

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	11
BEVEZETÉS	13
INTELLEKTUS ÉS TUDÁS	17
1. AMIT A TUDÁSRÓL TUDNI KELL	17
1.1. AZ EGYÉN GAZDAGSÁGA	17
1.2. LÁTHATÓ VAGY LÁTHATATLAN?	19
1.3. A GAZDAGSÁG PARAMÉTEREI	22
1.4. A VAGYON FORRÁSAI	23
1.5. A SZÉF	25
2. A GAZDAGODÁSI FOLYAMAT ÉS A VAGYON MEGŐRZÉSE	26
2.1. VAGYONOSODÁS ELMÉLETBEN	26
2.2. VAGYONOSODÁS A GYAKORLATBAN	28
2.3. A VAGYON GYARAPÍTÁSÁNAK ÉS BEFOGADÁSÁNAK SZÍNTERE	29
Az egyéni memória sajátosságai	30
Érzelem és emlékezet	31
A memória fajtái	31
3. „A JÓ PAP OTTHONA” AVAGY A TANULÓSZERVEZET	33
3.1. SENGE MODELL	34
3.2. GARVIN MODELL	35
3.3. AZ OTTHON JÖVŐJE	36
4. LEGÚJABB VARÁZSSZER, DIVAT, VAGY...?	39
4.1. KI FÚJJA A „PASSZÁT SZELET”?	41
4.2. ALAPKÖVEK	44
4.3. KŐBALTÁTÓL AZ AGYKUTATÁSIG?	45
4.4. A LOGIKA	47
Átalakítható és/vagy átadható?	48
4.5. PROBLÉMA VAGY KIHÍVÁS?	52
4.6. A SIKER RECEPTJE	54
4.7. IT A MINDENHATÓ?	56
Strukturált információk tárolása	59
Strukturálatlan információk tárolása	60

4.8. A MŰKÖDÉS KÖZEGE	61
4.9. A MŰKÖDÉS KERETE	62
	62
ECCE HOMO (OECONOMICUS/SENSUS)	63
5. A LEGGYENGÉBB/LEGERŐSEBB LÁNCSZEM	63
5.1. AMIRE ALAPOZHATUNK	64
5.2. A VALÓ VILÁG	66
5.3. EMBERI MEGBÍZHATÓSÁG	67
Hibák és következményeik	69
Az emberi megbízhatóságot befolyásoló tényezők	69
Emberi megbízhatóság és az érzelmi intelligencia (EQ)	73
EMBERI KÖZÖSSÉGEK FORMÁLIS STRUKTÚRÁBAN	77
6. A TEAM	77
6.1. KINT IS VAGYOK, BENT IS VAGYOK	78
6.2. HÍD AZ „OLVASZTÓTÉGELYEN”	80
6.3. AZ OLVASZTÁS FOLYAMATA ÉS SZEREPLŐI	84
A fejlődési folyamat fázisai	84
6.4. A VAGYONSZERZÉS ÁTMENETI ÁLLAPOTA	93
A csoport tanulása	94
A csoport tudása	95
A csoport memóriája	96
6.5. TUDÁSKÖZÖSSÉGEK	96
Egyedi vagy innovatív problémamegoldást segítő team	97
Rendszerelemek problémáinak megoldását segítő team	97
Visszatérő, rutin jellegű problémamegoldást segítő team	98
AZ OLVASZTÓTÉGELY	101
7. VAGYONSZERZÉS FELSŐFOKON	101
7.1. GAZDAGSÁGUNK ÉPÍTÉSE	102
A vagyonszerzés buktatói és lehetőségei	102
A vagyonszerzés útja	104
Kényszer és lehetőség (a felejtés szükségszerűsége a vállalatoknál)	106
7.2. GAZDAGSÁGUNK BIRODALMA	107
Tudásvesztés a személyzeti fluktuáció következtében	110
7.3. A GONDOLKODÁS JÖVŐJE VAGY A JÖVŐ GONDOLKODÁSA	112
Az oktatás jelentősége a jövő érdekében	112
7.4. A TUDÁS TARTÁLYA	116
A szervezeti tudás és memória	116
A szervezeti memória formái	117
A szervezeti memória területei	118
A rövid távú és a hosszú távú memória a szervezet szintjén	124

