

Az innovatív milió megújulási képessége

Velencei Jolán –Szeghegyi Ágnes –Baracskai Zoltán

Ma a világhálón az „innovation” fogalomra nagyjából háromszáz millió, a „lean startup” fogalomra nagyjából kétmillió, a „knowledge based organization” fogalomra nagyjából egymillió és a „creative ecology” fogalomra nagyjából húszszer találat van. Lehetetlen meghatározni az innováció fogalmi keretét, de talán nem is kell. Sokféle olvasata lehet a megújulásnak.

Az Óbudai Egyetem „Kollaboratív tudásplatform” kutató műhelyében arra törekszünk, hogy kifejlesszünk egy teret az élményalapú innováció támogatására. Egy-egy „mashup” tartalom körül kiépíthető az innovátorok hálózata. A Kollaboratív tudásplatform megszűri a web-en megjelenő tudáslavinát, azaz kiszűri a „szemetet”, megnövelve ezzel az „ígéretes tudások” elérésének az esélyét. A tudás relevanciáját az ajánlások, azaz az ajánlókban való bizalom határozza meg. A Kollaboratív tudásplatformon elérhető „mashup” tartalomban sok minden található, de nem akármilyen. A felkinált tudásból a tudását gyarapító szenvedélyes innovátorok azt választhatják ki, ami ott és akkor kell nekik.

Kulcsszavak: fekete hattyú, élményalapú innováció, kollaboratív tudásplatform, tudásbázisú rendszer

1. Közvetítők a pályán

Az ellentmondás ott kezdődik, amikor megjelenik egy közvetítő az „innovátorok” és a „mecénások” között, hiszen a közvetítők inkább egy bankári rendet hajlamosak életre kelteni mintsem egy kávéházi rendtelenséget. Rengeteg energiát pazarolunk a rendtelenség miatti bosszankodásra. Miközben meghatározó élményeink vannak a rendtelenséggel kapcsolatosan, szinte az örületbe kergetjük magunkat, ha valami „nincs a helyén.” (Abrahamson–Freedman 2007) Az innovatív milió kialakításának rendje csak egy más milió szemüvegén keresztül tűnik rendtelenségnek. Illik megérteni, hogy két föld (isztán) létezik, és erre Taleb (2012) nyomán az extremisztán és mediokrisztán fogalmakat használjuk. A nóvumot az extremisztánban gondolkodó fenegyerekek alkotják meg. Extremisztán szokatlan „másságát” az emberek hajlamosak rendtelenségnek tekinteni, holott az csak egy másmilyen rend.

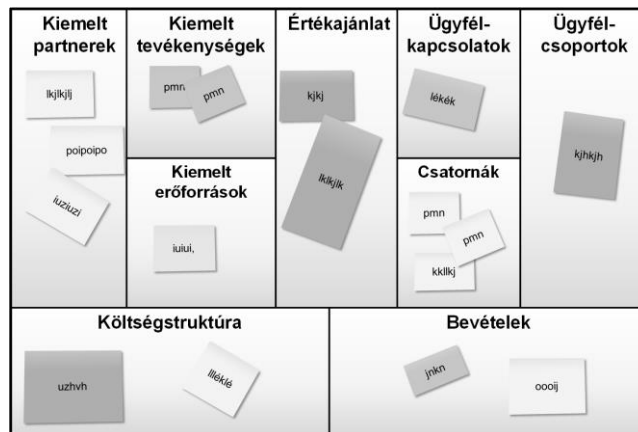
Mediokrisztánban a matekban hisznek. Jól teszik, hiszen az átlag és annak szórása róluk szól. „A tudományok mandarinjai a matematikusi, kiemelkedően rendszerezett, logikus elmével rendelkezők lettek. Úgy védték kiváltságaikat, hogy a komplex matematikából emeltek védőbástyákat maguk köré. Így az átlagembereket könnyen megtéveszthetik, hiszen azok nem képesek ellenőrizni állításuk igazát.” (Taleb 2012, 481. o.) Ma már a huszoneves diákjaink többsége sem tudja befogadni, hogy aminek nincs múltja, annak nincs szórása sem. A mediokrisztán világában az „átlag-szórás” gondolkodás honosodott meg. Az átlagban gondolkodót az érdekli, hogy a mai szórásból lehet-e holnap átlag. „Mindezt azzal a statisztikai elemzéssel érik el, amit egy nyolcadik osztályos is megértene.” (Baker 2009, 48. o.) Van, aki képes megjósolni, hogy melyik kevésből lesz sok, és van, aki nem. Ami valamikor átlagos volt, az ma lehet, hogy egy új átlagnak a szórása. A (nem)normálisból idővel lehet normális, és ami előtte normális volt, most az lesz a (nem)normális. Vegyük észre, hogy ez mind a normál eloszlás világa. A mediokrisztán okoskodás azonban messze van az innovátor okoskodásától. Extremisztánban a kockázat fogalma értelmezhetetlen, hiszen ott olyan jelenségek vannak, amelyeknek nincs se kis, sem nagy kockázata.

