

Nem csak a közvetlen hasznú tudás fontos a menedzsernek, a látszólag öncélú tudás örömforrás, amely távoli kapcsolatokat teremt információk és emberek között.

A MENEDZSERI TUDÁS KOGNITÍV SZEMPONTBÓL

Pléh Csaba

CIKKEMBEN NEM A HIVATÁSOS szervezetpszichológus (hiszen nem vagyok az), hanem a tudások problémájával foglalkozó történész és kísérletező kognitív kutató hozzáállásából indulok ki. Megpróbálok elgondolkodni azon, hogy az emberi tudásrendszereknek milyen sajátos összeillesztése, különleges kombinációja és használata jellemzi a sikeres menedzsereket. Az olvasó azután levonhatja magának azokat a következtetéseket, hogy mindez mit is sugall a menedzserekről mint afféle mini szupermanek képzésére és kiválasztására nézve.

Három mozzanatot emelek ki, amelyek sajátosan befolyásolják a menedzserei tudásról alkotott véleményünket:

- A hatalom és tudás, illetve érdek irányította és tiszta tudás viszonya.
- Hallgatólagos és explicit tudások viszonya.
- Egyéni és intézményi tudások viszonya az ezekre építő menedzser fejében.

A tudás hatalmi dimenziója: Eszközelvű és örömelvű megközelítés

Az európai kultúrtörténetben két egymással versengő felfogás alakult ki: s él máig is velünk a tudás és a tudást használó és közvetítő ember viszonyára. Az egyiket a 16. századi brit filozófus és államférfi, Francis Bacon nyomán baconi örökségnek

nevezhetjük. Ennek ismerősen hangzó lényege, hogy a tudás hatalom. Jól ismert, hogy a 20. században hogyan újítja fel ezt majd Vlagyimir Iljics az európai kontinensen, Amerikában pedig John Dewey pragmatikus felfogása. E gondolatmenet a tudást mindig a hasznosság összefüggésrendszerében kezeli, s feltevése szerint nincs önmagáért való tudás, illetve ha van is, ettől a tehertől jobb lenne megszabadulni. Ez a felfogás a 21. században jól illeszthető a különböző neodarwinianus evolúciós felfogásokba, amelyek az állatvilágban és az embernél is a „tudás” kibontakozásának funkcionális kereteit értelmezik: hogyan szilárdulnak meg az állatvilág fejlődésében olyan „tudások”, amelyek valamilyen hasznot hoznak, növelik az állat túlélési esélyeit, szaporodási sikerét és környezeti alkalmazkodóképességét. De ugyanígy jól illeszkedik a mai világban ehhez a baconi örökséghez az egységes erőforrásmodellek koncepciója, melyben a különböző tudáshordozók (legyenek ezek emberek, könyvek vagy internetes források) abból a szempontból értelmeződnek, hogy akkor hoznak „tudást”, ha valahogyan növelik a bevételt vagy a vállalkozás versenyképességét, ha a működtetésükhöz szükséges erőforrás kisebb, mint a hozamuk. Valójában a mai jelszó a tudásalapú gazdaságról ennek felújított megfogalmazása.

Francis Bacon (1561–1626) megfogalmazásában a tudás cél-

ja a természet fölötti uralom, s ezzel a társadalmi hatalom elnyerése, a tudomány maga pedig ennek megfelelően csupán eszköz, s nem cél. Dewey 350 évvel később a haszonelvű tudásfelfogást a darwinizmustól ihletve fogalmazza meg újra. A társadalom Dewey szerint a természethez hasonlóan a korlátozott lehetőségekért folytatott darwini típusú harc terepe. Még a logikát is pragmatikus, hasznossági és evolúciós alapokra kell helyezni. A logikának nem pusztán formatannak, hanem eszköznek, instrumentális értékűnek kell lennie. Az ember akkor gondolkodik, amikor új helyzetekbe kerül, a gondolat nem önmagában létezik, hanem problémák megoldásának keretében. Amerikai, vállalkozásközpontú, merkantilista filozófia ez, ahogy Dewey mosolyogva elismeri Bertrand Russell ellen s a pragmatizmus ellen szóló vádpontjait. Maga ez a „haszonelvű” felfogás Dewey szerint nem egyszerűen a „kommercializmus intellektuális megfelelője”. Természeti elv áll mögötte, az evolúciós elmélet haszonelvűsége.¹

