THE KNOWLEDGE MONITORING SYSTEM

By:
VÉRY, ZOLTÁN

Two thirds of European employees work in the service sector, of which knowledge-based companies form the most dynamically growing third. The methodical and conscious utilisation of personal and organisational knowledge is the key factor of success in information-based competition. Organisations are employing increasing numbers of intellectual 'white-collar' workers, whose sphere of activity relates to a specific problem or task. As a result of the development of information technology, the role of these white-collar workers is increasing important in companies. It is they who work with data and information and who create and share knowledge on behalf of the organisation. This study presents one method of directing the process of corporate knowledge creation, maintenance and sharing. It provides a template for the business's knowledge-actors, leaders and white-collar workers equally.

A TUDÁSCONTROLLING RENDSZER

VÉRY ZOLTÁN

ÖSSZEFOGLALÁS

Az európai munkavállalók kétharmada dolgozik a szolgáltatás-szektorban, melynek legdinamikusabban növekvő harmadát a tudásalapú cégek alkotják. Az információalapú versenyben a személyes-, illetve a szervezeti-tudás módszeres és tudatos alkalmazása a siker kulcstényezője. Egyre több szellemi dolgozó kerül a szervezetekbe, kiknek a munkaköre speciális problémához, feladatkörhöz kapcsolódik. Az információ-technológia fejlődésének egyik hatásaként a szellemi dolgozók egyre hangsúlyosabb szerepkörbe kerülnek a cégeknél. Ők azok, akik adatokkal, illetve információkkal dolgoznak és teremtenek, osztanak meg tudást a szervezet számára. A tanulmány a vállalati tudásteremtő, tudásgondozó, tudásmegosztó folyamat irányításának egy módját mutatja be. Mintát ad a vállalati tudásszereplőknek, vezetőknek és szellemi dolgozóknak egyaránt.

A „tudáscontrolling” ismeretlen, új szóösszetétel? Úgy gondolom, igen. Amennyiben egy vállalatnál értelmezhető a tudásmenedzsment, úgy az azt támogató „control” funkció is értelmezhető. Vajon menedzselhető-e a tudás? – kérdés most is felmerül. Ha a tudás nem is, de a tudásalapú, tudás-intenzív tevékenységek és a tevékenységekhez kapcsolódó tudáshordozók (szellemi dolgozók, tudásközösségek) igen. Az ezzel kapcsolatos tapasztalatokat egy folyamatfejlesztési-projekt kapcsán szereztünk, annak controlling-rendszerét alakítva. Lásd: (7). A controlling azon szakterületek egyike, mely folyamatos változáson megy keresztül. Az üzleti verseny, az üzletirányítás változásával gyakran frissíti küldetését, funkciókörét, feladatait, mivel a piaci környezet, a menedzsment koncepciók és divatok újabb elvárásokat, követelményeket fogalmaznak meg vele szemben. Évek óta morzsolom gondolataimban azt a *„controller gyöngyfűzér”*-t, mely a szabályozás, vezérlés, megelőzés, tervezés, ellenőrzés, információellátás, koordinálás, motiválás „elemeket” tartalmazza, és a kibernetika, a vezetéstudomány, a közgazdaságtudomány, az információtudomány, az orvostudomány, a filozófia stb. területekről kerültek szakterületünkre. A controlling legújabb tevékenységei közül a következő hármat emelem ki, melyek a tudáscontrolling rendszer kialakítása során felmerültek:

1. A rész és egész koordinációján túl, irányítás több perspektívában. A vállalati funkcionális munkamegosztásból adódó koordinációs igényt az integrált vállalatirányítási-rendszerek és az elektronikus kommunikációs-, üzenetkezelő-rendszerek jól támogatják, megoldják. Az egyes perspektívák (aspektusok) összhangjának megteremtése a controller terepe.

2. A diskurzus jelentősége és színtere. A párbeszédnél a diskurzus (beszéd, szövegírás, hozzászólás, előadás, közlés, vita, eszmecsere) kifejezőbb, mert széleskörű jelentésű. A tudásalapú folyamatok során nagyfokú szakmai és vezetői diskurzust érdemes folytatni. A diskurzuson keresztül valósul meg a tudásátadás, a tudáshangolás.

