

## **Tudásmenedzsment és tudásmegosztás informális tanulás által – mennyire hasznos vagy gátló?**

**Keséné Bohácsi Beáta**

**Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr**

### **Bevezetés**

Tudás – hatalom – megosztás. E három szó lefedi mindazt a társadalmi normát, ami irányítja korunkat. Mára kulcsfontosságúvá vált, hogy képesek legyünk saját tudást létrehozni, tudjuk ezt kezelni, megőrizni, fejleszteni és újra felhasználni, hogy ezek által képesek legyünk növelni saját piaci értékünket a globális piacon.

### **1. Tudásmenedzsment a HR-ben**

Az emberi erőforrás (tudás, tapasztalat és magatartás) tekintetében mutatkozó előnyök a hosszútávú versenyképesség alapvető elemének tekinthetők (Farndale et al. 2010; Torrington 2014).

A vállalati HR-tevékenység az elmúlt évtizedekben tapasztalható emberi erőforrás felértékelődése következtében a tudásmenedzsment kiépítésének és működtetésének feladataival egészült ki. Ehhez kapcsolódóan a legnagyobb kihívás a tudásmegosztást érinti (Bencsik et al. 2017).

Az újdonságteremtő tudásnak nagyobb értéke van: minél nehezebben megszerezhető, annál nagyobb a jelentősége a versenyképes működés fenntartásában. Ezt az értékes személyes (rejtett/tacit) tudást integrálni, kezelni és hozzáadott értékévé változtatni csakis a tudásmenedzsment eszköztárával és módszereivel lehet (Bencsik et al. 2017). Viszont azzal is tisztában kell lenni, hogy ahol emberek dolgoznak együtt, ott a személyes kapcsolatok nem csak természetes részét képezik a szervezeti együttműködésnek, de elengedhetetlenül szükségesek is a teljesítményhez (Bencsik–Juhász 2020).

A tanulószervezeti jellemzők az alapfeltételt jelentik egy tudásmenedzsment-rendszer kiépítése és működtetése szempontjából. Ezek a jellemzők elsősorban a bizalomra épülő viselkedés, valamint a folyamatos tanulási hajlandóság, a nyitottság, a teammunka, a szervezeti és egyéni célok egyeztetése (Bencsik et al. 2017).

A tudásmenedzsment-rendszerek alapvetően támogatják azokat a folyamatokat, melyeken keresztül a tudás (tacit és explicit) átadásra kerül az egyének vagy munkahelyi csoportok között. Ezek a rendszerek tudástárolásra is alkalmas megoldások (Nunes et al. 2006). Ives és munkatársai (2003) szerint a tudásmegosztás mint emberi viselkedés vizsgálható az emberi teljesítmény függvényében. Az emberi teljesítmény komplex tevékenység eredménye, melyet több faktor befolyásol, pl. üzleti környezet, szervezeti és egyéni jellemzők.

A nemzetközi vállalatok esetében az egyik döntő fontosságú kérdés, hogyan lehet azt elérni, hogy a különböző helyeken felhalmozódott tudás összeadódjon, megosztódjon. Ennek számos eszköze van, mint például:

- globális és nemzetközi munkacsoportok, szakértői hálózatok,
- hatékony kommunikációs eszközök (internet, intranet, belső konferenciák, workshopok),
- munkatársak tudástranszferrel és tudásmegosztással kapcsolatos szisztematikus kikérdezése és értékelése (Bencsik–Juhász 2020).

Az is igaz azonban, hogy bár a nemzetközi cégek tulajdonosai azonos elveket, elvárásokat támasztanak és hasonló gyakorlatot követnek, mégis a helyi kultúra domináns az emberi viselkedés, a bizalom és a tudásmegosztás területén (Bencsik et al. 2017).

Világossá válik tehát, hogy napjainkban kulcsfontosságú kérdéssé vált, hogy hogyan és milyen mértékben képesek a vállalatok új tudástartalmakat létrehozni saját szervezeteiken belül. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy nem elég csak kialakítani ezeket a tudástartalmakat, a tanulási folyamat szerves része, fontos aspektusa az is, hogyan tudják a szervezet tagjai ezt a tudást megőrizni, fejleszteni és továbbadni az intézményi hatékonyság és eredményesség növelése érdekében. Ehhez viszont arra van szükség, hogy a szervezet tanulási hajlandóságát és tanulási képességét folyamatosan és nagy hatékonysággal fejlesszék. A munkahelyi tanulás kapcsán tehát kulcsfontosságú kérdéssé válik a szervezeten belüli tudás menedzselése is, melyben magának a munkaadónak is kiemelkedő szerepet kell betöltenie (Lantos 2021).