A német filozófus és szociológus, az emberi élet kulturális mintázatait elemző Georg Simmel (1895/1982) egy sokoldalú elemzésben szintén a darwinizmus diadalmenetének hatására fogalmazza meg ezt a felfogást:

„Azt mondhatjuk, hogy nincsenek elméletileg érvényes »igazságok«, melyekre tetteinket alapozhatnánk. Ehelyett azokat a fogalmakat nevezzük igazaknak, amelyek sikeres és életfenntartó aktusokra vezettek. [...] A fogalmak igazságának ettől kezdve nem kell valamilyen valósággal való megegyezésükön alapulnia. Az igazság a fogalmaknak az a tulajdonsága, mely a legkedvezőbb cselekvés létrehozását eredményezi náluk.”²

Ezzel a máig tartó baconi eszköz- és haszonelvű felfogással állítható szembe John Stuart Mill öröksége, melynek lényege, hogy feltételezi, hogy a tudás önmagáért van, önmagáért való, illetve hozzájárul a személyiség kiteljesedéséhez. Mill korának, a 19. század közepének gyermeke, vagyis az akkori haszonelvű gazdasági elméleteken nevelkedett, és az obskurantista erkölcsösözökkel szemben azokat képviseli is. Általában az ő felfogásában is érvényesül az, hogy az ember legfontosabb hajtóereje visszavezethető a boldogság keresésére, aminek lényege a fájdalom kerülése és az örömök, jutalmak keresése. A világban mozgó, nem merengő, nem kontemplatív ember viselkedését ezek a piaci mozgást érvényesítő utilitárius mozzanatok magyarázzák a javakért küzdő kapitalista terepen. Első lépésként nála is összekapcsolódik a haszonelvű motivációs elképzelés a tudás eszközként történő felfogásával. Ezeket a mozzanatokat disztributívoknak lehet nevezni: az emberek versengenek értük, és amikor az egyik megszerzi va-

lamelyik boldogságnövelő tényezőt, ezáltal a másiknak kevesebb lesz belőle. Mill felfogása szerint azonban az emberi életnek vannak nem disztributív mozzanatai is. Életünkben a szeretet és a tudás olyan elemek, amelyek nem pusztán a haszonra irányulnak, ugyanakkor nem képezik közvetlenül a piacon zajló versengés tárgyát. Hiszen ha nekem több tudásom lesz, attól még neked, aki azt például megosztottad velem, nem lesz kevesebb tudásod. Persze az üzletember azonnal reagálhat erre (a baconi felfogásnak megfelelően) azzal, hogy az átadott tudás értéke éppen a megosztás révén megváltozik, hiszen a több ember által birtokolt tudásnak kisebb lett a megkülönböztető értéke. Mill felfogása itt legalábbis kiegészítő értékű: a haszon mellett a tudásnak van egy megosztott, önfejlődő és szociális oldala is, amely nem versengő.

Mill rendszerének minket érintő négy mozzanata:³

- A tudás nem megosztott gazdasági tulajdon.
- Nem haszonelvű a szeretet sem, s nem is megosztott.
- Az élet céljai közé az öntökéletesítés is felveendő. Az ember nem pusztán az öröm szerzésére és a fájdalom kerülésére törekszik, hanem saját magát is szeretné javítani.

Az emberi életnek ennek megfelelően van egy sajátos, nem haszonelvű, mondhatnánk romantikus távlata is.

Az életnek vannak nem zéró összegű aspektusai, fogalmazhatnánk át mai döntéseméleti terminológiába Mill felfogását. A hiányökonómia körülményei között a cselekvők zéróösszegű játszmában vesznek részt. Ha A személynek valamiből többje van, ezzel B-nek kevesebbje lesz. A tudás és a szeretet azonban kivételek ez alól a hiányökonómiai szerveződés alól. Mill szerint a tudás a használattól függetlenül is gazdagabbá teszi a személyiséget.

