

TARTALOMJEGYZÉK

<u>1. A DOLGOZAT ELŐZMÉNYEI, TÁRGYA.....</u>	<u>3</u>
<u>1.1. A DOLGOZAT ELŐZMÉNYEI ÉS TÉMÁJA.....</u>	<u>3</u>
<u>1.2. A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA ÉS A DISSZERTÁCIÓ CÉLJA.....</u>	<u>3</u>
<u>2. A DISSZERTÁCIÓ MÓDSZERTANA ÉS FORRÁSAI.....</u>	<u>6</u>
<u>3. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE, FŐ MEGÁLLAPÍTÁSAI.....</u>	<u>6</u>
<u>3.1. SZAKTERÜLETI ÁTTEKINTÉS.....</u>	<u>6</u>
<u>3.2. A TUDÁSMEGOSZTÁS ÉS A JÁTÉKELMÉLET KAPCSOLÓDÁSI PONTJAI.....</u>	<u>9</u>
<u>3.3. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS VERSENGÉS A VIZSGÁLT SZERVEZETEKBEN</u>	<u>10</u>
<u>3.4. A SZERVEZETI TAGOK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉST TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS</u> <u>HIÁNYÁNAK OKAI.....</u>	<u>11</u>
<u>3.5. A VEZETÉS HATÁSA A SZERVEZETI TAGOK TUDÁSMEGOSZTÁS SORÁN TANÚSÍTOTT EGYÜTTMŰKÖDÉSÉRE.....</u>	<u>12</u>
<u>4. A DISSZERTÁCIÓ ÚJ EREDMÉNYEI.....</u>	<u>14</u>
<u>5. JAVASLATOK, A DISSZERTÁCIÓ HASZNOSÍTÁSA.....</u>	<u>16</u>
<u>6. A TÉZISFÜZETBEN SZEREPLŐ IRODALMI HIVATKOZÁSOK.....</u>	<u>17</u>
<u>7. A TÉMÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK, KONFERENCIA ELŐADÁSOK</u> <u>JEGYZÉKE.....</u>	<u>19</u>

1. A DOLGOZAT ELŐZMÉNYEI, TÁRGYA

1.1. A dolgozat előzményei és témája

A PhD-dolgozatom a Magyar Tudományos Akadémia Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottsága (a SZIE GTK) Tudásmenedzsment műhelyének „A tudásmenedzsment és alkalmazásának területei, feltételrendszerei, szervezeti feltételei” kutatásához illeszkedő, annak keretében - önálló részkutatásként végzett - eredményeit mutatja be. (Kutatásvezető: Noszkay Erzsébet)

A fent említett kutatás célja, hogy feltárja:

- (1) azokat az okokat és tényezőket, amelyek egy szervezet életében motiválják, segítik, vagy éppen gátolják a tudásmenedzsment (TM) létrejöttét és munkáját,
- (2) vannak-e különbségek, és ha igen, melyek azok, amelyek a KKV és a nagyvállalati tudásmenedzsment alkalmazása és gyakorlata között léteznek,
- (3) az előbbi vállalati specifikáció szerint bevált módszereket és technikákat (beleértve az informatikai háttértámogatásokat is), illetve célszerűen hasznosítható üzleti modelleket, megoldásokat.

Kutatásom – az előbbieken ismertetett célok közül – az első célfelvetéshez kapcsolódik, s konkrétan az alábbi kérdések által behatárolt felvetésekre keresi a választ:

- teremthető-e kapcsolat a tudásmegosztás és a játékelmélet között, azaz kialakulnak-e a tudásmegosztás során „fogolydilemma” helyzetek (vagy csak úgy véljük, hogy ezek „fogolydilemma” helyzetek);
- a szervezetek számára a tagok együttműködő vagy versengő magatartása az előnyösebb, vagy megférhet egymás mellett a két viselkedésforma;
- lehet-e klasztereket képezni aszerint, hogy az emberek munkavégzésére, illetve a tudásmegosztására mi a jellemzőbb (az együttműködés vagy a versengés);
- a szervezeti résztvevők közötti együttműködés hiányát milyen tényezőkkel lehet magyarázni és melyek a támogató elemek;
- mennyiben befolyásolja a vezetés hozzáállása a szervezeti tagok együttműködését, tudásmegosztását.

1.2. A témaválasztás indoklása és a disszertáció célja

Bögel György (1999) az ezredfordulón a „Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom” című cikkében azt írta, hogy a tudásmenedzsment már slágertéma, és az elkövetkező években várhatóan az is marad, méghozzá joggal. Ennek alapvetően két oka van: a tudás rendkívül fontos erőforrássá vált és a technikai fejlődésnek köszönhetően új módon menedzselhető. Valóban, a téma az elmúlt időszakban sem tűnt el az érdeklődés homlokteréből. A vállalatok (főleg a nagyvállalatok) egy része célul tűzte ki a tudásmenedzsment bevezetését, de számos olyan szervezet van még, amelyik egyelőre nem tulajdonít különösebb jelentőséget a tudás menedzselésének. Ennek több magyarázata is lehet. Így például még azok a vezetők is, akik érdeklődéssel figyelnek oda minden újdonságra, általában a kivárási álláspontjára helyezkednek. Először látni szeretnének egy-két sikeres megoldást, és csak azután foglalkoznának a bevezetéssel. „Jellemző az a vélekedés, hogy tudásból versenyelőny kovácsolható, de még nem igazán ismert, hogy pontosan mit is kellene tenni, miként is lehetne ezen előnyöket elérni.” (Boda, 2001:42). Tudjuk, hogy ez egy ördögi körré alakulhat, hisz így mindenki a másakra vár. Egy másik ok lehet, hogy azok, akik alaposabban megismerkednek ezzel az új menedzsment megközelítéssel, gyorsan ráéreznek, hogy a tudásmenedzsment felvállalása az egész szervezetet és nemcsak egy részterületét érintené. Viszont ez túl nagy átalakítással jár, a legtöbb ember azonban fél a nagy változtatásoktól. Ellenállást válthat ki az is,

hogy a TM elméletével foglalkozók sok „új” fogalmat alkottak meg, amelyek értelmezése, szervezeti adaptálása önmagában is tanulást, megfelelő tudást igényel.

Tulajdonképpen a tudásmenedzsment elnevezés is ilyen új fogalomnak számít, annak az elsöre ellentmondásos megállapításnak a dacára, hogy a tudás egyidős az emberrel, a tudástőke a vállalatokkal, a tudásmenedzsment a vezetéssel. Azt, hogy mégis mitől új ez a menedzsment irányzat jól példázza Noszkay Erzsébet meghatározása (2007:120): „A **tudásmenedzsment** olyan üzleti modell, amelyben a legkorszerűbb információtechnológiákat, menedzsmenttechnikákat és – módszereket alkalmazzák annak érdekében, hogy a vállalaton belül fellelhető tudástőkét értelmezzék, rendszerezék, mindenki számára elérhetővé tegyék, integrálják – egyszóval: úgy hasznosítsák, hogy közben hozzáadott értéket termeljenek”. A meghatározás megragadja a tudásmenedzsment legnagyobb jelentőségét, újdonságát, mely szerint a tudásmenedzsment rendszerezett, sőt rendszerbe foglalt módon kezeli, és a menedzsment tudatosság körébe vonja az erőforrásokat, mindazonáltal a tudással való jobb és hatékonyabb gazdálkodást. „A tudásról való tudás döntő fontosságú az üzleti siker, sőt talán a vállalat túlélése szempontjából is” – véli Davenport, Prusak (2001:9). A mai tudásdömping is szükségessé teszi, hogy még többet tudjunk a tudásról, a tudás „természetrájáról”. A verseny jelenléte a vállalatokat arra ösztönzi, hogy találjanak maguk számára fenntartható, versenyképes előnyt. A tudásmenedzsment alkalmazása előtt is volt tudás a szervezetek birtokában, csak nem biztos, hogy mindig módszeresen és/vagy rendszerezetten használták. „Egy vállalat anyagi javai korlátozott értékűek mindaddig, míg az emberek nem tudják, mit kezdjenek velük” (Davenport – Prusak, 2001:12). A különböző tudásmenedzsment megközelítések közül három olyan lényeges elemet emelek ki, amelyek a dolgozatom témájához legközelebb állnak. 1. A szervezeteknek be kell tudniuk azonosítani a rendelkezésükre álló tudás minél nagyobb részét. 2. Képesnek kell lenniük arra, hogy mozgósítsák a rendelkezésükre álló tudást a minél nagyobb szervezeti teljesítmény, illetve hozzáadott érték elérése érdekében. 3. A tudásmenedzsment a gyakorlatban akkor tud érvényesülni, ha a szervezet minden folyamatát, tevékenységét áthatja, azaz szemléletté válik.

