

A tanulás, a tudás és a memória szerepe a szervezetek versenyképességében

GERGELY RÓBERT
Veszprémi Egyetem, PhD-hallgató
robert.gergely@gtk.vein.hu

ABSTRACT

In our days getting required information to convenient place is no more competitive advantage; therefore companies have to pay particular attention to the role of knowledge. In a knowledge based economy only those organizations are capable for living, which have up-to-date, special knowledge, and they are able to exploit and develop it. Thus the organizations have to become knowledge-based in order to keep their competitiveness. Beside the knowledge acquisition the keeping of knowledge becomes extremely important, and the organization can insure that by retaining the employees. The organizational memory supports to hold those employees' knowledge back, which leaves the company. Thus this knowledge can be used later whenever you wish. Therefore from the point of view of organizational competitiveness taking survey and developing of the organizational memory becomes more and more important.

Napjainkban a szükséges információk megfelelő helyre juttatása önmagában már nem jelent versenyelőnyt, ezért egyre nagyobb figyelmet kell fordítani a vállalat tudására. A tudás alapú gazdaságban csak azok a szervezetek életképesek, amelyeknek korszerű egyedi tudásuk van, és azt hasznosítani, illetve fejleszteni is tudják. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteknek is tudás alapúvá kell válniuk a fogyasztók megtartása, versenyképességük megőrzése érdekében. A tudás megszerzése mellett ugyanakkor rendkívül fontossá válik a tudás megőrzése, melyet elsősorban a munkatársak megtartásával biztosíthat a vállalat. Az elvándorló emberek tudásának megőrzését segíti, ha az egyének tudása rögzül a szervezet memóriájában, ahonnan később, szükség esetén bármikor előhívható. Ezért a szervezet versenyképessége szempontjából egyre inkább fontossá válik a szervezeti memória megismerése, feltérképezése és fejlesztése.

Ma már a szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy a szervezeten belül fellelhető információt, az ismereteket és a tudást figyelmen kívül, ezáltal érintetlenül hagyják. Ez a

kényszerűség, amely egyben lehetőség is, jelentősen meg fogja változtatni a szervezetek működésének a logikáját. A hangsúly egyre inkább az egyéni és a szervezeti szinten jelentkező ismeret és tudás hatékony együttműködésének a megszervezésére tevődik át.

Sajnos már nem elegendő a szervezet munkatársait a szükséges ismeretekkel, illetve a megfelelő szaktudással felvértezni, ehelyett a versenyképesség megőrzése érdekében a szervezeti tudást sokkal inkább a szervezeteknek maguknak kell a saját szabályrendszerükbe és üzleti folyamataikba beépíteni és azt felhasználni.

A folyamatos, több szinten zajló szervezeti tanulás, valamint az annak eredményeként létrejövő szervezeti tudás, annak rögzítése, tárolása a szervezeti memóriában kulcsszerepet játszik, ezért a tudásmenedzsment sikeres megvalósításában és a vállalat versenyképességének a megtartásában számolni kell vele.

Amit azonban elméletben könnyű megfogalmazni, azt a gyakorlatban általában nagyon nehéz kivitelezni. A nehézségek legfőbb oka

abban rejlik, hogy bár már viszonylag sokat tudunk az egyének és csoportok tanulásáról és tudásáról, mégis kevés ismerettel rendelkezünk a szervezet memóriájáról. Ezért azt mondhatjuk, hogy aktuálissá vált a szervezet különböző területein megragadható szervezeti memória vizsgálata. A cikkben a szerző rávilágít arra, hogy valójában mit is jelent a memória a szervezetek életében, és milyen szerepet játszik a tudásmenedzsment megvalósításában.

A szervezeti tanulás szerepe

A tudás alapú gazdaságban a versenyképesség fenntartása érdekében a szervezeteknek korszerű, egyedi tudással kell rendelkezniük. Meglévő tudásuk hatékony felhasználása, illetve folyamatos fejlesztése a globalizálódó gazdaságban elengedhetetlen. A szervezetek belső vagy külső forrásból szerezhettek tudást, mindkét eset különböző nehézségeket rejt magában. Nagyon sok vállalatnál „pazarlás” történik, amikor a szervezet nem tudja, hogy mit tud. A munkatársak egyenként hiába rendelkeznek magas szintű tudással, ha az nem emelkedik szervezeti szintre, ha azt nem sikerül elterjeszteni a szervezetben, akkor az egyénekből rejlő tudás kiaknázatlan marad. Ahhoz, hogy az egyéni tudásból szervezeti tudás legyen, nagyon fontos, hogy a munkatársak megosszák egymással a tudásukat. Ehhez azonban fontos a megfelelő körülményeket kell biztosítani, tudásmegosztó kultúrát kell érvényesülnie és ösztönző rendszereket kell kialakítani.

A vállalatok természetesen a külső környezetből is szerezhettek tudást. Ennek egyik módja a munkatársak integrációja, amikor más cégek munkatársai hozzák magukkal a máshol megszerzett tudásukat. Nagyon fontos, hogy az új dolgozó a vállalat számára hasznosítható tudását megossza új munkatársaival, illetve az is lényeges, hogy a nem használható, esetleg „rossz irányba vezető” tudásától képes legyen megszabadulni, törölni a memóriájából, azaz képes legyen felejteni. A szervezetek tanulhatnak más vállalatoktól is, aminek hosszú távon a

legígéretebb formája a kölcsönös tudáscserén alapuló, vagy ellenszolgáltatás fejében átadott együttműködő tanulás.

Akár külső, akár belső forrásból szerzi tudását a vállalat, a tudás megszerzése önmagában még nem elegendő. A szervezetnek el kell terjesztenie a tudását a szervezeten belül, valamint rögzítenie kell azt a szervezet memóriájában. De mi is tulajdonképpen a szervezeti memória?

Mielőtt rátérek a szervezeti memória vizsgálatára, szükségesnek látom bemutatni az általam legfontosabbnak vélt három kulcsfogalom: a tanulás, tudás és memória kapcsolatát.

Mindenki számára elfogadott tény, hogy az egyének tanulás útján tudásra tesznek szert, és hogy ez a tudás rögzül az egyének memóriájában. E fogalmakat azonban kiterjeszthetjük a csoport és a szervezet szintjére is, illetve beszélhetünk a szervezetek közötti szintről is.

Tanulmányomban nem foglalkozom az egyéni és a csoport szinttel, a szervezeti és a szervezetek közötti szintre helyezem a hangsúlyt.

