

X. Évfolyam 4. szám - 2015. december

KORONVÁRY Péter - SZEGEDI Péter

koronvary.peter@uni-nke.hu - szegedi.peter@uni-nke.hu

TUDÁSALKALMAZÁS ÉS TUDÁSGONDOZÁS

Absztrakt

A katonai és civil szervezetek használta eszközök – ideértve a vezetési és szervezési eszköztárat is – sokfélesége egyszerre előny és csapda. Amennyiben a szervezet képessé válik arra, hogy mai problémáit és feladatait egységes, de a tegnap, a ma és a holnap jellemző eszközeiből álló rendszerrel kezelje, vagyis a döntéshozatali rendszerét az intézmények által felhalmozott explicit és implicit tudások megtartásával, sőt tudatos gyűjtésével és fejlesztésével támogassa meg, ez a feladat sikerrel megoldható. A 20. század vége és a 21. század eleje olyan vezetéstudományi irányzatok kialakulásának és terjedésének volt eddig is a tanúja, amelyek nélkül a jövő szervezetei és tevékenységeik a közsférában is elképzelhetetlenek. Az új vezetéstudományi elképzelések gyakorlati integrációja segíthet abban, hogy hatékony, eredményes, takarékos és célszerű módon építsük saját jövőnket.

The toolkit of managing military and non-military processes and organisations used is rarely homogeneous. Careful choice of the right combination of gadgets, techniques, methods, methodologies, skills etc. – the explicit and tacit knowledge to be collected, used and developed in our institutions – is a managerial decision of concern. Various new disciplines of late 20th and 21st century management thinking such as knowledge management or lean thinking offer us ideas due to be considered and adapted in future organisation and process development projects to be expected in the public sphere. Among such a variety of possible combinations new management ideas assist to focus on what is truly important in planning for the future: efficiency, effectiveness, economy and efficacy.

Kulcsszavak: *menedzsment, katonai, közszolgálati, tudás fejlesztés ~ management, military, public administration, knowledge development*

Ha az ember „okos eszközöket” mobiltelefont akar venni, a kínálatnál, már csak az elbizonytalanodás a nagyobb, hogy melyiket válassza. Melyik lesz a legmegfelelőbb? Egyáltalán: mire akarjam használni? Lehetőség többféle adódik.

Ott vannak a legújabb technológiát képviselő csúcskategóriás készülékek, olyan teljesítménnyel és képességekkel, amelyek kihasználásához a képzelet kevés – a büszke tulajdonosnak iskolába kellene járnia ahhoz, hogy elsajátítsa alkalmazásuk ezer módját, kifizetésükhöz viszont a hétköznapi embernek hosszú évekre el kell adósodnia.

Kaphatók az úgynevezett, közép kategóriás készülékek, melyek ugyan már könnyebben kifizethetők, dizájnjuk érzékelhetően egyszerűbb. Praktikusabb, „spártaibb” anyagokkal dolgoznak, az elegancia elsősorban a vonalvezetésben nyilvánul meg. A képességeik azonban még hasonló adatokkal érzékeltethetők, mint amilyenekkel egy normál, hétköznapi számítógép is jellemezhető, úgyhogy gyanús, valóban kihasználná-e egy hétköznapi felhasználó a bennük rejlő lehetőségeket.

Ezek mellett megtalálhatók a „no name” megfelelők: kicsit talán olcsóbbak, kicsit talán vastkosabbak, nehezkesebbek, és csak az idő fogja megmondani, mennyire válnak be, de gyorsan fejlődnek, felzárkóznak, és néha érdekes „extrákat” vezetnek be.

Láthatunk ún. „elavult” készülékeket: lassúak, az előzőekhez képest funkcionálisan kevesebbet mutatnak, de működnek. Fő problémájuk – a divat változása és a lehetőségek bővülése mellett –, hogy a telefonéria modern keretei közé egyre nehezebben illeszthetők: lassabban vagy épp sehogy nem futnak rajtuk az új szoftverek, frissítés nem készül rájuk, lassan megérnek a „nyugdíjra”.

Jelen vannak még mindig az őskori leletnek számító „mamutok”: az elfekvő raktárkészletekből, használt készülékárusoknál elérhető „régészeti leletek”, a múzeumokba illő technológiai maradványok: nagyok, masszívak, tömörek, „buták” – funkcióik sora rövidebb, képességeik sokkal gyengébbek, néha megmosolyogtatóak, néha meglepően jók. A mai fiatalok, gyerekek néha fel sem ismerik őket, használni pedig képtelenek, erről még filmek is jelennek meg a youtube-on ... Még régi tulajdonosaik is nehezen idézik fel, hogyan is kellett sms-t küldeni első mobiljukon, az e-könyv olvasás, filmnézés, rádióhallgatás pedig még fel sem merült. Írógépek ezek a 3D informatikai világában. Kiegészítőik néha elérhetetlenek, korlátozottan, nehézkes megoldásokkal, vagy sehogy sem működnek együtt a mai készülékekkel. És mégis, történik itt valami érdekes ...