## **2. A munkahelyi tanulás**

A tanulás tágabb értelemben minden organizmus alapvető jellemzője. Az emberi szervezet elsajátít magatartásformákat, tevékenységformákat, ismereteket és érzelmeket. Amit korábban tettünk, az nem szükségszerűen a múlté, és nem szükségszerűen elveszett. Ez lehet, hogy befolyásolni fogja jelen viselkedésünket, de az is lehet, hogy nem. Az, hogy a múltbeli tapasztalat milyen körülmények között befolyásolja a későbbi magatartást, a pszichológia egyik legfontosabb problémái közé tartozik (Katona 1963).

A szervezetek különböznek egymástól abban, hogy milyen tanulási környezeteket hoznak létre és tartanak fenn. S vannak olyan szervezetek, amelyek sikeresebbnak tűnnek, mint mások. A vállalatok tanulási környezetének vizsgálata azzal a céllal indult, hogy a munkahelyi környezet jellemzői közül azonosítsa azokat, amelyek befolyással vannak a tanulásra; amelyek akadályt vagy épp ellenkezőleg, lehetőségeket teremtenek a tudás terjedése és hasznosulása számára (Csizmadia et al. 2022).

Munkahelyi környezetben óriási jelentősége van a megfelelő kommunikációs csatornák kiépítésének és működtetésének, amelyek a munkavégzés és a munkahelyi teljesítmény befolyásolásán túl a munkatársak közérzetére, viselkedésére is hatást gyakorolnak (Feinberg et al. 2014a, 2014b).

### **3. Informális tanulás**

A vállalatok többsége régóta tisztában van a megosztott tudás, információ jelentőségével, de a formális megoldásokon ritkán lépnek túl, vagyis nem használják ki az informális megoldásban rejlő lehetőségeket, s így azok nincsenek is kihasználva, a vállalat javára fordítva.

Az informális tanulás nem tudatos – ez úgy értelmezendő, hogy nem vagyunk annak tudatában, hogy itt és most is történik tanulási tevékenység. A nem szándékos és nem tudatos tanulásból származó tudás évekkal később, de akár azonnal is hasznosulhat. Az informális tanulás rendkívül szerteágazó.

Jellegét tekintve az informális tanulás lehet additív vagy transzformatív. Additív akkor, ha az a tudás a képességek fejlesztésére irányul és azt bővíti, illetve erősíti a már meglévő ismereteket. Transzformatívnak akkor tekinthetjük, ha tanulási élmények hatására zajlik, kihívást jelent az új feltételezések és értékek megértése, ezek pedig teljes mértékben megváltoztatják a meglévő előzetes tudást és álláspontot (Stéber–Kereszty 2015).

Más tagolás szerint is ketté lehet választani az informális tanulást. Az egyik a munkavégzéshez kapcsolódó (de nem feltétlen a munkahelyen végbemenő), nem szervezett ismeretátadás, tudásmegosztás, tapasztalati tanulás. A másik az egyéni (vagy akár társas keretek között, csoportosan folyó), önálló tanulás, önképzés (Tót 2006). Az informális tanulásban kulcsszerepe van a személyes kapcsolatoknak. Az olyan személyeknek, akik képesek és akarják is tudásukat megosztani. A család az első lépést jelenti annak a személyes társadalmi-társas hálózatnak a kialakításában, amely mind a tanulás, mind a lehetőségek megteremtésében és kihasználásában szerepet játszik. Két fontos emelhető ki: a tárgyi tudás és a tudásokkal való gazdagodás mikéntje is ugyancsak a családból származik.

Az informális tanulás feltételei a tevékenységek, szituációk és eszközök, melyek elsődleges célja ugyan nem a tanulás, de használhatók tudatosan vagy nem tudatosan tanulásra és tudásmegosztásra (Govaerts–Baert 2011). Az on-the-job tanulás az oktatási környezeten kívül jelenik meg és nem formális, szervezett oktatási program keretei között, ezért a tanulók gyakran nincsenek is tudatában a tanulási folyamatnak (Marjolein et al. 2006)

Werr és Sjernberg (2003) szerint a szervezetek közötti tudásátadás is gyakran a munkatársak tudattalan fecsegése során történik meg, vagyis informális interakciók során. Ez azt jelenti, hogy a tudás átadásának ugyan nincs kifejezett célja, mégis megtörténik. A tudásmegosztásnak komoly jelentősége van az innovatív megoldások kialakításában is. Werr és Sjernberg (2003) kutatásokban azt tapasztalták, hogy a kreatív gondolatok leginkább informális keretek között születnek. Az egyének összegyűlt tapasztalatai, melyek általában tacit jellegű tudás jelentenek, a sztorik elmesélése következtében kerülnek megosztásra (storytelling) (Denning 2004).