A modern tudásmenedzsment az elmúlt években több változáson, fejlődési fokozaton ment keresztül. Ezeket fejlődési szakaszokat nevezi Patti Anklam

(2005) a tudásmenedzsment generációinak, melyek alapvető jellemzői a következők:

- A tudásmenedzsment első generációja a könnyen kodifikálható explicit tudás értékelésére helyezte a hangsúlyt. Ez elsősorban az információs és a kommunikációs technológiák hihetetlen mértékű fejlődésének volt köszönhető, mivel ezek a technológiák jelentősen megkönnyítették az objektumok hordozta tudás rögzítését, rendezését, tisztítását és újrafelhasználását.
- A tudásmenedzsment második generációját az egyéneken lakozó tudás központba kerülése hívta életre. Minthogy a tacit tudás személyes és környezet-specifikus, nem könnyen kommunikálható, ezért az átadásában jelentős szerepe van az egyének közötti interakciónak, ami a személyek közötti tudáscserére és ennek kapcsán az együttműködő viselkedésre irányította a figyelmet. A hangsúly eltolódás az objektumok hordozta tudásról a tacit tudásra, többek között annak köszönhető, hogy a gazdaságban egyre fontosabb szerepet játszanak azok a tevékenységek, amelyek végzéséhez különleges tudásra van szükség. Különösképpen igaz ez az úgynevezett tudásintenzív iparágakra, (pl. az informatika, biotechnológia, stb.).
- A tudásmenedzsment harmadik generációja a hálózatokat állította középpontba. Ezt a generációt olyan kollektív tudásfejlesztés jellemzi, amely arra alapoz, hogy az állandóan fejlődő tudás – a tacit és explicit tudás egymásra hatásából következően – a gyakorlattal dialektikus egységet alkosson. Itt a fókuszba a tudás és a cselekvés kibontakozási feltételeinek biztosítása kerül. Ez egyúttal azt is jelenti, hogy a szervezeten belüli tudásmegosztás mellett egyre nagyobb szerepet kap a szervezetek közötti tudásmegosztás és integrálás, akár az egyes országok határain túl is.

A tudásmenedzselés utóbbi két-három évtizedében bekövetkező hangsúlyeltolódásai nem azt jelentik, hogy bármelyik generációs fejlődés is lezárult volna. Bár a tudásmenedzsment alaptevékenységei nem változnak, azonban újabb és újabb módszerek, megoldások, üzleti modellek segítik az éppen aktuális időszak új szükségleteinek kielégítését.

A fentiekben bemutatott tudásmenedzsment generációk egyik központi tényezője a tudás és annak megosztása, vagyis a szervezeten belüli és kívüli tudás- és tapasztalatcsere mértékének milyensége. A **tudásmegosztás** megmutatja, hogy a munkatársak mekkora szerepet hajlandók vállalni a kollégák továbbképzésében és segítésében a csoport, szervezet teljesítményének növelésében, a szervezet hozzáadott értékének termelésében. A gyakorlati életben azonban gyakran tapasztalhatjuk, hogy több különböző erő is hat az ellen, hogy tudásunkat megosszuk, átadjuk másoknak. Hiába a technika fejlődése, ha a munkatársak mindennapi tevékenységük során nem hajlandók tudásukat megosztani egymással. Ez lehet tudatos magatartás, lehet érdektelenség, vagy más ok, aminek következménye azonban azonos: sok-sok értékes tudás marad kihasználatlanul nap mint nap a szervezetekben.

A szervezet tudása azonban nemcsak megosztás útján bővíthet. A tudás gyarapodásának ugyanilyen fontos tényezője a versengés is. Az együttműködés és versengés egymás mellett létező fogalmak. Jól tükrözi ezt az ellentmondást a szervezet azon definíciója, mely szerint a **szervezet** egymással kölcsönös függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, ahol a csoportokat és azok tagjait az együttműködés és a versengés jellemzi. Fontos annak felismerése, hogy mikor melyik magatartásforma használata a kifizető, illetve, hogy milyen eszközökkel lehetséges befolyásolni egy adott szervezet tagjainak attitűdválasztását.

Dolgozatom célja, hogy feltárja mindazon a tényezőket, amelyek az emberek közötti közvetlen tudásmegosztást - az előbb említett emberi attitűdválasztásokkal összefüggésben - támogatják, illetve gátolják. A kitűzött célt, a dolgozat témája által behatárolt kérdésfelvetések vizsgálata és megválaszolása révén kívánom megoldani. Kutatási kérdéseim és problémafelvetéseim a tudásmenedzsment második generációs irányához illeszkednek. A TM második generációjával való összefüggés elsősorban azzal magyarázható, hogy kutatásomban hangsúlyos szerepet kap a személy-személy közötti viselkedés a tudásmegosztás során.

Dolgozatomban felhasználok - az emberek együttműködés és versengés alternatívája közötti választásának vizsgálatához már sok területen sikeresen alkalmazott - a **játékelméletet és vonatkozó dilemmáit**, s megkíséreltem adaptálni, illetve párhuzamot vonva következtetéseket levonni a tudásmenedzsment bizonyos alaphelyzeteire. Választásomat azzal indoklom, hogy a játékelmélet, – matematikai alapjainak köszönhetően – kevés axiómával, szabállyal dolgozik, így képes arra, hogy bonyolult jelenségeket egyszerűen megmagyarázzon, és elég általános ahhoz, hogy széles körben alkalmazható legyen. Mindemellett, segítségével - az esetek többségében – előre jelezhetjük bizonyos szituációk résztvevőinek viselkedését annak ellenére, hogy a kutató nincs könnyű helyzetben, hisz adatainak nagy részét olyan tényezők határozzák meg, mint a személyiség (az egyén érzelmi, fizikai beállítottsága, egészségi állapota, különféle képességei, stb.) és a társadalmi környezet. A különböző szervezetek tagjainak is napról napra e két magatartásforma között kell választaniuk, amikor megosztják kollegáikkal a birtokukban levő információikat, tapasztalataikat, tudásukat. Ezért úgy véltem, hogy ez az elmélet hasznos kiindulópontként szolgálhat ahhoz, hogy a tudásmegosztás során tanúsított magatartásokra valós magyarázatot találjunk.

2. A DISSZERTÁCIÓ MÓDSZERTANA ÉS FORRÁSAI

Az alkalmazott kutatási módszertant illetően a dolgozatom két részre bontható:

- A konkrét kutatást megelőzően a tágabb értelemben vett témakört vizsgáltam. Ezek a tudásmenedzsment és kategóriái, kiemelten a szervezetekben fellelhető tacit tudás és annak – az emberi attitűd oldalról megvilágított – a tudásmegosztásban és integrálásban tapasztalható lehetőségei és korlátjai. Ezt a feladatot a hazai és külföldi szakirodalom bemutatásával, elemzésével kívántam megoldani, melyet a dolgozat második fejezete tartalmaz.
- Ezt követően empirikus kutatást végeztem. Ennek során 231 főre kiterjedő kérdőíves felmérést készítettem. A vizsgált alapsokaságot különböző budapesti gazdasági főiskolák levelezős hallgatói képezték. A választás indokai:
 - o részben anyagi jellegűek (így lehetővé vált az ingyenes, viszonylag gyors kérdőíves megkérdezés);
 - o másfelől annak az igénynek a kielégítése is, hogy a válaszadók mindenképpen a szervezeti tudással kapcsolatban állók legyenek.

