

Tudás és Hálózat – Beszélgetés Bögel Györggyel

A TIME magazin szerint a 2006 év embere az, aki alakítja, formálja a digitális társadalmat. A borítón a megszokott arckép helyett egy tükröződő képernyő van, így abban mindenki önmagát láthatja. TIME magazinnál azt is bejelentették, hogy digitális archívumot hoznak létre, a magazin elindítása óta megjelent valamennyi lapszámból.



A digitális hálózatok és a hálózaton aktiválódott több millió (100!) ember napjainkban alakítja, formálja azt a társadalmat és gazdaságot (Network Economy) illetve a különböző közösségeket, melynek kimenetele mindnyájunk számára még ismeretlen. Magyarországon a lakosság 10%-a, míg Európa nyugati országaiban 50%-a, az USA lakosság 90 %-a hálózati aktív.

Tudás és hálózat. A magyarországi helyzetképről beszélgetek egy senior szakértővel, Bögel Györggyel (PhD), a CEU Business School professzorával.¹

Tíz év tizenegy kérdés:

1. Több mint tíz éve foglalkozik tudásmenedzsmenttel. Hogyan alakult a TM kutatás és az üzleti gyakorlat tíz év alatt Magyarországon?

Az eredmények szerintem biztatóak, bár nyilván nem lehetünk teljesen elégedettek. A tudásmenedzsmentnek már gazdag magyar nyelvű irodalma van: akit érdekel ez a téma, az akkor is tájékozódhat benne, ha nem beszél angolul. Több doktori értekezést is olvastam erről a témáról, és arról is van tudomásom, hogy továbbiak is készülnek. Vannak kutatóhelyek, tanszékek, ahol érdekes felmérések, elemzések születnek. Azt is tapasztalom, hogy a tudásmenedzsment önállóan vagy más témákba beépülve megjelent a felsőoktatási tematikákban. A vállalati gyakorlatot nehezebb megítélni, és nemcsak azért, mert sok szervezet van, teljes és pontos képet kapni szinte lehetetlen. Tudásmenedzsmenttel sok helyen foglalkoznak, de nem feltétlenül nevezik annak. A magam részéről abban sem vagyok biztos, hogy ott a legjobb a helyzet, ahol vannak nevesített tudásmenedzsment programok és tudásmenedzserek.

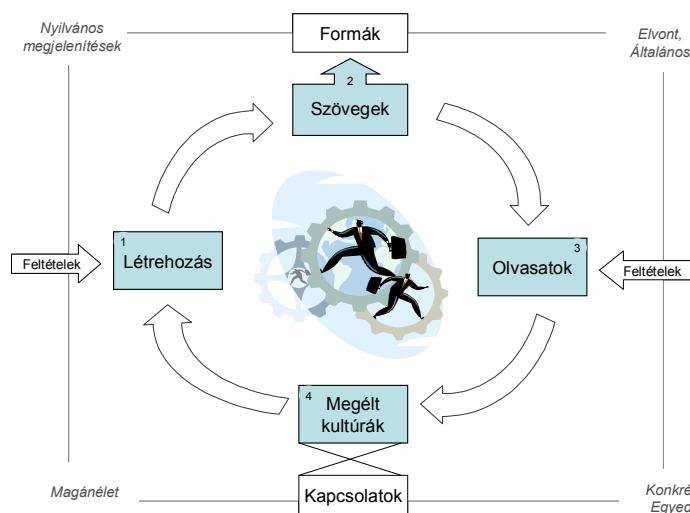
2. Emlékezetes maradt számomra egy korábbi cikke² és kijelentése, mely szerint: "A vagyon esténként hazamegy." Ma is így gondolja ezt? A személyes tudás mellett számolhatunk "kollektív tudással" is? A team, a csoport, a szellemi közösség, a szervezet közös tudásával?