### **4. Informális tudásmegosztás: a bizalom és a pletyka**

Miért fontos a bizalom a tudásmegosztás szempontjából is? Az a potenciál, amit hordoz, az együttműködés lehetőségét teremti meg az emberek között: a különböző erősségek kihasználását és a különböző gyenge pontok kiegyensúlyozását. A bizalom teszi lehetővé egy szervezet tagjai számára, hogy a gyenge pontok feltárással szervezeten belüli erőforrásokat mozgósítsanak a fejlődésre. S tartja is a mondás: hibázni emberi dolog. Bizalom hiányában beindul a mechanizmus, amit Edmondson (2011) hibáztatási játszmaként (blame game) nevez meg, s ennek nyomán az egyéni psziché énvédő mechanizmusai érvényesülnek a hibák takargatásával, elhallgatásával. Így a változás, tanulás nem indulhat el, hiszen annak szükségessége rejtve marad (Tóth-Pjeczka–Antoni–Alt 2023).

A tudásmegosztás szervezeti gyakorlata a hivatalos formális csatornák igénybevétele mellett nagyrészt közvetíthet valós és nem valós tartalmú információkat. A nem valós tartalmú

információk (munkahelyi pletyka) az alapvető szervezeti folyamatokra hatással vannak. Negatív módon befolyásolják a csapatmunkát, a javadalmazást, a szervezeti kommunikációt és a hatékonyságot. A csapatmunka esetében demoralizálja a csapatot és konfliktusokat eredményezhet. A javadalmazást tekintve, mint korábbi kutatások is kimutatták (Baumeister et al. 2004), az egyéni haszonszerzés céljából akár még a hamis pletykáktól sem riadunk vissza. A szervezeti kommunikációban gyökeret verhet a bizalmatlanság, a titkolózás. Ezek a hatások együttesen csökkenthetik a szervezetben dolgozók mind egyéni, mind pedig a csapatmunkára épülő hatékonyságát. Vagyis azokban a tényezőkben okoznak kárt, amelyek a munkatársak közötti együttműködésre, az egymás iránti lojalításra épülnek, és ezen keresztül a tudásmegosztásra is hatással vannak. Ennek eredménye kétségtelenül a működési hatékonyságot, a szervezeti teljesítményt is befolyásolja. Azaz a hosszú idő alatt kiépített pozitív szervezeti tényezőket negatív irányba mozdítják el (Bencsik–Juhász 2020).

### **5. Közösségi média, mint az informális tanulás és a tudásmegosztás tere**

A közösségi média lehetővé teszi a felhasználók számára, hogy aktívan megosszák álláspontjukat, megváltoztatja a kommunikáció módját, és gazdag adatforrást kínál a kutatóknak az elemzéshez (Alamsyah–Adityawarman 2017). Míg a hagyományos médiára az egyirányú kommunikáció a jellemző, addig a közösségi médiában szövevényes hálóban kommunikálnak az emberek egymással. Működésének vannak alapfeltételei. A legfontosabbak ezek közül: a felhasználók közötti interakciók, a nyitottság, az interaktivitás, maga a közösségtudat és az összeköttetés (Klausz 2016).

A közösségi média gyors térnyerésének és fejlődésének köszönhetően, formái állandó változáson mennek keresztül. Tartalmuk szerint lehetnek: blogok, közösségi hálózatok/oldalak, tartalmi alapú közösségek, fórumok és üzenőfalak, valamint tartalomgenerátorok (Klausz 2016).

Valamennyi közösségi média közös tulajdonsága, hogy alapszolgáltatásaiban ingyenesen használhatóak internet alapú platformok, a közösség által létrehozott tartalomra épülnek, a felhasználók saját profilt és kapcsolati hálót hoznak létre, illetve kommunikálnak egymással. A közösségi média fajtái feladatkörükben, megszólított célcsoportjukban különböznek egymástól (Szűts 2018).

A politikai kommunikáció is alkalmazkodott a közösségi média közlésformáihoz. Közéleti személyek, valamint politikusok is napi szinten osztanak meg magukról mikronarratívumokat, személyes fotókat vagy rövid videókat közösségi médiaoldalakon (Lanszki 2022). Ezáltal lehet valakit lájkolni, követni és napi szinten követni az eseményeket – mi is történik másokkal a világban.

