

Lehoczky Mária*

A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ LÉGKÖR

BEVEZETÉS

Egy hajóban evezünk – említik gyakran az együttműködés szimbolikus megjelenítésére, de ez nem pusztán munkamegosztást jelent, hanem – ahogyan az alaklélektan egyik alaptörvénye mondja –, az egész több, mint a részek összessége. A tudásmegosztás egy speciális kultúrát, munkahelyi légkört igényel, minden szervezeti szereplőnek meg kell találnia a módot, amellyel ebben a hajóban a lehető legjobban boldogul.

SZERVEZETI KULTÚRA – TUDÁSKULTÚRA

A szervezetek, mint jól körülhatárolható közösségek rendelkeznek egy sajátos norma-, és értékrendszerrel, amely a szervezet struktúrája mellett döntő hatással van a szervezet eredményességére. Az egyik legismertebb nemzetközi kultúrakutató HOFSTEDE a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának tartja a kultúrát. [1] A szervezeti kultúra definíciója MÁLOVICS ÉVA [3] szerint nem egységes a szakirodalomban, sem tartalmában sem pedig a dimenziói tekintetében. Jelen tanulmány kiindulópontjaként SCHEIN [1] alapján a *szervezeti kultúra* fogalmát a következőképpen határozzuk meg: a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere, amelyeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadnak el követik, és az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartási módot.

A szervezeti kultúra oldaláról a tudásmenedzsment egy olyan integrált megközelítés, amely lehetővé teszi a szerveződés minden szintjén, az alkalmazottak, a munkacsoportok és az egész szervezet számára egyaránt a tudás kollektív és rendszerezett áramlását (megszerzését, tárolását, megosztását) és hatékony felhasználását. Sem a technológiai megoldások, sem a szervezeti struktúra vagy kultúra megváltoztatása önmagában nem hoz létre hatékony tudásmenedzsmentet. A szervezet tudásorientált működésének egyik feltétele a *szervezeti struktúra* laposabbá, hálózatos szerveződésűvé alakítása. A tudásmenedzselést középpontba állító szervezeteknél a tudással kapcsolatos attitűdök, azaz a *szervezeti kultúra* vizsgálata és célirányos változtatása is elengedhetetlen. Azok, akik hasonló munkakultúrában dolgoznak, egy közös alapról indulva eredményesebben cserélhetnek ismereteket, az egyéni és csoportos tapasztalatok szerves részét képezik a vállalati tudásnak, amelyet DAVENPORT és PROUSAK [2] a következőképpen ír le: ... „*körülhatárolt tapasztalatok, értékek és kontextuális (összekapcsolt) információk heterogén és folyton változó keveréke; szakértelem, amely új keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához s a tudással rendelkezők elméjében keletkezik és hasznosul. A vállalatok nemcsak dokumentumokban és leltárakban őrzik azt, hanem a szervezeti rutin részeként az eljárásokban, gyakorlati tevékenységekben és normákban beágyazódva is jelen van.*” Mind SCHEIN, mind ez utóbbi meghatározás kulcsfontosságúnak tartja a

* BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar, Alkalmazott Kommunikáció Intézeti tanszék, főiskolai adjunktus, PhD hallgató.

LEHOCZKY M.: A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ...

szervezetben kialakult normákat, értékeket. Ha a vezetés elvárásai és a vállalat érdekei tudásmenedzselésre alapuló működésmódtól várják az eredmények javulását, akkor tudásmegosztásra épülő szervezeti kultúrát kell létrehozni. A *tudáskultúra* olyan szervezeti magatartást feltételez, amely a tudásátadást-befogadást, folyamatos áramlást értéknek tartja és a szervezeti hatékonyság kulcsfontosságú tényezőjeként kezeli. Ehhez meg kell teremteni az emberi elmében lakozó implicit (hallgatólagos) tudás explicitté alakításának szervezeti strukturális és kulturális feltételeit, hogy megindulhasson a tudásáramlás, az innovatív tudásteremtési körfolyamat. A tudásáramlás és tudásteremtés nem mindig különíthető el egymástól.

