

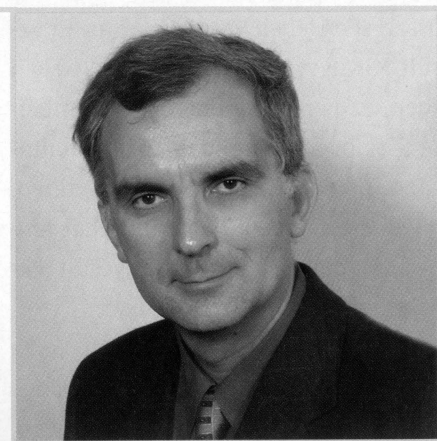
Dr. Bőgel György:

Tudás, pénz, hatalom

*avagy miért nem szerette
Rózsa Sándor a vasutat?*

I. rész

LEKTORÁLVA
PEER REVIEW



A tudás hatalom. Akinek hatalma van, sok pénzt keres. Tudás, hatalom és pénz ezért kéz a kézben járnak, összetartoznak, szeretik egymást. Egyszerű állítás ez, kár, hogy nem mindig igaz.

Nilván az olvasó is sok ellenpéldát tudna felsorolni saját tapasztalataiból. Itt van a híres feltaláló, aki soha nem tudott csodálatra méltó terveivel pénzt keresni. Itt a kiváló tanár, aki Trabanton jár, miközben egyes, olvasni is alig tudó tanítványai elegáns kocsik ablakából integetnek neki. Említsük meg az egyetemi vezetőt, aki azért jutott magas posztra, mert a tudomány műveléséhez tehetéstelen volt, és ezért az adminisztratív karrierjét egyengette. Vagy nézzük azt a politikust: hatalma van, de biztos nem a tudásával szerezte.

A tudást a mai közgazdasági és vezetési szakirodalom általában fontos és különleges erőforrásként mutatja be. Fontos azért, mert a mai termékek többségének értékében jóval nagyobb részt képvisel az előállításukhoz felhasznált anyagi javaknál. Különleges például abban, hogy nem megfogható, nem lehet dobozba zárni, használat közben nem kopik, nem fogy el. Ezek valóban érdekes és fon-

tos sajátosságok. A tudás ugyanakkor számos tekintetben a hagyományos erőforrásokhoz hasonlóan viselkedik: az árát például alapvetően a kereslet-kínálati viszonyok határozzák meg, termékként életgörbét futhat be, akár tömegcikké is válhat, annak minden következményével. Birtoklása ugyanúgy fontos alapja lehet a hatalomnak, mint mondjuk az olajé vagy a vízé.

Ebben a cikkben a tudást, mint hatalmi bázist vizsgáljuk meg. A tudás és a hatalom mellé harmadikként azért tettük ide a pénzt is, mert a pénzszerző képesség jól mutatja, hogy a tudást ügyesen használják-e a hatalom, a befolyásolás eszközeként.

A TUDÁS, MINT HATALMI BÁZIS

Abból indulunk ki, amit mások is mondanak: a tudás manapság nagyon fontos, talán a legfontosabb erőforrás. Birtoklása azonban nem feltétlenül ad hatalmat, csak bizonyos feltételek megléte és taktikai ügyesség

mellett, ahogy ez az anyagi forrásoknál is lenni szokott. A tudás ráadásul illékony, állandóan mozgó, átalakuló hatalmi bázis, ami megmutatkozik a sok okos embert foglalkoztató úgynevezett „tudásszervezetek” célrendszerének, struktúrájának, döntési rendszerének, viselkedésének képlékenységében, változékonyságában is. Azt az állítást is megkockáztatjuk, hogy a tudás hatalmi bázisként bizonyos mértékig önmaga ellensége: azt ugyanis, hogy a tudást ma egyre könnyebb rögzíteni, továbbítani, megosztani, éppen a tudás fejlődése teszi lehetővé. A megosztás a monopolizálás ellensége, a monopólium pedig közvetlen kapcsolatban áll a hatalommal.

A tudás hatalmi bázisként való vizsgálata fontos feladat. A tudás jelentőségét felismerve sok vállalat kezdett bele különféle tudásmenedzsment-programokba, és az egyéb projektekben (pl. vezetői információs rendszer fejlesztése, ügyfélkapcsolatok menedzsmentje) is gyakran találunk tudásmenedzsment-elemeket és vonatkozásokat. A tudást persze mindig is menedzselték (fejlesztették, rögzítették, terjesztették stb.), amióta világ a világ, a gazdaság fejlődése azonban szükségessé, a modern technológia pedig lehetővé tette, hogy ezt egyre tudatosabban és módszeresebben csinálják. Módszerben és technológiai megoldásban nincs is hiány, a mai informatika és távközlés tényleg csodákra képes. A tudásmenedzsmentnek azonban van egy sokkal nehezebben kezelhető szociológiai,

