

ZOLTAYNÉ PAPRIKA Zita

# A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A DÖNTÉSHOZATALBAN

Minden üzleti döntés az elérhető információk és tudás logikus, szisztematikus elemzését igényli. Ez kiegészíti a döntéshozatali folyamat további lépéseit, mint pl. a probléma azonosítását, az érintettekkel való együttműködést a megoldási javaslatok kidolgozásakor, és az ötletek, a kiválasztott megoldások „eladását”. Korábban tanácsadók és szakértők segítették a döntéshozókat ebben a folyamatban. Manapság a tudásmenedzserek jutnak szerephez azoknál az alkalmazásoknál, ahol a döntéstámogató rendszerek tudás-alapúak.

*„Semmi kétség, hogy beléptünk  
a tudás gazdaságába...”*

(KPMG, 1998)

Napjaink bonyolult és gyorsan változó világában, az erős és fokozódó verseny, a globalizálódó gazdaság körülményei között, amikor a vásárlók igényei egyre kifinomultabbakká válnak, az üzleti élet szereplői új utakat keresnek a túléléshez és a sikerhez. Megfigyelhető néhány fontos szervezeti trend: lerövidül a piacra jutás ideje, globalizálódnak az üzleti vállalkozások, szükség van a külső és belső adatok folyamatos felhasználására. Mindezekből a kihívásokból levezethető egy másik fontos igény: segíteni kell az üzleti döntéshozókat abban, hogy jobb döntések szülessenek.

Amikor a tudásmenedzsment lehetőségeit és korlátjait kutatjuk, először keresnünk kell egy olyan definíciót, amely megvilágítja, hogy mit is értünk tudásmenedzsment alatt. Karl-Erik Sveiby szerint a tudásmenedzsment a szervezet nem anyagi eszközeiből való értékteremtés művészete. Sveiby a tudásmenedzsment kétfajta tevékenységét azonosította: (1) az információ menedzsmentet, melynél a tudást objektumként határozta meg, szemben (2) az emberek menedzselésével, ahol a tudást folyamatként ragadta meg (Sveiby, 1999). Az első meghatározásnál az emberi

gondolkodás kisebb súlyt kap, habár a kognitív korlátok sok problémát okozhatnak.

David Skryme sokkal határozottabb definíciót adott: szerinte a tudásmenedzsment az élő tudás és a vele összefüggő folyamatok explicit és szisztematikus menedzselése, beleértve a tudás létrehozását, szervezését, elosztását, felhasználását (Skryme, 1998). Vagyis a tudás menedzselése

- explicit: mert az előfeltevések, megérzések föltárását, annak rögzítését jelenti,
- szisztematikus: mivel a figyelembe nem vett dolgok nem hoznak hasznot,
- élő tudás: a figyelmet irányítani kell, mivel nincsenek korlátlan forrásaink,
- folyamatokból áll: a tudásmenedzsment tevékenységek sorozata, melyeknek saját technikái és eszközei vannak.

Ha a Delphi Group Tudásmenedzsment Fehér Könyvét (Koulopoulos, 1997) tanulmányozzuk, sokfajta közelítésmóddal találkozhatunk a terület jól ismert szakértőinek tollából. John Ladley szerint a tudásmenedzsment olyan folyamat, amelyben különböző technológiák egy új üzleti modellbe futnak össze, miközben figyelembe veszik azt az igényt, hogy az intellektuális tőkével számolni kell.

David Moon azon az állásponton van, hogy a tudásmenedzsment olyan eszközöket igényel, melyek az információk elérhetőségére és relevanciájára összpontosítanak, és arra, hogy a meglévő információk hatékonyan jussanak el azokhoz, akiknek a legnagyobb szükségük van rájuk. Szívesebben használja a tudásmegosztás és a tudáshálózat kifejezéseket.

Joseph S. Rubinfeld osztja David Moon nézetét a tekintetben, hogy a tudásmenedzsment magában foglalja a tudás és az intellektuális eszközök elhelyezését, megszervezését, megosztását és karbantartását. Egy tudásmenedzsment program elősegíti a szervezeti tanulást, ösztönzi az innovációt, és megnöveli a szervezeti változásokra való fogékonyságot és válaszadó képességet.