A szervezeti tudás értelmezése

A tudás természetével kapcsolatos kutatások egyik alapvető kérdése, hogy a személyes tudás milyen módon adható át mások számára, és változik-e ilyen esetben maga a tudás természete, minősége. Egyes felfogások szerint a szervezeti tudás nem létezik, mivel a tudás birtokosai, hordozói, az egyének. Más vélemények szerint a szervezeti tudás személyektől függetlenül is létezik. Közösségi vagy szervezeti tudásként értelmezhetjük a szervezetek közösen vallott nézeteit, felfogásait. Felvetődhet azonban a szinergia hatásának a kérdése: a szervezeti tudás lehet-e több mint az egyéni tudáselemek összessége.

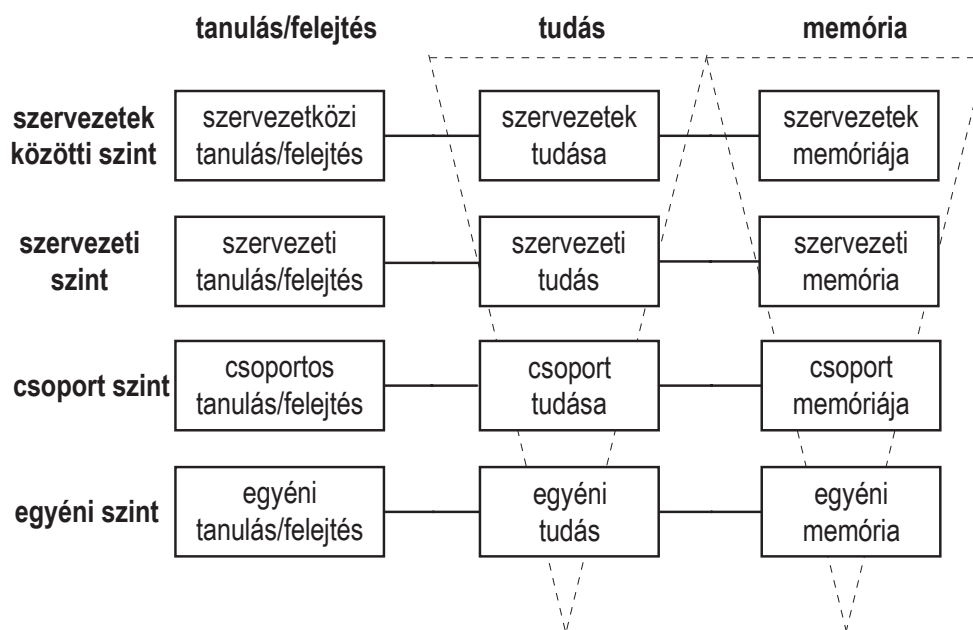
A *szervezeti tudás* fogalmát kétféleképpen is értelmezhetjük: felülről és alulról közelítve.

- A *felülről* történő megközelítés szerint szervezeti tudásnak nevezhetjük azt a tudást, amely független az egyének tudásától. Gon-

doljunk csak arra, hogy amikor egy új munkatárs kerül a szervezetbe, még nem ismeri a szervezet körülményeit, a régebbi munkatársak ismertetik meg vele a helyes magatartási, viselkedési normákat és a szervezeti kultúra sajátosságait.

- A szervezeti tudás *alulról* történő megközelítése az egyénekből indul ki és a személyes tudásból építkezik. Ezen elgondolás szerint szervezeti tudás úgy jön létre, hogy az egyének egyéni tudásukat integrálva egy

magasabb szintet hoznak létre. A korábban már említett szinergia jelenségének alapelve szerint az egész több a részek összegénél. Ezt érzékeltetem a 7-1. ábra diagramján feltüntetett fordított háromszögeivel. Például egy projekt munka vagy egy közös feladat végrehajtása során együttműködve olyan készletek érik az egyéneket a csoport részéről, hogy teljesítményük meghaladja az egyénileg elérhető teljesítmény összességét [7].



7-1. ábra Tanulás, tudás és memória többszintű értelmezése

A szervezeti memória

A szervezeti memória fogalmát a 19. században a szociológiában fogalmazták meg először. Emile Durkheim abból indult ki, hogy a közös emlékezés az egyes személyek emlékezéséből tevődik össze, és az információ a szimbólumok cseréje révén megoszlik [5].

A szervezeti memória egyfajta gyűjtő memória, csoportmemória, amely akkor jelenik meg, amikor különböző embercsoportok kapcsolatba kerülnek egymással. Jóllehet Nelson és Winter már 1982-ben megvitatta a szervezeti memória természetét, önálló kutatási területté csak az elmúlt években vált [18].

A szervezeti memória (Organizational Memory), illetve a szervezeti memóriarendszerek (Organizational Memory Systems) fogalmával egyre gyakrabban találkozhatunk. A szervezeti memória vonatkozásában azonban sajnos sokan csupán az adattárolási funkciót hangsúlyozzák.

A szervezeti memória tulajdonképpen nem más, mint az egyének rendelkezésére álló tudás- és ismeretanyag közös tudásbázisa. Fontos azonban tisztázni, hogy a szervezet memóriája nem azonos az egyének memóriáinak összegével, épp úgy, mint ahogy a szervezeti tanulás sem azonos az egyéni tanulások összességével [3].

Lényegesnek tartom elkülöníteni a szervezeti memória fogalmát a szervezeti tudás fogalmától, amelybe beletartozik minden olyan egyéni, csoport vagy szervezeti szintű képesség, ismeret, tudás vagy információ, amelyhez a szervezetnek közvetett vagy közvetlen hozzáférése van. A szervezeti memóriába ugyanis nem tartoznak bele azok a képességek, melyek csak bizonyos egyénekre jellemzőek, ezért azt mondhatjuk, hogy a szervezeti memória független bármely tagjától. A szervezetek rendelkeznek olyan rutinokkal, értékekkel és adatokkal, amelyek még a szervezeti tagok kicserélődése mellett is viszonylag állandóak maradnak, tehát léteznek olyan elemek, amelyek a szervezetre, és nem az azt felépítő egyénekre jellemzőek [10].

A szervezeti memória az emberi tevékenységre támaszkodik. Ahogy egyes embercsoportok kapcsolatba kerülnek egymással, és az álláspontjaik közelítenek egymáshoz, értelmezhetővé válik a csoport identitása és kultúrája is. A feladatok irányításakor, a szervezési munka és a végrehajtás lebonyolítása során rutinelemek jelennek meg. Ahogy a kultúra, a struktúra és a rutin kapcsolatba lépnek egymással a fizikai környezet és az élővilág fejlődésnek indul [18].

Walsh és Ungson szerzőpáros hat területen azonosítja a szervezeti memóriát [21].