A szervezeti memória jelentősége	124
A tudásvagyon kezelése	125
7.6. A VAGYON ELOSZTÁSA	126
Szervezetközi tanulás	126
Nincs biztosíték a sikerre	129
8. ADOK – KAPOK	132
8.1. VÁLLALATI SZÖVETSÉGEK	132
8.2. FRANCHISE MINT SAJÁTOS TUDÁSTRANSZFER	132
8.3. VIRTUÁLIS SZERVEZETEK	134
A virtuális szervezet kialakítása	136
8.4. HÁLÓZATOK	140
8.5. A VÁLLALATI TANÁCSADÓK SPECIÁLIS SZEREPE	142
A BIRODALOM MŰKÖDTETÉSE	143
9. OMNIS MUTATIO PERICULOSA	143
9.1. OPTIMÁLIS ERŐFORRÁS ELOSZTÁS	144
9.2. EMBERKÖZPONTÚ VÁLTOZÁSVEZETÉS VÁLTOZTASSUNK?	146
9.3. STRATÉGIA, VÁLTOZÁS ÉS EMBERI MEGBÍZHATÓSÁG	152
A szervezet képességeinek megítélése	154
Kompetenciák értékelése	155
9.4. VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT KONTINGENCIA-ELMÉLETI ALAPON	163
A projektek sikertényezői	164
Sikertényezők	165
Változtatásmenedzsment a projektekben	166
Sikertényezők empirikus háttere	167
A változtatásmenedzsment jelentősége a projekt sikere szempontjából	168
Felső vezetés	168
Érintettek	169
Teljesítmény	169
Egy célravezető koncepció	170
Felolvasztás fázisa	171
Mozdítás fázisa	171
Újrafagyasztás fázisa	171
A változtatási folyamat szereplői	172
A szereplők cselekvésének meghatározó elemei	174
A változtatásmenedzsment kockája mint a sikertényezők vizsgálati rácsa	175
A beavatkozás mélysége a szereplők belső modelljeibe	177
A változtatásmenedzsment eszközeinek és intézkedéseinek levezetése	177
A változtatásmenedzsment projektterve	178
9.5. VEZETŐI STÍLUSVÁLTÁS	181
A tudásmenedzsment alapgondolatai és a vezetési stílus	181
Tanulástól a stílusváltásig	189
Vezetői stílusváltás iránya	197
Megteendő vezetői feladatok	198

9.6. DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG	198
MELLÉKLETEK A VALÓSÁGRÓL	205
KPMG VIZSGÁLATI EREDMÉNYEI	205
10. A TUDÁS HATALMA	208
10.1. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE	208
A tudás értéke	208
Tudás piac	209
A tudás piac szereplői	209
Árrendszer a tudás piacon	210
Különleges jelenségek a tudás piacon	211
Tudástranszfer	211
A tudás átadás problémái	212
A tudás mint rabság	213
A tudás átadás támogatása és ösztönzése	214
10.2. A GYAKORLATI VIZSGÁLAT HÁTTERE	215
A kutatás célja	215
A vizsgálat jellemzői	215
A minta	215
A kutatás módszerei	216
10.3. TUDÁSMEGOSZTÁS JELLEMZŐI A VIZSGÁLT ORSZÁGOKBAN	217
10.4. A KUTATÁS HELYSZÍNE (ÓVODÁSKOR)	217
10.5. A KUTATÁS EREDMÉNYEI KATEGÓRIÁNKÉNT (ÓVODÁSKOR)	218
A könyvhöz való viszony	218
A televízió mint tudásforrás	220
A tudás átadáshoz való viszony	220
Felnőtt-gyermek kapcsolat a tudás átadás tükrében	221
Számítógéphez való viszony	223
Összegzés	224
10.6. A TUDÁSMEGOSZTÁS PROBLÉMÁI ÉS LEHETŐSÉGEI A VIZSGÁLT TOVÁBBI KOROSZTÁLYOKBAN	224
Az eredmények értékelése	224
Összegzés	228
11. KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK ÉS CSOPORTMUNKA ÖSSZEFÜGGÉSEI	229
11.1. A VIZSGÁLAT JELLEMZŐI	230
A kérdőív szerkezete	230
A mintában szereplő kultúrák választási szempontjai	230
11.2. A VÁLASZTOTT KULTÚRÁK JELLEMZŐI	232
Kína és kulturális gyökerei	232
A magyar nemzeti kulturális jellemzők történelmi háttere	233
Oroszország múltja és hatása a jelenre	235
11.3. A GYAKORLATI VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI	237
Általános jellemzők	237
I. Oktatási módszerek tekintetében	237
II. Hallgatói teljesítményértékelés	238
III. Csoportok és csoportmunka	238