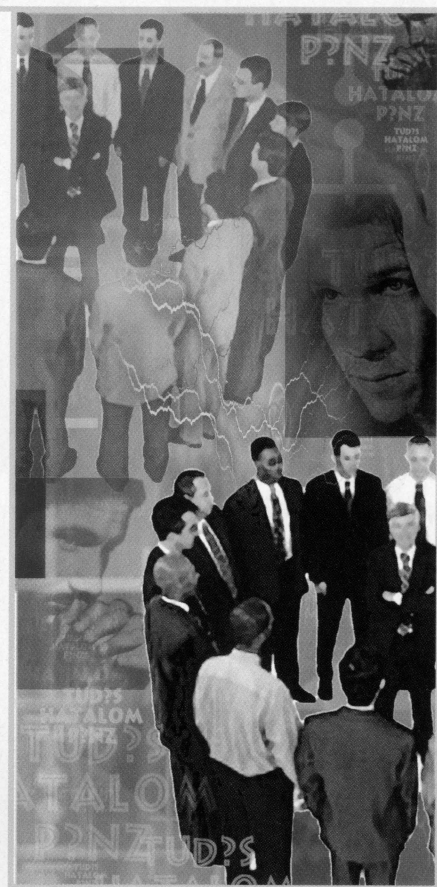


kulturális, hatalmi vetülete is, és a projektek hajója éppen itt szokott gyakran zátonyra futni.

Egy tipikus tudásmenedzsment-projekt – mint később látni fogjuk – alaposan felkavarhatja az érdekek bonyolult szövevényét, alááshatja a kialakult hatalmi rendet, ami aztán nem marad következmények nélkül. Sajnos ezek a következmények eléggé kiszámíthatatlanok, és sokszor egyáltalán nem tesznek jót a projektnek.

Induljunk ki a hatalom fogalmából, amit a befolyásolás képességéként értelmezünk. Egy adott szervezetben – például egy vállalatnál vagy valamilyen hivatalban, közösségben – annak van hatalma, aki képes annak a működését, viselkedését, döntéseit befolyásolni. A stratégiai tervezés közismert kiindulási módszere az érintettek (angolul „stakeholder”-ek) körének elemzése. Érintetteknek nevezük mindazokat az egyéneket és csoportokat, akiknek nem mindegy, hogy egy szervezetnél mi történik, például mennyi bért fizetnek, milyen szerződéseket kötnek, milyen stratégiai, szervezeti és egyéb döntéseket hoznak. Ha egy szervezet hatalmi rendszerét elemezzük, legokosabb először őket számba venni, az adott helyen megfelelő csoportosításban. Egy részük a szervezeten belül tevékenykedik, mint például a fizikai és az adminisztratív munkakörök betöltői, a vezetők, a különböző funkcionális részlegek, gyárak, telepek munkatársai. A külsők között ott vannak a tulajdonosok, a hitelezők, a vevők, a szállítók, a partnerek, az állam, a lakosság és így tovább. Vannak olyan érintettek is, akik egyszerre vannak bent és kint, mint például a szakmai szervezetek vagy a politikai pártok.

A hatalmi rendszer elemzésének következő lépése az érintettek érdekeinek, céljainak feltárása. Már egy felületeselemzés is kimutathatja, hogy egyes érdekek összekapcsolják, mások viszont szembeállítják a listára felvett csoportokat.



Vegyünk egy egyszerű példát: a vállalat bevételeiből sokan, sokféle módon részesednek: az alkalmazottak bért kapnak, a tulajdonosok osztalékot, az állam adót, a város szponzori támogatásokat és így tovább. Közös érdekük, hogy a cég fennmaradjon, de ha a bevétel nagysága adott, egyik érdekelt fél csak a többiek rovására növelheti a részesedését. A nyilvánvaló érdekellentét miatt belső és külső, írott és íratlan megállapodások, döntések alkupályái, az alkudozásban pedig mindenki a hatalmi pozíciójának, befolyásoló képességének megfelelően vehet részt.

A sokféle érdek magas szintű egyeztetését, az elfogadható megoldások megtalálását és mindezekben belül különösen a tulajdonosok érdekeinek érvényesítését vállalati kormányzásnak is szokták hívni, bár e tevékenységnek más, szűkebb értelmezése is van.

Nézzük meg, mitől függ egy érintett személy vagy csoport (nevezhetjük hatalmi játékosnak is) befolyásoló képessége, azaz hatalma. A ha-

talom eredményes gyakorlásához lényegében a következő három dologra van szükség:

- valamilyen hatalmi bázisra;
- a hatalom gyakorlásának szándékára;
- megfelelő, a hatalmi bázishoz illő taktikára.

Következő lépésként az érintettek (hatalmi játékosok) listáját ezekkel a tényezőkkel egészíthetjük ki.

Nézzük meg elsőként, miféle hatalmi bázisok jöhetnek szóba.

Hatalmi bázist adhat valakinek vagy valakiknek valamilyen hivatalos szabály, legyen az akár állami, akár a szervezet irányítói által jóváhagyott előírás. Arra vonatkozóan például, hogy egy részvénytársaság tulajdonosai milyen jogokkal élhetnek, milyen döntéseket hozhatnak meg, törvényi rendelkezések vannak. A vezetők döntési jogosítványait szervezeti szabályzatok, munkaköri leírások foglalhatják össze. Az ilyen hatalmi bázisok „hivatalosak”, explicit módon megfogalmazottak, általában jól láthatóak.

Vannak azonban másfajta, kevésbé „hivatalos”, nehezebben megfogható és kezelhető hatalmi bázisok is. Hatalmi bázist adhat egy játékosnak valamilyen forrás is, például pénz, munkaerő, anyag, információ, szaktudás. Ahhoz, hogy egy ilyen forrás hatalmi bázisként erős legyen, három tulajdonsággal kell rendelkeznie:

- a szervezet számára legyen fontos, nem vagy nehezen nélkülözhető;
- ne legyen mással helyettesíthető;
- monopolizálható legyen, azaz csak a kérdéses játékostól lehessen megkapni.