- *Egyén:* a szervezeti tagok kulcsfontosságú tudással rendelkezhetnek. A közös tudás egy részét az egyének a gyorsabb elérhetőség érdekében saját memóriájukban tárolják.
- *Szervezeti kultúra:* gondolkodást és szemléletet vezérlő közös értékek, magatartási normák összessége. Leginkább a hosszú távú memória részét képezi, ezért megváltoztatása rendkívül nehéz és komplex feladat.
- *Transzformációs folyamatok:* ezek lehetnek alapfolyamatok, információs folyamatok, munkafolyamatok, eljárásmodok, szervezeti rutinok, mint ahogyan például egy szerelősor témérdek tudást rögzít az adott munkafeladat elvégzéséről.
- *Szervezeti struktúra:* meghatározza az emberek helyzetét, magatartását és viszonyulását a környezethez. A szervezeti struktúra megha-

tározza a munkaköröket, hatásköröket, felelősségi köröket, szervezeti szerepeket, ezáltal olyan tudást rögzít, amely segít a felmerülő feladatok elvégzésében. A struktúra is a hosszú távú memória része, ezért a kultúrához hasonlóan nehezen változtatható meg.

- *Környezet:* az említett szerzők szerint a munkahely fizikai környezete azért tartozhat a szervezeti memóriába, mert kifejezi a szervezeten belüli hierarchiát, amelyen keresztül a magatartásbeli előírásokat formálja.
- *Külső tárolók:* a formális és informális úton megszerezhető információ és tudás tartozik ide, gondoljunk csak a külső szakértők, tanácsadók szerepére.

Ahhoz, hogy megértsük a szervezeti memória természetét, meg kell értenünk az egyes szervezeteket, amelyeket valójában olyan hasonló tulajdonságokkal rendelkező embercsoportok alkotnak, akiket normák és struktúrák szabályoznak [18].

Az O'Toole által alkotott szervezeti memória-modell, különböző kutatók által tervezett korábbi modellekből (többek között Walsh és Ungson említett modelljéből) fejlődött ki, és az emlékezési struktúrák interaktív jellegét hangsúlyozza, de O'Toole a szervezeti kultúra fő feladatának tekinti az adatok, információk valamint az ismeret megőrzésének és újrahasznosításának a közvetítését is. Az emlékezési struktúrák közötti interakciós folyamatok arra utalnak, hogy ezek a struktúrák dinamikusak és állandóan változnak [18]. O'Toole szervezeti memóriamodelljét a 7-2. ábra szemlélteti.

O'Toole a szervezeti memória emlékezési struktúráin a következőket érti.

- *Kultúra:* egy csoport alapvető előfeltétele, amelyet érvényesnek kell tekinteni, és az új tagok számára tanítani kell.
- *Emberek:* egyének csoportja, akik megosztják memóriáikat. Az egyén előhívhatja a megosztott szervezeti memóriát és/vagy az ő saját egyéni memóriáját, amely nem része a szervezeti memóriának.

- *Rutinok*: a cselekvések ismétlődő jellegét a szervezetben belül működő csoportok adják.
- *Struktúra*: szervezetben belüli szerepek, szabályok, kapcsolatok és hatalmi rendszer.
- *Ökológia*: az épületeket, az egyenruhákat, az iroda elhelyezését és berendezéseit magában foglaló fizikai környezet, amelyben a szervezet működik.
- *Fájlok, jelentések és dokumentumok*: elektronikus vagy papír formájában őrzik meg a szervezet vezetői által jóváhagyott adatokat, az információkat és az ismereteket.



7-2. ábra A szervezeti memória emlékezési struktúrái

Érdekes, hogy a bemutatott két szervezeti memóriamodell nem tartalmazza az információrendszert mint tudástárolót. Hackbarth és Grover viszont ettől eltérően az információrendszert is a szervezeti memória részeként tárgyalja. A szervezet formális információrendszere, amelyre az Organizational Memory Information System (OMIS) elnevezéssel szoktak hivatkozni, a memória egyik legláthatóbb formája, amely elsősorban a tárolás jellegében és a megváltoztathatóságban tér el az eddig tárgyaltaktól [9]. Az információrendszer azért kaphat fontos szerepet a szervezeti memória tárgyalásakor, mert a különböző informatikai alkalmazások segítségével lehetővé válik

- az egyének implicit tudásanyagának részleges rögzítése,

- a tanulást támogató szimulációs rendszerek (CAL: Computer Aided Learning) alkalmazása, amelyek elősegítik az implicit tudás átadását,
- a különböző kommunikációs hálózatok használata, amelyek pedig támogatják az explicit tudás tárolását és továbbítását, valamint az implicit tudás megosztását.

A szervezetnek több metaforája is létezhet. Ha a szervezetre mint emberi agyra tekintünk, akkor a tanulóképességet, a memóriát, az intelligenciát fejlesztő és gátló tényezőket emeljük ki, valamint az értelmi kapacitást úgy próbáljuk szétszteni, hogy önszervezővé váljon a szervezet, azaz képes legyen a váratlan kihívások megoldására.

Amennyiben a fentiek alapján modellezzük a szervezetet, nem szabad elkövetnünk azt a hibát, hogy a szervezetet, amelynek fő célja önmaga előállítása, alapvetően zártnak tekintjük. Az előbbieken túl egy szervezetnek a külvilágból jövő információt is fel kell dolgoznia, majd azt beépítenie a saját memóriájába [12].

A szervezeti memória

A szervezeti memóriát általánosan egyrészt a tudástartalmakat feldolgozó folyamatainak és funkcióinak keresztül, másrészt a hatékonysága, illetve eredményessége alapján, harmadrészt pedig a felépítése szerint szokták leírni. Vizsgáljuk meg ezeket az aspektusokat!

Funkciók

A szervezeti memóriában folyamatok zajlanak, amelyek az emberi aggyal ellentétben nem kognitív módon működnek. Több szerző megpróbálta közelebbről jellemezni ezeket a folyamatokat [5]:

- *Tudás megragadása*: jelentős tudáshordozók és dokumentumok felkutatása például a közvetkező kérdések segítségével:
 - Nem történt már ott egy hasonló eset?
 - Hogy csináltuk eddig?
 - Van már valakinek tapasztalata ezen a területen?

- *Tudásintegráció:* a tudásobjektumok jelentés-tani összekapcsolása és fizikai tárolása egy logikusan integrált metastruktúra alapján.
- *Tudásfelhasználás:* egy probléma megoldásához szükséges tudás megkeresése, amelynek kiválasztása és elosztása az érintett személyek hálózatán keresztül történik.