A mintavételi sokaság reprezentativitását KSH adatokkal való összehasonlítással megvizsgáltam. Országos eredmények megállapítása vagy súlyozással (ebben az esetben torzítás lehetősége fennáll), vagy széleskörű mintavétel felvételével volna lehetséges (ez utóbbi vizsgálat azonban meghaladja a dolgozat kereteit).

- A felmérés során nyert adatokat többféle módszerrel elemeztem ki:
 - o relatív gyakoriságok, középértékek és szórásaik kiszámításával,
 - o főkomponens-elemzéssel,
 - o és klaszterelemzéssel.

Az empirikus vizsgálatom során felhasználtam a játékelmélet egyik alaptípusából, a „fogolydilemma” helyzetek elemzéséből levonható általános megállapításokat, hogy választ kapjunk arra, vajon az emberek viselkedése a szervezeti keretek között megváltozik-e vagy ugyanazokkal a jellemzőkkel írható le, mint bármilyen más környezetben. Ugyanis számos eddigi kutatás bebizonyította már, hogy a „racionálisan” gondolkodó emberek helyzetük optimalizálására, stabilizálására törekednek. Tekintve, hogy a szervezet olyan szociális környezet, ahol a szervezet tagja is érvényesíteni akarja érdekeit, sok tényező nemcsak segíti, hanem akadályozza is a tudás átadását. E módszer segítségével azt kívántam megvizsgálni, hogy az emberek értékválasztása (gondolkodás módja, kulturális beágyazottsága) együtt jár-e azzal, hogy a tudásmegosztás során is kialakulhatnak, vagy nem, „fogolydilemma” helyzetek.

Empirikus kutatásom eredményeit a dolgozat harmadik fejezetében mutatom be.

3. A DISSZERTÁCIÓ FELÉPÍTÉSE, FŐ MEGÁLLAPÍTÁSAI

3.1. Szakterületi áttekintés

A tudás, tudásmenedzsment fogalmára számos definíció született, de egységesen elfogadott meghatározás nem található a szakirodalomban. Dolgozatomban szakirodalmi áttekintéssel foglalkozó része ezt a sokoldalúságot kívánja bemutatni, de nem foglalkozik a tudásmenedzsment modellek teljes körű, részletes áttekintésével, mivel kutatásomban a tudásmenedzsment egy meghatározott szegmensével, a tudásátadással és -megosztással kapcsolatos kérdésekkel foglalkozom. Elkerülhetetlennek tartottam azonban a tudásmenedzsment előzményeinek vázlatos bemutatását, mivel nemcsak számos tudásmenedzsment felfogás létezik, de már abban sem azonosak az egyes megközelítések, hogy ezeket mi szerint különböztetik meg. Dolgozatomban Noszkay Erzsébet tudásmenedzsment definíciójából indulok ki, melyet a tézisfüzet első fejezetében már bemutattam.

A tudásmenedzsment egyik központi problémája annak a tudásnak a leírása, amit menedzselni kívánnak. Mivel a tudás interdiszciplináris fogalom, lehetetlennek tűnik, hogy minden tudomány képviselői számára egyetlen elfogadható meghatározást tudjunk adni. A definíciókat ugyanis mindig valamilyen szándékkal ajánlják szerzőik. A legnagyobb baj azonban az, hogy a legtöbb definíció legalább ugyanannyi problémát vet fel, mint amennyit megold. A változatosságnak ezt az ívét mutatom be a tudás filozófia történeti közelítésén keresztül egészen a második generációs tudásmenedzsment kiemelkedő szereplőinek (többek között Polányi) tudás meghatározásáig. A tudásról való elmélkedés azonban nem könnyítette meg egy „elfogadható” tudás-definíció megszületését. Amit ezen áttekintésből azonban megtudhattam egyik oldalról az, hogy a tudás rendkívül összetett, megfoghatatlan, míg másik oldaláról megragadható és formálisan strukturálható. Mind eközben intuitív és ezért nehezen megfogalmazható, sokszor nem érthető meg pusztán logikai kifejezéseken keresztül. Ez okból úgy gondoltam sokkal kevesebb hibát véthetek akkor, ha egy néhány soros definíció helyett kiemelem a tudásnak azokat a tulajdonságait, amelyek a választott vizsgálati területem szempontjából kiemelkedő jelentőséggel bírnak. Ezt egy újabb alfejezetben mutatom be, ahol is a különböző tudáselemeket és tudástípusokat, valamint a tudás legfontosabb jellemzőit járom körül. E csoportosításokból a dolgozat számára a tacit és az explicit tudás elkülönítése bír elsődleges jelentőséggel, és ezen belül néhány alapvető és releváns tudásjellemező. Így:

- *A tudás objektum és egyben folyamat.*
A tudásnak ez a vonása erősen köthető ahhoz, hogy a tudás mely formájáról van szó. Dokumentumokban, könyvekben megjelenő tudás elsősorban objektum, de a gyakorlatban formálódó tudás mindig folyamat természetű.
- *A tudás személyekben lakozik, és kifejeződik az értékítéleteikben.*
A tudás mindig személyekkel hozható kapcsolatba, és csak információs rendszerekkel nem lehet teljes egészében reprodukálni azt.
- *A tudás tapasztalatokon keresztül fejlődik.*
A tudás a gyakorlatban töltött idő múlásával gyarapodik, magában foglalva mindazokat az elsajátított ismereteket, tapasztalatokat és problémamegoldásokat is, amelyekkel már azonosultunk (tanfolyamok, könyvek, formális és informális tanulmányok), megéltünk, sőt gyakoroltunk.
- *A tudás megosztható, használata során felértékelődik.*
A tudás megosztással bővül, felértékelődik, a meg nem osztott tudás nem képes továbbfejlődésre, sőt előbb-utóbb elvész. Ráadásul a megosztása, átadása során továbbra is ott marad az átadó birtokában, mi több gazdagodhat is az átadásakor, illetve az átadással szerzett tapasztalatokkal.
- *A tudás végtelen, de egyben szűkös erőforrás is.*
Az emberiség tudásteremtő képessége elvileg végtelen, bár pl. egy adott vállalatnál, szervezetnél meghatározott időpillanatban a nagysága korlátozott is lehet. (Például nem áll megfelelő számú és tudású szakember gárda a rendelkezésre.)
- *A tudás sehol sem jelenik meg „tökéletesen” koncentráltan, de ahol erre tudatosan törekednek, ott jelentékenyen felértékeli a meglévő anyagi tőkét.*
Nincs olyan személy, csoport, szervezet, amely a meglévő tudás(ok) egészét birtokolná. Azonban egy szervezet minél inkább képes koncentrálni a tudást, annál nagyobb lehet a tőkeereje.

- A tudás értéke erősen relatív.

Értéke attól függ, hogy milyen környezetben van, illetve mennyire és milyen mértékben van szükség az adott tudásra.

A tudás alapvető jellemzői után vizsgálom a tudásmegosztás néhány fontos vonását is. A tudásmegosztás mindig emberek közötti interakció is, ahol a szervezeti viszonyoknak, a kultúráknak és a technológiának is fontos szerep jut. Éppen emiatt a tudásmenedzsment egyik feladata lehet a korábban informálisan fenntartott kapcsolatrendszerek bizonyos fokú intézményesítése (ld. Tomka, 2005).

Mielőtt bemutatnám, hogy a szervezeti tagok mennyire hajlandók együttműködni a tudásmegosztás során, látnunk kell, hogy a tudásmegosztásnak nemcsak haszna, hanem áldozatai is vannak egyéni és szervezeti szinten egyaránt (1. táblázat). A használdozatok felvállalása szükséges, mert ezek teremtik meg a tudásmegosztásból származó értékek (haszon) létrejöttét.