A tudásáramlást több „hagyományos” magatartásforma is akadályozhatja, pl. dolgozók közötti versengés, ezeket nevezi *súrlódásnak* DAVENPORT és PROUSAK [2], mert lassítják az információ továbbítást. Ide tartoznak a következők: „a bizalom hiánya; az eltérő kultúrák, szokások, vonatkoztatási rendszerek; idő és találkozóhely hiánya; korlátolt gondolkodás a produktív munkáról; a tudás birtokosának járó státus és hatalom; a befogadók abszorpciók képességének hiánya; hiedelem arról, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga, „nem mi találtuk ki” szindróma; intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben”. Ezek azok a főbb jegyek, amelyek megghiúsítják a tudásmegosztásra, közzé tételére irányuló törekvéseket. Az alkalmazottak nem hiszik el, hogy továbbra is foglalkoztatják őket, ha mindenki számára hozzáférhetővé teszik pl. kapcsolati hálózatukat, technikai ismereteiket, mert ily módon egyéenként nélkülözhetővé válnak. Ezeknek a humán tényezőknek az átalakítása az egyik legnehezebb feladat, mert belső indíttatásúvá kell tenni tudásmegosztás motivációját, el kell oszlatni a nyíltsággal kapcsolatos félelmeket, az embereknek el kell hinniük azt, hogy ha megosztják a tudásukat, akkor a többiek is ezt teszik. Ezt a dilemmát leginkább HOFSTEDE [7] nemzeti kultúrákat vizsgáló közismert individualizmus-kollektívizmus dimenziójához, ill. ROBBINS [1] egyénközpontúság-csoportközpontúságához lehet kötni. Egy új szervezeti kultúra kialakításának, vagy a meglévő fejlesztésének fontos eleme a nemzeti kultúra előzetes vizsgálata, mert azzal ütköző értékek megvalósítása a szervezeti szocializáció során ellenállást válthat ki.

A szervezet együttműködési légköre és a tudáskultúra

SVEIBY [5] szerint a tudásalapú szervezetek hatékonyságát befolyásoló tényezők között az egyik legfontosabb az általa „együttműködő légkör”-nek (collaborative climate) nevezett belső szervezeti környezet és működésmód kialakítása, amely a kollektívizmus ill. a csoportközpontúság értékének irányába való eltolódásban nyilvánulhat meg. A szakirodalomban az együttműködés és bizalom kérdésében többféle nézőpont is jelen van, ezért az *együttműködő légkört SVEIBY úgy definiálja, mint azok az értékek, meggyőződések, hiedelmek, amelyek hatást gyakorolnak a tudásmegosztással kapcsolatos viselkedésekre és szándékokra*. Azok a viselkedésmódok, amelyeket az emberek megfigyelhetnek, hogy mit tesznek mások körülöttük.

A SVEIBY [5] által kidolgozott együttműködést vizsgáló kérdőív a szakirodalomban felsorolt tényezők és számos vezető megkérdezése után kb. 50 kérdés alapján négy fő klasztert tudott elkülöníteni:

- 1) *szervezeti kultúra*: a tudásáramlás támogatása, a nyílt kommunikáció a szervezetben;
- 2) *közvetlen felettes*: mennyire támogatja a tudásáramlást a csoporton belül;
- 3) *az alkalmazott attitűdje*: a tudásmegosztás egyéni motivációi;
- 4) *a munkacsoport támogatása*: a közvetlen munkatársak közötti tudásáramlás.

A kérdőívet internetes [6] kitöltésben és papír-ceruza formában használta kutatásra, ahol az egyéni tényezők pl. az életkor, a munkában töltött idő, a munkatapasztalatok, az iskolai végzettség és szervezeti tényezők pl. a szervezet mérete, és e négy faktor között vizsgálta az összefüggéseket.