Az Andersen Consulting-hoz tartozó Richard Stuckey a tudásmenedzsmentet szisztematikus folyamatként definiálta, amely a szervezeti célok elérésére irányul, és az információk, hiedelmek és tapasztalatok létrehozásán, megszerzésén, szintetizálásán és megosztásán keresztül valósul meg.

Peter Drucker a menedzsment tudományok guruja azt mondta, hogy a menedzsment célja a tudás termelékenységéé. Erre a meghatározásra építve Robert Turner megfogalmazott egy másik definíciót: a tudásmenedzsment a szakmai ismeretek és a szervezeti hatáskörök szisztematikus összeszövése, a vállalat intellektuális eszközeinek mozgósítása a tanulás, az innováció, a termelékenység révén az értékteremtés érdekében.

Karen Vander Linde a tudásmenedzsmentet olyan folyamatként definiálta, amely az információt és az intellektuális eszközöket stratégiai értékéé transzformálja a szervezet kliensei és a többi ember számára. Nagyon sok más különböző módja lehet a tudás generálás és közvetítés kifejezésének, de minden meghatározásban a technológiának kitüntetett szerepe van, mivel az biztosítja a tudás menedzseléséhez az infrastruktúrát.

Miután áttekintettünk számos definíciót, kísérletet teszünk arra, hogy megragadjuk közös elemeiket, s ezzel megfogalmazzunk egy meta-definíciót. (1. táblázat)

A tudásmenedzsment újfajta bölcsességnek tűnik (Newcombe, 1999). A vezető vállalatok mind megpróbálkoznak a tudásmenedzsmenttel és tudásmenedzsment rendszereket használnak. Ezek a rendszerek lehetővé teszik a kisebb egységek, divíziók, osztályok számára, hogy belemerüljenek a különböző forrásokból összegyűjtött tudás gazdagságába.

Miért helyeznek ekkora súlyt a vállalatok a tudásra? Először is, azok a vállalatok, amelyek megtalálják,

**A tudásmenedzsment definíciója**

A tudásmenedzsment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• értékvezérelt szervezeti folyamat,</li> <li>• új üzleti modell, amely az intellektuális eszközökre helyezi a hangsúlyt,</li> <li>• az információmenedzsment új technológiája,</li> <li>• az információ megtalálásának, öszszszerkesztésének és szétosztásának tudásalapú megközelítése,</li> <li>• új menedzsment eszköz.</li> </ul>
--------------------	---

és előnyszerzésre használják a tudást, eredményesebben versenyeznek a piacon. Manapság a vállalatok értékének átlag 70%-át a nem materiális eszközök testésítik meg. A vállalatok már nem az anyagi javak előállításában versenyeznek, viszont egyre erősebb a verseny a tudásintenzív szolgáltatások és a szoftver fejlesztés területén.

A vállalatok szeretnék megszerezni azt a tudást, ami az alkalmazottaik birtokában van. Semmi garancia nincs ugyanis arra, hogy egy menedzser vagy egy munkás élete végéig egy cégnél fog maradni. A vállalatnak azonban szüksége van a tudásukra. Ezért akarják a cégek megosztani az intellektuális javakat. A vállalatok folyamatosan investálnak alkalmazottaikba, amikor elküldik őket tréningekre, továbbképzésekre, s nem szeretnék e befektetéseiket elveszíteni, amikor az alkalmazott elmegy a cégtől. A tudásmenedzsment biztonságos módszer az alkalmazottak tudásának megszerzésére.

Az információrendszerek történetének tanulmányozása világossá teszi, hogy az információtechnológiába történő beruházás nem mindig hozza meg a várt eredményt. Ahhoz, hogy egy információrendszer sikeres legyen, a rendszert a szervezeti és viselkedési elvekkel és a technikai tényezőkkel összhangban kell megtervezni és működtetni. A vezetők nem mindig tudják, hogy milyen információkra van szükségük, az informatikusok viszont nem tudnak eleget a menedzsmentről ahhoz, hogy releváns információkkal szolgálják ki őket. A felsővezetők idejük 30%-át annak földerítésével töltik, hogy mit nem tudnak. A tudásmenedzsment új eszköz lehet ahhoz, hogy legyőzzék ezt a nehézséget. A vezetőknek explicit és tacit tudásra egyaránt szükségük van. A tacit tudás nehezebben szerzhető meg, mert mások fejében található és csak eredménykedni lehet abban, hogy birtokosai képesek annak megosztására.