Tömegesen vannak ugyanis jelen a kínálatban a „mamutok” utánpótlásai, a határozottan „mamutalakú”, kicsi, olcsó, a régi készülékeknél megszokott pár funkciót jól teljesítő, egy-két újabbra is úgy-ahogy képes, de a ma modernnek és divatosnak számító funkciók javára igazából alkalmatlan, sőt képtelen kis készülékek tömkelege. Ugyanakkor igencsak funkcionálisak, letisztult formákkal és anyagokkal. Praktikusak, szemrevalóak. Furcsa tulajdonságuk az eredetiekhez képest, hogy vagy kisebbek, vagy szinte „üresek” – az alkatrészeik annyira miniatürizáltak, hogy ha a dobozuk csak akkora lenne, amekkora okvetlenül szükséges, a készülék túl kicsi lenne az emberi kéznek. A méretcsökkenés egyetlen gátja a használhatóság. Így is, a billentyűzetek inkább csak körömheggyel, semmint ujjbeggyel nyomogathatók. A funkcionalitás is tudatosan visszafogott, de modern: annyira fejlesztettek a külsőségeken, amennyire az szükséges volt a mai felhasználók számára ahhoz, hogy rájöjhessenek, mit és hogyan kell csinálni. Ha használni akarjuk: nem az eredeti fekete-zöld, hanem kellemes pasztellszíneket használ a képernyő, az ikonok is egyszerűek, könnyen értelmezhetőek, maiak ... csupa anakronizmus a mamutökhöz képest. Egyszerűek, az intelligens felhasználó számára normális használat mellett szinte tönkretételmentesek, elkoptathatatlanok, de javítani már nem is éri meg őket, olcsóbb az új, mint a szerelő óradíja.

A mobiltelefonok példája is szemlélteti, hogy a régi rendszerek túlélőképessége jobb, mint ahogy a felületes szemlélő gondolná. A legfőbb korlát, hogy a hozzájuk tartozó tudás gyorsabban évül el, mint maguk a berendezések, rendszerek. Az új rendszerek működtetése

más ismereteket igényel, az új felhasználók és szakemberek nem rendelkeznek a régi tudással, nem is akarnak, de nem is képesek az újabb és újabb ismeretek megszerzése közepette időt szakítani az előző, „elavult”, funkcionálisan jó, de már a műszaki és az emberi oldalon egyaránt sűrűsödő ún. interface-problémák (pl. csatlakozási, együttműködési, illeszthetőségi stb. gondok) és üzemeltetési nehézségek (pl.: alkatrész hiány, technológiai váltás, stb.) sorát mutató rendszerek üzemeltetése, üzembenntartása érdekében szükséges tudás elsajátítására. Próbáljon csak rácsatlakoztatni valaki egy ma vásárolt „házi” laptopra egy mátrix-nyomtatót, vagy egy 25-30 éves tévékészülék elromlott alkatrészét beszerezni, azt megjavíttatni egy hasonlókorú szerelővel ... és a termék-életgörbe valós időben mért tartama egyre rövidebb lesz.

Ha a rendszer szempontjából vizsgáljuk a helyzetet, vagy az eszközök és tudások folyamatos, sőt egyre gyorsuló megújulását kell biztosítani, vagy a régi, régebbi és még régebbi berendezések üzemeltetését külön erőfeszítésekkel és ráfordításokkal szükséges biztosítani. Együttes használatuk az új és újabb eszközökkel hatványozottan ráfordításigényessé teszi alkalmazásukat. Nem csupán a szerkezetek avulnak el, alkatrészeik válnak egyre nehezebben pótolhatóvá, helyettesíthetővé, de azok a vezetési-irányítási, hálózatszervezési, működtetési stb. elvek és módszerek is, amelyekbe valaha illeszkedtek. Részben-egészben más környezetben, más problémákat, más feladatvégrehajtási rendben oldottak meg a felhasználóik, mint amilyenekkel ma szembesülnek. A papír és ceruza korszakában is lehetett döntéseket hozni, folyamatokat tervezni, és minden mást, amire a vezetőknek szüksége volt – a mai vezetők azonban, ha használnak még papírt és ceruzát, nemcsak hogy ezek esetleg másképp néznek ki, de alkalmazásuk is más jellegű. Nem csupán a papír-ceruza célszerű használatát kell tanítani ma már a billentyűzetkoptató nemzedéknek, hanem azokat a módszereket, technikákat is, amelyekkel a mai problémák még ezzel a látszólag technológiailag meglehetősen szegényesnek tűnő eszközökkel is megközelíthetők, elemezhetők, megoldhatók. Elképzelni is furcsa, mi lesz, amikor majd a nem is olyan távoli jövőben az elektronikus aláíráshoz, ujjlenyomat-azonosítóhoz vagy egyéb megoldásokhoz szokott nemzedék egy-egy tagja a ceremóniális szerződéskötés előtt be kell, hogy gyakorolja a saját aláírását töltőtollal, hogy el tudja látni kézjeggyével a dokumentumot ... A szépírás, a kalligráfia lassan bekerül az egyetemi előkészítők készségfejlesztőinek látóterébe. Külön felkészítést igényelne ma már az is a szoftverhez szokott munkatársaknak, ha pl. egy folyamatábrát vagy Gantt-diagramot nem számítógéppel, hanem kézzel rajzolva, fejben számolva megszerkeszteni, és a javíthatatlan papíron véglegesíteni. A szervezeti működések krízishelyzetben való fenntartása terén is jelentős problémát jelent a megszokott eszközök kiesése – hogyan éli túl a szervezet, ha valamiért nem működik egyik hálózat sem? De még krízis sem kell – hasonlóan kellemetlen illeszkedési zavarokat okoz, ha a hozzá képest túl régi vagy túl modern (vagy csak más!) technológiákat, tudásokat, gyakorlatokat, szabályokat stb. kell összhangba hozni. Hányszor látunk piciben ilyeneket ... Míg harminc éve, mondjuk, a brit utcai telefonok használata vagy az irányítószámok helye a borítékok címzésében fájdtotta a magyar turisták és postások fejét, addig ma már az eltérő operációs rendszerek, a nemzetközi nyelvi kavalkád és a közvetítőnyelvek sokféleképpen való kerékbetörése, a dokumentumok és adatbázisok elavultsága, az egyetemen szerzett modern tudás és a szervezeti „jól bejáratott”, tíz-húsz-harminc éves (vagy olyan jellegű!) gyakorlat és szabályok illeszkedési hibáiból származó gondok okoznak hasonló tüneteket. [3, 4]