Hatékonyág/eredményesség

A szervezeti memória célja – éppúgy, mint az egyéné – a tanulás megvalósítása és támogatása, ami a múlt tapasztalataira történő hivatkozás nélkül egyszerűen lehetetlen lenne. Másrészről a szervezeti memória maga is a tanulási folyamatok eredménye, ezért folyamatosan változik, de az új dolgok, ismeretek elsajátítása, befogadása sokszor megköveteli bizonyos tudástartalmak törlését, a már nem szükséges komponensek eltávolítását (felejtés).

Felépítés

A szervezeti memória felépítése az úgynevezett „tudásobjektumok” csoportosulására orientálódik. A 7-3. ábra a vállalatgazdaságtan tudásszakterület példáján keresztül mutatja be a különböző tudásobjektumokat.

Tudásobjektumok	Példák
Tudásszakterület	Vállalatgazdaságtan
Tudásterület	Marketing
Tudásszekció	Kommunikációs politika
Tudásszegmens	Reklám
Tudáselem	Reklámeszköz
Tudástöredék	Hirdetés
Tudásatom	Tollvonás

7-3. ábra Tudásobjektumok a vállalatgazdaságtan tudásszakterület példáján [5] alapján

IT-támogatás

A szervezeti memória támogatásához különböző információtechnológiai alkalmazások állnak rendelkezésre, amelyek lehetővé teszik mind a tudásobjektumok tárolását, mind pedig az adattípusok szerinti osztályozást. A nagy adat-

állományokat rendszerint adatbázisokba rendezve kezelik, amelyekben az adatokat strukturáltan tárolják és meghatározott formában teszik hozzáférhetővé a felhasználók számára. A relációs és objektumorientált adatbázisok meghatározott rendezési elv szerint tárolják az adatokat. Mivel a nagy mennyiségű adatok osztott kezelését, a biztonságos tárolást (beleértve a nem strukturált adatokat is) a hagyományos adatbázisok már nem képesek megvalósítani, ezért korszerű megoldásokra van szükség.

Strukturált információk

A strukturált információk tárolása egy strukturált és osztályozott adatbanki tárolóval történhet. Ehhez egyrészt a hagyományos és objektumorientált adatbázis-rendszerek használata nyújt segítséget, másrészt pedig a döntésekhez szükséges adatok feldolgozásának egy kibővített lehetősége is kínálkozik. Ide tartozik az adattárház, az adatbányászat és az online elemzési rendszer (OLAP).

Adattárház

Egy adattárház úgy képzelhető el, mint az explicit tudás bankja, amely strukturált információkból épül fel. Az adattárház-koncepció lényege a döntést támogató folyamatok elemzésének és kiértékelésének végrehajtásához szükséges, túlnyomórészt kvantitatív adatok nagy mennyisége feldolgozásában és előállításában foglalkozhat [1]. A felhasználóknak lehetőségük nyílik például termékekre vagy vásárlókra vonatkozó felhasználóspecifikus struktúrák előállítására. Az eredmény szempontjából fontos a kimeneti adatok minősége, ezért az adatok meghatározott szűkítésekön, szűrőkön, keresztül (pénzügyi szűrő, évszámszűrő stb.) kerülnek az adattárházba, ahol további feldolgozásuk történik [5].

Adatbányászat

Az adatbányászati módszerek a meglévő adatbázisokat statisztikai eszközök és fejlett módszerek segítségével elemzik [7]. Az adatbányászat fő célja a felhasználó számára fontos, új információk, például korábban ismeretlen szabályszerűségek megállapítása. Az adatbányászat során megvalósul az adatok információvá, majd tudássá történő transzformációja [14].

OLAP

Az OLAP (Online Analytical Processing) egy speciális az adatbázis, amely az egyszerű relációs adatbázissal ellentétben többdimenziós, és viszonylag egyszerű lehetőséget kínál terjedelmes adatállományok adatainak az együttes elemzésére. A megfelelő lekérdezési kritériumok megadása után az OLAP-alkalmazások lehetővé teszik az adatok kiértékelését, bizonyos összefüggések feltárását és a viselkedési minták magyarázatát. Ennél a módszernél az okok elemzésén van a hangsúly. Az OLAP-elemzési eszközökre jellemző, hogy többdimenzióban ábrázolják és elemzik az adatokat [5].

Strukturálatlan információk

A strukturálatlan információk olyan információk, amelyek a vállalat nem automatizált eljárásaiban fordulnak elő. A jelentésekben, dokumentumokban és könyvekben található információ döntő többsége strukturálatlan. Egyes elemzések szerint egy vállalkozásban előforduló információk 80%-a strukturálatlan. A strukturálatlan információk problémakörét gyakran a "Content Management" fogalmával jelölik, amikor is a strukturálatlan adatokból metainformációkat (információk az információkról) hoznak létre. A metainformációk tájékoztatói segítséget nyújtanak az információkkal kapcsolatban, még mielőtt az információkat részletesen elemeznék. Egy térkép használata például megfelelő metainformációk (kerületek, irányítószámok) segítségével gyors és egyszerű.

A bemutatott eljárások mellett persze még számos eszköz létezik (például előrejelzési módszerek, webalapú jelentések, mutatószámok stb.), amelyek lehetővé teszik a strukturált és strukturálatlan információk előkészítését [5].

A szervezeti memória jelentősége

Napjainkban a szervezeti memória tárgyalása több szempontból is előtérbe kerül.

- Egyrészt, mert a szervezetek sokszor maguk sem tudják, hogy mit is tudnak, ezért újra meg újra fel kell találniuk ugyanazokat a megoldásokat, és újra meg újra el kell követniük ugyanazokat a hibákat, hogy előbbre jussanak.
- Másrészt, mert a szervezeti memória bővíthetősége és rugalmassága meghatározza, hogy az új szervezeti tudás rögzülhet-e a szervezetben. Minden új tudás ugyanis a szervezeti memóriában őrzött korábbi tudás feltételrendszerében válik használhatóvá.
- Harmadrészt pedig, mert a szervezeti memória befolyásolja, hogy a szervezetek miként észlelik és értelmezik a környezet jelenségeit, ennek alapján hogyan reagálnak például a versenytársak akcióira és a fogyasztói igényekre [2].

Megállapítható, hogy a szervezeti memória – akár informatikai, akár más megközelítésből tekintve – fontos szerepet játszik a szervezetek tanulási folyamataiban és tudásmenedzsment tevékenységében. A szervezeti memóriának fontos szerepe van a különböző tanulási eljárásokkal, vagy más módon megszerzett ismeretek és tudás rögzítésében (kódolás), azok megőrzésében (tárolás), valamint hatékony felhasználásában (előhívás). A szervezeti tanulás szempontjából, ezért jelentős figyelmet érdemel az a tény, hogy az egyének tudása beépülhet a szervezet memóriájába, és ezáltal új, közös szervezeti tudás jöhet létre.

