ki kell fejleszteni. Ezt segíti a cégek „tanuló vállalattá” fejlesztése. Nézzük a következő két ábrát. A 2. a hagyományos „gépi szemlélet”, a 3. pedig a „tanuló-

vállalat” modelljét vázolja.

A két ábrából jól látható a hagyományos és az új típusú vezetési módszer különbsége. A 3. ábrán látható tanulóvállalat fő jellemzője az állandó tanulás, a rejtett tudások keresése és hasznosítása.

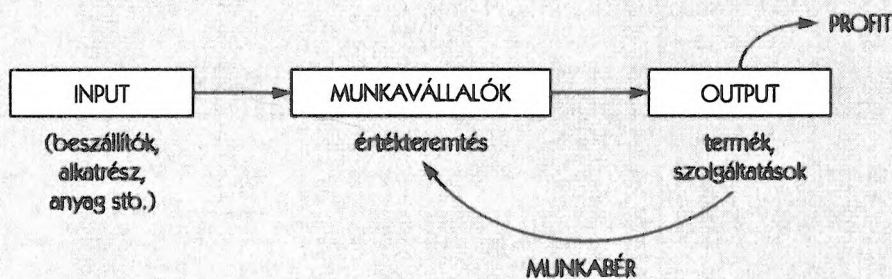
A tudásmenedzsment

Legfontosabb feladatait az eddigiek alapján a következőképpen lehet összefoglalni:

- a munkatársak rejtett és mérhető tudásának állandó bővítése és hasznosítása,
- a vevőkkel és a potenciális vevőkkel kapcsolatos ismeretek állandó bővítése,
- a szervezeten belüli emberi kapcsolatok, a team-munka, és a vezetők-beosztottak közötti kapcsolatok állandó javítása, és ezek alapján
- a cég megújulási képességének és erejének állandó erősítése.

2. ábra

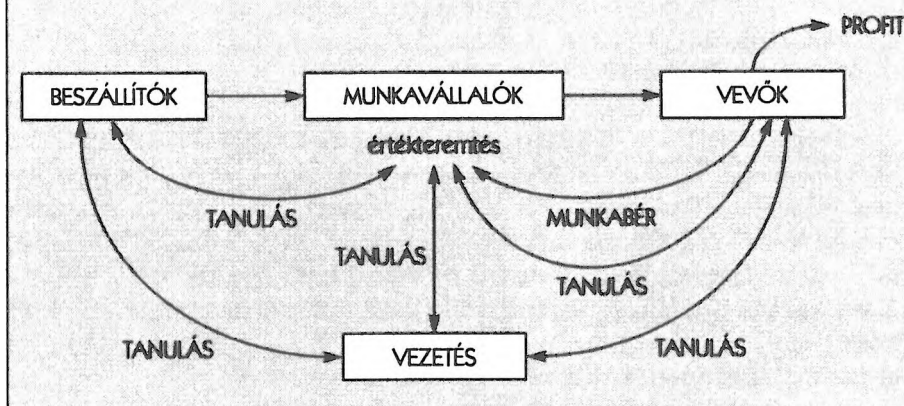
A termelés szervezésének hagyományos modellje



a környezeti változásokhoz kreatívan, innovatív megoldásokkal, ha tetszik előremene-külve tudjon alkalmazkodni. A szervezeti intelligencia fontos jellemzője, hogy – megfelelő vezetési módszerek alkalmazásával – nagyobb lehet, mint az egyéni intelligenciák összege. Az összefüggés egyébként fordítva is igaz. Vagyis, a hibás vezetési módszerek alkalmazása esetén a cég intelligenciája kisebb lesz, mint az ott dolgozók intelligenciájának együttese.

3. ábra

A tanulószervezet modellje



Minderre azonban csak akkor lesz lehetőség a cégnél, ha a tanulás állandó és sokirányú, és magába foglalja:

- az egyéni tanulást,
- a csapat-tanulást,
- a szervezeti tanulást és
- a vevőtanulást is.