- Az eredmények azt mutatják, hogy az életkorral, az iskolai végzettséggel együtt nő a szervezeti együttműködés mértéke.
- A szervezet méretének esetében egy fordított „U” alakú görbe írja le a kapcsolatot, azaz javul az együttműködési légköre a közepes méretű vállalatig, ahol a legmagasabb, majd ennél nagyobb szervezetnél a mérettel együtt csökken a tudásáramlást elősegítő együttműködő légkör.
- Az alkalmazottak általában az új munkahelyre való belépés során nagyon lelkesek és ezért pozitívan értéklik a szervezetben a tudásáramlást elősegítő együttműködő légkört, majd ez fokoza-

LEHOCZKY M.: A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ...

tosan csökken, egyre cinikusabbá válnak, de kb. 5 év után újra kedvezőbben kezdik megítélni a helyzetet, ami azzal állhat kapcsolatban, hogy tapasztalataik alapján tekintélyre tesznek szert, mint rangidősek, szakértők. Ha az első 3–5 évben a szervezetben elősegítenék, hogy a dolgozók minél szélesebb körű a belső kapcsolati hálót építsenek ki és a tudásáramlás aktív résztvevőivé váljanak, akkor csökkenne a munkahely elhagyásának esélye, ami költségmegtakarítást is jelenthet.

- A szervezeten belüli távolságtartás, azaz a különböző munkacsoportok közötti szegényes kapcsolat, a kommunikáció hiánya erősen csökkenti a kedvező együttműködési légkör kialakítását.
- Az egyéni szakmai karrier tekintetében egy ún. szakmai tetőpont figyelhető meg kb. 15 év munkatapasztalat után, majd csökken az együttműködő légkör értékelése. Ezt azzal lehet magyarázni, hogy elérkeznek egy olyan ponthoz, amikor már úgy érzik, hogy nem tudnak nekik újat mondani, mindent megtanultak az adott szakmában. Leértékelik a tanulási lehetőségeket és azokat, amit a szervezeti környezet, valamint a felsőbb vezetők nyújtanak számukra.
- A nők és férfiak eredményei nem mutattak szignifikáns eltérést egyik vizsgált területen sem.
- A magánszektorban általában jobb volt az együttműködési légkör, mint az államban.

A tanulmány [5] megállapítja, hogy ezek a hatékonysággal kapcsolatos eredmények közvetlenül nem feltétlenül járulnak hozzá az anyagi vagy egyéb értékteremtéshez, továbbra is kérdés, hogy az együttműködés vagy a versengés eredményesebb-e üzleti szempontból, amelyhez pénzügyi adatokat is elemezni kell.

A vezetők a tudásmenedzsment bevezetésénél a legnagyobb akadállyal tartják a tudásmegosztással kapcsolatban a belső kultúra ellenállását, ráadásul nincs kidolgozott stratégia arra, hogy a vállalatok miképpen törjék át ezt a gátat és motiválják a rejtett tudás kifejezését és felhasználását a dolgozók közötti kapcsolatokban. Tovább nehezíti a helyzetet ha a nemzeti kultúra individualista hangsúlyú, mert ez leképeződik a szervezeti kultúrában is. HOFSTEDE [7] nemzetközi összehasonlító kutatásaiban Magyarország az individualista irányban hangsúlyos (80 pont), ugyanúgy mint Hollandia és Kanada, de közeli értékeket talált még Olaszországban (76), Új-Zélandon (79). A szomszédos országok viszont közepes értéket kaptak: Ausztria 55, Cseh Köztársaság 58. A tudásorientált kultúra ambivalens követelményt támaszt a munkatársakkal kapcsolatban: egyrészt a tudásmegosztás az önérdek helyett a csoportérdek előtérbe helyezését igényli, azaz együttműködést kíván, másrészt a munka jellegétől függően elsősorban egyéni teljesítményeket vár. A teljesítményértékelésben az egyéni értékelésre szocializálnak bennünket (a mai oktatási rendszerünk „szervezeti kultúrája” is erre épül), így csak az egyéni sikerek segítenek hozzá a pozitív önbecsüléshez. A csoportos értékelés nem ad megfelelő támpontot az egyéni sikerélményhez, ami a magas bizonytalanságkerüléssel is összefüggésben állhat pl. a magyar kultúrában (82). SVEIBY kérdőíve szerint az egyedüli munkavégzés a tudáskultúra ellen hat. Önmagában az önálló munkavégzés nem feltétlenül jelenti azt, hogy valaki elzárkózik a tudás körfolyamatában való részvételtől, ezért ebben a kérdésben további differenciálás szükséges. Ily módon a magyar kultúra két ponton is megnehezíti a tudáskultúra kialakítását: a magas individualizmus és bizonytalanság kerülés miatt.