3. Nem a módszerek egységesítése, hanem a sokféleség kezelése a cél. A koncepció központi eleme a szervezeti tudás-

szabályozás, mely tudás-intenzív tevékenységek, folyamatok, illetve különböző menedzsment technikák alkalmazásában ölt testet. A komplexitást a párhuzamosan érvényes aspektusok (perspektívák) összehangolásával, összhangjának fenntartásával kezeljük. A posztmodern szemlélet: a tolerancia, a többféleség bátorítása és elismerése. Nem létezik egyetlen domináns perspektíva, egyetlen megoldás, egyetlen technika. Pluralitás és diskurzus a fontos, az egyedi dominanciával szemben.

A controllerek, a pénzügyi- és funkcionális-szabályozáson túl, rendszeralakító, rendszergondozó feladatokat is elvégeznek. Természetesen ne informatikai-rendszerekre gondoljunk, hanem menedzsment-rendszerekre, melyek széleskörűen értelmezendők. A controller az, aki a tudásteremtő- és tudásalakító-folyamatok egyik tervezője, gondozója, a tudásalapú tevékenységek és a kapcsolódó szellemi-erőforrások kontrollőre. A tudás-controller néhány eszköze:

Alkalmazotti-hálózatok felügyelete. A tudásteremtésre, illetve tudásmegosztásra ösztönzött szervezeti szakemberek és vezetők együttműködése speciális, ún. „közös-tudást" teremt. A vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy a szervezeti-tudás miképpen alakul és halmozódik fel a szervezetben.

Tudásközösségek gondozása. Az embereket az értékek, az érdekek, és ezek együttes tudata tartja össze, formálja közösséggé. A munkaközösségeket a közös munka, a közös feladatok. A tudásközösségeket a közös hit, közös meggyőződés és ítélet. A gyakorlat-közösségeket (community of practice) a hasonló gyakorlat és szint. A „principálisok" a tudásközösség tartóoszlopai. Vajon miért mindig ugyanaz a tíz ember vesz részt az összes fontos projektekben? Minden projekt értük verseng. Ők a szellemi-folyamatok „szűk keresztmetszetei".

Tudástárház fenntartása. A szervezeti irattár és dokumentumtár, az adattárház, a digitális-archívum az írásos kultúra, a tudásreprezentációk tárolási, megőrzési helye. A cég emlékezete, memóriája. A digitális-archívum egy központi dokumentumtároló-, illetve dokumentumkezelő-rendszer. A jogosultságok szerint elérhetők az archívum dokumentumai: szöveg, táblázat, kép, grafikon, hang, videó, animáció stb. formátumú digitális-javakban.