1. táblázat: A tudásmegosztás haszna és használdozata

HASZNÁLDOZAT		HASZON	
Egyéni szinten	Szervezeti szinten	Egyéni szinten	Szervezeti szinten
Egyéni „monopolhelyzet” esetleges elvesztése	A szervezetet elhagyó személy által „elvit” tudás	Tudás, képesség, kompetencia bővülése	Tudás bővülése (új termék, eljárás, rutin, hozzáadott érték növelése, stb.)
Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében)	Kényszer a proaktivitásra (az „egy lépés” előny fenntartása érdekében)	Anyagi elismerés	Versenyelőny, rugalmas reagálás a változásokra
Kudarccal (bizonyos ötletek elvetése a szervezet részéről, akár a „korai” felfedezés miatt)	Nem megfelelő tudás elterjesztése – a szervezet tudástökéjének devalválódása	Nem anyagi elismerés (előléptetés, szakmai elismerés, stb.)	Szinergia hatás érvényesülése
A tudásmegosztás idő igénye (pl. a tudás megosztását segítő formális és informális fórumokban való részvétel)	A tudásmegosztás idő igénye (pl. egy adott munkafolyamattól elvett idő)	Kapcsolatok bővülése, minőségük javulása	Külső- és belső kapcsolatok bővülése, minőségük javulása (növekednek a külső és belső együttműködésből fakadó üzleti előnyök, technológiai transzfer lehetőségek, javul a munkamorál, csökken a munkatársak fluktuációja)
A befogadó egyén vagy szervezet „elfelejti” a tudás valódi forrását	Tudásmegosztást támogató IT infrastruktúra megteremtése	Részvétel jöleső tudata	Kevesebb az igény a külső tudásforrás igénybevételére (pl. tanácsadás)
	A tudás megosztás egyéb erőforrás igénye (pl. a szervezeti tagok anyagi jutalmazása)	Alkotóképesség „ébbrentartása”	Állandó megújulásra való képesség (tanuló szervezet)

3.2. A tudásmegosztás és a játékelmélet kapcsolódási pontjai

A gazdaság, szervezet, vagy bármilyen más közösség játékszabályait emberek alkotják. Mivel az emberek sokfélék, döntéseik is különbözőek. A játékelmélet megalkotói e sokszínűségben találtak néhány, olyan általánosan megfogalmazható szabályt, amelyekkel bizonyos helyzetekben, megkísérelhetjük előre jelezni az emberek viselkedését. A játékelmélet egyik leggyakrabban alkalmazott alapesete a „fogolydilemma”¹, amely segítségével egy sor pszichológiai fogalom modellezhető (így például az egyéni és a közösségi érdekek konfliktusa, a bizalom vagy a mohóság). Dolgozatomban azt vizsgálom meg, hogy a játékelmélet „fogolydilemma” helyzetekre vonatkozó általános megállapításaival a szervezeti tagok tudásmegosztás során tanúsított magatartása leírható-e.

A „fogolydilemma” helyzetben az egyén akkor realizálja a maximális hasznot, ha egyoldalúan verseng, és akkor jár legrosszabbul, ha egyoldalúan kooperál. Ezzel szemben a közösség – ebben az esetben a két fogoly együttes – haszna, akkor a legnagyobb, ha mind a ketten kooperálnak. Amennyiben egyénileg döntenek és feltételezzük, hogy „racionálisan” gondolkodnak, külön-külön a versengést választják. Így azonban sem az egyéni, sem a közösségi haszon nem lesz maximális.

A tudásmegosztás során az egyén tudásának egy részét átadja a munkatársainak és a szervezetnek, ugyanakkor a munkatársak és a szervezet jóvoltából ő is új tudásra tesz szert. Az egyén szempontjából elsősorban az a lényeges, hogy honnan és milyen tudást tud megszerezni, illetve felhasználni. Ez a folyamat ritkán zökkenőmentes, a kooperáció és a versengés dialektikája kíséri végig. A tudásmegosztás gyakorlata a mindennapi életben gyakran a „fogolydilemma” helyzetek mintájára működik; az egyén úgy érzi akkor ér el maximális hasznot, ha verseng. Az együttműködéstől azért tart, mert akképpen vélekedik, hogy a kooperáció során kevesebb lesz a nyeresége, mint akkor, ha egyoldalúan verseng, vagy ha mindenki teszi. Egy esetleges egyoldalú kooperáció esetén pedig még hátrányosabb helyzetbe kerülne. A „fogolydilemma” helyzet szerint a szervezet számára hiába a kooperáció hozná a legnagyobb hasznot, a résztvevők, ha racionálisan gondolkodnak, a versengést választják.

A „fogolydilemma” helyzet alapján a kooperáció tűnik legelőnyösebbnek a szervezetek számára. Valóban így van-e ez? Csak az együttműködés hozhatja meg a várt eredményt? A játékelmélet szerint az, hogy a „játékosok” melyik attitűdje az előnyösebb, elsősorban az adott erőforrás szükségétől függ. Amennyiben szűkös az erőforrás, a versengő magatartással – minél nagyobb egyéni haszonra való törekvéssel – az összhaszon, és ezáltal az egyéni haszon is egyre fogy. A versengő magatartás olyan esetben kifizetődő, ha a rendelkezésre álló erőforrás kimeríthetetlen.

A tudás egyszerre hordozza ezt a kettősséget: kimeríthetetlen és egyben szűkös erőforrás is. Globálisan, az emberiség által felhalmozott tudás végtelen, de egy-egy adott helyen mégis szűkösen van jelen. Mivel a tudást egyének hordozzák, a tudás átadásában, megőrzésében kiemelkedő szerepet játszanak azok a személyek, akik képesek, és tudnak bánni vele. Jól képzett, magas szaktudású ember azonban nem minden szervezet számára áll korlátlan mennyiségben rendelkezésre. Az egyik probléma, hogy a jó szakembereknek (az ún. „kulcsembereknek”) magas ára van, amit nem mindenki akar, vagy tud megfizetni. Ha nincs anyagi akadály, egy másik gond az lehet, hogy valóban a megfelelő tudást vásárolja-e meg a szervezet, amikor felvesz egy újabb munkaerőt. Ráadásul a kulcsemberek is bármikor elhagyhatják a szervezetet, és ebben az esetben magával viszi tudását is. Jelentős versenyelőnytől esik el egy szervezet azáltal is, hogy nem ismeri, és nem alkalmazza kellőképpen meglévő munkatársai tudását, nem megfelelő módon gazdálkodik vele. (Különösképpen gyakran fordul elő ez a tudás legértékesebb elemével, a hozzáadott érték termelésében kiemelkedő jelentőséggel bíró – tacit – tudással.) Ezt a „szűköséget” elsősorban a cég

¹ Részleteiben ld Tucker, 1951.

menedzsmentje idézi elő. Így például azért, hogy a munkatársak jelentős részét nem jól és jó helyen foglalkoztatja. Ennek következménye, hogy releváns tudásuk közel felét nem használja ki². Másrészt azt is gyakran tapasztalhatjuk, hogy a szervezetek nincsenek tisztában – a rendelkezésre álló – tudásukkal; amit a szakemberek a szervezet egyik helyén megtanultak és alkalmaznak, ugyanannak a szervezetnek egy másik helyén dolgozók nem ismernek. A tudás – a fenti tényezők miatt fennálló – szűkössége következtében az együttműködés lenne igazán kifizetődő a szervezeti tudásmegosztás során. Ezt támasztják alá a tudás azon jellemzői is, hogy:

- a tudás megosztásával nem vész el,
- alkalmazása által tovább gyarapítható, és
- a szinergia is csak a megosztása során képes érvényesülni.