Ezek a 19. századi gondolatok a XX. századi szaktudományos pszichológia kibontakozásának átfordító mechanizmusai révén válnak egy kibontottabb hagyomány részévé. Az egyik ilyen mozzanat a „személyiség” kultusza, a másik pedig az önmegvalósítási motivációs rendszerek előtérbe állítása. Ezek az elméletek a motiváció regulációs felfogásában elrejtett hiánygazdaság elvet bírálják. Mill hagyományának affinitása van a kognitív motivációval kapcsolatban előtérbe került elméletekkel és nevelési gyakorlattal.

Mill felfogásának fontos mozzanata a tudást érintően, hogy a tudás növekedése nem vesz el mástól tudást. Mi akkor azonban a tudás növekedésének a hajtóereje? Az öntökéletesítés mozzanata. Az ember olyan lény, mondja Mill, aki saját magát is szeretné formálni, gazdagabb belső világot szeretne kiala-

A tudás önmagáért van, önmagáért való, illetve hozzájárul a személyiség kiteljesedéséhez.

Pléh Csaba pszichológus és nyelvész (ELTE, 1969, 1973), az MTA rendes tagja, a BME Kognitív Tudományi Tanszékének egyetemi tanára, az MTA főtitkárhelyettese. Kutatási területe a pszichológiatörténet, nyelvszociológia, kognitív tudomány, újabban főleg a megismerés genetikai eredetű fejlődési zavaraival foglalkozik. Jelen cikk előadásként hangzott el a KPMG–BME Akadémia évnnyitó ünnepségén, 2005. szeptember 20-án.

kítani. Ez a gazdagabb belső világ értelmet, gondolati rendet, mai kifejezéssel élve egészséges mintázatokat létrehozva válik máshová, haszonhoz nem feltétlenül vezető önértékké. Ezek a játékosabb mozzanatok, ma már inkább a kompetenciára és az önfejlesztésre hivatkozva hangsúlyozzuk, elvezetnek a személyiség kultivációjához. Az elme a kíváncsiság révén tekinthető egy önmagáért való tudást generáló rendszernek, személyisége pedig szintén mintegy öncélúan bontakozik ki.

Mill a 19. században egy német romantikus örökség, a humboldti örökség átvételével próbálta meg összekapcsolni a mai gazdasági emberképet is befolyásoló, haszonelvű, utilitárius felfogást az önmagában vett és önmagáért való tudás eszményével. Tudunk-e mai értelemben ezzel az önművelő, látszólag pusztán önmagáért való tudással kezdeni valamit? Két olyan terület is van, ahol világosan megjelenik, hogy Mill felfogása nem annyira világtól elrugaskodottan romantikus, mint első látásra tűnik. Az egyik mozzanat a látszólag haszontalan dolgok haszna. Az önmagukban, itemizáltan, egyenként nem különösen hasznosnak tűnő, ill. az önmagáért való tudás kategóriájába illeszthető dolgok fontos vonása, hogy bővítik a lehetséges kapcsolatok terét. Növelik a távoli áthallások és átlépések esélyét, ezzel növelik a kreativitás lehetőségeit. A tudománytörténetben számtalanszor leírták ezt a tudományos alkotásra nézve, de a mi szempontunkból most azt fontos hangsúlyozni, hogy ez így érvényes a menedzser világra nézve is. Az oly sok kétellyel kezelt műveltség a menedzser számára is valójában esélyt ad arra, hogy kapcsolatokat teremtsen olyan dolgok között, melyek közt rendesen nem szoktunk kapcsolatot teremteni, és így esélye lehet versenyképességének növelésére. Persze amíg Arkhimédésznel vagy Watson és Cricknél mindez egy (vagy két) ember fejében végbemenő hirtelen intellektuális „beugrás”, addig a menedzsernél másról van szó. Az ő sajátosan szervezett életmódjában az interperszonális kapcsolatok vezérlése uralkodik. Arra kell törekednie, hogy esetleg egymással kapcsolatba nem kerülő lehetséges tudáshordozó partnereit tegye egymás számára tényleges partnerekké. Vagyis amint a menedzsertől várni is szoktuk, nem biztos, hogy ő végzi el a feladatot, de összehozza azokat, akik azt el fogják végezni. Ezzel együtt ugyanarról a mozzanatról van szó: a műveltség távhatásáról.