A komoly elméleti és gyakorlati felkészítést igénylő rendszerek vegyes, akár nemzetközi környezetben való üzemeltetése olyan megfelelően sokoldalúvá képzett, vagyis a régi és az új ismeretekkel és rugalmas, megoldáskereső beállítottsággal egyaránt rendelkező, gyakorlott szakember-gárda segítségével valósulhat meg, amelynek kialakítása és felkészítése roppant költséges, ugyanakkor eredményességük az üzemeltetett eszközök és eszközrendszerek képességei, valamint a felhasználási körülmények (pl. intézményi szabályok és más korlátok)-által erősen behatárolt. [7]

A jelen technológiai fejlődési üteme még sohasem látott méreteket öltött, és egyre gyorsul. A közszférában szinte sehol nincs lehetőség arra, hogy az élvonalbeli műszaki lehetőségeket azonnal felhasználva törekedjünk a költséghatékonyság és eredményesség csúcson tartására, de az ehhez szükséges kvalifikált munkaerő megszerzése, megtartása és elengedhetetlen folyamatos fejlesztése is elképzelhetetlennek tűnik – a globalizálódó munkaerő-piaci versenyben képtelenség versenyezni a vállalati szférával, nemzetközi intézményekkel, a nyugat-európai és amerikai lehetőségekkel stb. A rendelkezésre álló lehetőségek kihasználására elenyészően kicsi a realitása a csúcstechnológiának és üzemeltetőinek „megvételére”. Az elérhető erőforrások jelenlegi szintjén inkább a megbízható ismeretekre, a jelenleg használt rendszerek még kiaknázatlan lehetőségeire fókuszálás hozhat eredményeket. Az „olcsó” de eredményes közszféra megteremtése sokkal realisabb célnak tűnik, mint az általános csúcsszínvonal elérése, fenntartása.

Ugyanakkor, figyelembe véve a jelenleg is használt rendszereink amortizációját, az a különös kép bontakozhat ki a megfigyelő előtt, hogy a gyakorlatban általában már csak eszmei értékekkel rendelkező eszközöket kell egy rendszerben, összehangoltan működtetni a technikai fejlődés legkülönbözőbb szintjeit képviselő, illetve a legkorszerűbb rendszerekkel. Az ilyen „sokgenerációs” rendszerek üzemeltetéséhez szükséges tudás megalkotása, fenntartása, fejlesztése azonban a jelen anyagi feltételek mellett is járható út lehet a cél eléréséhez. [8, 9]

Az előzőekben leírt feltételezések tényszerűségét elfogadva természetszerűleg fogalmazódnak meg kérdések a kihívásoknak való megfelelés lehetőségeivel és korlátaival, a feladatok és az eszközrendszer megfeleltethetőségével, a feladatok teljesítésével, a döntések és intézkedések megszületésével, általában véve a közszféra különféle területeinek működtetési módjával kapcsolatban. [3, 4]

A centralizált szervezetek természetszerűleg hajlamosak arra, hogy az szervezeti tudásgondozást, mint felesleges, sőt káros, a centralizáció elvével szemben menő tevékenységet elhanyagolják. Ezáltal mellesleg tönkreteszik a szervezeti innováció, a belső motiváltságépítés, a munkahelyi szakmai és személyiségfejlődés, sőt a szervezetfejlődés és -megújulás legfontosabb építőelemét is. Az elhanyagolt, nem fejlesztett tudás, képesség hamar elveszti relevanciáját, alkalmazhatóságát, túlhalad rajta a világ. Ezt a hajlamot leküzdendő külön, vezetői tudatosságra, figyelemre és erőfeszítésre van szükség. Azonban az ember és a szervezet közös érdeke, a működés célja² még így is megvalósulhat, a kérdés csak az, milyen áron. Pozitív kérdésként megfogalmazva: létezik-e hatékonyabb (funkcionálisan, gazdaságilag, társadalmilag, szervezeten, stb.) mód a szervezet működési céljainak megvalósulására? [5, 6]