Másrészről, ha magát az emberiség tudásának határait nézzük, **korlátlan** erőforrásról beszélhetünk. A különböző korok nagy találmányait nemzetek, tudósok, kutatók közötti versengés keltette életre. Napjainkra a verseny még kielezettebbé vált. A vállalatok a globális piacok szorításában folyamatos küzdelmet vívnak egymással. Kutatók szerint e küzdelemben az a cég tud felül maradni, amelyik a rendelkezésre álló tudástókéét ügyesebben hasznosítja, gyarapítja. A versengés szükségszerű, a mindenkor fejlődést motiváló tényező, ami azonban nem zárja ki az együttműködés lehetőségét. Egyrészt azokkal, akikkel közösen vívjuk ki kedvező pozíciókat, másrészt azokkal, akik nélkül az újonnan létrehozott tudás értékét sem lehetne felismerni. Az emberiség tudásának ugyan nincsenek korlátjai, azonban egy adott tudásnak értéke sincs, ha nem osztjuk meg egy konkrét időpontban, és nem használjuk fel egy konkrét helyzetben.

Következtetésem tehát az, hogy a tudásmegosztásnak nem immanens sajátja a „fogolydilemma” helyzet, de a szervezeti résztvevők és a szervezeti környezet egymásra gyakorolt hatása következtében gyakran azzá válik. A tudás korlátlan és szűkös voltának egyidejű fennállása miatt ugyanis szükség van az együttműködésre éppúgy, mint a versengésre a fejlődés érdekében. Azt, hogy melyik magatartásforma az előnyösebb éppen, azt mindig az adott helyzet dönti el.

3.3. Együttműködés és versengés a vizsgált szervezetekben

Empirikus kutatásomban a tudásmegosztó és versengő magatartást leíró jellemzők alapján a válaszadók 4 klaszterbe voltak besorolhatók:

- (1) „feltétel nélkül együttműködők” – alapvetően együttműködők, tudásmegosztásra hajlamosak (általában ritkán versengenek);
- (2) „közömbösek” – egyik magatartástípus sem jellemző rájuk;
- (3) „versengők” – sokkal többször versengők, mint együttműködők;
- (4) „asszertívek” – mind a két attitűdforma uralkodó magatartásukban.

A vizsgálatban résztvevő válaszadókra alapvetően a versengő attitűd a jellemző (71%) és csak nagyon kevesen vannak az ún. együttműködésre hajlamos emberek (6%). A versengők magas száma nem meglepő, hisz napjainkban egyre jellemzőbb a munkahely megtartásának bizonytalansága; létszámleépítések, profilváltás, adott szakterületen bekövetkező gyors változások, ezekhez való rugalmas alkalmazkodás. Ez a helyzet arra kényszeríti az embereket, hogy kihasználják esetleges monopolhelyzetüket, megerősítsék hatalmi bázisaikat. A tudásmenedzsmenttel foglalkozóknak ezzel tisztában kell lenniük, ezért is fontos, hogy felfedjék, mivel lehet „rávenni” a munkatársakat tudásuk megosztására. Az „együttműködők” alacsony számát önmagában nem tartom problémának. Valószínűleg nem ez akadályozza meg egy

² Mit jelent a tudásmenedzsment a vállalatok számára.

<http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?article=2223&page=1&ter=1>

tudásmegosztó kultúra kibontakozását. Ehhez a viselkedéshez talán kapcsolható némi naivitás is, és a cél nem az, hogy az emberek minden feltétel nélkül kínálják fel a tudásukat. A válaszolóknak azonban csak 14%-a alkalmazza intenzíven mind a két viselkedésformát („asszertívek”). Úgy gondolom, hogy mindkét típusú magatartásra szükség van a szervezeteknél lévő tudás kihasználásához, a szervezetben teremtett hozzáadott érték növelése érdekében. A tudásmegosztás során nem várhatjuk el a feltétel nélküli tudásátadást. Azonban az is tény, hogy tudásunkat ugyanolyan képtelenség teljesen eltitkolni, egyedül fejleszteni. Azok, akik fel tudják mérni, hogy mikor melyik magatartásforma a kifizetődő és tudatos magatartásukkal egyaránt képesek az együttműködésre, valamint bizonyos helyzetekben a versengésre is, jelenthetik a legbiztosabb tudásbázist a szervezetek számára. A szervezetekben a legnagyobb veszélyt a közömbösek, visszahúzódoók hordozzák, akik ugyan nem hajlandók versengeni, de ugyanúgy nem hajlandók tudásukat megosztani sem.

Az attitűdelemzést elvégeztem a vizsgált szervezetekre is aszerint, hogy milyen területen működnek, hol a telephelyük, mekkora méretűek (létszám alapján) és kik a tulajdonosaik, valamint a válaszadók életkor, nem, beosztás és a szervezetnél töltött idő szerinti megoszlására.

3.4. A szervezeti tagok közötti együttműködést támogató tényezők és az együttműködés hiányának okai.

A szervezeti tagok együttműködését támogató szervezeti kultúrátényezők és az egyéni adottságok közül a legmeghatározóbbak: a bizalom, a kommunikáció, az érzelmi intelligencia (EQ) és az ösztönzés.

- *Bizalom.* A tudásmegosztás egyik alapvető feltétele a kölcsönös, fokozatosan, folyamatos ellenőrzés mellett kialakult bizalom. Egy szervezet minél inkább a bizalomra épül, annál inkább vissza lehet szorítani a kemény szerződésekkel, szankcióval történő szabályozást. A tudás explicit és tacit tudás szerinti szétválasztása a bizalom különböző szintjeit helyezi előtérbe. A könnyen kodifikálható tudás esetén, amikor a feladatok nagy része standardizálható az ún. „makro-bizalmi” intézményesíthető mechanizmusok kerülnek előtérbe, mint például az információs technológia – explicit tudás tárolására, transzferálására képes – alkalmazása. A tacit tudás kinyerése ezzel szemben „mikro-bizalmi” szintet igényel. (Például teamek, szakértői csoportok működtetése (ld. Tomka, 2005)).
- *Kommunikáció.* A bizalom és a kommunikáció kölcsönösen egymásra ható tényezők. A szervezeti tagok nyílt, őszinte kommunikációja alapfeltétele a bizalom létrejöttének. A tudásmegosztás számára a hatékony kommunikáció nem ugyanazt jelenti, mint amikor „általában” kommunikálunk. A megértés mellett lényeges, hogy az üzenet küldője mennyire mondja el a teljes igazságot, s mennyire, illetve milyen információkat tart vissza. A kutatás egyik eredménye is ehhez a problémához kapcsolódik. Azok, akik mindig, minden értelemben megfelelőnek tartják kommunikációjukat, inkább versengők. Valószínűleg ők sokkal tudatosabban kommunikálnak, mint azok a társaik, akik a nem megfelelő kommunikációs képességük miatt kevésbé tudatosan megtervezett tudáscserében vesznek részt.
- *Érzelmi intelligencia (EQ).* Önismeret, önkontroll, önmotiválás, empátia és szociális készségek az EQ olyan komponensei, amelyek az egyént képessé tehetik arra is, hogy kontrolálja az együttműködés és a versengés közötti választását, éppúgy, mint annak tudatos kombinálását.
- *Ösztönzés.* A szervezet teljesítményének fokozására irányuló ösztönzők csak részben képesek lefedni az együttműködésre ösztönző eszközöket. Az erős teljesítménymotívummal rendelkező emberek – megfelelő feltételek mellett – átlagon felüli eredményeket érhetnek el, miközben gyakran nem tudnak munkatársaikkal együttműködni. Ez utóbbi sokkal inkább a társulási motivációból fakad, ami önmagában ritkán hatékony. Feladat az ellentmondás feloldása, aminek során össze kell hangolni a gazdasági eredményre törekvést, a humán erőforrás-gazdálkodással. Ehhez célszerű a megfelelő ösztönző eszközöket megválasztani.