A másik mozzanat a „művelt ember” életmódszervező erejével kapcsolatos. Már Mill is úgy gondolta, hogy a tudások önmagukban örömforrásokká tudnak válni. A mai világban ez azt jelenti, hogy a látszólag fölösleges tudások olyan életmódszervező tényezőkké válnak, amelyek segítenek a feszített tempóban élő ember számára az unalom kerülésében. Segítenek abban, hogy pusztán a tudás, a kifinomultság, a sokoldalúvá válás révén az ember máshogy éljen, s a teljesítmény és a tanulás öröme révén élvezze életét. Fontos tudnunk, hogy ezeknek a tényezőknél vannak másodlagos hasznai is. A sokoldalú, művelt, jól tájékozott menedzser jó benyomást is kelt a partnerekben. Vagyis a haszontalan tudásokba történő befektetés kétféle módon is meghozza a maga hasznát: új gondolati és emberi kapcsolatokat teremt, és hozzáértőbbnek, okosabbnak,

rátermettebbnek tünteti fel azt, aki valójában csupán az örömszerzésért válik műveltebbé. A mai evolúciós pszichológiában sokat hangsúlyozott pávafarokhatás a cégek életében is érvényesül. Ennek a hasonlatnak a lényege, hogy a másik nemű fajtaért való versengésben gyakran olyan haszontalan szervek vagy magatartásformák is kifejlődnek, mint amilyen a pávafarok, mely a páva mozgását igen megnehezíti, de a nőtényben azt a benyomást kelti, hogy aki ekkora fölösleges terhet megengedhet magának, az igazán rátermett fickó.⁴

A két hagyomány, az érdekelvű és az öncélú tudás hagyománya között természetesen van intellektuális feszültség. Ami eredetét tekintve funkcionális, eszközelvű, hogyan szakadhat ki aktuálisan a vitális érdekek világából? A mai pszichológiában és kognitív kutatásban elméleti szinten az eredeti funkcionista pszichológiai hagyomány sajátos kettéválását figyelhetjük meg. Mára vannak közvetlen s vannak közvetett darwinisták. Az előbbiek szerint a baconi hagyományt követve mindennek közvetlen hasznát kell csupán keresnünk, csak az azonnali haszon képes valamit fenntartani. A „közvetett darwinisták” szerint azonban, s ide illeszkedik Mill önfejlesztő hagyománya is, az evolúciós eredetű rendszerek önmozgásra tehetnek szert, s biológiailag is dekontextualizált megismerő rendszerekké válhattak. Az ember éppen biológiai felépítése, a „megszaladt megismerő” rendszer révén „igaz hiedelmekre” törekvő lény, akinek tudásait nem mindig kell a haszon keretében értelmeznünk.

Tudásfajták és menedzseri tudások

A mai kísérleti pszichológia, filozófia, pedagógia egyik különösen fontos distinkciója az explicit és az implicit tudások megkülönböztetése. Ezt kell hozzákapcsolnunk a menedzser sajátos helyzetéhez. Mint az 1. táblázat mutatja, számos deklaratív, könnyen tanítható, hozzáférhető, könyvekben megtalálható tudásunk van. Gondoljunk csak olyanokra, mint a számítási algoritmusok, vagy a tények, hogy mikor volt a pákozdi csata, ki volt az utolsó magyar király és így tovább. Ezekkel az explicit tudásokkal különböző implicit tudásokat szoktunk szembeállítani. Olyanokat, mint az autóvezetés, a zongorázni tudás, a kottáról olvasás képessége. Ez utóbbiak nehezen verbalizálhatók. Nehezen tudjuk megmondani, miből is áll ez a tudás. Többnyire végtelen számú helyzetre alkalmazható készségszerű hozzáértésről van szó, amely révén a szakértő rögtön meglátja, hogy aggasztó-e egy kiütés, vagy mitől is köhög a motor.⁵