IV. Résztvevői hozzájárulás	239
V. Csapatmunka következményei	239
VI. Munkakapcsolatok	239
Összegzés	242
12. KICSI ÉS BUTA? AVAGY A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK SAJÁT CSAPDÁI	244
12.1. VÁLLALATELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉS	245
12.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA	246
12.3. A KÉRDŐÍVES MINTA ÉRTÉKELÉSE	246
Tevékenységi kör	246
Szervezeti kultúra és vezetési stílus	247
A tanulás elemei	249
Kapcsolattartás a felsőoktatással	251
A szellemi tőke aránya	252
12.4. TAPASZTALATOK ÖSSZEGZÉSE	252
UTÓSZÓ	254
FELHASZNÁLT IRODALOM	255

ELŐSZÓ

„...a legtöbb tudományos áttörés, például a relativitás-elmélet is, abból származott, hogy az élet egyik területéről kölcsönvettek valamit, és metaforaként alkalmazták egy másik területen. Ha ezt tesszük, új szemmel látjuk az ismerős dolgokat, vagy felfedezzük a tények összekapcsolásának egy úttörő módját...”

(Charles Handy)

A tudásmenedzsment kifejezés egyre gyakrabban emlegett fogalom a menedzsment kutatások és a vállalati gyakorlat oldaláról egyaránt. Mégis kevés azon gazdálkodó szervezetek száma, akik pontosan tisztában vannak azzal, hogyan is kell értelmezni, miért fontos ez számukra, s ha mindezt megértették, mit is kell tenniük, hogy működőképes rendszert tudjanak sikerrel üzemeltetni.

A nemzetközi szakirodalom ma már igen széles körű és hozzáférhető ebben a témában – s ahogyan látni fogják a későbbiekben –, a fejlődéstörténet szempontjából tőlünk nyugatra már inkább a harmadik fázis problémáival küzdenek, míg mi, az első generáció gondjain sem tudunk teljes sikerrel túllépni. A kevés eredményt felmutatni képes cégek is elsősorban a nagyvállalati szférából kerülnek ki, míg a kis- és középvállalkozások tudomást sem akarnak venni arról, hogy ők sem kerülhetik el a sorsukat, ha a piacon akarnak maradni. Ez esetben pedig jobb megelőzni a szükség kényszerét, és esetleg lényegesen nagyobb lépésekkel haladni előre, mint utólag a „futottak még” kategóriában küzdeni az életben maradásért.

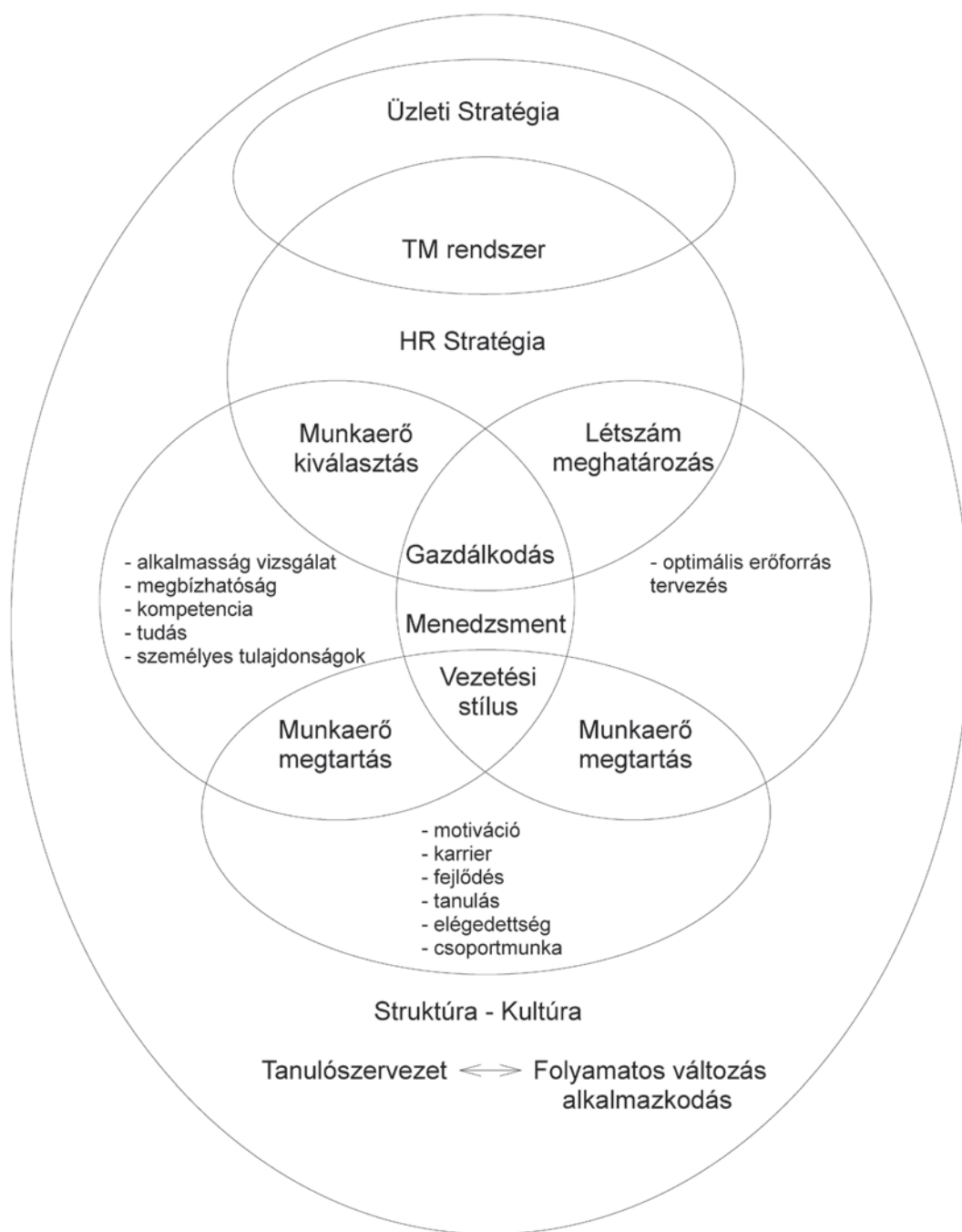
Miért is készült ez a könyv?