A vizsgált szervezetekben az ösztönzők használata a következőképpen alakul: A válaszadók szerint az esetek 70 százalékában értékeli a vezetőség, ha a munkatárs megosztja tudását kollegájával. Az alkalmazottak elismerése az esetek majdnem felében anyagi és erkölcsi elismerés (szóbeli vagy írásbeli dicséret) egyaránt. Tisztán erkölcsi megbecsülésben 31 %, míg csak pénzjutalomban a válaszolók 13%-a részesült. Néhányan egyéb elismerésben részesültek, mint például előléptetés, tanulmányi szerződés, külföldi szakmai továbbképzés, illetve egyéb jutalom. A fenti adatok azt mutatják, hogy a vizsgált szervezeteknél a tudásmegosztó magatartás támogatására alkalmazott eszközök választéka sokkal szerényebb, mint általában az egyének teljesítményének növelésére használt eszközök skálája. Ez azért is figyelemre méltó, mert ezeknek a szervezeteknek kb. 20 százalékánál, már van, illetve tervezik valamilyen tudásmenedzsment program bevezetését.

Összehasonlítva a jelenlegi helyzetet azzal, amit a szervezeti tagok tudásmegosztásuk „ellenértékéeként” szeretnének és igényelnének, jelentős különbség figyelhető meg. A többség (71%-a a megkérdezetteknek) a nem anyagi eszközökkel történő elismerést preferálja, mint pl. a megbecsülés, elismerés, jó légkör, együttműködés, kölcsönösség és bizalom.

A fenti tényezőket sorolják fel a különböző elméletek, mint a tudásmegosztás alapfeltételeit. A szervezeti résztvevők ezzel azonos honoráriumokat szeretnének. Ezeknek a tényezőknek nagyobb része elsősorban nem pénz kérdése, sokkal inkább szervezeti kultúra függvénye. Vajon tisztában vannak ezzel a szervezetek vezetői!? És ha igen, milyen akadályai vannak a megvalósításnak? A szervezetek előtt két lehetséges út áll: vagy megvásárolják, vagy elnyerik a munkatársak együttműködését. Sok vezető számára egyszerűbbnek tűnik egy boríték átadása, mint az emberi gesztusok, megnyilvánulások. A tudás kizárólagos megfizetése valóban egyszerűbb, de önmagában kevésbé hatékony módszer, és kizárólag rövid távon működik. A másik út az elkötelezettség, az együttműködés elnyerése. Ehhez azonban olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, amely értékeli az egyéni hozzájárulásokat, fejlődési lehetőségeket biztosít, támogató munkakörnyezetet hoz létre. E cél elérése hosszabb távon valósulhat meg, de az eredmény is hosszabb távra szól.

A vizsgált sokaság igen heterogénnek bizonyult. Három közel azonos létszámú csoport alakult ki. Az elsőbe azok tartoznak, akik az anyagi ösztönzőket, míg a másodikba azok, akik a nem anyagi ösztönzőket részesítik előnybe. A harmadik csoportba a mindkét eszközcsoportot preferálók alkotják. A beosztás, az életkor, a nem és a szervezetnél töltött idő alapján a következő megállapításokat lehetett levonni. Általánosságban elmondható, hogy – érdekes módon – a vezető beosztásúak az anyagi ösztönzőket hátrább sorolják. A beosztottnál mindkét ösztönzési forma átlagos szintre került. A férfiak számára mind az anyagi, mind a nem anyagi ösztönző eszközök alkalmazása fontosabb, mint a nőknél. Az életkor szerinti vizsgálva: a 25 év alattiak és a 40-50 év közöttiek a „leganyagiasabbnak”. Az anyagi ösztönzők szerepe nem függ a munkahelyen töltött évek számától (a nem anyagi ösztönzőket főleg a munkaviszony első öt évében tartják fontosabbnak). Tehát kutatásom is azt az ismert tételt erősíti meg, hogy az emberek szükségletei és a kielégítésükre irányuló viselkedésük igen különböző lehet. A vezetőknek meg kell próbálni beazonosítani, kit, mivel, mikor lehet ösztönözni. Ebben a kérdésben persze az is alapvető, hogy az adott szervezetnél éppen a tudásmenedzsment melyik szintjét, melyik generációját valósítják meg.

3.5. A vezetés hatása a szervezeti tagok tudásmegosztás során tanúsított együttműködésére

Empirikus kutatásom alapján megállapítható, hogy a vezetőség hozzáállása jelentős mértékben befolyásolja a tudásmenedzsment sikeres működéséhez szükséges szervezeti légkört. Amennyiben a vezetőség – a válaszadók szerint – nem tesz semmit a megfelelő szervezeti kultúra érdekében, ugyanakkora eséllyel alakulhat ki a kisebb szervezeti közösségekben pozitív vagy negatív légkör, míg a támogató munkahelyi légkör és a vezetőség elkötelezettsége között szoros korreláció

mutatható ki. Az eredményes emberi együttműködés minden területén nagy jelentősége van az emberek egymás közötti kapcsolatának, a munkához és a munkahelyhez való viszonyulásának.³

A szervezeti tagok együttműködését azonban számos tényező akadályozhatja a vezetői oldalról:

- Érzelmi intelligencia nem megfelelő szintje. Ezen belül is nem általában az együttműködési készség, inkább azoknak az értékeknek konzekvens képviselője, amelyek együttműködővé teszik a munkatársakat. Csak az a vezető képes ezeket az értékeket előhívni, aki felismeri és tudja kezelni saját és mások érzelmi reakcióit.
- Féltékenység. Gyakran kialakulhat, ha a vezető nem elég felkészült, vagy jobbítási szándékot kritikaként értelmezi, mert nem ő jött rá először, esetleg fenyegetésnek érzi a munkatársak új ötleteit.
- A vezetési stílus helytelen megválasztása. Azok a vezetők a leghatékonyabbak, akik több vezetési stílust kombinálva tudnak alkalmazni, és tudatában vannak annak, hogy milyen azoknak másokra gyakorolt hatása.
- Kommunikációs hiányosságok. Függs a vezetői stílustól. A vezetőnek el kell tudnia különíteni a kommunikáció pragmatikus és személyes kielégülési dimenzióját. Az első dimenzióban a kérdéses feladatokon van a hangsúly, míg a másik kapcsán a személyes vagy a társadalmi szinten való érintkezésen.
- Személyes példaadás hiánya. Az a vezető, aki másképp viselkedik, mint ahogy azt másoktól elvárja, elveszíti hitelességét.
- Mérőrendszer hiánya, meglepte esetén nem következetes alkalmazása. Az egyén munkavégzése, elkötelezettsége, lelkesedése két dologtól függ. Az egyik, milyen módon, mértékben egyeztetetők össze a munkavállaló elvárásai a szervezet részéről támasztott várakozásokkal. A másik, mit kap a szervezeti résztvevő cserébe a szervezeti célok megvalósításáért, tudása megosztásáért.

Az egyén, a csoport és a szervezet kulturális beágyazottsága meghatározza, hogy milyen mértékű, hatékonyságú egy szervezetben a tudás megosztása. A tudásmegosztó kultúra kialakulásáért számos tényező felelős: bizalom, közös célok, kommunikáció, szervezet iránti elkötelezettség, döntéshozatal megosztása, belsőmotiváció, ösztönző rendszer, személyes példamutatás, vezetői stílus, légkör, közös tanulás. Mivel azonban a szervezeteknek egyszerre kell megfelelniük különböző gazdasági és emberi szempontoknak az együttműködés mellett szükségszerűen fennmarad a versengés. Így a tudásmegosztó és a hagyományos vállalati kultúra több ponton ütközik, és mindkettő tartalmaz pozitív és negatív elemeket egyaránt. Ezért nem arra van szükség, hogy a hagyományos kultúrát felváltssa a tudásmegosztó kultúra, hanem a kettő pozitív vonásainak a szintéziséből létrehozni egy „tudásorientált kultúrát”, tudásalapú szervezetet.