A kettős tudásrendszer része köznapjainknak, gondoljunk

A TUDÁSTÍPUSOK PSZICHOLÓGIAI JELLEMZÉSE

Explicit	Implicit
Hozzáférhető	Rejtett
Analitikus	Egészséges
Másodlagosan tanítható	Mintával tanítható
Egyedi és átfogó	Kép, érzelem, eljárás

akár arra, hogyan kapcsolódik az explicit tudás és a készség például az autóvezetésben, a főzésben s így tovább. A kettőség megvan minden szaktudásban is, gondoljunk az orvos explicit gyógyszer-adagolási ismeretére és műveleti készségeire. A menedzser különleges helyzete tehát nem abból fakad, hogy ő is használ explicit és implicit tudásokat is, hanem abból, hogy mindez sajátosan kapcsolódik egyéni és intézményi tudások viszonyához. A szervezethez rendelt, intézményi tudások és az ezekhez kapcsolódó szervezeti folyamatosság jól nyomon követhető az explicit tudásokban. Az adatállományok, az iktatott iratok mint folytonos explicit tudás, személyektől független intézményi létet és intézményi folyamatosságot hivatottak biztosítani. Ugyanakkor egy-egy intézmény tele van implicit, hallgatólagos, az intézményhez rendelt tudásokkal is. Ez az, amit az „új fiú” mindig impliciten próbál megtanulni a liftesektől, a takarítónőktől, a titkárnőktől. Persze, ha eléggé menedzseri a fellépése, akkor expliciten is rákérdezhet, hogy mi is a szabály a kávézásban, ki szokta javasolni, hogy menjünk már ebédelni stb.

Az ilyen intézményi hallgatólagos tudásoknak azonban

A menedzser különleges vonásának köszönhetően a végrehajtó működéseket képes felhasználni arra, hogy egy szervezetben explicitté tegye az implicit tudásokat.

nemcsak az élet szervezésére vonatkozó ártatlan részletei vannak, hanem vannak igen alapvető oldalai is. Hogyan, kinek írunk levelet, mivel kihez fordulunk és így tovább, ami akár le is lehet írva egy explicit szervezeti szabályzatban. A hétköznapiakban azonban a bennfentesek sem a szervezeti szabályzatokat olvasgatva döntenek el, kinek írnak levelet s kit hívnak fel telefonon. A szervezeti tudásnak a menedzser szempontjából különleges oldala, hogy amikor módja van rá, irányítania kell, vagy amikor csak belesöpöppen egy helyzetbe, meg kell ismernie az adathozzáférést vagy az adatkeresést, az adattulajdonlás viszonyait. Hatékony menedzserként azt kell optimalizálnia, ahogyan az információ a szervezetben a résztvevők munkájával tudássá válik. Igen fontos, hogy mindez nemcsak az explicit tudásokra és eljárásokra vonatkozik. Az explicit tudásmódokra az optimalizációs igény elég világosan megfogalmazódik a modern szervezési eljárásokban. A tulajdonlás, hozzáférés, átadás és a konstruált értelmezés rendszerét azonban az implicit tudásokra vonatkozóan is meg kell ismernünk.⁶

A tudások egy sajátos oldalát képezik a feladatrendező, feladat-végrehajtó működések. A mai idegtudománnyal kacérkodó pszichológiai tudásemelvények is világosan feltárják, hogy ezek az elülső homloklebenyi területekben (prefrontális terü-

letek) lokalizálhatók, és mintegy az egyedi eljárásokra vonatkozó másodlagos rendezési elveket képviselnek. Ezeknek a másodlagos rendezéseknek a révén tudjuk, hogyan kell például rántottát sütni. A rántottasütés feladata számos résznek összetevői készségszerű, implicit tudásából áll. Például, hogy hogyan törjük fel a tojást, hogy meg kell melegíteni az olajat, fel kell verni a tojást, a felvert tojást bele kell önteni az olajba stb. De hasonló módon ugyanez a helyzet, ha feltesszük a kérdést, hogyan írjunk cikket. Az alkotó íráskurzusok nagyon precízen megpróbálják algoritmizálni, az explicit tudás tárgyává tenni az implicit tudást, ahol az elemi nyelvi készségek, a mondatalkotás, a hangsúlyozás, a helyesírás a billentyűzettel stb. együtt egy másodlagos rendszerbe kapcsolódnak. Vázlatot fogunk készíteni, ahol kiemeljük a kulcspontokat és a kulcsfogalmakat, talán néhány kulcskijelentést. A vázlatot megpróbálunk kulcsmondatokat kapcsolni, amelyek segítségével paragrafusokat szervezünk.

