„Ha többek életét és munkáját összekapcsoljuk,

együttesen mindnyájan sokkal messzebbre jutunk,

mint külön haladva bárki is eljuthatna.”

René Descartes (1596-1650)

**A tudásszervezetek hatalmi játékosai és hatalmi harcai**

***Tudásszervezetek-e a könyvtárak?***

Networkshop, Debrecen, 2016. április 1.

Nuridsány Judit

Óbudai Egyetem

**Bevezetés**

A tudásszervezetek működésével kapcsolatban a legnagyobb magyarországi tanácsadócégek (BIG FIVE) egyikénél dolgozva szereztem elsődleges tapasztalataimat, Boda György közgazdász-kontroller, és Angyal József matematikus szakmai irányítása mellett.

Ugyanezen a munkahelyen volt lehetőségem közreműködni két tudásmenedzsment könyv magyarországi megjelentetésében:

* + Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás
  + Thomas Davenport – Larry Prusak: Tudásmenedzsment

2000 és 2007 között menedzsment tantárgyakat tanítottam a BME-n, többek között tudásmenedzsmentet és hálózati tudásmenedzsmentet.

A következő előadás fő gondolatmenete Sveiby könyvére épül és azokra a tapasztalatokra és megállapításokra, amelyek az egyetemi órák anyagának összeállítása során és az azóta összegyűjtött tapasztalatok során születtek.

Évek óta foglalkoztatja a szakmánkat a kérdés:

**Tudásszervezetek-e a könyvtárak?**

* „A felsőoktatási könyvtárak nélkül nem építhetünk tudásszervezetet, hiszen a felsőoktatási könyvtárak az információ és tudás fő gyűjtőhelyei és elosztó központjai az intézményen belül.”[[1]](#footnote-1)
* „az egyetemi könyvtárak élenjárhatnak abban, hogy önmaguk is tudásszervezetté válva, tudásmegosztást támogató szervezeti kultúrát kiépítve kihathassanak az egyetem egészére.”[[2]](#footnote-2)

Tény, hogy a könyvtáraknak fontos szerepe van a tudásmegosztás folyamatában.

Felteszem a kérdést: Tudásszervezetek-e a könyvtárak?

* IGEN
* NEM vagy
* AZZÁ KELL VÁLNIUK

Ahhoz, hogy válaszolni tudjunk a fentebb feltett kérdésre, meg kell ismernünk a tudásvállalatok legfontosabb ismérveit.

**Mi a tudásvállalat?**

”Az ezredfordulóhoz közeledve egyre több szó esik egy új vállalattípusról, az úgynevezett tudásvállalatról. Tudásvállalatnak azokat a szolgáltató vállalatokat tekintik, melyek eszközei döntően intangible eszközök. Ez a definíció azonban hibás következtetésekre ad lehetőséget, mivel a tudásvállalati körből kizárja a nem szolgáltató vállalatokat. Valójában az a vállalat tekinthető tudásvállalatnak, melyben az intangible tőke súlya lesz a meghatározó, ez pedig független attól, hogy egy vállalat termelő, kereskedő, vagy szolgáltató tevékenységet végez. A tudásvállalat tehát nem egy új vállalattípus, hanem a meglévő vállalatok jövőképe.”[[3]](#footnote-3)

Boda György gondolataiból két mondatot emelnék ki, amellyel fontos lesz foglalkoznunk a könyvtárak, mint tudásszervezetek téma kapcsán. Az első esetünkben: Vizsgáljuk meg, a könyvtár esetében az intangible tőke és a nem intangible tőke arányát, összetételét, fajtáit.

A második a könyvtárak számára elgondolkodtató mondat, ennek az írásnak az utolsó mondata: Jövőkép lehet-e, vagy kell legyen a könyvtárak számára a tudásszervezetként való működés?

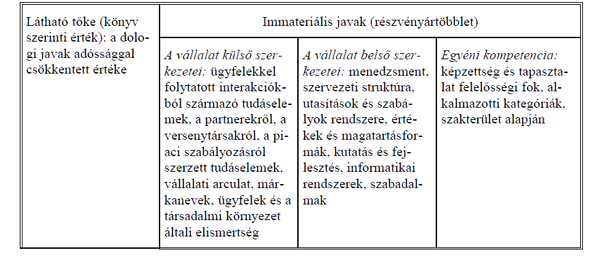
**Az immateriális eszközök / az intangible tőke**

Az immateriális eszközök három fő csoportját alkotja:

* a kapcsolati tőke
* a szervezeti eszközök és
* a munkatársak kompetenciája

Mindhárom fő csoport további elemeket tartalmaznak, ezek felsorolását az alábbi táblázatok tartalmazzák Boda (3) és Sveiby (4) írásának ábrái alapján.