Folyamatok a döntéshozatalban

Téma és kultúrafüggés					
Célok és értékek	Észlelések és hiedelmek	Integrált tudás	Szervezeti struktúra		
Tervezés és felmérés					
Előrettekintés	Monitoring		Értékelés		
Problémaelemzés					
A döntéshozatal módjának megválasztása					
Túzottás	Rutin folyamatok	Elemzés központú	Elit csoport	Konfliktus menedzsment	Közös tanulás
A döntéshozatali tevékenységek					
Probléma felismerés	Kritériumok meghatározása	Alternatívák létrehozása	Alternatívák értékelése	Döntés	

**Tudásmenedzsment és döntéshozatal**

A kulcskérdés az, miként tudunk tudást generálni, hogyan lehet kinyerni a tudás alapanyagát, az adatokat, információkat, tapasztalatokat azoktól, akik azt birtokolják. Továbbá, ha meg tudtuk szerezni a tudás alkotóelemeit, miképp tudjuk azokat valódi tudássá transzformálni annak érdekében, hogy javítsuk a döntéshozatal színvonalát.

Kezdetekben a tudás megszerzésének feladatát a tudás felelősökhöz delegálták. Stacie Capshaw, a Delphi Group vezető tanácsadójától tudjuk, hogy legalább 800 cégnél alkalmaztak ún. tudásvezetőket (Newcombe, 1999). Ők olyan vezetők voltak, akiknek megvolt a hatalmuk és a tapasztalatuk ahhoz, hogy megosszák a szervezeten belüli tudást. Általában a vezetés felső szintjén helyezkedtek el, és szorosan kontroll alatt tartották a tudás megtalálását, szerkesztését és szétoztását.

Napjainkban a tudásfelelősöket tudásmenedzserek váltották fel, akik már egy meghatározott üzleti egységhez tartoznak és annak az egységnek a tudását reprezentálják. Két típusa van az ilyen tudásmenedzsereknek: (1) brókerek, akik összekötik azokat, akik valamilyen tudást keresnek azokkal, akik birtokolják ezt a tudást, (2) elemzők, akik tudásbázisokat és azok elveit építik fel. Nyugodtan hozzátehetünk egy harmadik típust is, akiket nevezhetnénk tudásszakértőknek, mivel az a feladatuk, hogy megfelelő formában dolgozzák föl és mutassák be az explicit és tacit tudást.

A menedzserek egyre több és több információra vágnak, habár közismert, hogy a túl sok információ

kevesebb tudáshoz vezet. A tudás – legalábbis az üzleti világban – nem annyira az információk mennyiségétől függ, hanem inkább azoktól a kapcsolódásoktól, amelyek összekötik az információkat. A tudásmenedzsment rendszerek hozzásegítik a menedzsereket ahhoz, hogy könnyedén navigáljanak az információk között.

Amikor a tudásmenedzsment és a döntéshozatal kapcsolatát vizsgáljuk, érdemes figyelembe venni a formális stratégiákat, módszereket és javasolt eszközöket, melyek segítségével – Ralph Keeney munkáira alapozva (Keeney, 1992) – egy döntési útvonal, keret választható fel, amelyben jól megmutathatók az összefüggések.

A következő ábra azokat a kihívásokkal terhelt, nehéz folyamatokat írja le, amelyek a döntéshozatalt kísérik, és egyben lehetővé teszi annak megvilágítását is, hogy a tudásmenedzsment miként tudja támogatni a felvázolt keret különböző folyamatait. (1. ábra)

**A tudásmenedzsment hozzájárulása a problémaazonosításhoz**

Fontos, hogy a legelején tisztázzuk: egy probléma téma és kultúra függősége társadalmi konstrukciók eredménye. Másként fogalmazva: amit a valóságnak tudunk (vagy hiszünk) átmegegy társadalmi meghatározottságunk, a szavak, a gondolatok, az értékek, az erkölcs és a viselkedés szűrőjén. Valójában azt mondhatnánk, hogy az emberek problémateret társadalmilag meghatározott. Ez a társadalmi meghatározottság igen gyakran címkézi a problémákat, pl. jelzi, hogy ki a felelős annak kialakulásáért és megoldásáért. A társadalmi meghatározottság képes megmutatni, hogy a

különböző problémák miként függenek össze vagy éppen függetlenek egymástól.