Kulcskérdés az is, hogy a szervezeti légkör változása milyen kapcsolatban áll az üzleti eredményekkel. A kutatási eredmények nem egységesek abban a tekintetben, hogy a magas szintű együttműködés és *bizalom* valóban serkenti-e a tudásmegosztást és általában növeli-e a szervezet hatékonyságát a versengéssel szemben, amelyet a legfőbb gazdasági mozgatóerőnek tartanak [5]. Ezt modellezi a játékelméletből ismert „fogoly dilemma” helyzet is.

A szervezet iránti bizalom¹, mint az együttműködés lényeges összetevője nem jelenik meg a SVEIBY kérdőívében közvetlenül, mégis a négy fő faktorból három egybevágt SAS JUDIT [8] ilyen irányú kutatásával, aki megkülönböztet háromféle bizalmi tárgyat:

- munkatársak közötti, (az általunk vizsgált kérdőívben: munkacsoport támogatása);
- a vezető felé irányuló és a (az általunk vizsgált kérdőívben: közvetlen felettes);

¹ Szervezeti bizalom (Sas Judit (8) alapján rövidített formában): a tagok által osztott hit, a szervezet mint rendszer megbízhatóságára vonatkozó pozitív elvárásokat foglal magában és megnyilvánul a szervezettel kapcsolatos egyéni viszonyulásban.

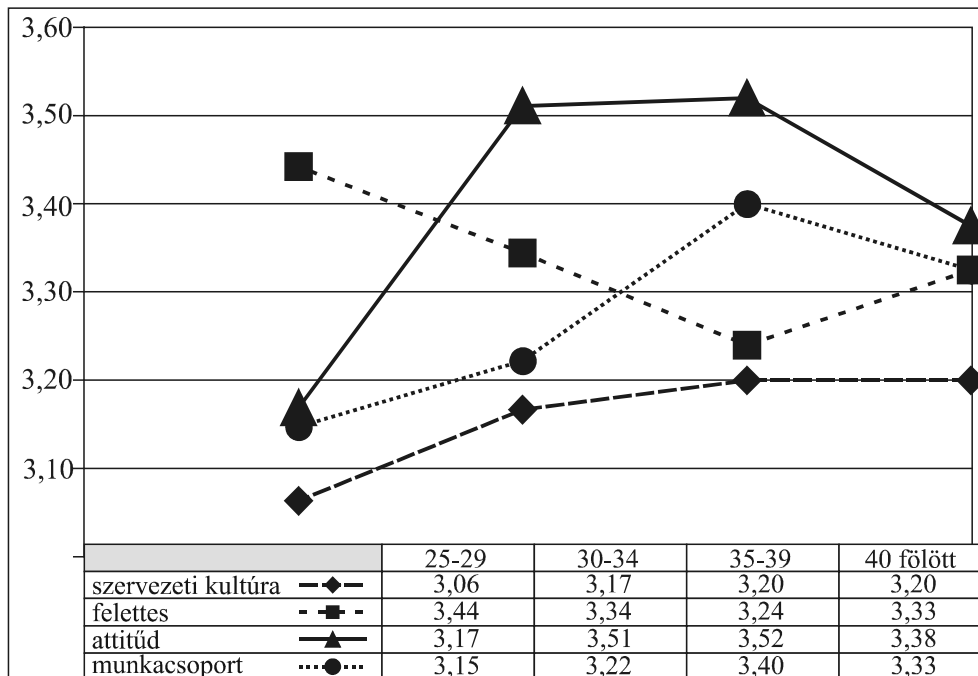
LEHOCZKY M.: A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ...