¹ 1023 Budapest Frankel Leó út 30-34. Phone: 36 1 887 5011 Fax: 36 1 887 5055
Blog: www.kfki.com/hu/blog.php E-mail: bogelgy@ceubusiness.com www.ceubusiness.com

² Vezetéstudomány, 1998. Vol. 29. No. 1. január, pp. 22-27. Másodközlés: Magyar Távközlés, 1998. November

Ma is pontosan így gondolom. A tudás nagy része, sok szervezetben a legértékesebb része változatlanul a fejekben van, és este tényleg hazamegy. A tudásmenedzsment nagy kérdése változatlanul az, hogy miként lehet az egyéni tudásból szervezeti tudást csinálni egy olyan világban, ahol senkinek sem biztos az állása, ahol a szervezetek gyorsan átrendeződnek, ahol nem stabilak az intézmények, ahol a személyes tudás ezért egyfajta életbiztosítás. Úgy látom és tapasztalom, hogy egyre inkább kialakulóban van egy szakértői kör, amely a szakmához lojálisabb, mint azokhoz a szervezetekhez, amelyeknek éppen dolgozik. Ezek a szakértők vigyáznak a tudásukra, óvatosan adagolják, annyit osztanak meg belőle, amennyi szerintük megéri.

3.A posztmodern szemlélet egyik kijelentése az, hogy a „társadalmi-, közösségi élet szövegekből (jelekből) áll és ezeknek a szövegeknek számtalan olvasata van.” R. Johnson, - D. Punter: „Kulturális körforgás” modellje jól szemlélteti mindezt. A számítógéphálózat (Internet, Intranet) és a Word szövegszerkesztő milyen helyzetet teremt és kezel az üzleti- és szakmai kultúra körforgásában? Az írásos kultúra miképp alakul korunkban?



Ha valaki megkérdezné, hogy szerintem melyik a legfontosabb informatikai tudásmenedzsment alkalmazás, azt mondanám, hogy a szövegszerkesztő. Aki szöveget ír, tudást kodifikál és tesz megosztásra alkalmassá. Kétségtelen ugyanakkor, hogy többféle okból egyre inkább teret nyer a vizuális kultúra. Én a szövegek embere vagyok, éppen ezért szomorúan olvasom és tapasztalom, milyen gondok vannak manapság az iskolások szövegértési képességeivel.

4. Úgy gondolom, hogy ha a tudás, mint humánerő, közvetlenül nem is, de kapcsolódva és kombinálva más erőforrással, értékteremtő tevékenységgel, menedzselhető, befolyásolható. A cég tudásbázisának alakítása, frissítése, gondozása, megosztása különös figyelmet érdemel. Ön szerint ezek a tevékenységek, folyamatok csak multinacionális-, nagyvállalatokra jellemzők, érvényesek, vagy a KKV-re is? Mit tehetnek és mit nem a KKV-k ez ügyben?

Szerintem a tudásmenedzsment fontossága és elterjedtsége tekintetében nincs különbség nagy- és kisvállalatok között. Aki különbséget lát, inkább azt tapasztalja, hogy nagyobb szervezetekben több formális, „nevesített” eszközt kell használni, tudásmenedzsment projekteket kell indítani, egyszerűen a méretek miatt. De képzeljünk el egy kis műhelyt, ahol egy mester és egy inas dolgozik. Az inas figyeli, hogy mit csinál a mester, próbálkozik, ha elront valamit, a mester kijavítja. Ez bizony tudásmenedzsment, méghozzá annak igen hatékony formája, legfeljebb eszükbe sem jut, hogy annak nevezzék. Egy olyan kis cégnél, ahol mindenki egy szobában dolgozik, mindenki mindent hall és lát, este pedig körül tudnak

ülni egy asztalt egy vendéglőben, rendkívül hatékony lehet a tudásmenedzsment. Nagy cégeknél formalizálni kell, rendszerek, alkalmazások, felelősök kellene, de ezt természetes.

5. A nagyvállalatok mintáin túl, léteznek más minták, más megoldások is. Gondoljunk csak a svédek, a finnek, a dánok, a hollandok, az írek, stb ezirányú fejlesztéseire. Azokra a módszertanokra, alkalmazásokra és praktikákra amit kidolgoztak maguknak és sikeresen alkalmaznak. Dániában, például, kormányprogram keretében alakították ki az „Intellectual Capital Statement” (ICS) módszert és vezették be azt több 100 dán cégnél. Mi az ami őket mozgósítja és mi az ami minket nem, vagy kevésbé?