Az alábbi négy összefüggést tárgyaljuk meg ezzel kapcsolatban:

- célok és értékek,
- észlelések, hiedelmek és erkölcsi normák,
- integrált tudás és
- szervezeti struktúrák.

A célok és értékek az állapotokkal és a dolgokkal kapcsolatos preferenciákra vonatkoznak. Az üzleti döntéseket vezérlő célokra jó példa lehet a növekedés, a profittermelő képesség és a stabilitás. Egy tudásbázisnak tartalmaznia kell információkat az aktuális célokról és értékekről, továbbá követnie kell a preferenciákban bekövetkező változásokat. Sok vezető küzd azzal, hogy nehezen tudja megragadni a szervezeti célok és az intellektuális források és képességek közötti kapcsolatot. A tudásorientált folyamatokat és technológiákat kell összekötniük az üzleti stratégiával. A szervezeti célokat le kell fordítaniuk stratégiai cselekvésekké. Ez a feladat „tudni, hogy hogyan” típusú tudást követel.

Az észlelések és hiedelmek az emberek jelenlegi helyzetükről és kulturális meghatározottságukról alkotott elképzeléseit mutatják, és azt, ahogy a világ működésére tekintenek. Számos pszichológiai kutatás megmutatta, hogy az emberek észlelései, hiedelmei és döntési heurisztikái könnyen befolyásolhatók. Ezek az eredmények is arra hívják föl a figyelmet, hogy mennyire nehéz tudásbázist építeni, és mindig szem előtt kell tartanunk, hogy többféle tudás létezik.

Az integrált tudás magában foglalja a tudományos ismereteket és a hétköznapi tudást egyaránt. E két alrendszer struktúrája alapvetően különbözik egymástól. Óriási kihívást jelent, hogy miként jelenítsük meg a kétfajta tudást ugyanabban a tudásbázisban. Képzelnünk el, hogy felhasználhatunk egy olyan marketingjelentést, amely egy komoly felmérésre épült, de ugyanakkor vannak személyes tapasztalataink is a vásárlókról és a kétfajta információ ellentmond egymásnak. Melyiket használjuk és építjük be a tudásbázisba?

A szervezetek által meghatározott viselkedési normák az elvárt emberi viselkedés mintái, melyek követését pozitív és negatív szankciók biztosítják. A formális és informális politikai szervezetek, gazdasági társaságok, közösségi intézmények mind befolyásolják a döntéshozatalt. Az elvárásokat, törvényeket, előírásokat a sikeres működés érdekében be lehet építeni a tudásbázisba.

## A tudásmenedzsment szerepe a tervezés fázisában

A tervezésnek és becslésnek figyelmeztető, útmutató szerepe van a teljes döntéshozatali tevékenység szempontjából. A döntéshozatal módját az alábbi diagnosztikai folyamat eredményei alapján határozzák meg, amely négy lépésből áll:

- előretételezés,
- monitoring,
- értékelés és
- problémaelemzés.

Az előretételezés hozzásegíthet egy lehetséges jövőbeni állapot elképzeléséhez és ezen állapot lehetőségeinek és fenyegetéseinek feltérképezéséhez. A forgatókönyv elemzés, a környezeti változások, technológiai trendek előrejelzése, a Delphi folyamatok mind széles körben használt előretételezési technikák a jövő-kutatás és előrejelzés irodalmában. Az előretételezés révén a szervezetek értékelni tudják, hogy a jelenlegi problémák még kielezettebbek lesznek-e vagy elveszítik fontosságukat. Az előretételezés megvilágíthat olyan új témákat és lehetséges eseményeket, amelyeket a szervezetnek figyelembe kell vennie. Az előretételezés ezen aspektusait mérlegelve, világos, hogy nem a jövő szimpla előrejelzéséről van szó, sokkal inkább azon kérdések fölvetéséről, amelyek befolyásolhatják a jövőt.

