

18. Műhely : A TUDÁSMENEDZSMENT SZEREPE A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A projektekben, akár a hétköznapi munkák során az emberek problémákat oldanak meg, változásokat kezelnek, új megoldásokon, lehetőségeken gondolkodnak. Biológiai tény, hogy az új helyzetek megoldása az agy legnagyobb erőfeszítéseit igénylő tevékenysége, ami idő és energia igényes folyamat. Ez a tevékenység rövidíthető, ha a megoldáson gondolkodó személy olyan hasonló helyzetek sikeres megoldásait hallja, olvassa, látja, amelyek a saját helyzetével valamilyen formában analógok. Több hasonló helyzet esetén alternatívákat, a megoldások ötvözeteként új megoldási minőségeket alkalmazhat. A tudásmegosztás lényege éppen abban rejlik, hogy a megoldandó helyzetekhez úgy állunk hozzá, hogy először a magunk és mások által alkalmazott megoldások között keresünk olyan helyzeteket, amelyek a lehető leginkább illeszkednek a saját helyzetünkhöz. Ezeknek az információknak a birtokában lényegesen egyszerűbb a saját megoldásunk kidolgozása, ugyanis láthatjuk, hogy korábban már hasonló helyzetekben milyen megoldások születtek és a megoldási alternatíváknak milyen eredménnyel végződtek. A hatékony tudásmegosztás jelentősen növeli az egyének kompetenciáját, javítja a kommunikáció és így a döntések hatékonyságát.

A **2014. február 20-i 18. PM Műhely** feladatának tekinti, a tudásmenedzsment összetevőinek, megoldásainak, kritikus kérdéseinek áttekintése mellett rámutasson a projektmenedzsmentben való alkalmazás lehetőségeire és nehézségeire. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Németh Gergely** munka- és szervezetpszichológust (Corporate Values Szervezetfejlesztő) kérték fel, akit a blog írásban munkatársai **Bodnár Attila** és **Salamon János** pszichológusok segítettek

CÍMKÉK

tudásmenedzsment, tudásmegosztás, szervezetpszichológia, szervezeti folyamatok hatékonysága, információ megosztás, tapasztalat átadás, új helyzetek megoldása, hatékony gondolkodási- és probléma megoldási rendszer, együttműködés, egyértelmű kommunikáció, hatékony döntések, tanuló szervezet

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

*"Ha eltűnik egy kétezer dolláros laptop az irodából,
azonnal vizsgálat indul; ha kilép a cégtől egy
százezer dollárt érő munkavállaló, akkor -
látszólag - nem történik semmi."
/Leandro Herrero/*

Ez a leírás a szervezetpszichológia egy fogalmának, a **tudásmenedzsmentnek** a projektmenedzsmentben való alkalmazhatóságáról összegez néhány gondolatot.

A tudásmenedzsment térhódítása

A tudásmenedzsment már a 20. század utolsó évtizedében szerepelt a menedzsment irodalom fókusztemái között, kitüntetett figyelmet mégis csak az elmúlt

évtizedben vívott ki magának az üzleti életben. Az érdeklődés élénkülését köszönheti annak az egyre inkább előtérbe kerülő megközelítésnek, mely szerint a tudásmenedzsment segítségével a tudás és a munkahelyi tapasztalat a vállalati tőke részeként megőrizhető, így a szellemi javak üzleti értéként is megjelenhetnek (Sándori, 2002). Ennek a megközelítésnek köszönhetően tehát a vállalatok érdekeltté váltak abban, hogy a szervezeten belüli tudásmegosztás számára módszert és szervezett folyamatokat alakítsanak ki, miközben annak fejlesztésére is egyre nagyobb hangsúlyt fektettek.

A tudásmenedzsment területének előtérbe kerülésével egyre gazdagabb eszköztár bontakozik ki a szervezeti folyamatok hatékonyságának növelését szolgáló információ megosztás, tudásmegosztás és a tapasztalat megosztás támogatására. Ezen tudásmenedzsment eszközök célja, hogy a szervezetben felhalmozódó tudást és a munkatársak tapasztalatait összegyűjtsék és azokat a szervezet többi tagja számára elérhetővé tegyék. Ez lehetővé teszi, hogy a munkavégzés gyorsabb és hatékonyabb legyen azáltal, hogy minden információ a munkatársak rendelkezésére áll. Az eszközök folyamatos fejlődése egyre több terület számára lehetővé teszi, hogy a munkafolyamataiba könnyedén integrálható, a területet hatékonyan támogatni képes tudásmenedzsment eszközzel rendelkezzen. Egy kis ízelítő erejéig nézzük meg, milyen támogatást nyújthat a projektmenedzsment számára a tudásmenedzsment.