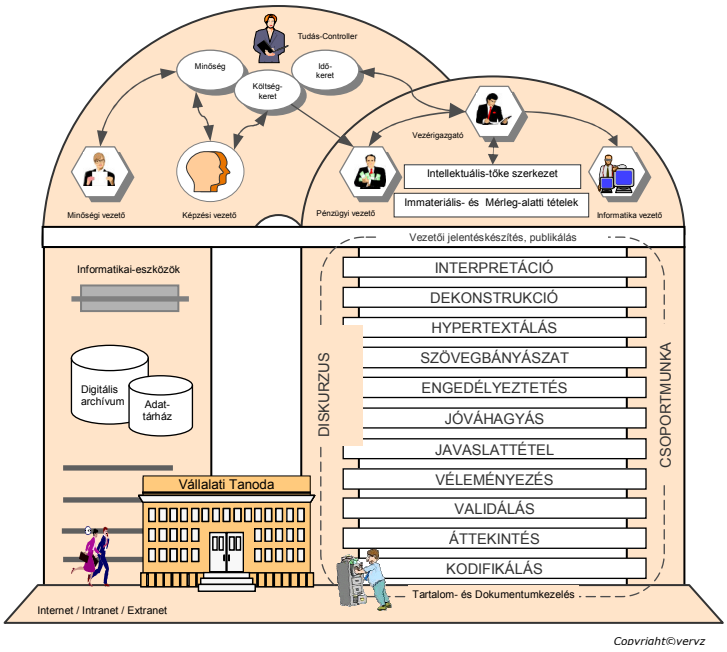
Ma már egyre több vállalkozás ismeri fel, hogy versenyképességgel a tudásalapú gazdaságban az rendelkezik, aki képes az üzleti céljaihoz szükséges tudás folyamatos felismerésére, felkutatására, felhasználására és szervezeten belüli fejlesztésére, megosztására. A piaci, környezeti változásokra történő gyors reagálás, azaz válaszképesség: tudást, kompetenciát feltételez. A személyes- és szervezeti tudás, mint láthatatlan, immateriális erőforrás jelen van és meghatározó stratégiai, illetve operatív tényező a 21. század kezdetének üzleti versenyében. Igaz, láthatatlan tőkeelem ez, melyet sajátosan kell menedzselni, kontrollálni. Az immateriális erőforrások több száz év elteltével kerültek a vállalkozások vagyonelemei közé, kerültek a számviteli mérlegbe. A materiális szemlélet a tömeget többnyire a maga láthatóságában, kézzelfoghatóságában becsüli, méri, mérlegeli, értékeli.

„A hiányos felkészültség gátolja a controlling rendszer hatékonyságát. A controlling a fejekben kezdődik" (5) és a vezetői döntésekben, intézkedésekben, illetve az emberi tettekben valósul meg. Az üzletirányítás alapvető célja a profit-, a pénz-, a tőke- és vagyonszerzés irányítása, kézben tartása, de a controlling tudáskontrollt is jelent egyben. A controlling tevékenységek magas szintű tudással, képességekkel valósíthatók meg igazán. A controlling nem magától értetődik. A vezetők és controllerek is folyamatos képzésben, továbbképzésben vesznek részt. In-

tézményi képzésben, posztgraduális képzésben, a controlling akadémián és egyre inkább a szervezeti tanulás keretében. A tudatos képzés mellett sok másból is tanulnak. A konstruktív együttműködésből, az eszmecserékből, a vitákból, a közös előretekintésből, a sikerekből, a kudarcokból és a munkavégzés közben („on the job").

A TUDÁS-INKUBÁTORHÁZ ARCHITEKTÚRÁJA

Ez a „ház" egy metafora, a tudáscontrolling rendszer egy interpretációja. Olyan „racionális-építmény", mely áttekintést, összefoglalást nyújt az interpretálásához. Segítségül szolgál a szemléletformálásban. A metafora az intellektuális belátás eszköze. Az információs-társadalom korszakában a jelek, mindenekelőtt a képek mind jobban és mind több üzenetet közvetítenek. Gondoljunk csak az internet világára vagy az úton-útfélen elénk táruló gigaposzterekre. A tudás-inkubátorház a szervezeti tudás előállításának, megosztásának és gondozásának a színtere. Nem földrajzi-fizikai tér ez, hanem kibernetikus tér. Olyan virtuális-tér, virtuális-irodaház, mely az *előzőkben megfogalmazott célokra összpontosít: eszközöket, módszereket és embereket.*



M. Foucault szerint „A tudás egyben az a tér, amelyben az alany pozíciót foglalhat el a célból, hogy a beszédében érintett tárgyakról szólhasson (ebben az értelemben a klinikai orvostan tudása mindaz a tekintet, kérdezés, megfejtés, feljegyzés, döntéshozás, amit az orvosi beszéd alanya gyakorolhat); a tudás egyben a kijelentések összehangolásának és alá-fölé rendelésének mezeje, ahol a fogalmak megjelennek, definiálódnak, alkalmazásra kerülnek" (2)

A tudás-inkubátorház interpretálja számunkra a szervezetben kiépített és intézményesített *TUDÁSHÁLÓ-t.* Azt a többrétegű hálózatot, mely alatt mind a

számítógép-hálózatot, illetve telekommunikációs-hálózatot, mind az alkalmazotti-, szakértői-hálózatot és a hálózati csomópontokhoz rendelt, kapcsolt tudásalapú tevékenységeket értjük.