A monitoring egy rendkívül célirányos tevékenység annak érdekében, hogy összegyűjtse mindazokat az adatokat és információkat, amelyek a jelenlegi helyzet nyomon követéséhez szükségesek és figyelmeztessen a veszélyes helyzetekre. Ezen tevékenység kapcsán különböző adatbázisokat építhetünk fel, de számos praktikus kérdés merül fel ezzel kapcsolatban. Milyen adatokat gyűjtünk, milyen gyakran és hány különböző helyen? Ha azonos idejű adatgyűjtés folyik, a számítógépek képesek lesznek-e a nagytömegű adat feldolgozására rugalmas és hatékony módon? A monitoring fejlesztésére tett erőfeszítések folyamatosak, de tipikusan pénzügyi és adminisztratív akadályokba szoktak ütközni. Továbbá, pl. a fogyasztói magatartás figyelemmel kísérése a fentiekén kívül még a személyiségi jogok problémájába is ütközhet.

Az értékelés lehetővé teszi a döntéshozók számára, hogy a szervezeti tapasztalatokból okuljanak. Az értékelést felső szinten kell elvégezni ahhoz, hogy megértsük a múltbeli döntések mennyire voltak hatéko-

nyak a szervezeti célok és értékek elérésében. Az üzleti életben néha tanácsos olyan hipotetikus cselekvések következményeit is végiggondolni, amelyeket biztosan nem választanánk. Csak remélni lehet, hogy az értékelésből felsőbb szinten nyert tapasztalatok eljutnak a szervezet alsóbb szintjeire is, így mindenki okulhat a fájdalmasan megszerzett bölcsességből. Mint ismeretes a tudásmenedzsment egyik legfontosabb funkciója a tapasztalatok megosztása. A szervezeti tanulás az aktív tudásmenedzsment tárgya.

A szervezetekben az emberek a tudást különbözőképpen használják fel, attól függően, hogy milyen feladatot látnak el. A tudás szempontjából az előretekintés, a monitoring és az értékelés tudásintenzív, elemző feladatok, melyek eredményei táplálják a problémaelemzést. A *diagnosztikai tevékenység* célja, hogy információkat használjon fel olyan helyzetek feltárásához, melyek beavatkozást igényelnek, mivel eltérnek a normálistól, vagy összekapcsolja a diagnózist a döntéshozatal tevékenységeivel és a megoldásokkal. A tudás néhány nagyon fontos területe, mint az orvoslás és a törvénykezés a diagnózis és cselekvés koncepció köré szervezett. A legtöbb szakértőrendszer is a „mi van akkor, ha...?” logika szerint működik. Nagyon sok pszichológus érvel azzal, hogy a tudásnak ilyenfajta reprezentálása alapvető jelentőséggel bír az emberi intelligencia szempontjából. Sajnálatos, hogy az üzleti döntéseknél nem állnak rendelkezésre egyértelmű diagnosztikai kategóriák ahhoz, hogy a döntéshozatali módokat és akciókat közvetlenül össze lehessen kötni.

#### A különböző döntéshozatali módokhoz szükséges tudás

A különböző döntéshozatali módok eltérő tudást igényelnek, és másfajta kihívást jelentenek a tudásmenedzsment számára. Legalább hatféle döntéshozatali módot különböztethetünk meg:

- tűzoltás,
- rutin folyamatok,
- elemzésközpontú döntéshozatal,
- elit csoport,
- konfliktusmenedzsment,
- közös tanulás.

A felsorolt hat módszer egyike sem létezik tiszta formában, sokkal inkább jellemző, hogy a különböző módok kombinációja vagy egymásmellettsége valósul meg az idők folyamán. Az elmúlt néhány évtized-

ben inkább az első négy módszer dominált: a tűzoltás, a rutin folyamatok, az elemzésközpontú döntéshozatal és az elit csoportok (a felső vezetés) döntéshozatali tevékenysége. Következésképpen a tudásmenedzsment elsősorban ezeket a módszereket támogatta. Az 1980-as évek eleje óta a konfliktusmenedzsment valódi döntéshozatali módszerré vált, mivel előtérbe került a részvételen alapuló döntéshozatal. Napjainkban a közös tanulás koncepciója (amely főként a közös tudás létrehozására irányul) kap széles körű figyelmet olyan esetekben, ahol nagyon bonyolult kérdésekben kell állást foglalni, miközben az értékek diverzifikáltak és a rendelkezésre álló tudás korlátozott.