Az ilyenfajta hatalmi bázis működése egyszerű: birtokosa, ha kívánságait nem teljesíti, megfenyegetheti a szervezetet a forrás megvonásával. Ha az a szervezet számára valóban fontos (elvesztése kellemetlen vagy akár végzetes lehet), ha nem képes azt mással helyettesíteni (pél-

dául egyik anyagfajta vagy szakértelmet a másikkal), ha a birtokosa monopolhelyzetben van (nincs másik szállító), ez a fenyegetés igen hatásos lehet. Nevezhetjük akár zsarolásnak is, hiszen lényegében erről van szó, bár ez a kifejezés egyes helyzetekben túlságosan erős, aki hallja, valamilyen büntetendő cselekményre gondolhat.

Könnyen beláthatjuk, hogy hatalmi bázisként szolgáló forrással nem csak azok rendelkezhetnek, akiket egyébként a korábban említett szabályok, előírások, hivatalos jogosítványok is támogatnak. Azt is nyugodtan megállapíthatjuk, hogy egy fontos és monopolizált forrás adott helyzetekben sokkal erősebb adu lehet egy hivatalos jogosítványnál.

A jogosítványok és források mellett említsünk meg egy harmadik lehetséges hatalmi bázist is: a kapcsolatot mindazokkal, akik az első kettővel rendelkeznek. Jó alkupozíciója lehet ugyanis annak is, akinek se forrásai, se jogosítványai nincsenek, de kapcsolatban áll olyan játékosokkal, akik viszont rendelkeznek ilyenekkel, hozzájuk rajta keresztül vezet az út. A magyar közélet ezt találó módon „kapcsolati tőkének” is szokta nevezni.

Valamilyen hatalmi bázis birtoklása nem elegendő a sikeres érdekérvényesítéshez, a szervezet döntéseinek, viselkedésének befolyásolásához. Lehetnek olyan érintettek, akik rendelkeznek hatalmi bázissal, de valami miatt hiányzik belőlük a szándék a csatározásokban való részvételre. Ennek sokféle oka lehet, amelyek közül a legegyszerűbb az, amikor valaki nem ismeri fel, hogy milyen erős adu van a birtokában; például egyszerűen nem látja, hogy az általa kizárólagosan birtokolt forrás mennyire fontos, elvesztése milyen kínos helyzetbe hozhatná a szervezetet. Másokat egyéb okok (például erkölcsi megfontolások, megtorlástól való félelem) tarthatnak vissza.

HATALMI JÁTSZMÁK A TUDÁSSAL

Mindezek után a hatalmi helyzet elemzését szolgáló listánkon ott sorakoznak már az érintettek nevei, alapvető érdekei és törekvései, feltüntetjük a hatalmi bázisukat, és azt is jelezhetjük, hogy miként állnak szándék dolgában, azaz mennyire aktívak. A példa kedvéért ott láthatjuk a listán a társasági törvény által támogatott tulajdonosokat, a szervezeti szabályzatban rögzített döntési jogokkal rendelkező vezetőket. Aztán ott vannak a fontos források birtokosai, így a vevők és a bankok, akiktől pénzt kaphatunk, a szállítók, akiktől anyagot, alkatrészeket, berendezéseket szerezhetünk be, a munkaerőjüket, szakértelmüket kínáló alkalmazottak, a jó hírünket befolyásoló lakosság, a kapukat nyitó, kapcsolati tőkével rendelkező lobbisták és így tovább. Azt



is megítélhetjük, hogy a bázisként szolgáló források mennyire erősek, vagyis fontosak, kizárólagosak, monopolizálhatók-e.

A következő kérdés az, hogy az egyes érintettek miként élhetnek a hatalmi bázisaikkal, azaz milyen taktikát alkalmazhatnak. Első megközelítésben ezek a taktikák két csoportba sorolhatók:

- egy részük valamilyen hatalmi bázis megszerzését vagy a meglévő megerősítését szolgálja;
- más részüknek az a célja, hogy az adott hatalmi bázis(ok) felhasználásával valamilyen célt elérjenek, érdeket érvényesítsenek.

A gyakorlatban a két csoport között nincs éles határvonal, sőt, a legügyesebb taktikák egyszerre szolgálják mindkét törekvést. A taktikák – gyakran egymással kombinált – gyakorlati alkalmazását hatalmi játszmáknak is szoktuk nevezni. Amikor az angol nyelvű szakirodalom szervezeti ügyek kapcsán „organizational politics”-ről beszél, akkor ezekről van szó. A játszmáknak ellenjátszmái is vannak, hiszen az érdek érvényesítése rendszerint mások érdekeinek rovására történik, akik ezt nyilván nem nézik jó szemmel.