Ezeknek a végrehajtó működéseknek a mai pszichológia tanulsága szerint három különleges vonatkozása van, amelyek együttesen adják meg azt a rendszert, amit „metatudási rendszernek” is nevezhetnénk.⁷ Egyrészt ezek a végrehajtó működések felelősek a tervezésért, azért, hogy egyedi tudásunkat és készségeinket valamilyen rendbe tegyük. A menedzsernél a stratégiaalkotás felel meg ennek. Másrészt a végrehajtó működések felelősek a nem kívánt viselkedések gátlásáért is, ami a menedzseri tudásban a viselkedések közti szelekció és a leállítás problémája. Harmadrészt a végrehajtó működésekhez kapcsolódnak a saját cselekvéssel és a cselekvési tervezéssel kapcsolatos érzelmi reakcióink is. Az elővételezett társas félelmek, a mit fognak szólni stb. a menedzser szempontjából a menedzseri munka értékelő mozzanatai. Az explicit és implicit tudások, valamint a tudások másodlagos szervezésének problémája felől tekintve a menedzser sajátos helyzete abból fakad, hogy szervezési készségeiből kiindulva – ami önala is eredendően implicit tudás – ezt ellenőrzött, másodlagos explicit metatudások részévé teszi. Azt, amit csak spontán tennénk, például hogy tornasorszerűen összegyülekezünk az udvaron, hogy elinduljunk a buszhoz stb., a menedzser, elvek megadásával, a folyamatszervezésben explicitté teszi. A menedzser különleges vonásának köszönhetően a végrehajtó működéseket képes felhasználni arra, hogy egy szervezetben explicitté tegye az implicit tudásokat. Ennek egyik külön része, külön mozzanata, hogy a menedzser megpróbálja az intézményi tudásokat is explicitté tenni, különösen az implicit intézményi tudásokat értve ezen.

Az emberi kapcsolatok és a menedzser tudásszervező munkája

A menedzser sajátos helyzetének egyik része, hogy a szervezetben megosztott tudásokat kell kezelnie s a megosztást kezdeményeznie. Van azonban egy rá vonatkoztatott mozzanata is a személyhez kapcsolódó tudásoknak: magának is az egyes

emberekre, munkatársakra, beosztottakra, partnerekre vonatkozó tudásokat kell kezelnie. Különleges figyelmet igényel, hogy sok embert kell ismernünk úgy, hogy sajátos szokásokat és tudásokat rendelünk hozzájuk. Tudjuk, hogy Kiss Feri ismeri a járást az A épületben, azt is tudjuk, hogy Nagy Mária cukorral szereti a kávéját és így tovább. Fontos az is a menedzseri tudásban, hogy a menedzser ne csak az egyes egyénekhez rendeljen sajátos tudásokat és képességeket, hanem az egyének közti kapcsolati múltakat is világosan felismerje, és a kapcsolati múltaknak megfelelően kezelje őket. Nem feltétlenül kell követnie a kapcsolati múltat, csak tudnia kell, hogy bizonyos eseményeknek vagy lehetséges eseményeknek a szervezetben már volt múltjuk.

A jó menedzser ezen a téren mindig arra törekszik, hogy a tudások és a feladatok elosztásában megszabaduljon a hatalmi retorikától, és a leosztásban – mivel explicitté teszi azt, ami implicit hatalmi játékok tere – növelje a jó közérzetet.

A szervezéstudomány jól ismeri, hogy az emberek közti kapcsolatok a hatalom és a felelősség leosztását igénylik a menedzser részéről. Ami a kognitív tudomány adaléka ebben a mozzanatban, csak annyi, hogy felismeri, a menedzser részéről nagyon fontos az egyénekhez rendelni a tudást, a lehetséges versengéseket, a teherbírástok stb., s ebből a szempontból kell optimalizálnia, elosztania a hatalmat és a felelősséget. Mindez azonban a másik emberről alkotott kép és a képességek állandó metakognitív elemzését igényli. Vagyis az, ami spontán módon implicit tudás, „jó emberismeret” lenne, ebben az esetben egy sokkal mérlegeltebb másodlagos tudás részévé válik, aminek szintén sajátos hangulatteremtő, a szervezet együttműködési potenciálját befolyásoló jellege van. A jó menedzser ezen a téren mindig arra törekszik, hogy a tudások és a feladatok elosztásában megszabaduljon a hatalmi