A *tűzoltó akciók* gyors döntéseket igényelnek, és általában krízis helyzetben fordulnak elő. A helyzetről alkotott tudást nagyon gyorsan kell megszerezni és emiatt az gyakran hiányos. Eléggő tipikus, hogy előre meghatározott folyamatokat és értékeléseket használnak. Ezek a folyamatok és értékelések származhatnak egy tudásbázisból, melynek leggyakoribb formája a dokumentáció, amely leírja a folyamatot és azokat a kulcs paramétereket, amelyeket ellenőrizni kell. Nagy azonban annak a kockázata, hogy a döntéshozók még világos jelzések és instrukciók mellett sem lesznek képesek a helyzetet kezelni (Turner, 1996).

A mindennapos döntések, melyek általában ismerős helyzeteket kezelnek, jellemzően specifikált, standardizált információkat igényelnek. A helyzetek megoldása tapasztalatot és megértést követel, de nem szükséges minden esetben külön stratégiai elemzést végezni. Jellemző módon sokan részt vehetnek a szervezeten belülről és kívülről egyaránt azoknak az elveknél és tudásnak a kialakításában, amelyek háttérül szolgáltak a rutin folyamatok kialakításának, de csak néhányan vesznek részt a folyamatok alkalmazásában. Ez történik pl. akkor, amikor egy bankárok számára kifejlesztett döntéstámogató rendszerrel hitelkérelmeket bírálják el (Bohanec, 1998).

A legtöbb szervezetben elemzőket alkalmaznak arra a feladatra, hogy körültekintően kidolgozott műszaki vagy stratégiai ajánlásokat fogalmazzanak meg a legfőbb döntéshozó számára, aki jellemzően az egység vagy az egész szervezet vezetője. Ezek a problémák általában sokkal bonyolultabbak, mint a rutin jellegű döntések, nem ismertek korábbi megoldások, messze ható következményeik lehetnek, és veszélyeket vagy konfliktusokat vonhatnak maguk után. Az elemzés szükségességének függvényében a válaszadási idő órákban, hetekben vagy hónapokban mérhető. Előtérbe kerülnek a számszerűsíthető, kvantitatív informá-

ciók. Külső és belső szakértők egyaránt részt vehetnek a döntéshozatali folyamatban, azonban főként csak inputokat szolgáltatnak a célokat és az értékeket illetően. Az *elemzőközpontú döntéshozatal* legtöbbször kutatáson és értékelésen alapul, és az eredményeket további felhasználásra a tudásbázisban helyezik el, és akár több évig használják. Egy kutatási jelentés vagy egy megvalósíthatósági tanulmány jól példázza az ilyen jellegű tudásbázist.

Az *elit csoportok* esetében a szervezet felső vezetői jutnak megegyezésre vagy alakítanak ki többségi álláspontot a vizsgált kérdésben. A prezentációkat viták és tárgyalások követik, melyeken csak a felső vezetés tagjai vesznek részt. A tudás a prezentációkból származik vagy sok esetben rejtve marad a vezetők fejében. Ezek a döntések főként a tacit tudásra alapoznak, amit nem könnyű kifejezni. (Schadbolt, 1999). Az elit csoportok által megtárgyalt problémáknak mindig messze ható következményei vannak és megoldásaik jellemzően intuíciók alapján születnek meg.

A *konfliktusmenedzsment* tipikusan egy olyan megbeszéléssel kezdődik, ahol azok vesznek részt, akik a konfliktus különböző oldalait képviselik. A folyamatot el lehet kezdeni a témában való elmerüléssel, ami akár lehet a konfliktus forrása is. A tudást a különböző emberek különböző struktúrában és formában jelenítik meg. Ezeket a prezentációkat megbeszélések és tárgyalások követik. Ez további információkereséshez vezethet, amit további megbeszélések és tárgyalások követnek. Alternatív módszerek, mint amilyen a közvetítés, a tárgyalás és a döntőbíró felkérése szintén alkalmazhatóak a konfliktus csökkentésére. A konfliktusmegoldás módszerét kell alkalmazni akkor, amikor a problémával kapcsolatos tudásnak nagy szerepe van. A konfliktusmenedzsment ugyanis képes az érintettek tudását gazdagítani, de csak azokban az esetekben, amikor azok nyitottak az új, és a sajátjuktól eltérő információkra. A döntési konferencia megfelelő légkört teremthet az információszerezéshez és megosztáshoz (Phillips, 1992).