A hon- és rendvédelem, valamint a közigazgatás is olyan szervezetek működtetésével valósul meg, amelyek alapvetően adatok és információk gyűjtésére, rendezésére, továbbítására és feldolgozására alakultak, természetesnek, sőt eleminek és adottnak veszik valamiféle idealizált, rendezett, szervezett tudás meglétét. [1] Működésük előre kodifikált eljárásokon, érvényesnek, sőt sokszor univerzálisnak tartott, ám nemegyszer meglehetősen elkopott-elkoptatott, avuló elvek alkalmazásán alapul. Hagyományos, intézményesült szervezetek, melyekben a hatalom a szervezeti csúcson, vagyis azok kezében összpontosul, akik „már megszolgálták”. Az erősen centralizált, a beosztás és rang tiszteletén alapuló, erősen önfenntartás-centrikus, „túlélő” rendszerekben a szervezet alsóbb szintjein található egyéni tudások létének pusztá elismerése is veszélyesnek tűnhet, így nem is érdeke a szervezeti csúcson, hiszen a tudás kizárólagos birtoklásának hite fontos eszköz a pozicionális hatalom ideológiai megerősítésében. Így az ilyen szervezetben fellelhető egyéni tudások összegyűjtése,

¹ A tudáson a "tudni mit"-et, amelynek célja az igazság megismertetése, a reprezentáció, a kultiváció, a személyiség fejlesztése, és a "tudni hogyan"-t, amelynek célja a működtetés begyakorlása, a változtatás végrehajtása, és a készségek fejlesztése, együttesen értjük.

² A szervezet működési célján a szervezet létrejöttét és fenntartását indokló környezeti szükségletek kielégítését érti a rendszerelmélet.

rendszerzése és közös, elérhető, összszerkezeti tudássá alakítása nemcsak hogy nem érdeke a szervezeti csúcs döntéshozóinak, hanem látszólag mindenképp ellenérdekeltek, hiszen pont az átfogó ismeretek kizárólagos birtoklása, a tudásmegosztás ellehetetlenítése révén gondolhatják megvédeni pozícióikat a szervezetben. Ezek a személyes szűrők (vagyis amikor valaki csak a maga számára biztonságosnak, időszerűnek és fontosnak ítélt információkat adja át környezetének, munkatársainak, beosztottjainak) a tudásalkalmazás és a tudásgondozás során akadályozó tényezőként vannak jelen. Ennek ellenszere olyan érzékelő és reagáló rendszerfolyamatok kialakítása és működtetése lehet, amelyek képesek felkutatni, felfedni, megmutatni és értelmezni azokat a potenciális problémákat, melyekből valószínűleg válság alakulhatna ki. Ehhez azonban elengedhetetlen (1) a munkatársak ismereteinek folyamatos és célirányos begyűjtése és rendezése, (2) az információk folyamatos feldolgozása és az eredmények folyamatos megosztása, a tudásátadás folyamatosságának és színvonalasságának biztosítása, valamint (3) a fenti folyamatokat működtető szervezeti háttér és feltételek (egységek, elemek, funkciók, munkaköri feladatok, erőforrások, jogosultságok stb.) biztosítása. [7, 8]

A szervezeti tudás tudatos és célirányos menedzselésének egyik legfontosabb jellemzője a naprakészség, ami bizonyos agilitást és rugalmasságot is megkövetel a résztvevőktől. Az eredményességet segítő személyiségjellemzők (elemzőképesség, kreativitás, intuitivitás, kapcsolatépítő készségek, gyakorlatiasság stb.) megléte természetesen segít az egyént és a szervezetet a tudás megszerzésében, az átadásában és alkalmazásában, ugyanakkor tanulhatók, fejleszthetők (tanulandók, fejlesztendők) is. A szervezeti tudásmenedzsment-rendszerek kialakításának és fejlesztésének tehát a megfelelő képességfejlesztő szimulációs tréningek és egyéb (főleg belső, munkahelyi) képzések is szerves részei lesznek, akár a szervezeti mentoring-tevékenység kiegészítéseként, akár annak kialakításához és fejlesztéséhez hozzájáruló folyamatként. [7]

A jelenleg elvárható biztos és aktuális tudással is tulajdonképpen már rendelkező szervezetek (megfelelő szakmai segítséggel és vezetői támogatás mellett) képesek lehetnek felmérni a saját jövőbeli teljesítményükre vonatkozó hatásokat. A szervezet által elvárt kompetenciákhoz rendelt szakmai, tárgyi ismeretek (explicit tudás), a problémamegoldó képességek és a tapasztalatból szerzett intuíciók, sejtések és érzések (implicit vagy tacit tudás) megtartása, fejlesztése alapvető szervezeti érdek. Elsődleges elvárásként fogalmazódik meg, hogy a munkatársak tudása folyamatosan, időkorlát nélkül elérhető legyen a többiek számára. Ehhez létfontosságú, hogy ismerjük, miként jönnek létre az új ismeretek és az új ötletek, hogyan konvertálhatók új értékűvé (termékké, szolgáltatássá, szervezeti produktummá, eredménnyé, tkp. bármilyen pozitív outputtá). Az elméleti háttér továbbra is a formalizált tudás (definíciók, modellek, alkalmazási példák, elvi megoldások, alap kutatásokból származó ismeretek stb.). Az alkalmazók, a gyakorlati szakemberek erre építve tevékenységüket, az elméleti kereteket mintegy feltöltik a gyakorlatban használt tapasztalataikkal, azzal a szakismerettel (know-how), ami az évek során megszerzett, egy szűk területre koncentrálódó munkájuk során gyűjtene, fejlesztenek, alakítanak. [2, 7, 8]