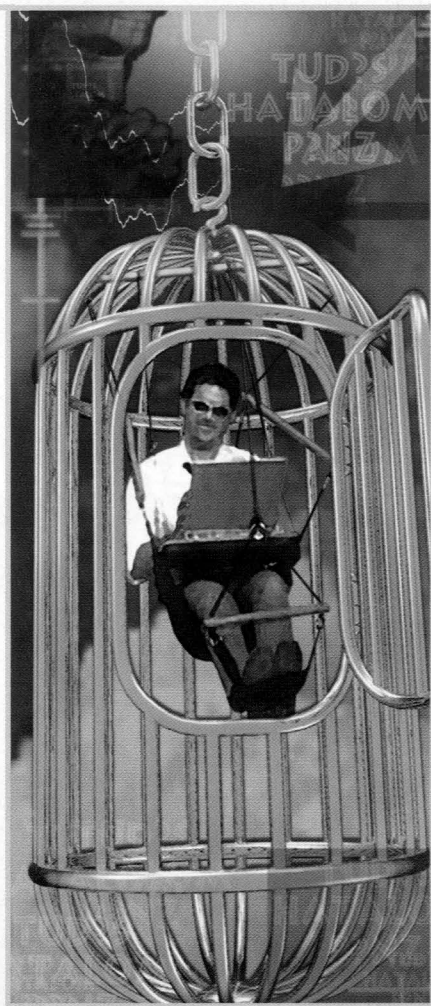
A sokféle játszmában jól megfigyelhetünk néhány alapvető szabályt. Ha valaki például forrás-típusú hatalmi bázisa megerősítésére törekszik, azt kell elérnie, hogy a forrás a szervezet számára fontos legyen, ne lehessen mással helyettesíteni, és ő legyen a kizárólagos birtokosa. A monopolizálás egyik módja a forrásbirtokosok összefogása, a szövetkezés. Az ellenjátszma az alternatív források felkutatása vagy felépítése, a forrásbirtokosok megosztása, szervezkedésük, egységes fellépésük megakadályozása. Az sincs reménytelen helyzetben, aki nem rendelkezik hatalmi bázissal: elegendő lehet, ha a többiek azt hiszik, hogy van neki. (Ilyen láttszatot leginkább a kapcsolatokkal

lehet keltetni.) Monopolizált források segítségével jogosítványokat lehet megszerezni, egyes jogosítványokat pedig források megszerzése vagy monopolizálása érdekében lehet felhasználni.

A horgot mézzel kell bekenni, a kallickát be kell aranyozni, hogy a másik fél észre se vegye, hogy ki van szolgáltatva, függőségi helyzetbe került. A hatalmi bázisokat akkor kell kijátszani, amikor a szervezet a legérzékenyebb, kényszerhelyzetben van, a játszma kimenetétől függően sokat nyerhet vagy veszíthet. A hatalmi törekvéseket, érdekérvényesítési akciókat szakmai tartalomba kell csomagolni, hiszen a nyers és nyílt érdekérvényesítés hasonló ellenreakciókat válthat ki, és megnehezítheti az esetleg szükségessé váló visszavonulást.

A hatalmi játszmák sokszor nem önállóan, hanem másfajta tevékenységek, folyamatok közben, mintegy azok árnyékában, háttérben (éppen ezért nehezen felismerhetően) zajlanak. A vállalati tervezési, költségvetés-készítési, beruházási, humánpolitikai stb. folyamatok szakmai tartalmuk mellett hatalmi küzdelmek is egyben, hiszen a megszülető döntések hatással vannak az egyes érintettek érdekeire, hatalmi bázisaira is. Ha például a cég profiltisztítás mellett dönt, automatikusan leértékelődik azok szakértelme, kapcsolatrendszerre, tapasztalata, akik a kihalásra ítélt területeken dolgoznak. Ha egy belső szolgáltatást kiszerveznek, megszűnhet a monopolhelyzete, és ezáltal gyengülhet az alkupozíciója, hiszen megjelennek az alternatív szolgáltató-vállalkozók.

Kevés olyan ember lehet, aki, miközben piaci helyzetről, beruházási lehetőségekről, tőke megtérülésről, termékpalettáról, marketingről és hasonló dolgokról beszél, terveket csinál, döntéseket készít elő, nem gondolja végig, hogy egy adott döntés miképpen befolyásolná önmaga és mások hatalmi bázisát, alkupozícióját.