A *közös tanulás* során a döntéshozó szervezet különböző tagjai egyenlőként dolgoznak együtt egy olyan problémán, amelyről mindenki azt tartja, hogy nem könnyű megérteni és megoldani. Iteratív folyamat keretében információt gyűjtenek és osztanak szét, ami hozzásegít a témával kapcsolatos tudás újrastrukturálásához. Az újonnan megszerzett információt a tanulási folyamatban összevetik a korábban megfogalmazott céljaikkal, hiedelmeikkel és a probléma természetét esetleg közösen újragondolják. A folyamat célja

az, hogy rákényszerítse a résztvevőket arra, hogy komolyan átgondolják és esetleg megváltoztassák a véleményüket, hogy az jobban illeszkedjen az új realitásokhoz. Ez a közös tanulási folyamat, ami lényegében a tudás megváltoztatásának folyamata, időigényes. A vezetőknek tudniuk kell, hogy mikor erőltetik, és mikor kísérik türelemmel a folyamatot (Cohen, 1990).

#### A folyamattudás szükségessége a döntési tevékenységekben

A vállalati tervezés és a vezetéstudomány döntéseméleti irodalmában jellemzően a normatív modellt ajánlják, amely ideális problémamegoldást tesz lehetővé, mivel logikus eszközöket kínál a döntéshozatalhoz. A normatív modellek azt írják le, hogy hogyan kell a döntéseket meghozni, és nem azt, hogy azok hogyan születnek meg a valóságban. Egy tipikus döntési folyamatban az alábbi lépések azonosíthatók:

- probléma-felismerés,
- kritériumok meghatározása,
- alternatívák létrehozása,
- alternatívák értékelése,
- döntés.

A gyakorlati tapasztalatok és a szakirodalom alapján a rosszul strukturált döntések esetében is felfedezhetjük és azonosíthatjuk az alapstruktúrákat és a tudásmegosztást. A döntéshozatalnak mindig három alapvető fázisa van: azonosítás, fejlesztés és választás. Mindegyik közelítésmód megerősíti, hogy a döntéshozatal olyan folyamat, amely időt vesz igénybe amiatt, hogy tudásra és elköteleződésre tegyünk szert a tanulás és a felfedezés, megértés elnyújtott folyamatában.

Az első fázist a probléma azonosításának kell szentelni. Kezdetben gyakran még azt sem könnyű felismerni, hogy mi is az a probléma, amire oda kell figyelni, s amelyre megoldást kell keresni. A *problémafeltárásnak* ez a lépése arra irányul, hogy mindenkit aki ismerős a témában bevonjunk, és az így megszerzett tudásokat összerakjuk. A különböző háttérrel, tudással és elképzelésekkel rendelkező embereknek közös nyelvet kell kifejleszteniük ahhoz, hogy megértsék egymást és a vizsgált helyzetet. A tudás nem lesz elérhető számukra mindaddig, amíg meg nem találják a tudás kifejezésének megfelelő formáit. Ugyanez mondható el a kommunikációról is.

A *kritériumok létrehozása* arra irányul, hogy olyan eszközöket találjunk, amelyekkel megállapítható a

döntési alternatívák elfogadhatósága. A célok és a kritériumok szoros kapcsolatban vannak. A stratégiai választások, amelyeket a vállalatok a technológiával, a termékekkel, szolgáltatásokkal, piacokkal és a vállalati folyamatokkal kapcsolatban tesznek, alapvetően hatnak a tudásra, a készségekre és az alapvető képességekre. Az aktuális helyzet kapcsán ezeket mindig átalakítjuk és nem szabad elfeledkezni arról sem, hogy súlyokat rendelünk hozzájuk.

Az alternatívák létrehozásának fázisa a döntési opciók azonosítását jelenti. A jól ismert helyzetekre már kész alternatívalistákkal rendelkezhetünk. Más esetekben mások által kigondolt opciókat vehetünk kölcsön. Ez az alapja a benchmarkingnak. Amikor a probléma teljesen új és egyedi, más módszereket használhatunk, pl. a brainstormingot. Nagy bizonytalanság esetén az alternatívákat az inkrementális stratégia szabályai szerint generáljuk: kis lépések, ellenőrzés, újraértékelés, további kis lépések stb.