A MENEDZSER MINT SZUPERMAN

Képviseli a tudásmegosztást és a tudás közösségét

Saját tudásait jól szervezi készséggel

Látja az intézmény hallgatóságos tudásait

Metakontroll és stratégiai céltudat jellemzi


Ugyanakkor mindezt másokra vonatkoztatva is teszi

Nem kompetitív, hisz a többiekben

Hasznos tudásokat szervez, miközben hisz az öncélú tudásban

retorikától, és a leosztásban – mivel explicitté teszi azt, ami implicit hatalmi játékok tere – növelje a jó közérzetet.

A menedzser mint szuperman

Feltételezve, hogy a menedzser mindezt tudja, sajátos szuperemberként tekinthetjük. A 2. táblázat mutatja ennek a szuperemberségnek a legfontosabb összetevőit. Senki se gondolja, hogy ezt mindig tökéletesen meg lehet valósítani, de mint lehetőségnek, mint eszményképnek előttünk kell állnia. 

A cikkkel kapcsolatos gondolatait ossza meg a magyar szerkesztővel: dr. Sebestyén Zoltán, sebestyen@mvt.bme.hu

A szerző megjegyzései

- 1 Dewey felfogását az egész „haszonelvű megismerés”-felfogással együtt jól mutatja be a Szabó András György által 1981-ben szerkesztett *Pragmatizmus* (Budapest, Gondolat).
- 2 Georg Simmel: *A szelekciós elmélet és az ismeretelmélet kapcsolatáról*. 1895/1982, 64.
- 3 Itt egy korábban megjelent dolgozatom gondolatmenetét követem: Pléh Csaba: *A pozitív pszichológiai hagyományok Európában* (Iskolakultúra, 2004. 5., 57–61). Mill felfogása magyarul is olvasható. Mill, J. S.: *A szabadságról. – Haszonelvűség* (Magyar Helikon, 1980).
- 4 Erre a hatásra lásd Geoffrey Miller: *A párválasztó agy. A párválasztás szerepe az emberi agy evolúciójában* (Typotex, Budapest, 2006), valamint ennek a tudományra történő értelmezéséről saját írásomat: *A tudomány szabadsága a pénz világában* (Magyar Tudomány, 167, 2006, 879–885.).
- 5 A megkülönböztetés klasszikus filozófiai kifejtése Gilbert Ryle TUDNI MIT (ez a klasszikus tudás) és TUDNI HOGYAN (ez lenne a készség) szembeállítása. Ez magyarul is olvasható, Ryle, G.: *A szellem fogalma* (Osiris, Budapest, 1999), akárcsak Polányi Mihály hasonló érvei a tudás hallgatóságos dimenziója mellett, például Polányi Mihály: *Személyes tudás. I-II.* (Atlantisz, Budapest, 1994). A mai emlékezetkutatásban e kettősség jellemzésére pedig lásd Baddeley, A.: *Az emberi emlékezet* (Osiris, Budapest, 2001.) és Schacter, D.: *Az emlékezet hét bűne* (HVG Kiadó, Budapest, 2002).
- 6 A mai tudásmenedzsment-irodalom is világosan megfogalmazza, hogy e folyamatok értelmezésében – éppen az IT hatására vesszük ezt észre – annak felismerésére van szükség, hogy a személyek közti, megosztott konstrukciós helyzetekben válik az információ a résztvevők értelmező munkája révén tudássá. Lang, J.C.: *Managerial concerns in knowledge management* (Journal of Knowledge Management, 5, 2001, 43-57) cikke, valamint a Porac, J. F és Garud, R. szerkesztette kötet: *Advances in managerial cognition and organizational information processing: Cognition, knowledge and organizations*, Vol. 6. kötete (Elsevier Science, New York, 1999) jó bevezető áttekintés ehhez.
- 7 Jól mutatja be ezt az emberspecifikus agykérgi rendszert a tervezés és az érzelmek összekapcsolásával Antonio Damasio: *Descartes tévedése*. (Aduprint, Budapest, 1996)