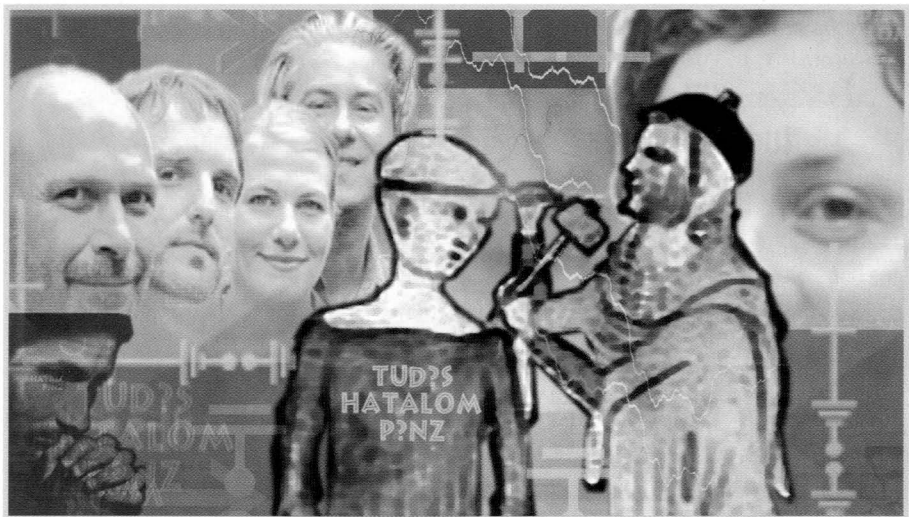


Ha a hatalmi játszmák a szakmai tartalom rovására túlságosan fel erősödnek, azt szoktuk mondani, hogy a szervezet „átpolitizálódott”: a döntéseket már nem szakmai megfontolások alapján hozzák, hanem azok hatalmi küzdelmekben születnek meg, az adott erőviszonyoktól és az érintettek taktikázásától, személyes alkudozásától függően. Ilyenkor például nem azért javasolnak valamit, mert szakmailag helyesnek tartják, hanem mert X vagy Y pozícióját erősítik vagy gyengítik vele. A szervezet céljai, viselkedése, akciói a pillanatnyi erőviszonyoktól függően változnak. Ez veszélyes állapot, hiszen rontja a szervezet koncentrációképességét, elhomályosítja a közös érdekeket, pazarolja az energiát. Leginkább nagyobb szervezeti átalakulások, stratégiaváltások idején szokott előállni, és akár a szervezet pusztulásához is vezethet.

Lássunk most mindezekre néhány gyakorlati példát. Hatalmi játszmát

játszanak a sztrájkba lépő munkások, akik munkaerejük megvonásával fenyegetik meg a vállalatot. Az akció hatástalan, ha a kieső munkaerő könnyen pótolható: a sztrájkolók tehát igyekeznek megszabadulni a sztrájtörőktől, a vállalat vezetői viszont pont őket keresik. Hatalmi játszmát játszik az a szállító, aki tudván, hogy monopolhelyzetben van, felfelé srófolja az árait, és ezt éppen akkor teszi, amikor a kérdéses anyagra éppen a legnagyobb szükség van, vagy bedugultak az alternatív források. Hatalmi játszmát játszik az a vezető, aki olyan irányba igyekszik terelni a stratégiai döntéseket, hogy ő minél fontosabbá, nélkülözhetetlenebbé váljon.

Közismert taktika a „second sourcing”: alkalmazója addig nem rendel egy szállítótól, amíg az adott termékre nincs alternatív beszerzési forrás. Ismerünk olyan céget, amely az egyik legjobb vevőjével (nem szállító-jával!) szakított abból a megfontolásból, hogy annak túlságosan nagyra nőtt részesedése miatt ne kerüljön kiszolgáltatott helyzetbe, és azóta is tartja magát ahhoz az elvhez, hogy egy vevő részesedése a bevételből nem haladhatja meg az öt százalékot. Hatalmi játszmát játszik az a funkcionális részleg, amely pont egy létfontosságú akció közben jelzi, hogy nincs elég embere, nagyobb költségvetést akar, ellenkező esetben ez vagy az a rendszer le fog állni. Hatalmi vonatkozásai is lehetnek egy olyan vállalati tanfolyamnak, amely megszünteti egyes szakértők monopolhelyzetét, vagyis alternatív forrást biztosít, de ugyanilyen helyzetet teremthet egy szoftver megvásárlása is. Hatalmi játszmát játszik az a kereskedő, aki azzal a tudattal megy nagyobb fizetést vagy szebb kocsit kérni, hogy megszerzett, kiépített kapcsolatai pótolhatatlanok. Egyéni érdekeit érvényesíti az az állami vezető, aki hivatalos jogosítványait kihasználva mindenféle kedvezményeket, juttatásokat kér az általa felügyelt szervezettől.



A hatalmi bázisok, hatalmi pozíciók természetesen nem állandók. Akkor is átalakulhatnak, ha az érintettek történetesen nem tesznek ezért semmit. Valamilyen technikai újdonság például felszámolhat egy monopolhelyzetet. Egy fontos piac bezárulása hatalmi bázisokat nullázhat le. Az oktatási rendszer irányváltásai szakmákat értékelhetnek le és fel. Egy projektvezető alkupozíciója teljesen más lehet projekt előtt, alatt és után. A vállalati szervezetekben a nagyobb hatalmi átrendeződések általában valamilyen jelentősebb környezeti (piaci, technológiai stb.) változás hatására indulnak el. Ez átalakítja az érintettek hatalmi bázisait, amit azok előbb-utóbb észrevesznek. Akik erősebbnek érzik magukat, megindítják a harcot az érdekeik érvényesítéséért, a korábban felül lévő pedig természetesen ellenállnak. A játszma kimenete többféle lehet attól függően, hogy mennyire átfogó és tartós a hatalmi bázisok átalakulása, mennyire ügyesek a „lázadók”, és mire képesek az „ellenállók”.

A SZAKÉRTŐI HATALMI JÁTSZMA

A hatalommal kapcsolatos alapfogalmak tisztázása után térjünk most vissza tulajdonképpeni témánkhoz, a tudás és a hatalom kapcsolatához. Az egyszerűség kedvéért a tudás birtokosait a továbbiakban szakértőknek fogjuk nevezni, szakértő alatt jól kép-

zett, komoly tapasztalatokkal bíró szakembert, például mérnököt, menedzsert, közgazdászt, szoftverfejlesztőt, bonyolult munkát végző szakmunkást, mesterembert értve. Ha vállalatnál (vagy vállalatnak) dolgoznak, egyénileg vagy csoportosan az érintettek közé tartoznak, és mivel érdekeik és céljaik vannak, hatalmi játszmákat játszhatnak. Kérdés az, hogy ezt miként teszik.