- szervezet egésze felé irányuló bizalmat (az általunk vizsgált kérdőívben: szervezeti kultúra).

Ez a hasonlóság felhívja a figyelmet arra, hogy a bizalom fogalmát pontosítani kell és szerepét fontos tisztázni a tudásmenedzsmentben.

A próba vizsgálat módszertana és néhány eredménye

A SVEIBY által a fentiekben vázolt együttműködő légkörrel kapcsolatos kérdőívet egy speciális mintával vettük fel: gazdasági jellegű levelező oktatásban résztvevő, első diplomát szerző, főleg női hallgatókkal (50 fő) 2005 tavaszán, akik többségben aktív munkavállalóként igen különböző szervezetekben dolgoztak. A vizsgálat országos szinten nem reprezentatív. A magyarra lefordított kérdőív 5–5 kérdést tett fel a négy korábban említett elemzési kategóriában, a válaszokat ötfokú LIKERT-skálán kellett bejelölni. Az elemzés nem követheti SVEIBY hipotézisét, mert az osztályozási szempontok tekintetében igen homogén a csoport, pl. iskolai végzettség tekintetében (érettségi), nemből, irányultságukban (humán erőforrás szakos hallgatók).



1. ábra

A négy faktor (szervezeti kultúra, a közvetlen felettes attitűdje, az alkalmazott attitűdje, a munkacsoport támogatása) átlagos pontértéke és az életkor kapcsolata (saját felmérés)

A pontszámok átlaga nagyon közeli, így statisztikailag szignifikáns különbségeket ilyen kis elemszámmal nem tudtunk kimutatni. Az életkor tekintetében a tendencia az 1. ábrán látható. Hasonlóan SVEIBY adataihoz az életkorral együtt nő az együttműködés a szervezeti kultúra, a munkacsoport támogatása és különösen a dolgozó attitűdje területén egészen a 35–40 éves korosztályig. Ez utóbbi magyarázható a korábban említett kb. 15 év munka tapasztalat után kialakuló szakmai tetőpont elérésével, ami arra készítheti a személyt, hogy valami újat tanuljon, váltson. A közvetlen felettes együttműködést támogató magatartásának értéke a munka tapasztalatok növekedésével csökken, majd 35–40 éves kor körül emelkedni kezd.

Külön figyelmet érdemel az egyedül végzett munka (2. táblázat), ami az individualista kultúra erős hatását mutatja (2,18). A szervezeti kultúra alacsonyabb pontértékeket kapott, ami a munkahelyi távolságtartással állhat összefüggésben, a belső kapcsolati hálózat szegényességére utalhat, szemben a közvetlen felettséssel és munkacsoporttal való együttműködéssel, valamint a saját attitűdjükkel kapcsolatos magasabb értékekkel (1. táblázat).

LEHOCZKY M.: A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ...

1. táblázat

A négy faktor (szervezeti kultúra, a közvetlen felettes attitűdje, az alkalmazott attitűdje, a munkacsoport támogatása) átlagos pontértéke (saját felmérés)

Szervezeti kultúra	3,17
Közvetlen felettes	3,37
Az alkalmazott attitűdje	3,36
A munkacsoport támogatása	3,23

Fontos kiemelni, hogy jól megfér egymás mellett az, hogy valaki egyedül dolgozik a csoportban, míg a többiek megosztják a tudásukat (2. táblázat). A kettő nem feltétlenül zárja ki egymást, mert különböző tudásterületeken más-más módon reagálhat az egyén, hasonlóan a kontingencia modellekhez. Van, amit egyedül is meg tud oldani és nincs szüksége mások tudására, máskor viszont szívesen átadja tapasztalatait vagy kikéri mások véleményét.