Hudson és Hall (2013) megállapította, hogy a közösségi média hatékonyan növeli a közönséget, ösztönzi az elkötelezettséget, és javítja a felhasználók megértését is. Megállapításra került az is, hogy a különböző társadalmi célcsoportok tagjait jobban érdeklik a közösségi média világában született elbeszélések, mint a politikai közösségek felől építkező médianarratívák (Szűts 2018).

A közösségi média képes megváltoztatni egy szervezet üzleti tevékenységét egy dinamikus és bizonytalan gazdasági korszakban, mivel megkönnyíti a tudásmegosztást a virtuális világban. Ipe (2003) szerint azonban az, hogy egy szervezet hatékonyan tudja-e hasznosítani a tudását, nagymértékben függ az azt létrehozó, megosztó és használó emberektől. A tudás kihasználása tehát akkor lehetséges, ha az emberek megosztják a birtokukban lévő tudást, és mások tudására építenek. Ráadásul egy olyan együttműködő technológia esetében, mint a közösségi oldalak, a szervezeti folyamatok érdemben függenek a tagok tevékenységeitől (gyakorosságától), amelyek hozzájárulhatnak egy újonnan kialakuló stratégiához. Ez megkérdőjelezi a tudásmegosztásról alkotott feltételezésünket, különösen

azzal kapcsolatban, hogy az IT-t hogyan használják a szervezeten belül. A szervezetek hagyományos, az IT szerepének elkülönítésével történő szemlélete már nem megfelelő, különösen, ha figyelembe vesszük, hogy a közösségi média átalakítja a tudás megosztásának módját és a tudás alkalmazását a szervezet hétköznapi tevékenységeiben. Ez azt jelzi, hogy mennyire fontos megérteni a közösségi média tudásmegosztási gyakorlatának hatását egy szervezeten belül (Kwayu 2021).

### **Összegzés (a téma további kutatási területei)**

A tanulás kulcsfontosságú a szervezet életében. A tudást meg kell osztani másokkal, hogy hatékonyabban tudjunk dolgozni egymással. A jó ötletek és a megfelelő eszközök kihasználása úttörő lehet. A munkahelyek különböző tanulási tereket alakítanak ki a munkavállalóknak. Azonban létezik egy olyan módja is a tanulásnak, ami spontán megy végbe, s nem is kell nagy erőfeszítéseket tenni a tanítás-tanulás folyamatához.

Az informális tanulás színterei elérték az online teret is. Ha csak egy hasznos videót látunk, s azt megosztjuk, már tudástranszfer történik. Számos olyan alkalmazás van, ahol nemcsak a videókat, de szöveg- és képalapú bejegyzéseket is megmutathatunk másoknak. Ezt a munkahelyen is ki lehet használni, hiszen akár egy problémát a különböző közösségi médiák által nyújtott chatalkalmazásokban is meg lehet beszélni, ki lehet elemezni.

A különböző tanulási formák (legyen az formális vagy informális) hatékonysága nagyban függ a csapat összetételétől, hajlandóságától, sőt mi több: a bizalmi skálától is. A bizalom minden kapcsolati rendszerben alaptételnek számít. S a legnagyobb veszélyforrása a bizalomvesztésnek: a rossz hírű pletyka. Csírájában el kell fojtani ezeket a gyomokat, s megakadályozni továbbterjedésüket, vagy még nagyobb kárt okoznak a munkatársak között.

A bizalomnak is ára van. Ha ezt a témát jobban körbejárjuk, s a különböző nációk együttműködésére gondolunk, ott is meg lehet vizsgálni, mennyire működik a kohézió. Mert minden nemzetnek megvannak a maga sajátosságai. S itt is lehetnek különbségek, ki mennyire bízik meg például egy idegenben (aki lehet azonos nemzetiségű vagy akár más országbeli munkavállaló) vagy egy jól megszokott, "bejártott" kollégában.

A beilleszkedési-betanolási folyamat is fontos eredményekkel tudna szolgálni: az első 3 hónap (a próbaidőszak) alatti teljesítmény és az azt követő 3 hónapos időszak tanulási skáláján is megfigyelhető eltérés. A teljes beilleszkedés egy munkahelyre kb. 6-10 hónapra tehető. Ha addig az ember nem találta meg a helyét a rendszerben, nem is fogja jól érezni magát.