A tudás-inkubátorház fő funkciója, *hogy a személyes tudásból szervezeti tudást transzformáljon*, illetve a rejtett (tacit) tudást kifejezhető (explicit), átadható tudássá alakítsa. A szervezeti tudás inkább a szervezethez és nem a személyekhez kötődik. Nem (vagy csak nehezen) reprodukálható, ezért az üzleti-verseny egyik kulcstényezője. Az egyes projektek szellemi dolgozói célra szervezett közösségek, tudásközösségek. A tudásközösségek tudást alakítanak, gondoznak és osztanak meg. Mindezt tudatosan teszik. A tudásalapú folyamatok a tudásteremtés, a tudásfrissítés, a tudásátvétel, a tudásgondozás és a tudásmegosztás láncolatai. A „ház-építőkövei" azok a kiemelt tevékenységek, melyek a dokumentumkezelést is támogatják. A jelentéskészítés alapvetően a szellemi dolgozókra mint erőforrásokra, a tudásalapú tevékenységekre mint értékteremtő, értéknövelő tényezőkre koncentrál. A „ház tartóoszlopai" az informatika nyújtotta lehetőségek, a széleskörű szakmai diskurzus és a csoportmunka.

A DISKURZUS

A tudásmegosztás, tudásátadás nagyrészt párbeszéd, eszmecsere során valósulhat meg. (6) A párbeszéd eredménye az, hogy mindegyik beszélgetőpartner ismeretbázisa vagy annak kontextusa megváltozik. A diskurzus tágabb fogalom a párbeszédnél. Beszédet, előadást, kijelentést, közlést, előadást, vitát, eszmecserét, írást, vizualizálást, metaforakészítést is jelent. A rejtett-tudás átadása legbiztosabban a képekkel, jelképekkel, vizuális metaforákkal lehetséges. Ekkor a híres „aha" élmény átélésére van mód. Ezért a képek mindig többrétegű módon adnak át ismereteket, mint a szövegek. A szervezeti diskurzus számtalan módon és helyszínen megvalósul. Bemutatókon, előadásokon, vitafórumokon, csevegő fórumokon. A diskurzust többnyire a vezetők tanácsadói vezénylik.

A CSOPORTMUNKA

A szervezeti együttműködésen belül egyre jelentősebb a csoportmunka, a team-munka. Ma még nyitott kérdés a kutatatók körében is, hogy milyen hatása van a megfigyelés alapú tanulásnak a csoporton belül. *Argyris és Schön* kutatásai (1) szerint két dolognak kell teljesülnie, hogy a csoportokban keletkezett, érzékelhető tanulásról beszélhessünk. A csoporttagoknak a változás érdekében kitűzött csoportcélokat végre kell hajtaniuk. A csoporttagok által felvetett ötleteknek, javaslatoknak és a csoportmunka során megszerzett tapasztalatoknak *be kell épülniük a szervezet memóriájába*. Más alkalmazottak és csoportok számára is hozzáférhetővé, elérhetővé kell tenni azokat. Ahogy életünk kezdeti szakaszában másoljuk a szavakat, kifejezéseket, a viselkedést és normákat stb., úgy másoljuk a szervezetben, a csoportmunka során is az ismereteket. Tapasztalati úton szerezzük meg és *építjük tudássá*.