2. táblázat

A munkacsoport támogatása (saját felmérés)

Sokat tudok tanulni a kollégáimtól.	3,22
Vannak nálunk emberek, akik inkább egyedül szeretnek dolgozni.	2,18
Gyakran megosztjuk munka tapasztalatainkat informálisan a csoportunkban.	3,62
Segítünk egymásnak a szükséges készségek elsajátításában.	3,56
A csoport minden tagját értesítjük a legújabb eseményekről.	3,56

A tudásorientált kultúra és az együttműködés egy fontos kérdése

A SVEIBY által megkezdett kutatás fontos kiindulópont lehet akár egy hazai akár egy nemzetközi összehasonlító vizsgálatban a tudáskultúrával is kapcsolatos ún. együttműködési légkör tekintetében. A tudásorientált kultúra megvalósításában különös hangsúlyt kap a szervezeti értékek interiorizációja, az intrinsick motiváció, ezért felveti azt a kérdést, hogy melyik eredményesebb: egy szervezetben fejleszteni a munkatársakat együttműködési készségeit ahogyan azt a fentiekben meghatároztuk (kompetencia központú felfogás), vagy egy új szervezetet kialakítani, olyan dolgozókkal, akik korábbi szocializációjuk, egyéniségük eredményképpen már rendelkeznek azokkal a magatartásmódokkal (személyiségvonás alapú megközelítés), amelyek az együttműködő légkör kialakítását teszik lehetővé.

ÖSSZEGZÉS

Bár nem ismerjük pontosan az összefüggést a szervezeti légkör és a tudásmegosztás között, a tudásmenedzsment megvalósítása nem lehetséges az azzal összhangban álló tudásorientált egyéni attitűdök nélkül, melyben központi szerepet játszik az együttműködés és a bizalom. Több tényező hat a kialakítása ellen: a nemzeti kultúra sajátosságaiból eredő ellenállás, kompetitív és kooperatív elemek összhangjának nehéz megteremtése a dolgozók magatartásában, nincs célzott módszer az egyéni fejlesztésre, a jelenleg jellemző szervezeti kultúrákban a teljesítményben kifejeződő viselkedés az értékmérő, ezzel szemben a tudás közvetlenül nem mérhető, nem látható. Az ismertetett kérdőív egyben mérőeszközként is funkcionálhat, bár ebben az esetben is csak a magatartásformák vizsgálhatók, mégis egy közös kiindulási alapként szolgálhat a tudásalapú viselkedés szocializációs folyamatában.

IRODALOM ÉS FORRÁSJEGYZÉK

- [1] BAKACSI GYULA: Szervezeti magatartás és vezetés KJK Kerszöv 2003.
- [2] THOMAS H. DAVENPORT, LAURENCE PROUSAK: Tudásmenedzsment Kossuth Kiadó Budapest 2001.

LEHOCZKY M.: A TUDÁSORIENTÁLT SZERVEZETI KULTÚRA ...

- [3] MÁLOVICS ÉVA: Szervezeti kultúra és identitás in: A szociális identitás, az információ és a piac. Szerk.: CZAGÁNY L., GARAI L. (SZTE Gazdaságtudományi Kar Közleményei Jatepress Szeged 2004).
- [4] KARL ERIK SVEIBY: Szervezetek újjazdagsága: a menedzselt tudás KJK Kerszöv 2001.
- [5] KARL ERIK SVEIBY: Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an empirical Study (letöltés: 2006. április 13.).
<http://www.emeraldinsight.com/1367-3270.htm> Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 5, 2002 vagy
<http://www.pscoc.gov.sg/repository/open/2/244/Collaboration%20and%20Knowledge%20Work.pdf>
- [6] Kérdőív: Collaborative Climate Survey <http://www.sveibytoolkit.com/welcome/surveys.htm>
- [7] http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php
- [8] SAS JUDIT: Bizalom a szervezetekben in: Magyar Pszichológiai Szemle, 2005, LX. 1. 7-27.: Szervezeti láttelepek (A szervezetpszichológia hazai kutatási irányjai) Szerk.: FARAGÓ KLÁRA és KOVÁCS ZOLTÁN.