A vállalati tudásmenedzsment területén én nem hiszek a kormányprogramokban. A kormánynak inkább az a feladata, hogy a „nemzeti tudás” menedzsmentjéről gondoskodjon, vagyis arról, hogy a közös tudáskincs gyarapodjon, fejlődjön, hozzáférhető legyen. Ebben a tekintetben rengeteg teendő lenne itthon – gondoljunk csak az oktatási rendszerre, az egyetemekre, a könyvtárakra, a közszolgálati televíziózásra, a közösségi tartalmak fejlesztésére, a nagy archívumok digitalizálására. Vannak jó kezdeményezések és eredmények is, de a haladás sokkal gyorsabb is lehetne. Csak egy példa: barangoljunk egy kicsit néhány hazai egyetem honlapján. Melyiknél érezzük, hogy „sugárzik belőle a tudás”? Az egyetemeinkről egyre inkább piaci szereplőkként gondolkodunk. Segíti ez a tudásmegosztást? Én nem vagyok ebben biztos.

6. Nem is a központi elhatározásra és vezérlésre gondoltam, hanem arra, hogy a kormányzat (a központi- és önkormányzat) katalizálja, pénzügyileg támogassa, legyen kiterjedt nemzet és regionális cél és ügy, akár a "Konvergencia-program", "Innováció" fejezetek alatt. Sok pénz kell a TM bevezetéshez, honosításhoz? Információim szerint a globális Arthur Andersen anno cca. 100 millió dollárt fordított globális tudásmenedzsmentre.

Logikus gondolat, hogy tudásmenedzsment projektekhez is lehessen támogatást kérni. Ugyanakkor úgy vélem, hogy pályázni olyan akcióra érdemes, amit az ember támogatás nélkül is megcsinálna. Annak nincs értelme, hogy egy csomó pénzt költsünk támogatás nélkül életképtelen, nem szervesülő programokra. A költségek tekintetében a tudásmenedzsment projektek nagyon széles skálán mozoghatnak. Akinek van pénze, és akinek szüksége van rájuk, drága rendszereket is vehet, de sok problémára vannak jóval egyszerűbb, olcsóbb megoldások is. Ha informatikáról beszélünk, úgy gondolom, a jövő a webes szolgáltatásoké, amelyek remélhetőleg olcsóbbak lesznek a mai házilag installált nagyrendszereknél. Addig persze még el kell telni egy kis időnek.

7. Jonas Ridderstrale és Kjell A. Nordström svéd professzor urak szerint: "Funky Business -- A tehetség táncoltatja a tőkét" Higgyünk nekik? A pénztőke felcserélhető, kiegészíthető?

Vannak esetek, amikor tényleg a tehetség táncoltatja a tőkét. Megfigyelhetjük például, hogy egyes vállalatok, bankok kiváló matematikusokat alkalmaznak. De arra is van példa, hogy valamiben nagyon tehetséges emberek üzleti szempontból tökéletesen sikertelennek bizonyulnak. Szóval a tőkét sem kell féltetni. Tőke és tehetség együtt, az viszont igen ígéretes kombináció.

8. Igen, igen. Például Steve Jobs (Apple Computer) is nagyon tehetséges ember, mégis a piaci gondolkodásban érettebb Bill Gates (Microsoft) csinált világméretű üzletet a Xerox kutatásból, a rasztertechnológiából. Ezek szerint a tudás mellett a képességek, az attitűdök és a habitus is meghatározó humán erő tényezők?