Ezeket a tanulástípusokat a következőképpen jellemezhetjük:

- **Egyéni tanulás:** az egyének állandó fejlődése, tény- és tárgyszerű, továbbá technológiai és rejtett tudásuk bővítése.
- **Csapattanulás:** az adott feladatok megoldására létrejött munkacsoportok együttes tanulása, fejlődése, a rejtett tudások felszínre hozásával és elterjesztésével.
- **Szervezeti tanulás:** a cég bármely pontján létrehozott tudás, új eredmények gyors szétterítése, hasznosítása, továbbá a cég határain túlmutató, a vevőkre, beszállítókra, kutatóintézetekre stb. alapozó tudáshálózatok kiépítése és működtetése, elsősorban a rejtett tudások felszínre hozása és újratermelése érdekében.
- **Vevőtanulás:** állandó kapcsolattartás és együttműködés a jelenlegi és a potenciális vevőkkel, közös gondolkodás az új igényekről, a cégtől elvárt változtatásokról. Közös megoldáskeresés a problémákra.

A bemutatott tanulástípusokat természetesen egymás mellett, de nem elszigetelten, hanem egymással összhangban, egymás eredményeit is hasznosítva kell működtetni.

A tudásmenedzsment tehát az a vezetési módszer és filozófia, amelynek segítségével megismerjük, folyamatosan bővítjük és hasznosítjuk azt a tudást, amellyel az emberek és a cég rendelkeznek, amelynek során folyamatosan bővítjük a tudás-szerzéshez és -hasznosításhoz szükséges infrastruktúrát, fejlesztjük a szervezeti rendszert és a vezetési módszereket.

A sikeres tudásmenedzsment eredményeképpen folyamatosan növelhető, és a versenyképesség-növelés szolgálatába állítható a szervezeti intelligencia.

A tudásmenedzsment különösen fontos feladata annak vizsgálata, amit még nem tudunk, illetve annak a tudásnak a hasznosítása, amely ma még „alszik”, rejtett, vagyis nem járul hozzá a vállalati eredmények javításához. Ezért naponta fel kell tennünk a kérdést:

Mi is az, amit tudunk, de nem hasznosítunk?

Mi is az, amit tudunk kellene, de nem tudunk?

”

A sikeres tudásmenedzsment eredményeképpen folyamatosan növelhető, és a versenyképesség-növelés szolgálatába állítható a szervezeti intelligencia.

◆

A tudásmenedzsment különösen fontos feladata annak vizsgálata, amit még nem tudunk.

”

Összefoglalás

Állandó tanulásra és tudáshasznosításra építő megújulás nélkül egyetlen cég, szervezet, sőt egyén sem lehet tartósan sikeres a XXI. században. P. Drucker (4) így fogalmazott: „A legértékesebb erőforrás a tudás”. G. Becker Nobel-díjas közgazdász szerint a vállalatokat és a nemzeteket egyaránt a tudás és annak hasznosítása teheti gazdaggá.

Az Európai Unió különböző tanulmányai ismételtelen hangsúlyozzák, hogy a tudás növeli a leginkább az egyének munkavállalási esélyeit és a cégek versenyképességét.

A tudásmegszerzés illetve birtoklás azonban sem a cégek, sem az egyének, sem pedig a nemzetek szempontjából nem elegendő. Eredményt csak a hasznosított tudástól várhatunk. A megújulás sikere szempontjából különösen a jobboldali agyféltekés, kreativitást segítő, rejtett tudások hasznosítására van nagy szükség. De éppen ezek hasznosítását gátolják leginkább a XIX–XX. századi hatalmi-uralmi, autokratikus vezetési filozófiák és módszerek, amelyek sajnos nálunk a mai napig, a cégeknél és az intézményekben egyaránt jellemzőek. Az előrelépést ezért elsősorban a vezetési stílus és módszerek megváltoztatásától, és nem az emberek elbocsátásától várhatjuk. Ha viszont a vezetési stílus és módszerek tekintetében nem sikerül gyorsan áttérnünk az 1. táblában látható tudás- és emberközpontú módszerekre, akkor továbbra is po-csékolni fogjuk a tudást. Ez pedig a jövőben is gátolni fogja a cégek és intézmények sikeres megújulását, kreatív változtatását és végső soron a nemzet felemelkedését.

Irodalom

1. CSATH MAGDOLNA: Stratégiai változtatásmenedzsment, Aula, 2001.
2. T. BUZAN: The Mind Map Book, BBC Books, Nagy-Britannia, 1994.
3. M. D. McMASTER: The Intelligence Advantage, Butterworth-Heinemann, Nagy-Britannia, 1996.
4. P. DRUCKER: Postcapitalist Society, Butterworth-Heinemann, Nagy-Britannia, 1993.

A szerző közgazdász, egyetemi tanár