A felejtés szükségszerűsége

A tartós tanulási képességnek része, hogy a szervezet képes legyen felejtetni is, ezért a szervezeti felejtés fogalma szorosan kötődik a szervezeti memóriához. Felejtésre különösen akkor van szükség, ha a környezeti változások hatására teljesen új ismeretek, készségek, szemlélet és magatartás válik szükségessé. Hedberg a következőképpen definiálja a szervezeti felejtés fogalmát: „Olyan folyamat, amelynek során szándékosan szabadulunk meg a már elavult, félrevezető tudástól.” [10]

A vállalatokban az új tudás és az új készségek elsajátítása nagyban függ attól, hogy az emberek mennyire képesek és hajlandóak törölni memóriájukból a régi beidegződéseket, elavult szerepeket és magatartásmintákat. Alapvető fontosságú az is, hogy az egyének képesek legyenek megőrizni és az új mintákkal összehangolni azokat az elemeket, amelyek később is hasznosak lehetnek [19].

A felejtést bonyolult pszichológiai folyamatokkal lehetne leírni. Ezt tapasztalhatjuk akkor, ha például egy új technológia bevezetésekor a már megszokott régi tevékenységeket, műveleteket el kell tudni felejtetni, és „agyilag” is át kell állni az új rendszerre.

Meg kell tanulnunk, hogy hogyan felejtünk el olyan beidegződéseket, amelyekre már nincs szükségünk, hogy ezek helyét átvehessék az újak. Ez néha nem is olyan egyszerű, de a gyakorlatban annál fontosabb lehet. A Xerox kutatási vezetője például hetente egyszer együtt ebédel a senior teamleader-rel azért, hogy megbeszéljék, mit tettek jól vagy rosszul, és mi a tanulság mindezekből. Ezáltal a régi beidegződéseket újak válthatják fel [16].

Felejtetni természetesen nemcsak a „fejekben” kell tudni, hanem a különböző információtechnológiai támogató eszközök esetében is. Például a szervezeti memória és a szervezeti tudás menedzselését támogató eszközök használatkor is szükséges lehet a régi, elavult, esetleg hibás adatok és információk törlése. Mindkét

esetben azonban kellő odafigyelésre és jelentős erőfeszítésre van szükség. Egy adatot ugyan viszonylag könnyen kitörölhetünk az adatbázisból, de figyelniünk kell arra, hogy a művelet ne járjon más adatok elvesztésével. Sokkal nehezebb dolguk van azoknak az embereknek, akiknek implicit tudásuktól, rutinjaiktól kell „megszabadulniuk”, hiszen ezek a dolgok a kultúrához hasonlóan a hosszú távú memóriában tárolódnak, így nehezen törölhetők.

A szervezet intelligenciája

Szervezeti intelligencia alatt a vállalat azon képességeit értjük, amelyekkel információt és tudást gyűjt, felhasznál, termel és hasznosít. E képessége segíti a szervezetet a környezeti változásokhoz történő gyors, kreatív és innovatív alkalmazkodásban. Ahogyan a szervezeti tanulás több és más, mint a szervezeti tagok egyéni tanulásának az összessége, úgy az összefüggés igaz a szervezeti tudásra, szervezeti memóriára és természetesen a szervezeti intelligenciára is. Érdekes, hogy amíg a megfelelő vezetési módszerek alkalmazásával a szervezeti intelligencia nagyobb lehet, mint az egyéni intelligenciák pusztá összege, addig a rossz vezetési módszerek alkalmazása esetén a szervezet intelligenciája kisebb lesz, mint az ott dolgozók intelligenciájának együttese. A szervezeti intelligencia növelését nagymértékben elősegítheti a szervezet „tanuló vállalattá” fejlesztése, amelynek fő jellemzője az állandó tanulás, a rejtett tudások keresése és hasznosítása. [6]

Új tudás tudásmegosztás által

Mint azt már korábban említettem, nemcsak szervezeti tudásról beszélhetünk, hanem több szervezet által létrehozott, azaz szervezetek közötti tudásról is. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a szervezetek közötti partneri kapcsolat és a hálózati összekapcsolódás. E kezdeményezések célja a partnerszervezetek szinergiájának kiaknázása, illetve a szállítók és a vásárlók kö-

zötti kapcsolatok javítása. A hatékonyság növelése és a környezet változásaira történő gyors és rugalmas válaszadás miatt a szervezetek egymásra utaltsága megnövekedett. A szervezetek közötti kommunikációt segítik a szervezetek közötti információrendszerek, amelyek elsősorban az internet közvetítésével működnek, párhuzamosan azzal, ahogyan a világháló terjedelme, ismertsége és könnyű használata növekszik [15].

A vállalatoknak nemcsak azzal kell foglalkozniuk, hogy a belső tudásukat megosszák és fejlesszék, hanem folyamatosan új tudásra is szert kell tenniük. Ennek egyik módja a külső tudáshordozók ismereteinek megszerzése, azaz új munkatársak integrálása a szervezetbe. A másik lehetőség a más vállalatoktól történő tanulás, illetve a más vállalatokkal együtt történő tanulás. E kettő nem azonos; utóbbi feltételezi a kölcsönösséget, valamilyen új, közös tudás létrejöttét. Bár a tanulási folyamat legtöbbször valamilyen tudáscsere által jön létre, az átadott tudás ellenértéke lehet anyagi természetű is (például piacokhoz való hozzáférés, ügyfélkör megosztása stb.).

Tanulási folyamat alatt azt a tevékenységet értjük, amelynek során új tudás, képességek, know-how megszerzése történik a szervezet jövőbeli teljesítményének növelése céljából. A tanulási folyamatban részt vevő partnerek alapvetően kétféle módon viselkedhetnek [4]:

- *Együttműködő tanulás* esetén a partnerek közötti kapcsolat hosszabb távon is életképes, hiszen a feleknek közös céljaik vannak, amelyet együtt kívánnak elérni, illetve ebből a kapcsolatból közös előnyök származhatnak. Így nyilvánvaló a „Nyerő-Nyerő” stratégia követése.
- *Versenyző tanulás* esetén az egyik partner célja, hogy a lehető legtöbbet tanulja el a másiktól, miközben az általa átadott tudást igyekszik a legalacsonyabb szinten tartani. Könnyen belátható, hogy ez az „együttműködés” hosszú távon nem tartható fenn, mivel inkább csak az egyik félnek előnyös.