Az alternatívák értékelése elemzési módszerek felhasználását jelenti annak megállapítására, hogy az egyes opciók mennyire felelnek meg a fentebb említett kritériumoknak. Jól ismert helyzetekre vannak közismert elemzési technikák. Az ideális tudásbázis nemcsak adatokat és információkat tartalmaz, hanem különböző módszereket, technikákat, amelyek segítik az alternatívák kvantitatív értékelését. A legtöbb döntéstámogató rendszer a döntési folyamat értékelési szakaszára koncentrál, s ezért nagyon könnyű felépíteni egy olyan döntéstámogató könyvtárat, amely különböző modellekkel operáló döntéstámogató szoftvereket tartalmaz.

A döntés azt jelenti, hogy választanunk kell az alternatívák halmazából. Nemcsak az értékeléshez, de a választáshoz is számos módszer áll rendelkezésre. Az üzleti irodalom előnyben részesíti a költség/haszon alapján történő választást. Más megközelítések más szabályokat ajánlanak. A Phillips által kifejlesztett rekvizit modell a döntéshozó csoport által elfogadott választást veti egybe a résztvevők holisztikus elképzeléseivel és ítéleteivel. Rendelkezésre állnak olyan döntéstámogató szoftverek (HIVIEW, EQUITY), melyeket föl lehet használni ezekhez az összevetésekhez. A döntési konferenciák ideális keretet adhatnak a tudás megosztásához és a döntéstámogató szoftverek alkalmazásához, amennyiben eltérés van a résztvevők intuitív ítéletei között.

\* \* \*

Nyilvánvaló, hogy a döntéshozatali folyamatot a tudásmenedzsment sokféleképpen tudja támogatni. A cikkben felvázolt keret funkciója az volt, hogy ezeket a lehetőségeket megmutassa, azáltal, hogy jelezte, az egyes döntéshozatali fázisokban milyen típusú tudásra van szükség. Ne felejtjük el, hogy a kapcsolat kölcsönös, mivel a problémamegoldás és benne a döntéshozatal a tapasztalati tanulás révén természetes módon járul hozzá a tudásbázis gazdagodásához.

## Hivatkozások

- Bohanec, M., Cestnik, B. – Rajkovic, V.* (1998): Evaluation models for housing loan allocation in the context of floats, In: Berkeley et al (eds) Context Sensitive Decision Support Systems, Chapman Hall
- Cohen, W. – Leventhal, D.* (1990): „Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35. pp. 128-152.
- Keeney, R. L.* (1992): *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Koulopoulos, T.* (1997): *Knowledge Management White Paper TOC*. <http://www.kmworld.com/newestlibrary/1997/KMDelphi/KnowMgmtWPTOC.cfm>
- KPMG. (1998): *KM. Research Report*
- Newcomb, T.* (1999): „Knowledge Management: New Wisdom or Passing Fad?”, *Government Technology*, <http://www.govtech.net/gtmag/1999/June/magastory.shtml>
- Phillips, L. D.* (1992): *Gaining Corporate Commitment to Change In: Holtman, C. (ed.) Executive Information Systems and Decision Support*, Chapman Hall
- Scryme, D. J.* (1998): ‘Knowledge Management – Three Years On: Are we confused? 13 UPDATE/ENTOVATION International News, David SkrymeAssociates, Issue No. 25. Available at: <http://www.skryme.com>
- Shadbolt, N. – Milton, N.* (1999): „From Knowledge Engineering to Knowledge Management”, *British Journal of Management*, Vol.10. pp. 309-322.
- Skryme, D. J.* (1998): „Knowledge Management, Making Sense of an Oxymoron”, *Management Insight* No. 2.
- Sveiby, K. E.* (1999): „What is Knowledge Management?”, <http://www.sveiby.com>
- Turner, R. S. – Tonn, B. E. – English, M. R.* (1996): *Environmental Decision making: Institutional and Information Needs*, FCEE, London
- Zack, M.* (1999): „Developing a Knowledge Strategy”, *California Management Review*, Vol. 41. No. 3. Pp. 125-145.