A humánpolitikai szakirodalom általában felhívja a figyelmet arra, hogy a szakértők sajátos jegyekkel bíró, különleges csoportot alkotnak, és ezt saját tapasztalataink is igazolhatják. Megfigyelhetjük például a következőket:

- a munkájuk általában kevésbé monoton, ismétlődő jellegű, mint a fizikai munkásoké;
- munkájukban a vállalati előírások mellett szakmai követelményekhez, normákhoz is igyekeznek tartani magukat, konfliktus esetén nem ritkán az előbbieket rovására;
- motivációjukban, célrendszerükben fontosak a belső, szubjektív elemek (önmegvalósítás, kreatív munka, célok elérése, szakmai elismertség stb.);
- a pénz mellett a tanulási, fejlődési lehetőségeket, a kreatív környezetet is nagyra értékelik;
- a munkájukat szeretik maguk irányítani, ellenérzésekkel fogadják a külső felügyeletet;
- tevékenységük különleges, szakér-

tői, problémamegoldói jellege miatt nehéz őket ellenőrizni (lehetetlen megmondani, hogy egy plafont bámuló mérnök éppen lustálkodik, vagy egy tervrajz vázlatát rakja össze a fejében);

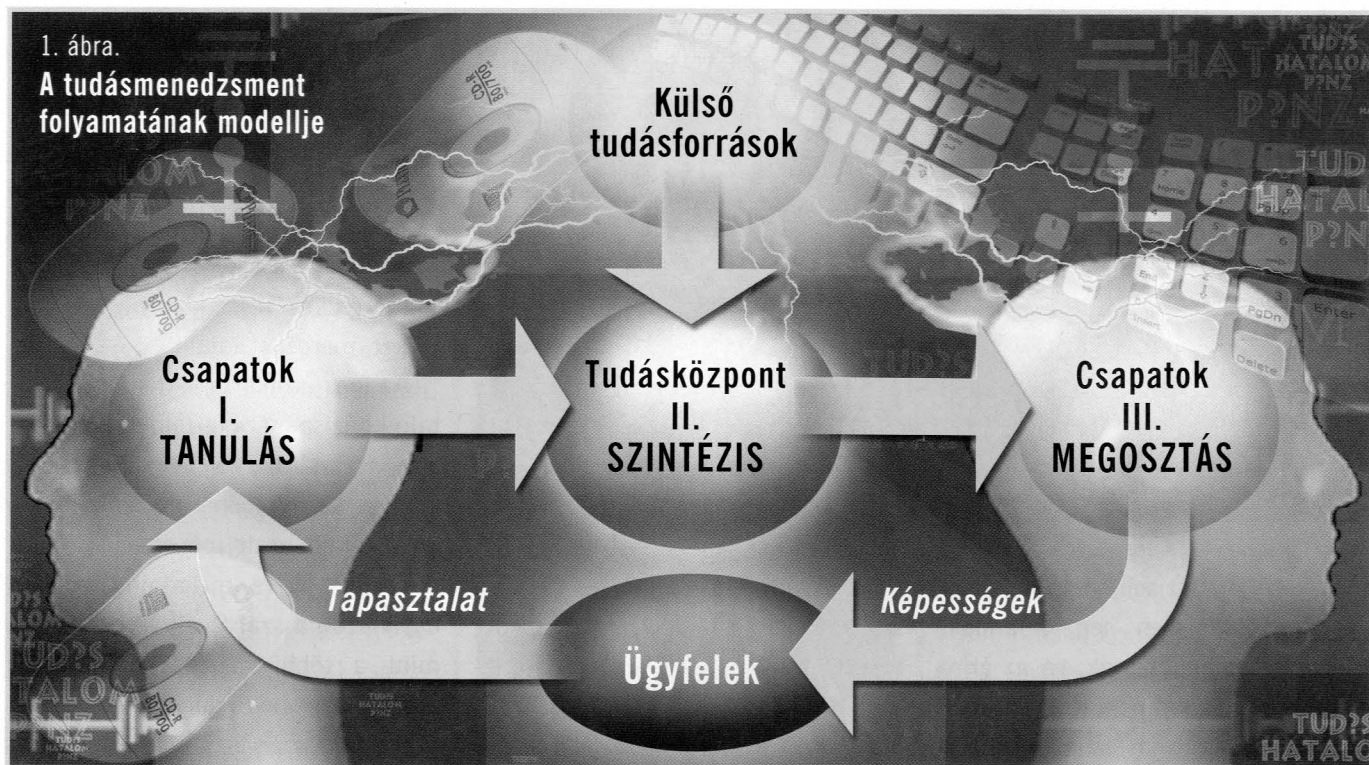
- eredményességük, hatékonyságuk méréséhez nem könnyű eszközöket, mércéket találni.

Az igazi szakértő legfontosabb hatalmi bázisa a szakértelme: a tudása, a tapasztalata, a fejében, a jegyzeteiben, a számítógépében felhalmozódott, általa uralt információ- és tudástömeg. Erre a hatalmi bázisra ugyanazok a szabályok vonatkoznak, mint a többi forrásfajtára: akkor erős, akkor ad befolyásolási képességet, ha a szervezet számára fontos, mással nem helyettesíthető és monopolizálható.