A szervezetek tanulási képessége nagymértékben függ a tudáselemek átvihetőségétől, a partner fogékonyságától, a kompetenciáktól és a korábbi tapasztalatoktól. Nem szabad elfeledkezni arról, hogy a szervezetek közötti tanulási folyamatok esetében a felsővezetők meghatározó szerepet játszanak, mivel ők felügyelik és alakítják ki a támogató struktúrákat, körülményeket, valamint allokálják az erőforrásokat.

A vállalatok egy speciális csoportja meghatározó közvetítő szerepet lát el a tudás átadása során. A tanácsadással, elsősorban vezetői tanácsadással foglalkozó cégek több különböző vállalatnál látnak el feladatokat. Az így megszerzett tapasztalatokat más cégek esetében is felhasználhatják, ezáltal megvalósulhat a tudásáramlás. A több helyen összegyűlt tapasztalatok, a sikerek és a kudarcok elemzése, valamint a megoldási lehetőségek többszöri kipróbálása és alkalmazása a tanácsadó cégen belül szintetizálódik, így a tanácsadók folyamatosan karbantartott, frissített és fejlesztett tudást adhatnak tovább minden egyes feladat esetében, miközben új tapasztalatokat és tudást is szereznek [7].

Beszélhetünk a tudás megszerzéséről és az együttműködésen alapuló közös tudás létrehozásáról, de be kell látnunk, hogy a két megközelítés nem ugyanaz.

A vállalaton kívüli tudás megszerzésének különböző módzatai lehetnek: [13]

- külső tudáshordozók ismereteinek a megszerzése, vagyis új dolgozók toborzása,
- más vállalatok tudásának a megszerzése, így például vállalatok megvásárlása, fúziók, joint-venture-ök vagy stratégiai szövetségek kialakítása révén,
- érdekcsoportok (stakeholderek) tudásának kísérleti projektek vagy ügyfelek fejlesztési folyamatba történő integrációja révén történő megszerzése, és
- különböző ismeretekkel kapcsolatos termékek – például szabadalmak, engedélyek vagy adatbankok – megszerzése.

Az új dolgozók integrálása egyértelműen személyzeti feladat. Arra kell törekedni, hogy a személyzeti marketinget, a követelményprofilokat és a kiválasztási eljárásokat a vállalat tudáscéljaihoz és jövőbeli tudásportfolióhoz illesztve alkalmazzák. Rendkívül fontos tehát, hogy a TM stratégiai végrehajtásába bevonják a személyzeti menedzsmentet is, leginkább a személyzeti politikának a TM-hez történő szisztematikus igazítása érdekében.

Természetesen nemcsak a vállalaton belüli adat-, információ- és tudásáramlás megfelelővé tétele szükséges a szervezet hatékony működéséhez, hiszen a vállalat szoros kapcsolatban áll mind a beszállítókkal, mind a vevőkkel, mind pedig a logisztikai lánc más tagjaival (alvállalkozók, szállítmányozó vállalatok). Egyre nagyobb szerepet kap a vevő-szállító kapcsolatok kezelése és az ellátási lánc menedzsment. Ezért a vállalati együttműködéseknek, az említett szereplők közötti adat-, információ- és tudásáramlás minőségének és hatékonyságának a szerepe a logisztikai lánc szereplőinek az eredményességében felértékelődik. Ezt számos tényező befolyásolja. Nagyon fontos, hogy az említett partnerek között létrejöjjön a kölcsönös bizalmon alapuló tudásátadás, hiszen csak így biztosítható, a vállalaton belüli és a vállalatok közötti anyag- és információáramlás zavartalanlansága.

Nézzünk például egy logisztikai tevékenységgel kapcsolatos példát. Napjainkban a legtöbb vállalat más vállalati tevékenységekhez hasonlóan kihelyezi logisztikai tevékenységét valamely külső szolgáltatóhoz, növelve ezáltal a vertikális integrációt. Számolni kell azonban azzal a tényezellel, hogy ebben az esetben bizonyos, egyáltalán nem jelentéktelen, a vállalat folyamataira, tevékenységére vonatkozó információt, illetve tudást át kell adnia a külső logisztikai cégnek. Ekkor tulajdonképpen egyfajta együttműködés jön létre a vállalat és a szolgáltató között. Érdekesnek tartom megvizsgálni az „együttműködés” (valójában egy szolgáltató tevékenység) során létrejövő tudásáramlási folyamatokat.

Mivel a tanulás és a tudásátadás sikere csak akkor jelentkezik, ha az együttműködés során megszerzett tudás a saját vállalatba visszacsatolható és esetleges átalakítás után beépíthető, ezért tudásorientált kooperációkra van szükség [5].

Vállalati szövetségek tudása

A világméretűvé vált versenyben nagyon sok vállalat számára egyetlen esély marad: összefogni más vállalattal, vállalatokkal. A szövetségkötés gyakori motivációs tényezője a gyártási ismeretek, technológiai eljárások átadása és átvétele, a felhalmozott műszaki tudás egyesítése és kombinálása, illetve kiegészítése.

A vállalatok közötti tudásmegosztás egyik formája a stratégiai szövetségek esetében figyelhető meg. Stratégiai szövetség alatt értjük a szervezetközi kapcsolatok sajátos formáját, amely hosszabb távra szóló, stratégiai célokat szolgáló, az üzleti partnerek viszonylagos stratégiai önállóságát megőrző, kölcsönösen előnyös együttműködés, amelynek keretében a szövetség rendelkezésére bocsátott anyagi eszközök és ismeretek által létrejön az üzleti felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja [20].

Az üzleti partnerek stratégiai önállósága, döntéshozatali függetlensége a stratégiai szövetségre jellemző egyik legfontosabb megkülönböztető tulajdonság, ami azonban nem mondható el a vállalatközi kapcsolatok egyéb megjelenési formáiról, mint például cégfelvásárlás, fúzió, franchise.

Franchise, mint tudástranszfer

A szervezeti tudás a piacon való sikeres érvényesülést és működést segíti, és így hozzájárul mind a megfogható vállalati vagyonelemek (pénz, erőforrások, infrastruktúra), mind pedig a megfoghatatlan vállalati vagyonelemek (márkanév, vevői lojalitás, ismertség) növekedéséhez. Adott szükségleteket a piacon nagyon sok vállalat ki

tud elégíteni, a kínálati oldal sokszereplős. A fogyasztóknak túl sok termék közül pedig lehet választaniuk. A szolgáltatóknak, ha meg akarják szerezni, illetve tartani a fogyasztót, igyekezniük kell a szükségleteket minél eredményesebben kielégíteni, illetve minél pontosabban a változó igényekhez kell alkalmazkodni.