Az intellektuális eszközözök[[4]](#footnote-4)

Az immateriális javak[[5]](#footnote-5)

**A tudásszervezet**

A tudásszervezetekben a legtöbb dolgozó magasan képzett szakember. Az itt dolgozó magasan kvalifikált munkatársak az információt tudássá változtatják, saját kompetenciájukat felhasználva, és az információt, illetve a speciális tudást szolgáltatók segítségével. A tudásszervezetek nem a hagyományos, klasszikus vezetéselmélet szerint működnek valamint ezeknek a vállalatoknak kevés dologi vagyonuk van, immateriális javaik sokkal értékesebbek, mit dologi eszközeik.

**Hatalmi harcok a tudásszervezetben**

Hatalmi játékok zajlanak a tudásszervezet különböző szereplői között így a menedzser és szakértő között és az azonos csoporton belül dolgozók között is pl. harc folyik a szakértők között rangért, pozíciókért, elismerésért stb. A hatalmi harc alapvetően a szakértői (a kreatív) és a szervezeti (adminisztratív) tudáshagyomány képviselői között zajlik. A tudásszervezetek normál állapota a konfliktusokra épül Sveiby megállapításai alapján.[[6]](#footnote-6)

**A tudásszervezet szereplői[[7]](#footnote-7)**

kompetencia

Szervezeti

A menedzser

A támogató személyzet

kompetencia

A vezér

A szakember

Szakértői

**A támogató személyzet**

A támogató személyzet szerepe a szakemberek és a menedzserek munkájának segítése. Nincs olyan saját, speciális képesítésük, amely kiemelt helyet biztosítana számukra a tudásszervezetben. Alacsony a szakértői és alacsony a szervezeti kompetenciájuk. A megfelelően ösztönzött és képzett támogató személyzet alapvető fontosságú a szervezet hatékony működéséhez.

Érdemes feltárni, hogy hogyan viselkednek azok az emberek, akik alkalmatlan vezetők alatt, őket nem becsülő cégeknél dolgoznak? A tudásszervezet hatékony működése szempontjából érdemes ezzel a nem elhanyagolható problémakörrel is foglalkozni.

**A szakember**

A szakemberek esetében a legjellemzőbb ismérv: középpontban a feladat! Elsősorban a feladataikra és szakmájukra összpontosítanak. Magas intelligenciájúak, kreatívak. De többnyire gondokkal küzdenek az időbeosztásban és az adminisztrációban. Szakmai büszkeséggel rendelkeznek és hajlamosak a társaságba szerveződésre. A szakmabeliek létszámát korlátozzák és csodálják a náluk nagyobb szakértőket. Munkájuk során csak a saját területeik erőforrásaiért harcolnak. Hivatásuknál fogva és természetükből adódóan idegenkednek a rutintól. Legkevésbé azt szeretik, ha ugyanúgy kell megoldani egy feladatot, mint legutóbb, szeretik a komplex problémákat, szakmájuk fejleményeit, ha szabadon kutathatnak megoldások után, ha eredményeiket elismeri és megbecsüli a közvélemény.

A lélekölő rutinmunkát az asszisztensekre hárítják, de azok irányítására azonban gyakran képtelenek. Idegenkednek a személyes szabadságukat korlátozó szabályoktól.

Nem törődnek fizetéssel, szabadsággal az őket alkalmazó szervezettel, azokkal a szakemberekkel, akik nem az ő szakterületükön jártasak, semmibe veszik a hatalom orientált embereket, vagyis a hagyományos vezetőket.

A szakemberek *szakértői kompetenciájukat hasznosítva* kizárólag ügyfelekkel és más szakértőkkel dolgoznak.

„A szellemi dolgozókra az inspirálás hat nem a felügyelet”[[8]](#footnote-8) és ezzel a ténnyel remélhetőleg több vezető is egyetért és alkalmazza is munkája során.