³ Goleman-Boyatzis-McKee (2003:40) „A természetes vezető – az érzelmi intelligencia hatalma” című könyvében is épp azt állapítja meg, hogy az üzleti teljesítmény 20-30%-áért a munkahelyi légkör a felelős, míg az egyének teljesítményét 50-70%-ban vezetjük, s annak hangulata határozza meg. A kettő azonban nem választható el élesen egymástól, a vezető(ség) hangulati megnyilvánulásai erőteljesen befolyásolják a munkahelyi légkör kellemes, vagy kellemetlen voltát.

4. A DISSZERTÁCIÓ ÚJ EREDMÉNYEI

1. A tudásmegosztás egy időben teremt a szervezet és az egyén számára hasznot és használdozatot.

Modellalapú elemzéseim és empirikus vizsgálataim segítségével sikerült kimutatnom, hogy a tudásmegosztás haszna és használdozata különbözik egyéni és szervezeti szinten. A tudásmegosztás során tanúsított együttműködés kockázattal jár. Azt, hogy a kitűzött célt milyen kockázat és ebből fakadóan milyen haszon és milyen áldozatok kísérik mind az egyénnek, mind a szervezetnek számba kell vennie. A két dimenzió tudatos megkülönböztetése fontos, mert sem a haszon, sem a használdozat nem fedik egymást. A tudásmenedzsment gyakorlati sikerét nagyban befolyásolja, hogy egy szervezet hogyan tudja ezen eltérések miatt kialakult ellentmondásokat feloldani, és hogyan tudja kialakítani a két szint közötti dialektikus egységet.

Haszon egyéni szinten: tudás, képesség, kompetencia bővülése, anyagi és nem anyagi elismerésben való részesülés, kapcsolatok bővülése, minőségük javulása, valamint a részvétel jóleső tudata, alkotóképesség ébrentartása.

Haszon szervezeti szinten: a szervezeti tudás bővülése (új termékek, eljárási rutin, hozzáadott érték növelése), versenyelőny szerzése, rugalmas reagálás a változásokra, szinergia érvényesülése, külső- és belsőkapcsolatok bővülése, minőségük javulása, kevesebb külső tudásforrás igénybevétele, állandó megújulásra való képesség.

Egyéni szintű használdozat: monopolhelyzet esetleges elvesztése, kényszer a proaktivitásra az „egy lépés” előny fenntartása érdekében, kudarc érzése, ha a szervezet elvet bizonyos ötleteket, a tudásmegosztás időigénye, ha a befogadó egyén vagy szervezet „elfelejti” a tudás valódi forrását.

Szervezeti szintű használdozat: a szervezetet elhagyó munkatárs által elvitt tudás, kényszer a proaktivitásra, nem megfelelő tudás elterjesztése, a tudásmegosztás időigénye, tudásmegosztás különböző erőforrás igényei, így támogató infrastruktúra megteremtése, egyéb tudásmegosztást segítő formális és informális fórumok működésének támogatása, szervezeti tagok anyagi jutalmazása.

2. A játékelmélet egyik vizsgálati területe, a „fogolydilemma” a szervezetekben folyó tudásmegosztásra is adaptálható.

Ennek, a – tudásmegosztó magatartás vizsgálatában újszerűnek számító – módszernek az alkalmazása rávilágít a tudásmegosztás során felmerülő versengés és együttműködés közötti választás nehézségeire. Kutatásom során megállapítottam, hogy a tudásmegosztásnak nem immanens sajátja a „fogolydilemma” helyzet, hanem a szervezet szociológiai sajátossága, kultúrája és a szervezeti tagok ehhez való viszonyának kölcsönös egymásra hatása teheti azzá. Amennyiben azzá válik, a játékelmélet kísérleteinek megállapításai általánosságban helytállónak bizonyultak a tudásmegosztás során tapasztalható együttműködési és versengési szituációkban. Az egyik legsúlyosabb gond a szervezeti „fogolydilemma” helyzetekben a bizalom hiánya. Az együttműködés komoly gátját jelenti az is, ha a szakértői hatalommal vagy bármilyen információs hatalommal rendelkezők úgy vélik, nem érdekük, hogy mindent feltárjanak, vagy valaki „inkognitóban” maradhat, azaz nem lepleződik le nyilvánosan versengő magatartása.

3. A versengés és együttműködés egymás melletti létezésének szükségessége igazolható a tudás azon jellemzőjével is, hogy az szűkös és egyben kimeríthetetlen erőforrás.

A tudásmegosztásnak alapfeltétele az együttműködés. Azonban a tudásmegosztás csak szükséges, de nem elégséges feltétele a tudás gyarapodásának. Az, hogy a tudásgyarapításnak nemcsak tudásmegosztó együttműködés a feltétele, hanem a versengés is, a tudásnak azzal a jellemzőjével magyarázható, hogy az szűkös és egyben kimeríthetetlen erőforrás. Szűkös, mert térben és időben nem biztos, hogy mindig a megfelelő tudás áll rendelkezésre. Kimeríthetetlen, mert az emberiség által felhalmozott tudásnak nincsenek határai. Amennyiben a tudás erőforrás szűkös, az

együttműködés a „kifizetődő”, amennyiben a tudáserőforrás kimeríthetetlen volta kerül előtérbe az együttműködés mellett a versengés is a tudás gyarapodásának alapvető tényezőjévé lép elő. Az együttműködés és versengés kettősségét az egyén, a szervezet és a gazdaság állandó mozgásban lévő helyzetei is manifesztálják. Azt, hogy éppen melyik kerekedik felül, alapvetően a három szint kulturális sajátossága befolyásolja. Azok a szervezetek, amelyek tagjai magasabb szintű együttműködését szeretnék megvalósítani, az együttműködést támogató értékek növelésével, vagy a gátló tényezők leszorításával érhetik el ezt.

4. A szervezeti tagok együttműködésének és versengésének a vizsgálata során négy egymástól jól elkülöníthető klasztert („feltétel nélkül együttműködők”, „közömbösek”, „versengők”, „asszertívek”) sikerült feltárni.

A főkomponens- és klaszterelemzés segítségével a választ adókat – a tudásmegosztó és versengő magatartást leíró jellemzők alapján – 4 klaszterbe lehetett besorolni. Ezek: a „feltétel nélkül együttműködők”, a „közömbösek”, a „versengők” és az „asszertívek”. A vizsgálatból az is kiderült, hogy a megkérdezettek csaknem háromnegyedére a versengő magatartás a jellemző, és azok, akiket elsősorban az együttműködés jellemez csupán 6%. Ha azt akarjuk, hogy a szervezetekben levő tudás, a versenyképesség főforrását jelentse, szükség van mindkét magatartásra. Ezért problémának azt tartom, hogy a válaszolóknak csak 14%-a alkalmazza intenzíven mind a két viselkedés formát („asszertívek”). A tudásmegosztás során nem arra kell törekedni, hogy abszolút nyitottak legyünk mindenre és minden kontroll nélkül közöljünk különböző információkat, de tudásunkat ugyanolyan képtelenség eltitkolni, egyedül fejleszteni. Azok, akik fel tudják mérni, hogy mikor melyik magatartásforma a kifizetődő és képesek az együttműködésre, de bizonyos helyzetekben a versengésre is, jelenthetik a legbiztosabb tudásbázist a szervezetek számára.

5. A sikeres tudásmenedzseléshez elengedhetetlenül szükséges a szervezeti tagok által igényelt ösztönzők megismerése, és ennek alapján a szervezetben alkalmazott ösztönzők módosítása.