Minden szervezetnek fel kell mérnie, mi az, amit tud és mi az, amit nem tud. Ha egy cég ezt felismeri, akkor már megtette az első lépést a sikeressé váláshoz. Az üzleti életben számos lehetőség kínálkozik arra, hogy a szervezetek tudáshoz jussanak, hogy tudásukat egymás között megosszák. A lehetőségek és a megoldások azonban sok tekintetben különbözőek, amelyeket a választáskor figyelembe kell venni. Az együttműködés egyik lehetséges formája a franchise, amely, minden fél számára előnyös jellemzője miatt, ma egyre inkább terjedőben van számos.

Mi is az a franchise?

A franchise önmagában szolgáltatáscsomag átvételét jelenti. A franchising gazdasági együttműködési forma, amelyben az egyik fél, az átadó jogot ad egy vagy több átvevőnek védjegye, márkajelzése és egyéb megkülönböztető jegyei, módszerei használatára az áruk eladása vagy a szolgáltatások nyújtása területén [17].

Franchise akkor jön létre, ha a piacon jelen van egy bizonyítottan sikeres tudással rendelkező (franchisor) és egy erre áhítozó (franchisee) cég. A piacon így más, értékes tudással rendelkező szervezetek számára is lehetőség nyílik tudásuk áruba bocsátására. A tudás átadása révén befolyt pénzből pedig a meglévő ismeret tudatosan fejleszthető, bővíthető, alakítható és felülvizsgálható.

Az a cég, amely tisztában van azzal, hogy tudása nem a legmegfelelőbb, adott pénzeszégért hozzájuthat egy, a piacon már bevált tudáshoz, illetve olyan technológiai eljárásokhoz, melyek ezt a tudást megőrzik, illetve kezelik. Így mindkét fél jól jár.

A franchisee a franchisor szakértelme mellett minden területen részesedik a márkanév, az image használatából származó előnyökből és a marketingerőből is. A franchisee a franchise-rendszerbe lépéskor egyrészt egyszeri belépési díjat, másrészt folyamatos, előre meghatározott módon számítandó royalty-t, vagyis licence-díjat, marketing és foglalási rendszer díjat fizet.

A franchise szerepe a tudásáramoltatásban

A szervezetekre elsősorban a tudásmegtartó kultúra a jellemző. A tudásfeltés nemcsak a szervezeteken belül, hanem a szervezetek között is megfigyelhető, ami érthető is, hiszen a vállalat egyedi tudása alapvető versenytényező.

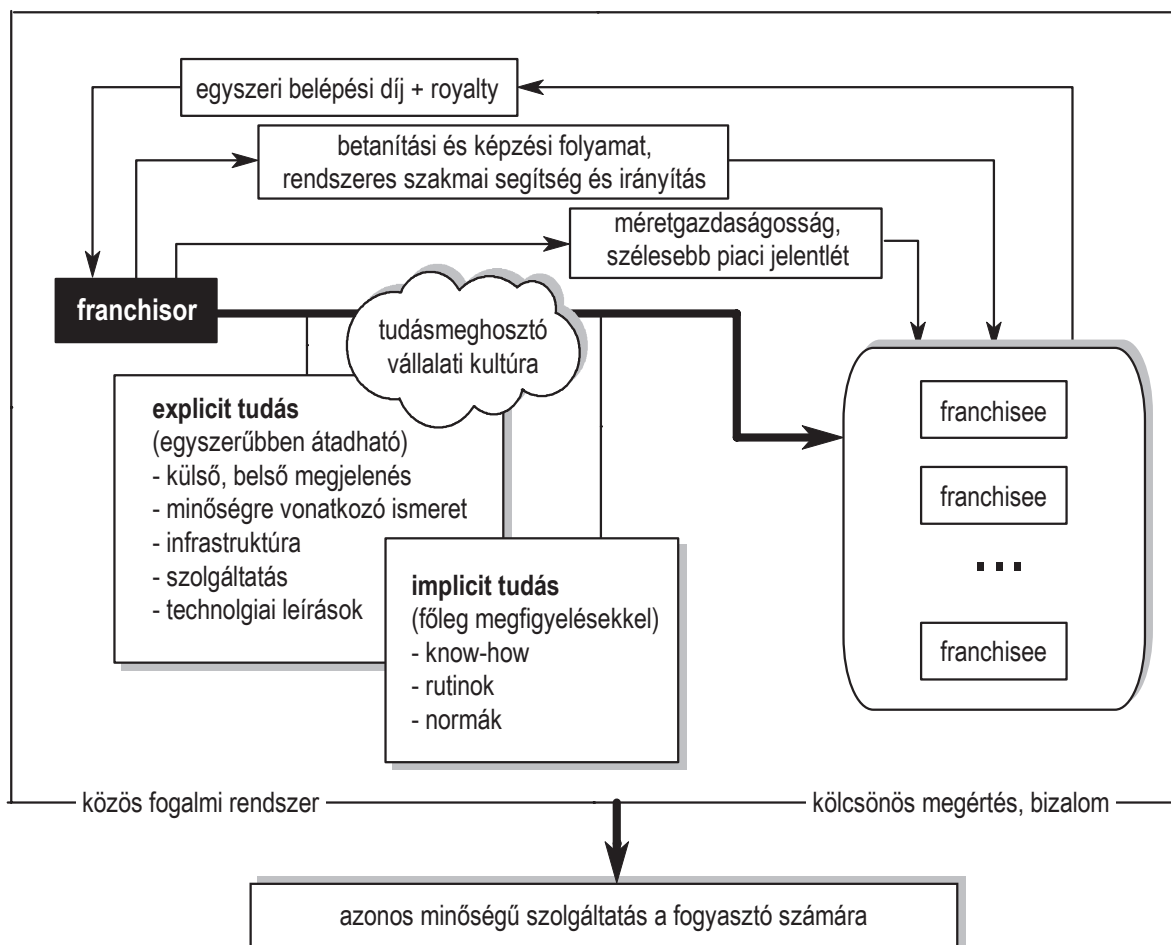
A franchise, mint egyfajta tudástranszfer, lehetővé teszi, hogy bizonyos vállalatok jogilag szabályozottan, ezáltal kockázatmentesebben adják tovább üzleti tudásukat. A franchiseszerződés keretében, amelyre a franchise rendszer épül, a franchisee explicit és implicit (tacit) tudást egyaránt kap. Az explicit vállalati tudás, amelyet Lam kódolt tudásnak nevez, könnyen átadható. [11] Ilyen tudás lehet például az infrastruktúrára, a külső-belső megjelenésre, a technológiai, a műveleti leírásokra, valamint a szolgáltatás minőségére vonatkozó ismeret. Az explicit tudás a teljes üzleti koncepció átadásával kerül a franchisee-hoz. Alapesetben egy üzleti vállalkozás beindításához rendelkezni kell bizonyos iparági alaptudással. Ez esetben a részletes program lehetővé kell tegye, hogy egy személy, akinek korábról semmiféle üzleti gyakorlata sincs, saját felelősségére üzleti tevékenységbe fogjon egy olyan szervezettel a háta mögött, amely egyébként nem állna rendelkezésére.