**A menedzser**

A menedzserek *szervezeti kompetenciájukat arra használják*, hogy mások munkáját felügyeljék. Feladatuk, hogy a szervezetet, adott hatásköri keretben, meghatározott erőforrásokkal, egy pontosan körülírt cél felé vezessék. Sok tekintetben a menedzserek ellentétei a szakembereknek.

**A vezér**

Megfelelő vezetői képességek birtokában képesek az irányításra. Kreatív személyiségek, határozott, empatikus készségűek. Feladat- és tettorientáltság és lelkesség jellemző rájuk ami átterjed a munkatársakra is. A cél- és a vízió meghatározásának képessége, a páratlan kommunikációs képesség, az őszinte vágy a vezetésre is elengedhetetlen tulajdonságaik közé tartozik. Képesek összefogni az embereket, szeretik a hivatásukat és a rájuk bízott embereket. Szeretnek vezetni, vezérnek lenni, munkatársaik követik őket az általuk kiválasztott úton.

* Képesek a vezérek arra, hogy irányítsák a szakértőket? A tudásszervezetekben a vezetés nagyrészt nem más, mint kreatív szabadság biztosítása a szakértők számára a vezér által kidolgozott keretek között.
* Azon tudás szervezetben, ahol a szakértők nem fogadják el a vezért, a belső erők szabadon működnek, a cég spontán módon saját belső hatalmi szerkezetéhez igazodik.

**A tudásszervezetekben megváltozik a vezetők helyzete**

Sok kinevezett vezető azt hiszi magáról, hogy vezér és naivan azt képzeli, hogy akkor is irányítja a vállalatot, amikor csak annyit tesz, hogy hagyja magától működni a céget.

Nem értik a munkahelyi hatalmi játékokat, és nem a megfelelő dolgokat mérik.

A klasszikus vezetéselmélet azt feltételezi, hogy a vezetők döntéseket hoznak és a beosztottak azokat végrehajtják, hogy a vezetők mindig jobban informáltak, mint a személyzet, hiszen az információk áramlását ők ellenőrzik.

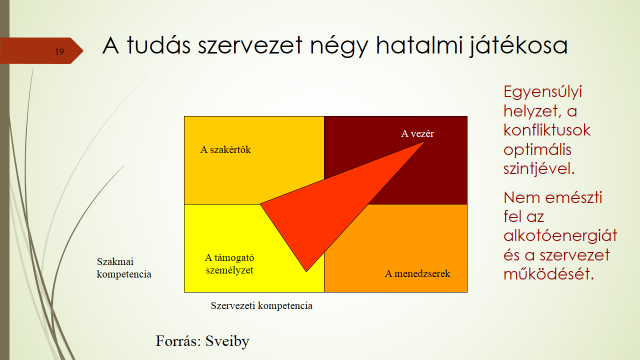
**A szakemberek és a menedzserek közti feszültségek kezelése**

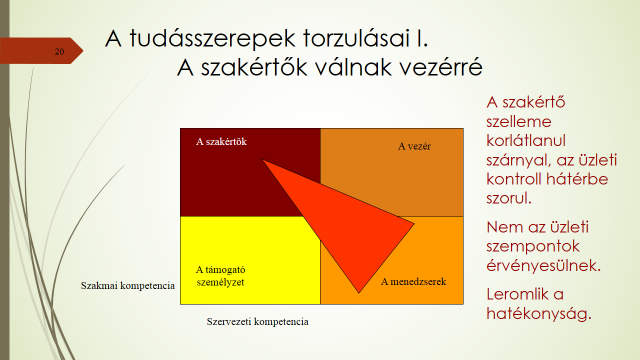
A szakemberek és a menedzserek közti feszültség alapvetően a kreatív és adminisztratív erők küzdelme. Feszültség oldó eszközök:

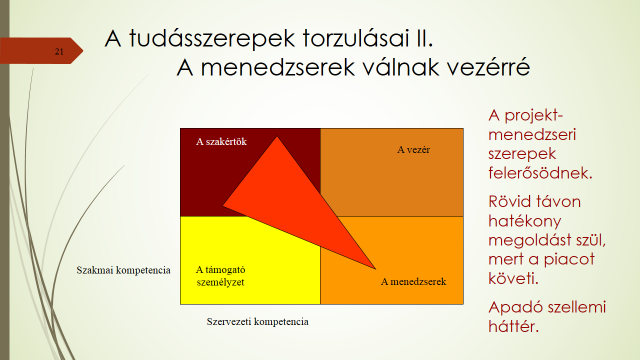
* + Szakmai és adminisztratív vezetés szétválasztása („tandem” vezetés)
  + Szakértői és menedzseri kötelezettségeket váltogató életpálya

A nem kezelt feszültségek eredményei

* + A feszültségek elfojtása vagy félreértelmezése a menedzserek és a szakértők közötti hatalmi harcokhoz vezet.
  + Ha a szakértői értékek erősebbek, akkor a szakértők gyakran átveszik a hatalmat.



1. számú ábra
2. számú ábra



1. számú ábra



1. számú ábra

**Az egyes torzulási formák kihatásai**

Az 1. számú ábra az egyensúlyi helyzetet mutatja, amelyben a szervezet hatékonyan képes működni. A szervezetben zajló konfliktusok nem emésztik fel az alkotó energiát, hanem elősegítik a cég működését.

**A vezér nélküli tudásszervezetben a hatékonyság leromlik.**

A 2. számú ábra azt az esetet ábrázolja, amikor a szakértők veszik a kezükbe a szervezet irányítását és az üzleti szempontok háttérbe szorulnak. Csak kockázatos beruházások születnek.

A 3. számú ábra a menedzserek hatalmát ábrázolja, amikor a szakértői szempontok szorulnak a háttérbe és mindenki korlátlanul adminisztrál. Gyakran a legjobb szakértők kiégéséig vezet a harc, elkezd apadni a szellemi forrás, rövid távon sikeres lehet a cég, hosszú távon a működésképtelenségig vezet ez az út. Csak a generalizmus érvényesül: mindenki „time report”-ot töltöget.

A 4. számú ábra az erőforrások elaprózódását mutatja be, amikor a hatalmi harc felőrli az erőket. A hatékonyság a végsőkig leromlik.

**Hogyan működik a tudásszervezet vezér és menedzserek nélkül?**

* **Vezér nélkül**

Rövidebb ideig akár hatékonyan is dolgozó csoport, közös küldetésérzés, csoportérzés, jövőkép, szervezeti kultúra nélkül.

* **Manager nélkül**

Rendkívül lelkes, családias légkör és családias kapcsolatú cég, akiket a konkurencia pillanatok alatt legyőz, és rövid idő alatt csődbe mennek.

**Üzenet**

„Módunkban áll harc helyett megegyezni, vagy ha erre nincs lehetőség, kialakíthatunk magunkban olyan erkölcsi elveket, amelyek a közösség javát jobban szolgálják, mint a nyers harc.”[[9]](#footnote-9)



https://juno.hu/magazin/wp-content/uploads/2015/12/szanhuzo-kutyak-1.jpg

**Köszönöm a figyelmet!**

1. Bognárné Lovász Katalin: A felsőoktatási könyvtárak szerepe a tudásmegosztásban. TMT 58. évf. (2011) 9. szám [↑](#footnote-ref-1)
2. Bognárné Lovász Katalin: A felsőoktatási könyvtárak szerepe a tudásmegosztásban. TMT 58. évf. (2011) 9. szám [↑](#footnote-ref-2)
3. Boda György: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. Bp., 2005. 9. p.

   *https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/396* [↑](#footnote-ref-3)
4. Boda György: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre. Bp., 2005. 9. p.

   *https://repozitorium.omikk.bme.hu/bitstream/handle/10890/396* [↑](#footnote-ref-4)
5. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás Bp., KJK-Kerszöv, 2001. [↑](#footnote-ref-5)
6. Karl Erik Sveiby: Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás Bp., KJK-Kerszöv, 2001. [↑](#footnote-ref-6)
7. uo [↑](#footnote-ref-7)
8. Henry Mintzberg: Magasan képzett szakemberek, burkolt vezetése

   HARVARD BUSINESS manager 4/ 1999 51. p. [↑](#footnote-ref-8)
9. Mérő László: Mindenki másképp egyforma, A játékelmélet és a racionalitás pszichológiája. Bp., Tericum, 2000. 27. p. [↑](#footnote-ref-9)