A szervezeti tagok tudásmegosztása „ellenértékeként” igényelt és alkalmazott ösztönzők jelentősen eltérnek egymástól. A hagyományos értelemben vett anyagi és erkölcsi elismerés ötvözetét a jelenlegi 48%-kal szemben a megkérdezettek mintegy 4 százaléka szeretné. Tisztán anyagi jutalmat több mint kétszer annyian igényelnének (29% kontra 13 %), mint ahányan kapnak. A nem anyagi eszközökkel történő elismerést a megkérdezettek 71 százaléka preferálja. Ezek közül az ösztönzési megoldások közül elsősorban megbecsülést, elismerést, jó légkört, együttműködést, kölcsönösséget és bizalmat részesítik előnyben. A sikeres tudásmenedzseléshez tehát szükséges a szervezetekben alkalmazott és a szervezeti tagok által igényelt ösztönzők harmonizációja.

6. A kutatásom során megállapítottam, hogy a vizsgálati körbe tartozó szervezeti résztvevők 71%-a szükségesnek tartja vezetéség hozzájárulását a tudásmegosztás sikeres működtetéséhez nélkülözhetetlen légkör kialakításához.

Goleman-Boyatzis-McKee (2003) kutatási megállapításait, mely szerint a szervezeti légkört a vezetéség nagymértékben befolyásolja, empirikus kutatásom vizsgálati felvetése között a tudásmenedzsmint irányába terjesztettem ki. Következtetésem azt igazolták, hogy ha az emberek jól érzik magukat, a tőlük telhető legjobb eredményt nyújtják. Az eredmények azt is bizonyították, hogy minél pozitívabb a vezetéség beállítottsága, minél támogatóbb magatartást biztosít, annál pozitívabb légkört tud kialakítani egy adott szervezetben. (Ez visszatükrözi azt az alaphelyzetet, miszerint „az alkalmazottak munkahelyi közérzetét 50-70 százalékban egyetlen személy, a vezetőjük alakítja ki” (Goleman-Boyatzis-McKee, 2003:40)). Az általam végzett kutatás erre vonatkozó adatai azt igazolják, hogy a jó munkahelyi légkör és a vezetéség elkötelezettsége között szoros korreláció mutatható ki. A válaszadók 71%-a szerint a jó munkahelyi légkör és a vezetés elkötelezettsége között szoros kapcsolat van.

5. JAVASLATOK, A DISSZERTÁCIÓ HASZNOSÍTÁSA

1. Javaslom a szervezeti résztvevők tudásmegosztás során tanúsított magtartásának vizsgálatkor a játékelmélet „fogolydilemma” helyzetének következtetéseit felhasználni.
2. Javaslom a kutatási eredményeimet az egyetemi hallgatók, mint kontrollesoport tudásmegosztási alaphelyzeteinek vizsgálatára adaptálni. Továbbá a felsőoktatási képzési rendszerekben alkalmazott oktatás-didaktikai módszerekbe beépíteni és alkalmazni. Indokoltnak tartanám ugyanis, hogy a 21. század tudásalapú szervezetének potenciális résztvevői a tudásmegosztás, hasznosítás alaphelyzeteire felkészülten lépjenek be a leendő munkahelyükre.
3. A magam részéről olyan további vizsgálatokat tervezek, amelyeket a dolgozat előzményeként bemutatott, „A tudásmenedzsment és alkalmazásának területei, feltételrendszerei, szervezeti feltételei” kutatásában érintett vállalati körre terjesztenék ki. A szóban forgó kutatás során fel kívánom használni egyfelől azokat a bevált módszereket (főkomponens- és klaszterelemzés), amelyekkel jelenlegi vizsgálatom adatait feldolgoztam, másfelől ezeket interjúkkal is gazdagítanám. Továbbá tanácsadói munkám során (akciókutatás keretében) tovább kívánom vizsgálni a „fogolydilemma” helyzeteket a tudásmegosztási és hasznosítási folyamatokban.

6. A TÉZISFÜZETBEN SZEREPLŐ IRODALMI HIVATKOZÁSOK

BŐGEL, GY. (1999): Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom. Magyar Távközlés, 1999. Szeptember

BODA, GY. (2001): Tudásmenedzsment Magyarországon. In: SVEIBY, K. E. (2001): Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft. 291 p.

DAVENORT, T. H. – PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó. Budapest. 196 p.

GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – McKEE, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó. 317 p.

NOSZKAY, E. (2007): „Tudás és menedzsment (Tendenciák és jelenségek a tudásmenedzsment hazai alkalmazásai alapján)” megjelent: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar VI. Nemzetközi Konferencia „A közgazdász képzés megkezdésének 20. évfordulója alkalmából” Konferencia Kötet pp. 120 – 127. Miskolc - Lillafüred 2007 okt. 10 -11.

TOMKA, J. (2005): A szakmai közösségek (Communities of Practice) hozzájárulása a szervezeti együttműködés fejlesztéséhez. PhD értekezés. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

TOMKA, J. (2007): MBA-előadássorozat, Szent István Egyetem, 2007. (MBA-2-P_070428)

TUCKER, A. – KUHN, H. (1951): Nonlinear programming, Proc. Of the Second Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability. University of California Press, Berkeley

7. A TÉMÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK, KONFERENCIA ELŐADÁSOK JEGYZÉKE

Szabóné Fenyvesi Éva (2003): A tudásmenedzsment (TM) jelenléte a magyarországi vállalatoknál. Agrárgazdaság, vidékfejlesztés és agrárinformatika az évezred küszöbén, (AVA nemzetközi konferencia). Debrecen, 2003. április 01-02. ISBN: 963 472 721 2, CD: ISBN: 963 472 742

Szabóné Fenyvesi Éva (2003): A tudásmenedzsment (TM) gyakorlati sikere és a vállalati teamek közötti kapcsolat. Általános Vállalkozási Főiskola. Tudományos Közlemények. 2003. április 7. sz. 85 - 95 oldalak. ISSN 1585-8960

Szabóné Fenyvesi Éva (2003): A tudásmenedzsment (TM) jelenléte a magyarországi vállalatoknál. (AVA konferenciára készített tanulmány átdolgozott, kiegészített változata).

<http://www.menedzsmentforum.hu/cikkek/tanulmany.php?article=1684&page=1&ter=8>

Szabóné Fenyvesi Éva (2003): Who Owns the Knowledge: The Company or the Individual. 4th International Conference of PhD Students. University of Miskolc, Hungary. 11-17 August, 2003. IBSN 963 661 585 3 ö, IBSN 963 661 589 6

Szabóné Fenyvesi Éva (2004): Változások a vezetői és alkalmazotti kompetenciákban. Gyöngyös. Versenyképesség és jövedelmezőség a többfunkciós mezőgazdaságban. IX. Nemzetközi Agrárökonómiai Tudományos Napok. 2004. március 25-26. IBSN 963 214 313 2

Szabóné Fenyvesi Éva (2005): A tudásmenedzsment és a fogolydilemma. A Tudomány Napja alkalmából szervezett tudományos konferencia a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján. 2004. Megjelent: Acta Oeconomica, MÜTF. 2005. ISBN 963 8445 23 8

Szabóné Fenyvesi Éva (2005): A tudás mint kimeríthetetlen erőforrás. Tudományos Közlemények. Általános Vállalkozási Főiskola. ISSN 1585-8960

Szabóné Fenyvesi Éva (2005): A tudás létrehozásának néhány megközelítése. Acta Oeconomica, MÜTF. 2006. 237-248. oldalak. ISBN 963 8445 23 8

Szabóné Fenyvesi Éva (2006): A tudás ezer arca. Tudásmenedzsment. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar periodikája. VII. évf. 1. szám. 2006. április. 118-125. oldalak. ISSN 1586-0698

Szabóné Fenyvesi Éva (2006): A posztipari társadalomtól az információs és/vagy a tudástársadalomig. A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar periodikájának külön száma. Andragógia. 2006. november

Szabóné Fenyvesi Éva (2006): Együttműködő és versengő magatartás a tudásmegosztás során. „MEGRAGADNI A MEGFOGHATATLANT – Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben” MTA VSZB Tudásmenedzsment Albizottságának kiadványa. Szerkesztette: Noszkay Erzsébet pp. 180-2006. ISBN-13: 978-963-06-1346-0