A tudásmegosztás szerepe a projektmenedzsmentben

Kétszer ugyan abba a folyóba nem lehet belelépni - Héракleitosz szerint - ahogy két egyforma projekttel sem találkozhat az ember projektmenedzsmentként. Az azonosság helyett a hasonlóságok, a helyzetek, feladatok analógiája az, amit egy projektmenedzsmentnek felismerni és alkalmazni tudni kell.

A projektekben, akár a hétköznapi munkák során az emberek problémákat oldanak meg, változásokat kezelnek, új megoldásokon, lehetőségeken gondolkodnak. Biológiai tény, hogy az új helyzetek megoldása az agy legnagyobb erőfeszítéseit igénylő tevékenysége, ami idő és energia igényes folyamat. Ez a tevékenység rövidíthető, ha a megoldáson gondolkodó személy olyan hasonló helyzetek sikeres megoldásait hallja, olvassa, látja, amelyek a saját helyzetével valamilyen formában analógok. Több hasonló helyzet esetén alternatívákat, a megoldások ötvözeteként új megoldási minőségeket alkalmazhat.

A problémamegoldás esetén, akár csak egy projekt során elsősorban a saját ismereteinkre, tapasztalatainkra támaszkodhatunk. Ha egy adott szituáció megoldásában nem rendelkezünk elegendő tapasztalattal, akkor megpróbáljuk a szükséges információkat, tapasztalatokat beszerezni másoktól. Ha ez az információ ezek után a rendelkezésünkre áll, akkor ennek birtokában lényegesen egyszerűbb a saját megoldásunk kidolgozása, ugyanis láthatjuk, hogy korábban már hasonló helyzetekben milyen megoldások születtek és a megoldási alternatíváknak milyen eredménnyel végeztek. Az aktuálisan szükséges megoldás megtalálása a gyakorlatban azonban korántsem ennyire gyors és egyszerű, mint ahogy ezeken a sorokon olvasás közben átfut a szemünk.

Pedig a projektekről teljes jegyzőkönyvek készül(het)nek a projekttel kapcsolatos információkról és a projekt során tapasztalat nehézségekről, megoldásokról, vagy a változások kezeléséről. Az így felhalmozott tapasztalat megfelelően kezelve és alkalmazva egy olyan belső közös tudásrendszerként tud funkcionálni, ami jelentős mennyiségű időt és erőforrást takarít meg a rendszer alkalmazóinak. A tudás...

A TUDÁSMENEDZSMENT MŰHELY MUNKA SORÁN MEGVÁLASZOLANDÓ KRITIKUS KÉRDÉSEI

A tudásmenedzsment kritikus kérdései azonosak attól függetlenül, hogy a felhasználásuk multinacionális nagyvállalatok, tudás intenzív KKV-k vagy projektek esetében történik.

A tudásmenedzsment fő kritikus kérdése :

„Használni fogja-e valaha-valaki a felhalmozott tudásbázist egyáltalán?”

A tudásmegosztás nagy paradoxona éppen az, hogy ha minden egyes megtörtént sikeres tevékenységet részletesen dokumentálunk – pl. egy projekt esetén a változáskezeléseket – akkor a dokumentumok mérete és a rengeteg redundáns információ miatt olyan érzésünk támad, mintha tűt keresnénk a szénakazalban. Abban az esetben, ha tömör a megfogalmazás, akkor pont az a lényeg veszhet el, amire szükségük lenne másoknak ahhoz, hogy a konkrét megoldást reprodukálni tudja.

A fenti problémára szerencsére van megoldás. Ez részben technológia és a biológia fejlődésnek köszönhető. A megoldás lényege röviden az, hogy minden tudásmegosztási rendszert úgy kell felépíteni, ami az emberi problémamegoldó és megoldáskereső gondolkodási sajátosságaira a leginkább hasonlít. E rendszer lényege egy olyan keresőmotorral ellátott adatbázis, melyben elegendő a problémahelyzet meghatározása és a „keresőmotorok” kiválogatják azokat a helyzeteket, amik a leginkább egybevágnak a mi problémahelyzetünkkel. Így is tűt keresünk a szénakazalban, azonban ezt egy jókora mágnessel tesszük. Ez a megoldás lehetővé teszi, hogy az absztraktabb szinten – a konkrét helyzettől elvonatkoztatva teszünk megállapításokat, így kirajzolódhatnak olyan megoldási sémák, törvényszerűségek, amik iparágakon és szektorokon átívelően is alkalmazhatóak hasonló helyzetekben. Ez az, ahol a projektmenedzsment vélhetőleg óriásit tudna profitálni a tudásmegosztásból.

Projektmenedzsment esetében a felhalmozott tapasztalat összegyűjtése, megfelelő kezelése és felhasználása jelentős mennyiségű időt, erőforrást takarít meg a tudásrendszer alkalmazóinak. Mindezek után fontos annak megfejtése :

„Ha a tudás mentése ennyire egyértelmű nyereségekkel jár, miért is nem csinálja így mindenki, miért is ilyen nehéz ennek a megvalósítása?”