Végül, de nem utolsó sorban a közösségi médiában legyártott, munkavégzéssel kapcsolatos mémek összehasonlítása is elég szembetűnő lehet: ki, mennyire találja humorosnak vagy épp ellenkezőleg, sértőnek az egyes alkotásokat. Mennyire megosztó tud lenni akár egy fénykép és szöveg kombinációja, s ebből is alakulhatnak ki ellentétek.

## **Irodalom**

- Alamsyah, A.–Adityawarman, F. 2017. Hybrid sentiment and network analysis of social opinion polarization. In: *2017 5th International Conference on Information and Communication Technology (ICoIC7)*. IEEE. 1–6.
- Baumeister, R. F.–Zhang, L.–Vohs, K. D. 2004. Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology*, 8(2), 111–121.
- Bencsik A.–Juhász T.–Poór J. 2017. Tudásmenedzsment és tudástranszfer a HRM-ben empirikus vizsgálatok tükrében. *Marketing és menedzsment*. 4. szám 1–14.
- Bencsik A.–Juhász T. 2020. Informális tudásmegosztás. A munkahelyi pletyka. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 51(7-8), 89–101.
- Csizmadia P.–Csillag S.–Szászvári K. Á.–Bácsi K. 2022. To learn and let learn? Characteristics of the learning environment in knowledge-intensive medium-sized enterprises. *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 661–674.
- Denning, S. 2004. Telling tales. *Harvard business review*, 82(5), 122–129.
- Edmondson, A. C. 2011. Strategies for learning from failure. *Harvard business review*, 89(4), 48–55.
- Farndale, E.–Scullion, H.–Sparrow, P. 2010. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*, 45(2), 161–168.
- Feinberg, M.–Willer, R.–Schultz, M. 2014a. Gossip and Ostracism Promote Cooperation in Groups. *Psychological Science*, 25(3), 656–664. <https://doi.org/10.1177/0956797613510184>
- Feinberg, M.–Willer, R.–Stellar, J. E.–Keltner, D. 2014b. Gossip and Ostracism Solve the Cooperation Problem. *Psychological Science*, 25(3), 1015–1030.
- Govaerts, N.–Baert, H. 2011. Learning patterns in organizations: towards a typology of workplace-learning configurations, *Human Resource Development International*, 14(5), 336–342.
- Hudson, H.–Hall, J. 2013. Value of social media in reaching and engaging employers in Total Worker Health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55, 78–81.
- Ipe, M. 2003. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human resource development review*, 2(4), 337–359.
- Ives, W.–Torrey, B.–Gordon, C. 2003. Knowledge Management: an emerging discipline with a long history. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 269–274.
- Katona G. 1963. *Psychological Analysis of Economic Behavior*. McGraw Hill: N.Y.
- Klausz M. 2016. *A közösségi média nagykönyve*. Budapest: Athenaeum Kiadó. 4–111.
- Kwayu, S.–Abubakre, M.–Lal, B. 2021. The influence of informal social media practices on knowledge sharing and work processes within organizations. *International Journal of Information Management*, 58, 102–280.
- Lanszki A. 2022. *Digitális média és történetmesélés a felsőoktatásban*. 45–51.
- Lantos T. 2021. A munkahelyi informális tanulás meghatározó szerepe a pedagógusok folyamatos szakmai fejlődésében. *Képzés és Gyakorlat: Neveléstudományi folyóirat*, 19(3-4), 41–53.
- Marjolein, G. M.–Berings, C.–Doornbos, A. J.–Simons P. R. 2006. Methodological Practises in On-the-job Learning Research, *Human Resource Development International*, 9(3), 333–363.
- Nunes, B. M.–Annansingh, F.–Eaglestone, B.–Wakefield, R. 2006. Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of documentation*, 62(1), 101–119.
- Stéber A.–Kereszty O. 2015. Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. *Új Pedagógiai Szemle* 65(9-10), 46–60.

- Szűts Z. 2018. *Online: Az internetes kommunikáció és média története, elmélete és jelenségei.* Wolters Kluwer. 319–333.
- Torrington, D. 2014. Human resource management and the personnel function. In: *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* Routledge. 56–66.
- Tót É. 2006. A munkavégzéshez kapcsolódó informális tanulás jellemzői, az így szerzett tudás feltárásának és hasznosításának lehetőségei – 1. rész. *Munkatudományi figyelő* 33–36.
- Tóth-Pjeczka K.–Antoni-Alt P. 2023. A munkahelyi tanulást támogató szervezeti környezet. *Tudásmenedzsment*, 24(1), 138–153.
- Werr, A.–Stjernberg, T. 2003. Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 881–908.