Rögtön ki is mondhatjuk a következtetést: hatalmi, érdekérvényesítési szempontból a szakértő akkor jár el helyesen, ha szakértelmét, tudását megpróbálja egyrészt minél fontosabbá tenni, másrészt igyekszik monopolizálni azt. Ebből egyszerű magatartásbeli szabályok, taktikák adódnak, mint például:

- igyekezz bebizonyítani, hogy a tudásod nélkül értékes üzletek vesznek el, létfontosságú rendszerek állnak le;
- igyekezz elkerülni a tudásod, az információid, a tapasztalataid rögzítését, kodifikálását, hiszen ezzel mások számára is hozzáférhetővé teszed, azaz megszűnik a monopólium;
- építs arra, hogy a többiek laikusak a te szakterületeden, és törekedj rá, hogy azok is maradjanak;
- a munkádat, a szakértelmedet körülvevő homályt többféle eszközzel, pl. szakmai „tolvajnyelv” használatával fokozhatod;
- ne feledd el rendszeresen hangsúlyozni a munkád innovációs, algoritmizálhatatlan, szabályozhatatlan jellegét, ezekre hivatkozva bújj ki az ellenőrzés alól.

1. ábra.
A tudásmenedzsment
folyamatának modellje



Ezek a taktikák szöges ellentétben állnak a tudásmenedzsment filozófiájával és törekvéseivel. Ez utóbbi szerint a személyes tudást a szervezetben közkinccsé kell tenni: rögzíteni, kodifikálni kell, és eljuttatni mindazokhoz, akiknek szüksége van rá. A tudás tehát nem a személyé, hanem a szervezeté. Az e filozófiára épülő tudásmenedzsment-rendszerek egyszerű modelljét láthatjuk az 1. sz. ábrán.

A tudás munka közben keletkezik: a szakértők egyénileg vagy csapatosan dolgoznak a projektjeiken, miközben információkat gyűjtenek, ismereteket, tapasztalatokat szereznek. Ezt a tudást „ki kell szedni az emberek fejéből”, különben mások nem használhatják, megfeledeznek róla, vagy egyszerűen elvész a szakértők távozásával. A rögzítésnek, kodifikálásnak sokféle módja van a legegyszerűsbektől (pl. a tapasztalatokat egyszerűen leírják vagy elmesélik) a legmodernebbekig (számítógép, internet, videó, CD stb.) A rögzített tudást egy arra hivatott szervezet dolgozza fel, más információkkal, ismeretekkel, tapasztalatokkal kombinálja, rendezi, katalogizálja, majd mások számára is hozzáférhetővé teszi, valahogy úgy, ahogy egy könyvtár működik.

A következő csapat a már meglévő szervezeti tudásra támaszkodik, nem kell mindent újra kitalálnia. Miközben dolgozik, maga is új tudást szerez, ami aztán bekerül a központi tárbá..., és így tovább, így emelkedik a tudáspirál egyre magasabbra, így növekszik a szervezet tudástőkéje.

A technikai nehézségek ellenére (pl. hogyan katalogizáljuk a tudásfajtaikat, miként rakjunk össze tudástérképet, milyen tárolókat használunk, hogyan biztosítsunk könnyű, de szervezett és ellenőrzött hozzáférést, egyáltalán mennyi pénzt fordíthatunk az egészre, drága számítógépes rendszert építsünk, vagy nyissunk inkább még egy kávézót, ahol az emberek együtt reggelizhetnek és tereferélhetnek) az elgondolás tulajdonképpen logikus és egyszerű. Viszont az a szakértő, aki nem igyekszik monopolizálni a tudását, saját érdekei ellen cselekszik, hiszen gyengíti a hatalmi bázisát, rontja az alkupozícióját. Nem véletlen tehát, hogy a fenti módon leírt tudásmenedzsment-rendszerek bevezetése emberi problémákba ütközik. Ráadásul az akadályok igazi természetének felismerése nehéz, hiszen kevesen jelentik ki nyersen és nyíltan magukról, hogy „azért nem csinálom,

mert az érdekeim mást kívánnak”; inkább valami másra hivatkoznak, például időhiányra, technikai nehézségekre.

A saját érdekeire, hatalmi bázisára vigyázó szakértő tehát ellenáll a tudása rögzítését, megosztását célzó törekvéseknek – vonhatnánk le a végső következtetést. Szerencsére a helyzet azért nem ennyire szélsőséges. A racionálisan gondolkodó szakértő nem végtelenségben gondolkodik, hanem mérlegel és optimalizál: megnézi, hogy mit kaphat és miért. Ha a szervezettől munkát és pénzt akar, tudásának egy részét meg kell mutatnia, át kell adnia. Tudásáért cserébe maga is hozzáférhet mások tudásához, a tanulás, a fejlődés lehetősége, mint már jeleztük, fontos szempont. Nem, véletlen, hogy a tudásmenedzsment egyes szakértői „szervezeti tudáspiracról” beszélnek, ahol adnak és vesznek. A felek akkor járnak jól, ha a csere létrejön. Ráadásul a szakértők jó része szereti magát megmutatni, szeret szakmai tekintélyt szerezni, ami megint csak nyitottságot követel.

Mindazonáltal a korlát mindig ott van: a tudás megosztása, átengedése ellentmond a hatalmi, érdekérvényesítési érdekeknek. A racionálisan

gondolkodó szakértő addig megy el, amíg tudása megosztásáért pénzben, tekintélyben, fejlődési lehetőségekben stb. többet kap, mint amennyit hatalmi bázisban, alkupozícióban, biztonságban elveszít. Ezt a korlátot különböző módszerekkel (pl. a kodifikálás jutalmazásával, szakmai karrierutak építésével) odébb lehet tolni, de nem akármeddig. A szervezetnek ezen egyébként aligha szabad meglepődnie, hiszen a szakértő tulajdonképpen ugyanazt teszi, mint ő maga, amikor információkat titkosít, szabaddalmi jogokat óv, nem adja ki a forráskódot, szigorúan védi a vállalati intranetet.