A „ház" csúcstere a menedzsment színtere. A vezetők ebből a pozícióból, több perspektívából látják és kezelik az erőforrásokat, illetve üzleti-folyamatokat. A „vállalati-tanoda" olyan tudásmenedzselő szervezeti egységként értelmezhető, mely a tudáslétrehozás, a tudástranszfer, a tudásmegosztás által a stratégiával összekapcsolt tanulásra összpontosít. A vállalati-tanoda a szervezetileg fontos ismeretek tudatos előállításának és gondozásának a tere, a szervezet infrastruktúrájának a része. A szervezeti-tanulás a személy és a szervezet integrációjának egy színtere. A szervezeti-tanulás eszközei és módszerei integráló hatásúak. A szervezet

tagjainak céljai és magatartása összhangba kerül a szervezeti célokkal. Egyrészt a szereplők megtanulják és magukévá teszik a szervezeti célokat. Másrészt az a kontroll-mechanizmus (mérés, tervezés, összehasonlítás, ellenőrzés, intézkedés kezdeményezése) működteti ezeket az összehangolási, integrálási folyamatokat. A szervezeti-tanulás ugyanakkor csak egy eszköz, csak egy lehetőség arra, hogy a teljesítmény javuljon. Erre utal, hogy a Balanced Scorecard alkotói továbbfejlesztették a „scorecard" egyik legkevésbé kidolgozott dimenzióját, a negyedik dimenziót, ami „Tanulási- és fejlődési nézőpont" néven vált előzetesen ismertté. Új könyvükben (3) kidolgozták a negyedik perspektíva tartalmát, melynek részletezése a következő: 1. Humán-tőke készültségi-szint (képességek, képzés, tréningek, tudáskezelés) 2. Információtőke készültségi-szint (informatikai rendszerek, alkalmazások, adatbázisok, hálózatok) 3. Szervezeti-tőke készültségi-szint (szervezeti kultúra, menedzsment, összehangolás, team-munka). Mindez a tudás-inkubátorházba építhető, igény szerint.

A szellemi-dolgozók versenyelőnyt jelentenek egy vállalat számára. Versenytényezőként funkcionálnak. Folyamatosan képzett, motivált szellemi-dolgozók nélkül sem a magas-technológia, sem a menedzsment, sem a cégstratégia nem lehet eredményes, illetve sikeres. Tudatosan menedzseljük, kontrolláljuk és tartsuk kézben a vállalati tudásvagyont, hogy stratégiai és operatív céljaink szerint alakítsuk, befolyásoljuk azt.

A tudáscontrolling kibontakozóban van. A controller számára a tudásalapú-, illetve tudás-intenzív tevékenységek és a tevékenységekhez kapcsolódó szellemi-dolgozók (knowledge workers) kontrollját jelenti. (*Kontroll* alatt: irányítást, felügyeletet értünk.) A controller sokoldalú munkája során olyan értékteremtő folyamatokat tervez és gondoz, melyek nélkülözhetetlenek a szervezeti tudásfolyamatok irányításához. A személyes- és szervezeti-tudás komponenseit (tudásobjektumok, szellemi-dolgozók, szellemi tevékenységek, tudásközösségi kapcsolatok) a tudáscontrolling rendszer részeként tartja számon. Koherensen kezeli.

A tudáskezelés világszerte ismert szakértőinek, Ikujiro Nonaka és Hirotaka Tekeuchi gondolatával zárom soraimat: Abban a szervezetben, amely bizonyos kompetenciákkal rendelkezik, a tudás a vállalati szervezeten átáramolva termékekben, szolgáltatásokban és rendszerekben testesül meg. (4)

FORRÁSMUNKÁK JEGYZÉKE

(1) Argyris – Schön (1978): Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison–Wesley Publication – (2) Foucault, Michael (2001): A tudás archeológiája. Atlantis Kiadó, Bp., 233 p. – (3) Nonaka, I. – Tekeuchi, H. (1996): A theory of organisational knowledge creation. International Journal of Technology Management 11. – (4) Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2004): Stratégiai térkép. Az immateriális eszközök transzformálása, materiális eredményekbe. Harvard Business Review, 2004. február – (5) Radó István (2000): A controlling a fejekben kezdődik. www.controllingportal.hu – (6) Véry Z. (2004): A tanuló szervezet kontrollja. In: Raabe K.: Gyakorlati controlling. Bp. – (7) Véry Zoltán (2004): Tudáscontrolling a technológiatranszfer során. Vezetéstudomány 2004. 9. sz.