Az adott ismeretekkel rendelkező szakembergárda ideiglenes biztosítása segíthető például a tapasztalt szakemberek visszafoglalkoztatásával tanácsadóként, oktatóként stb., de folyamatos biztosításuk, megszerzett tudásuk pótlása kizárólag az oktatási intézményekben folyó munkával nem pótolható, így a kizárólagos felelősség áthárítása a képző intézményekre sem nem célszerű, sem nem indokolt. A több tíz év alatt megszerzett tapasztalat a néhány félév alatt az iskolapadban szerzett, általában inkább alapozó jellegű ismeretekkel nem helyettesíthető. Valódi szakemberré a szükséges alaptudás megszerzése után a gyakorlat tesz, vagyis a képzések jórészt az elméleti háttérre képesek biztosítani, amely szükséges ugyan, de nem elégséges az eredményes teljesítéshez. Ha a munkahelyi indoktrinációs és szocializációs folyamatok nem ezzel egy irányba hatnak, hanem éppen hogy ellentétesként, a hagyomány nevében és a

lehetőségek adott szűkösségére hivatkozva változásellenesen, akkor bármilyen iskolai felkészítést kapott is a munkatárs, kénytelen-kelletlen igazodni fog a közösségi nyomás alatt a többiekhez és elavult, hibás, akadályozó gondolkodási és tevékenységi képletekkel fog operálni, vagy ha erre képtelen, elhagyja a szervezetet. Amennyiben pedig mindez a szervezeti imázsban is tükröződni fog, egy idő után már leginkább csak gondolkodni és fejlődni nem akaró munkaerőhöz fog hozzájutni. A folyamatos tanulás, fejlődés biztosítása tehát elemi előfeltétele a munkahelyi motiváció, humán erőforrás-fejlesztés sikerének, illetve a fluktuáció lassításának, valamint a munkaerő-piaci lehetőségek javításának.

Új tudás leginkább különböző ismeretek kölcsönhatásából keletkezik, létrehozása szempontjából tehát igen fontos, hogy a folyamatban résztvevők csoportja milyen összetételű. A képzőintézmény és a végzeteket foglalkoztató szervezetek közti interakció legtöbbször ellentmondásokkal, feszültségekkel, félreértésekkel terhelt. Míg a képzőintézmények munkatársainak gondolkodását és tevékenységét – az oktatói professzionális kultúra mellett – az oktató terület szakmai kultúrájának, valamint különféle gazdasági szükségszerűségeknek és a törvényi szabályozások elvárásainak sajátos egyvelege nyomja a tudományos kompetenciák fejlesztése, ezen belül többek között a tudásgyűjtés, -előállítás és -megosztás gyakorlása és a szakmai előrejutás alaposan szabályozott (és éppen ezért erősen ellentmondásos) útján a minél modernebb tudás előállítása és fejlesztése felé, addig az alkalmazó intézmények munkatársai hagyományosan centralizált, professzionális kultúrájú szervezeteikben sokszor pont ellenkezőleg, a pozícióféltség miatt felerősödő tudásvisszatartásban, valamint az új tudással szembeni ellenállásban gyakorolják magukat. Ebben támogatóra lelnek a közszervezetek hagyományosan információ-visszatartó értékrendszerében. Szeretünk titkolózni, hiszen a tudás állítólag kizárólagos birtoklása látszólag erősíti saját fontosság tudatunkat és a közösségbeli pozíciónkat. Egy olyan szervezetben, ahol a hatalom forrása valóban a szaktudás, ez működne is – a helyzet tragikomikumának fő forrása, hogy ezen szervezeteinkben a hatalom legfőbb forrása a pozíció. [6, 7]

Különös, sajátos problémája a tudás előállításának a szellemi tulajdonjogok értelmezése és alkalmazása. Amíg a gazdasági életben elvileg az innovációs képességek alkalmazása vagy része az ennek megfelelően fizetett beosztásokban elvárt tevékenységeknek, vagy valamilyen prémiumrendszer segíti a szervezeti kreativitás élnékítését, addig a költségvetési finanszírozású felsőoktatási intézményrendszerben mindez nemegyszer legalábbis elemi elvárás – indokoltan vagy indokolatlanul, de akár ugyanazon bértábla alapján is fizethető a végrehajtó-tudásfelhasználó munkakörököt betöltő dolgozó is, mint a profi, sikeres tudáselőállító. Az előállított és terjesztett tudás valódi társadalmi értéke (ha van ilyen) nem feltétlen játszik szerepet sem a fizetésben, sem a társadalmi megbecsülés alakulásában.

Az ellentmondások kezelésének lehetőségét és a folyamatos működés alapfeltételét, a tudás létrehozásának, kiaknázásának és megosztásának a képességét a K+F tevékenységek (szakmai hozzáértés) és a szervezeterányítás, (bizalom, szociális tőke, együttműködési hajlandóság stb.), valamint a (sokszor meghatározó) szervezeti felépítés együttesen befolyásolják. A társadalom, a biztonsági környezet jelene és valószínűsített jövőbeli változásai alapvető szerepet játszanak a programok modifikálásában, az új ismeretek (és még inkább az ismerethiányok) felismerésében, azonosításában. Az utánpótlás biztosításakor a felhasználhatóságot szem előtt tartva és csak kis kockázatot vállalva a képzési program készítésekor figyelembe kell venni az alkalmazók gyakorlati igényeit, ugyanakkor a szűk képzési időben nem lehet a gyakorlati tapasztalatok iskolapad-izüre absztrahált leképződéseivel helyettesíteni a szakmai háttérrel, illetve annak megalapozását biztosító elméleti tárgyakat.