Ez egy meglehetősen összetett kérdés. Kétségtelenül számtalan példa van arra, hogy a tudás és az üzleti érzék nem járnak feltétlenül együtt. Ha nem így lenne, az egyetemek lennének a leggazdagabb szervezetek a világon, a leggazdagabb emberek névsora pedig tele lenne Nobel-díjasokkal. De nem így áll a helyzet. Arról a jelenéségről sem szabad

megfelelkezni, amit egy könyv nyomán *"knowledge-doing gap"*-nek szoktak nevezni: az, hogy valaki tud valamit, még nem jelenti azt, hogy meg is csinálja, vagy hogy jól csinálja. Ezt oktatóként sokszor tapasztalom. Nem mindig a legjobb diákokból lesznek a legjobb vezetők és vállalkozók, de vannak szerencsés esetek is, amikor a tudás, a képesség, az attitűdök, a személyes habitus valóban *"robbanó eleggyé"* állnak össze.

9. *Látunk kíváló európai megoldásokat, mint a Digital Hub (www.thedigitalhub.com) Dublinban. Ilyet megvalósítani kapcsolati- és pénztőke kérdése?*

Nyilván sok pénz is kell hozzá, meg persze jó szándék és következetesség. Az ilyen közösségek azonban nem mindig drága projektek eredményeként keletkeznek. Az infokommunikációs technológia ma rengeteg lehetőséget kínál kapcsolatépítésére, szakmai közösségek szervezésére, közös innovációra, alkotómunkára. Gondoljunk csak a futótűzként terjedő *"social networking"* megoldásokra. Tévedés lenne azt hinni, hogy ilyeneket csak tizenévesek és régi osztálytársak után kajtató felnőttek használnak. De felhozhatnánk példaként az *"open source"* projekteket is, és e téren nem csak a szoftverfejlesztésre gondolok. A tudás menedzselése technikai szempontból egyre olcsóbb és könnyebb lesz, ha valaki tényleg akarja csinálni.

10. *Nap mint nap érezzük, hogy az üzleti versenyhelyzetünk nem csak a megragadható (tangible) erőforrások összetételén illetve felhasználásának módján múlik, hanem a cég tudásmechanizmusán, a megragadható eszközeink tudással való kiaknázásán is. Valóban ilyen jelentős tényező az üzleti tudás? Van olyan információ, hogy egyes cégeknél néhány ember (talentum) képviseli azt, a többiek szinte „felsőfokú betanított munkát” végeznek. Önnek mi a véleménye erről?*

Én úgy látom, a tudás tekintetében a társadalom ugyanúgy rétegződik és polarizálódik, mint a vagyoni helyzet szempontjából. Ez egy bonyolult folyamat, ami várakozásom szerint még súlyos problémákat fog okozni. A jelenség vállalaton belül is megfigyelhető.

11. *Ungváry Rudolf szerint: A „tudásbázis”, „tudástechnológia”, „tudásalapú rendszer” helyett helyesebb az „ismeretbázis”, „ismerettechnológia”, „ismeretalapú rendszer” kifejezés, mivel az ismeret inkább jelenti a közvetíthető, adatok formájában reprezentált tudást, a tudás pedig az ismeret tudati „mélyszerkezetét”. A tudás felfogható az értelmezett ismeretnek, az ismeret pedig kommunikálható tudásként. – Ön szerint a tudásmenedzsment alkalmazások kapcsán tudásreprezentációkat tárolunk és kezelünk? A tudás elsősorban humán principium, nem technológiai. Van közös nyelvünk ezen a szakterületen?*

A tudásmenedzsmentnek van egy csomó definíciós, sőt azt is mondhatnánk, filozófiai problémája: mi a tudás, miben különbözik az ismerettől, a bölcsességtől, meddig „tacit”, honnan „explicit” stb. A fogalmak tisztázása fontos dolog – bizonyos értelemben ez is tudásmenedzsment feladat -, de engem inkább a gyakorlat érdekel. Azokkal értek egyet, akik azt mondják: nem tudjuk pontosan, mi az, hogy „tudás”, de az biztos, hogy foglalkozni kell vele, menedzselni kell. A megszokott fogalomhármás (adat, információ, tudás) számomra elegendő, de kétségtelenül zavarba jönnék, ha valaki az utóbbira vonatkozóan pontos definíciót kérne tőlem.

Nem, nincs szándékomban. Köszönöm a beszélgetést professzor úr!

(készítette: Véry Zoltán)