A tudása monopolizálására törekvő szakértő és a tudás megosztásában, a monopólium megtörésében érdekelt szervezet játszmájának különböző megnyilvánulásaival gyakran találkozhatunk. Emlékszünk például a vezetőre, aki nem engedi, hogy a részlegénél nála okosabb emberek is megjelenjenek. Ismerjük a kereskedőt, aki csak a legalapvetőbb információkat árulja el az ügyfeleiről, hiszen tudja, hogy a „kapcsolati tőke” az ő életbiztosítása. Láttunk már szakembert, aki nem hajlandó pontos felvilágosítást adni a munkája természetéről, fogásairól. Olvastunk emlékeztetőket, cikkeket, könyveket, hallottunk beszámolókat, előadásokat, amelyek pont a lényegnél állnak meg. Láttunk szupermodern technikai rendszert az információk, szakismeretek, tapasztalatok tárolásához és terjesztéséhez, amely üresen ketyegett, mert senki sem töltötte fel tartalommal. A másik oldalon pedig megfigyelhetjük az ellenjátszmákat: tudásmenedzsment-rendszerek, vállalati tudástárak építését, új szakértők kiképzését, belsők és külsők versenyeztetését, az eljárások szoftverekben való rögzítését, a tudás megosztásának jutalommal és/vagy büntetéssel való kikényszerítését.

Ebben a „tudásháborúban” a jól képzett, specialista szakértők esélyei

sokkal jobbak, mint az egyszerű fizikai munkásoké vagy a rutinmunkát végző irodai alkalmazottaké. Az utóbbiak tudásalapú hatalmi bázisa sokkal kevésbé monopolizálható, tudásuk, képességeik pontosabban definiálható, meglétük könnyebben ellenőrizhető. A szakértők esetében a képhomályosabb, ami nagyobb manőverezési szabadságot ad. Korábban már beszéltünk a blöffölés lehetőségéről: érdekérvényesítési szempontból az is elegendő lehet, ha a többiek az hiszik rólunk, hogy van hatalmi bázisunk, a jelen esetben fontos, nem helyettesíthető szakértelmünk. Minél különlegesebb tudásról van szó, és minél laikusabb a szervezet többi része annak megítélésében, annál több lehetőség nyílik a valóság leplezésére. Rutinosan használt szakzsargonnal, idegen szavakkal, jókor elejtett megjegyzésekkel sokáig fenn lehet tartani a látszatot. Valószínűleg sokan találkoztunk már olyan „szakértőkkel”, akikről hónapok múlva se lehet pontosan megmondani, hogy tényleg értenek-e ahhoz, amit csinálniuk kellene. Ugyanez, mondjuk, egy vízvezeték-szerelőről gyorsan kiderül.

Arról sem szabad megfeledkezni, hogy a tudás illékony hatalmi bázis. A tudás a használatától valóban nem kopik, de nagyon gyorsan avul, különösen manapság. Birtokosa csak akkor remélhet tartósan erős alkupozíciót, ha lépést tud tartani a fejlődéssel. Ami ma különleges, hosszú évek alatt összeszedett tudásnak számít, abból holnap közönséges egyetemi tananyag lesz, amit százak bifláznak minden évben.

(Következő számunkban folytatjuk.)

Irodalom

BÖGEL GYÖRGY (2001): Buddha mosolyog. CEO, 5. sz.

CAIRNCROSS, F. (2002): The Company of the Future. Harvard Business School Press, Boston

CARR, N. (2004): Does IT Matter?

Harvard Business School Press, Boston

DAVENPORT, T.—PRUSAK, L. (2001): Tudásmenedzsment. Kossuth Kiadó

HÁMORI BALÁZS (1998): Érzelemgazdaságtan. Kossuth Könyvkiadó

KLEPPER, R.—JONES, W. (1998): Outsourcing Information Technology, Systems and Services. Prentice Hall, Upper Saddle River

MAGRETTA, J. (2002): What Management Is. The Free Press, New York

MINTZBERG, H. (1983): Power in and around Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River

MINTZBERG, H. (1985): The Organization as Political Arena. Journal of Management Studies, 2. sz.

MONKS, R.—MINOW, N. (2004): Corporate Governance. Blackwell Publishers, Oxford

PEREZ, C. (2002): Technological Revolutions and Financial Capital. Edward Elgar, Cheltenham, U.K.

SALAMONNÉ HUSZTY ANNA (2001): Jövőké- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó

Shapiro, C.—Varian, H. (1999): Information Rules. Harvard Business School Press, Boston

STEWART, T. (1997): Intellectual Capital. Nicholas Brealey, London

SVEIBY, K. (2001): Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás. KJK KERSZÖV (Benne Boda György: Tudásmenedzsment Magyarországon)

SZABÓ KATALIN—KOCIS ÉVA (2003): Tanulás és felejtés vegyes vállalatokban. Oktatási Minisztérium

TIWANA, A. (2000): The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall, Upper Saddle River

Dr. Bógel György a KFKI Számítástechnikai Rt. stratégiai tanácsadója, a CEU Business School tanári karának tagja, a Debreceni Egyetem docense. A CEO Magazin szakértője, szakírója.