Az oktatási intézményekben létrejött új ismeretek, illetve az ezeket is terjesztő oktatási programok részei annak az innovációnak, amely előreviszi az alkalmazók szervezeti és tevékenységbeli fejlődését. Az hallgató nem csak az előadásokon sajátíthatja el azt a tudást, amelyre a munka világában majd szüksége lesz. A szakmai gyakorlati képzőhelyeken, leendő

munkahelyeken, szemináriumi szimulációkon, a közös gyakorlatokon stb. ebből a szempontból sokkal fontosabb tapasztalatok, máshol meg nem szerezhető, főleg „puha”, nehezen vagy egyáltalán nem definiálható, specifikálható, kvantifikálható (tacit) tudások, vélemények, sejtések, valamint készségek és képességek fejleszthetők. Itt is fontos szerepet játszanak az emberi közvetítők, a mintát nyújtók, a segítők, „a tudás birtokosai” (ill. az ő szakmai felkészültségük, kommunikációs képességük, személyes motiváltságuk stb.), illetve azok interakciói, kapcsolatai, együttműködése, viszonyuk a felettesekhez és beosztottakhoz, a szervezethez és a szabályokhoz stb. Továbbá nem szabad megfeledkezni arról, hogy a folyamatban végrehajtóként, közvetítőként tevékenykedő, oktatói/szakoktatói feladatokat ellátó (nem csak „mester-tanítvány” kapcsolatban tudást átadó-elleső folyamatban résztvevő) szakemberként is dolgozó munkatársak több éves oktatói tapasztalata sem pótolható, szerezhető meg vagy adható át egyik pillanatról a másikra. Ráadásul az ilyen fajta tudásátadás közel sem akkor a leghatékonyabb, ha az oktatottak minden kritika nélkül alárendelik magukat a „mester” gépies utánzásának, olyankor ugyanis nem azt ismerik meg a hallgatók, hogy mit-miért, hanem, hogy „így kell”, vagy éppen „nem így kell” csinálni. Az tudja igazán elsajátítani az ismereteket, aki nem mindig és nem okvetlenül veti alá magát kritika nélkül a másik utánzásának. Az automatizálандó mozdulatok stb. gépies utánzása, a drill a tanulási folyamat szakaszai (betanulás, elmélet elsajátítása, menedzsment elsajátítása, gyakorlatszerzés) során csak az elsöben, a betanítás-betanulás fázisában elengedhetetlen fontosságú, utána már akadályoz. Csak az a tudás valóban a miénk, amelyet mi magunk is alkalmazni és fejleszteni tudunk. [7, 9]

Ha a fentiekböl kiindulva a mindennapi valóságot és a magunk szervezeteit szemügyre vesszük, néhány kellemetlen kérdés merülhet fel. Ilyen például, hogy hogyan működik a gyakorlatban az egyéni, a csoportos és a szervezeti tanulási folyamat? Például a közvetítöi szinteken tevékenykedő, szakoktatóként és szakemberként is dolgozó állomány képzése hol, hogyan és milyen elvárások szerint indulhat meg, illetve folyhat? Nem ragadhatunk-e benne az elméletben, nem válik-e csapdává, különösen akkor, ha csak szűken azt kapja az oktatott, ami a felettesei szerint számára időszerű és fontos? Lehetséges-e, hogy néhány tudásátadó generáció után az ismeret rítusokká merevedik, és ha igen, hogyan, illetve mit lehet tenni ez ellen? Milyen hatással vannak a tudásfejlesztő-tanuló szervezetek a közösségekre? Javítható-e a (nem munkahelyi) közösségek problémamegoldó képessége, ha alkalmazottként tanuló szervezetekben működnek a tagjaik? Hogyan alakul a tudástársadalom fejlődése, ha a tanuló szervezetek többségbe kerülnek egy országban? A fentebb vázolt menetű ismeretátadási rendszer lehet-e cél, ill. megfelelő módszer a parancsnokok, vezetők, mérnökök, egyáltalán szakemberek képzésekor? Milyen kiegészítésekkel? Hogyan alakulnak ilyen szempontból a civil és a katonai képzések közti párhuzamok és eltérések?

A saját személyiség, a meglevő tapasztalatokkal való kreatív összevetés, valamint az internalizáció, vagyis a régi és új ismeretek, érzések, benyomások összeépülése nagyjából egységes rendszerré éppúgy, mint pl. a tudatos kockázatvállalás képességének erősítése is része a megfelelő mélységű és minőségű ismeret elsajátításának, és előfeltétele annak az innovációnak, amely nélkül a köztevékenységek (vagy igazából bármilyen társadalmi tevékenység) egyik formájában sincs siker és eredmény. A „majmolás”, a feltételek és gondolkodás nélküli drill fontos eszköz a tanulási folyamatok legelején, de ha túlságosan nagy hangsúlyt kapva kitölti a további tanulási lépések helyét is, csak megöli az egyének és ezáltal a szervezetek fejlődöképességét. A rejtett tudás formális (tömeges) úton való átadásának lehetősége egyelőre még nyitott kérdés, de a tanulásra alkalmas gyakorlati tapasztalatszerzési lehetőségek bővítése, úgy tűnik, a 21. században prioritás lesz. [5]