Olvashatják majd a későbbiekben, hogy nehéz ma olyan menedzsmenttechnikát kitalálni, amelyet a korábbiakban ne alkalmaztak volna már más néven, más feltételek között, más gazdasági keretek rendelkezésre állásával. Így vagyunk ezzel most is. A tudásmenedzsment nem teljesen újkeletű menedzsmenttechnika. Módszerei nagyon sok cég működésében akár tudattalanul is tetten érhetők, mégis nem tudjuk azt mondani, hogy bármely magyar vállalat kifogástalanul működteti az általa kialakított tudásmenedzsment rendszerét. A titok a rendszerszemléletben, a gondolkodásban, az értékrendben, a viselkedésben, az attitűdökben rejlik, mely egyre fontosabbá válik a globalizálódó világban és társadalmakban. A technikai megoldásokkal elmentésben és/vagy azok mellett olyan értékek kerülnek előtérbe a vállalati gyakorlatban, mint a bizalom, az emberi megbízhatóság, az érzelmi intelligencia, a segítségnyújtás, a tudásátadás és megosztás, a kultúra, a motiváció, megbecsülés stb. Ezek a fogalmak és a hozzájuk köthető módszertan az emberi erőforrás középpontba helyezését igényli. Az elmúlt évtizedek kutatásai és saját gyakorlati tapasztalatok indítottak arra, hogy a felsorolt területeken megfogalmazott eredményeinket a tudásmenedzsment logikája és gondolkodásmódja értelmében összefoglalva bocsássuk az érdeklődők elé. Igyekszünk érthető és a mindennapi gyakorlatba közvetlenül adaptálható módon megmutatni a felsorolt területek közötti összefüggéseket, s azok egészé

történő építésének eredményeképpen egy sikeresen működtethető tudásmenedzsment rendszer kialakításának szükségességét elfogadtatni az olvasókkal.

Természetesen tisztában kell lenni mindenkinek azzal, hogy a teljeskörűséget nem tűztük ki célul. A könyv logikájának fókuszát az emberi erőforrás jelenti, minden olyan területet felölelve, mely a tudásmenedzsment rendszer működésével előfeltételként vagy működőképessége biztosítása céljából összefüggésbe hozható. Ugyanakkor nem foglalkozunk a tudásmenedzsment rendszerek technikai feltételeinek és a tudástőke gazdasági, számszerűsítési lehetőségeinek tárgyalásával.

A könyv egészének szemléletét, gondolkodásunk logikáját a következő ábra foglalja össze.



A könyvben tárgyalt tématerületek egymásba épülése