A vállalatok közötti tudásáramoltatás során a kritikus lépés az, hogy az implicit tudást hogyan lehet eredményesen explicitté alakítani. Az implicit vállalati, úgynevezett beágyazott tudás ugyanis sokkal nehezebben adható át, elsősorban megfigyelés útján transzferálható. Az implicit tudás transzferálása szoros interakciót igényel az átadó és az átvevő között, valamint kölcsönös megértésen és bizalmon alapul. Ezért

a „know-how” típusú, szervezeti gyakorlatban, a rutinokban és a normákban létező implicit tudás transzferálásakor különösen fontos a betanítási és a képzési folyamat, valamint a folyamatos szakmai segítség és irányítás. Ahhoz, hogy a franchise is pontosan ugyanazt tudja nyújtani a fogyasztóknak, mint a franchisor, alapvető fontosságú, hogy mindkét fél közös fogalmi rendszert használjon.

A fent elmondottakat, valamint a franchiserendszerben végbemenő tudásáramlási folyamatot a 7-4. ábra szemlélteti.

Ha beszélhetünk a szervezetek közötti tudásról, akkor felmerül a kérdés, hogy a szervezeti memóriához hasonlóan létezik-e a több szervezet tudását magában foglaló szervezetek közötti memória? A téma érdekes, de erre jelen tanulmányomban nem térek ki.



7-4. ábra Tudásáramlás franchise rendszerben

Összefoglalás

A szervezeti memória fontos tényező, amelyet a tudásmenedzsment során figyelembe kell venni. A szervezeti memória tudatos karbantartása és hatékony felhasználása jelentősen befolyásolhatja a szervezeteken belüli változások sikeres megvalósítását.

A tudásmenedzsment gyakorlatának terjedésével a szervezet működése több területen is megváltozik, de nem szabad abba a hibába esni, hogy a tudásmenedzsment, mint „menedzsmentdivat” válogatás és értelem nélküli alkalmazást eredményezzen, mert ebben az esetben az elvárt hatékonyságnövekedés helyett akár romlás is bekövetkezhet. Csak az eszközök

tudatos és körültekintő megválasztása, valamint azok rendeltetészerű használata szolgálhatja az elvárt célok elérését. [8]

Mind a szervezeti memória, mind a tudásmenedzsment támogatásában egyre nagyobb szerepet kap az információtechnológia. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy a vállalat sikeressége és eredményessége szempontjából nem elegendő csupán az informatikai háttér biztosítására koncentrálni (információs technológia központú megközelítés), vagy csak a menedzsmentmegoldásokat alkalmazni (emberközpontú megközelítés). Nem lehet ugyanis eredményes sem a tudás bázisú rendszer, sem a szervezeti memória, ha az alkalmazottak nem használják azokat, például a megfelelő tudásmegosztó kultúra, vagy az ösztönzési rendszerek hiánya miatt. Ugyanakkor azt is el kell fogadnunk, hogy a tudásmenedzsment-elképzelés megvalósítása nem lehet hatékony információtechnológiai támogatás nélkül, és hogy az említett megközelítéseknek kellő összhangban és megfelelő arányban kell megjeleníteniük a vállalatok életében.

Hivatkozások

- [1] Bach, V. – Österle, H. – Vogler, P.: *Business Knowledge Management in der Praxis* – Springer-Verlag Berlin Heidelberg N.Y.2000
- [2] Bakacsi – Bokor – Császár – Gelei – Kovács – Takács: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* – KJK, 1999.,
- [3] Bencsik, A. – Bognár, K.: *Tanulószervezetek változásmenedzsmentje a tudásmenedzsment felé vezető úton* – IME 2003.
- [4] Child, J. – Faulkner, D. *Strategies of Co-operation* – Managing Alliances. Oxford University Press 1998.
- [5] Christiane Prange: *Organisationales Lernen und Wissensmanagement* – Gabler GmbH, Wiesbaden, 2002.
- [6] Csath, M.: *Tudásunk és menedzselése* – Marketing & Menedzsment 2001/2
- [7] Fehér, P.: *Tudásmenedzsment: a jövő szolgáltatása* – Szolgáltatások a 3. évezredben BKÁE, 2002.
- [8] Fehér, P.: *Tudásmenedzsment: problémák és veszélyek* –Vezetéstudomány 33/4 2001
- [9] Hackbarth, G. – Grover, V.: *The Knowledge repository: organizational memory information system* – Information Systems Management, Vol. 16 Issue 3, Summer
- [10] Hedberg, B.: *How Organizations Learn and Unlearn* –In: Nyström–Starbuck: Handbook of Organizational Design, Univ. Press, 1981
- [11] Kapás, J.: *A vállalat tudása* – Vezetéstudomány 30. Évf. 6. szám 1996.
- [12] Klein, S.: *Vezetés és szervezetpszichológia* – Edge 2000 Kft., 2002.
- [13] Kovács Gécz, J.: *A tudásmenedzsment célja, felépítése, megvalósítása és működése* – BME – OMIKK – Humánerőforrás-menedzsment, Budapest 2001/9.
- [14] Kő, A.: *Az információtechnológia szerepe és lehetőségei a tudás értékláncában* – Vezetéstudomány 32. Évf. 3. szám. 2001.
- [15] Markics, J.: *Tudásmenedzsment a számítógépes rendszerek segítségével* – BME – OMIKK – Korszerű vezetés, 2002/7-8.
- [16] Muoio, A.: *The Art of Smart* – 1999.
www.fastcompany.com/online/26/one.html
- [17] Németh, Gy. – Papp, I.: *Szolgáltatási menedzsment* – Aula Kiadó 1995.
- [18] O’Toole, K.: *The Nature of Organizational Memory*–Knowledge Management: Causes and Controversies Conference, Business Processes Resource Centre University of Warwick, February 10-11, 2000
- [19] Szabó, K – Kocsis, É.: *Tanulás és felejtés egyes vállalatokban* – Oktatási Minisztérium, Budapest, 2003
- [20] Tari, E.: *Stratégiai szövetségek az üzleti világban* – Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1998.
- [21] Walsch, J. P. – Ungson, G. R.: *Organizational Memory* – Academy of Management Review. 1991., 16. Évf. 1. Szám