A tudásátadás társadalmi folyamatai sokfélék. Vannak lefektetett szabályok, normák, elvárások, de nincs két oktatási intézmény ahol ugyanazok, ugyanúgy, ugyanazt csinálnák. A társadalmi evolúció fontos része, hogy sokféle képzésben, sokféle háttérrel és kapcsolattal rendelkező, színes egyéniségek jelenjenek meg a munkaerőpiacon, olyan tudásokkal,

melyekben különbözőképpen ötvöződnek az egy adott szakma minimumát képviselő ismeretek a többi műveltségi, gyakorlati és elméleti tudással, ismeretekkel, képességekkel. A „puha” és „kemény” módszerek, megközelítések különféle elegyítése fejlesztően fog hatni a jövő szervezeteire, ha nem hagyjuk, hogy a kvantitatív hozzáállás kiszorítsa a kvalitatív, a verbális és vizuális gondolkodás sokkal kevésbé pontos, ám sokkal kreatívabb és sokoldalúbb lehetőségeit. A gondolkodó emberek képzésének, fejlesztésének ez a sokoldalúság az egyik alapfeltétele. [7, 9]

A dinamikusan változó környezet estén a biztonság látszatát kelthetik az időben és térben közelebbi esetleg távolabbi, más környezetben működő tapasztalatok és események adaptációi, amelyek a szervezet túlélési esélyeit alapvetően megkérdőjelezhetik. A kényes egyensúly megtalálása a régi és új ismeretek alkalmazásakor a túlélés alapfeltétele, de a stratégiai szemlélet fontossága aligha kérdőjelezhető meg. A szervezet jövőjével kapcsolatosan elmondható, hogy erősen behatárolt a múltbeli képességei által, ami viszont nem azt jelenti, hogy minden esetben el kell vetni (vagy akár hogy el kell fogadni) a múltat, sokkal inkább azt foglalja magába, hogy folyamatosan újra kell értékelni. A szervezet és az adott szakma jövője szempontjából a régi rutinok, beidegződések elvetése legalább olyan fontos eleme a fejlődésnek, mint a (változást nem gátló) hagyományok ápolása vagy az új tudás megszerzése; s éppen ez, a régi, elavult jellemzők eltűnésének lassúsága lehet a szervezet leggyengébb láncszeme. Ennek a hatását, a rendszer (környezet-hajtotta, ezért csak nehezen kikövetkeztethető) mozgásából és komplexitásából fakadó bizonytalansággal járó veszélyeket csökkenthetik azok a formális és informális intézmények, amelyeket a közös szokások, rutinok, bevett, de folyamatosan újraalakuló és frissülő gyakorlatok, szabályok és törvények alakítanak ki, és amelyek meghatározzák az egyének, szervezetrészek, szervezetek kapcsolatát, működését. [7]

A tudás (a tacit tudást is beleértve), a tapasztalatra és gyakorlottságra építkezve, erősen kötődik ahhoz a közösséghez, egyénhez, amely létrehozta, így a szervezetfejlesztési tevékenységünk (legyen az oktatási, vagy közszolgálati, vagy akár termelési) során rájuk javasolt koncentrálni, mert ők biztosíthatják a megfelelő alapot az új létrehozásához, a megrendelői elvárások és a környezeti követelmények teljesítéséhez. Ez az alkalmazkodási folyamat magába foglalja a meglévő képességek, technológiák, elvek, működési folyamatok jobb kiaknázását vagy kibontakoztatását, szabványosítását, fejlesztését, átalakítását és megváltoztatását, újrendezését, illetve az új alternatívákkal való kísérletezést is. Az ilyen önmegújító szervezetek, mint pl.: a felsőoktatási intézmények léteéréke, alapvető célja a verseny megnyerése a felvételiző diákokért, a pályázati forrásokért, az ipari, mezőgazdasági és állami tudás-előállítások megrendeléséért. Vagyis a megrendelők által elvárt kompetenciákhoz rendelt szakmai, tárgyi ismeretek (az explicit tudás), és problémamegoldó, tanuló, tudásfejlesztő képességek (implicit tudás) fejlesztéséhez szükséges erőforrások birtoklása tudatos felhasználása része, sőt maga is tárgya lehet a szervezeti gondolkodás és tanulófolyamatoknak. Egyre világosabb, mennyire létfontosságú annak az ismerete, hogy hogyan születnek az új ismeretek, az új ötletek, és ezek hogyan konvertálhatók eredménnyé, terméké, szolgáltatássá. [2, 7, 9]

Az elméleti kutatók ismereteit elsősorban a formalizált tudás (definíciók, modellek, alkalmazási példák, elvi megoldások, alap kutatásokból származó ismeretek) teszi ki, és az alkalmazók tudásának a magját is ez képezi, de a gyakorlatban használt tudásuk nagy része rejtett tudáson alapuló know-how, ami az évek során megszerzett szűk területre koncentrálódó tapasztalatból táplálkozva gazdagodik. A tudás létrehozása szempontjából az együtt dolgozó csoport összetétele (a különböző típusú ismeretek között kölcsönhatás) és összecsiszoltága fontosabb, mint a hely, ahol létre jön. Az interakció hatékonnyá tételének ellentmondásai, hogy a képző intézmény munkatársait a kulturális, szakmai, gazdasági elvárások elsősorban az alap kutatások folytatása felé tolja, a szakmai elismertség (személyes érdek, ambíció)nak

megfelelően). Az alkalmazók munkatársai saját megszerzett ismereteiket, saját érdektől vezérelve viszont nem szívesen osztják meg (munkahely, szakmai tekintély féltése), amely adott esetben egybeeshet szervezeti érdekekkel is. (verseny előny a konkurenciával szemben, stb.) Az alkalmazó szempontjából változó a felsőoktatási intézményekben folytatott kutatások eredményeinek a közvetlen hasznosíthatósága. De ne felejtsük el, bármely nagy is egy szervezet, önmaga nem képes előállítani azt a tudást, szakértelmet, amely saját működéséhez szükséges, illetve számára értékes. [2, 7]

Az oktatási intézményeknek alapvető érdeke, hogy a felhasználhatóságot szem előtt tartva, csak kis kockázatot vállalva a képzési programjaik elkészítésekor figyelembe vegyék az alkalmazók tanácsait. Ugyanakkor a társadalom, a széles körűen értelmezett biztonsági környezet, jelene és valószínűsített jövőbeli változásai is alapvető szerepet játszanak a programok folyamatos alakításában, az új ismeretek azonosításában és beépítésében. Az oktatási intézményekben létrejött új ismeretek részei az osztársadalmi innovációnak, és így kölcsönhatásban állnak az alkalmazók, felhasználók rendelkezésére álló tudáskészlettel, a legkülönbözőbb szférákhoz tartozó társadalmi intézmények is kölcsönösen fejlesztik tehát a maguk és egymás lehetőségeit is, ha a köztük, pl. az egyetemek és a tudásfelhasználó szervezetek közötti szoros interakciót (közös fejlesztési, működtetési programok) felső szintű kezdeményezésekkel is támogatják. [8]

Az együttműködések során az alap- és alkalmazott kutatások, a tudományos ismeretek és a technológiai alkalmazás közti határvonal egyre elmosódottabbá válik. A K+F tevékenységek, a képzés és mentorálás (szakmai hozzáértés átadása), és a szervezetirányítás (bizalom, szociális tőke, együttműködési hajlandóság, stb.), az egyes szervezeti funkciók, sőt a szervezeti felépítés vagy a külső és belső kulturális közeg korlátai és lehetőségei együttesen befolyásolják a tudás létrehozásának és kiaknázásának a képességét, a mindezt integráló tudásmenedzsment tehát csak akkor intézményesülhet, ha maga is integrált tevékenységként épül ki, működik és valósul meg. [2]

Talán megfogalmazható, hogy a személyes és szervezeti kapcsolatok megléte és működtetése egyre fontosabb szerepet kap a jelen kezdeti, alul-, vagy éppen túlszabályozott helyzetében. A jelenlegi tudásleltározó kezdeményezések működése heterogén, útkereső, egymástól eléggé elszigetelt, egyedi akciókban merül ki. Mindemellert azt is meg kell említeni, hogy az értékelés, a jelenségek hatásainak megbecsülése is jelenleg elsősorban anekdotákon, személyes tapasztalatokon, következtetéseken, mintsem valós tényeken, ok-okozati összefüggések mérésén alapul, aminek az objektív (kvantitatív) jelenbeli mérhetőségét is erősen megkérdőjelezhetőnek érezhetjük. Azonban a tanulásra alkalmas lehetőségek megjelenése nem olyan probléma, amit el kell kerülni, hanem még a váratlanul adódó lehetőségeket is ki kell használni, csak érintőlegesen mérlegelve az időkorlátok vagy a hasznosság szempontjait, mivel a tudást megrendelő és előállító szervezetek számára egyaránt elsődleges, hogy a munkatársaik tudása folyamatosan elérhető legyen, gyarapodjon és fejlődjön az élhető környezetért folytatott közös versenyben.

Felhasznált irodalom

- [1] Belényesi Emese: Hatékony önkormányzati kommunikáció – a tudás megszerzésének lehetőségei, www.propublicobono.hu/pdf/Belényesi%20E.pdf 2015. 10. 01.
- [2] Bencsik Andrea: A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban, Akadémiai Kiadó, 2015
- [3] Budai Balázs Benjámín: Az e-közigazgatás elmélete axiomatikus megközelítésben, www.infonia.hu/digitalis_folyoirat/2009_2/2009_2_budai_balazs.pdf 2015 10. 01.
- [4] Budai Balázs Benjámín, Tózsza István E-közigazgatási alapismeretek [www.kormanyhivatal.hu/.../e/fb/.../szakszoveg_e_kozig_alapism\(1\).pdf](http://www.kormanyhivatal.hu/.../e/fb/.../szakszoveg_e_kozig_alapism(1).pdf) 2015. 10. 01.
- [5] Csepeli György: A szervezkedő ember, Osiris, 2001
- [6] Handy, Charles: Gods of Management, Business Books Limited, 1991
- [7] Tomka János: A megosztott tudás hatalom, Harmat Kiadó, Budapest, 2009
- [8] Tudásmenedzsment a tanuló társadalomban, oktatás és készségek, OECD, 2001, www.oecdbookshop.org/get-it.php?REF=5LMQCR2JCGG1&TYPE=browse 2015. 08. 06.
- [9] Sándori Zsuzsanna: Mi a tudásmenedzsment? Tacit és explicit tudás, <http://mek.oszk.hu/03100/03145/html/km5.htm> 2015. 05. 17.