Ha egy startup versenyre mennek a kölykök, és a Dropbox századik reinkarnációját hozzák, akkor ők a mediokrisztánban gondolkodnak. Megsaccolják a piaci történések bekövetkezési valószínűségét. A vadonatúj – extremisztán – ötletek hiányát lépten, nyomon látjuk. Nem meglepő, hogy az ötlet-dús emberek félnek a „lean startup” folyamattól, hiszen a vadonatúj ötletek jövőjét lehetetlen megsaccolni. A mediokrisztánok által tipizált kérdésekre (Business Modell Canvas) lehetetlen válaszokat adni az extremisztánok anyanyelvén. „Megdöbentő számomra, hogy a haranggörbét a sötét öltönyös, a valutákról unottan beszélgető jogszabályírók és jegybankárok használják, miközben unalmas beszélgetéseket folytatnak a devizakockázatokról” (Taleb 2012, 290. o.). Az *1. ábrán* látható vásznon lévő kérdések a bankárok világából jönnek.

A tipizált egy-két perces bemutatók sem az innovátorok anyanyalva. Megtanulhatók, de sosem lesz az övék. A fenegyerekek és a mecénások is extremisztánban okoskodnak. Érthetetlen, hogy honnan kerültek közibük a másként okoskodó mediokrisztánok. Talán egy közvetlen kapcsolat virágzóbb lenne! Nem meglepő, hogy az ötletdús emberek is félnek a nóvumtól, hiszen a vadonatúj ötletekre lehetetlen üzleti tervet csinálni. „Nemrég szerepeltem a TV-ben, és ott valami üres öltöny folyton azzal nyúzott, hogy adjak pontos tanácsot, hogy miként lehet kijutni a válságból. Tizenkét évem ment rá, hogy megpróbáljam elmagyarázni: sok esetben jobb – és bölcsőbb – ha nincs modellünk, mint az a matematikai akrobatika, amellyel élünk” (Taleb 2012, 446. o.). Az innovátorok és a nélkülözhetetlen mecénások közé áll bankáragyú közvetítők azt hiszik, hogy az

innovációba be kell fektetni. Nem így van, de ha így is lenne, akkor is illene tudni valamit a megtérülés érvényességi tartományáról. „A befektetés megtérülése egész egyszerűen nem megfelelő koncepció arra, hogy az új ötletek és technológiák hasznát felbecsüljük.” (Harford 2011, 116. o.) A fenegyerek innovátorok lubickolnak egy olyan miliőben, ahol vannak mecénások, de nem áll közbük néhány bankárgyú közvetítő.

1. ábra Üzleti Modell Vásznon



Forrás: saját szerkesztés

2. Kevesen szeretik a „fekete hattyút”

Képzeld el az alföldi farmer portfólióját 1960-ban! „Néhány malac és csirke (kis kockázat), és néhány nyúl (nagy kockázat). Elképzelhetetlen volt, hogy néhány struccot is betegyen a portfóliójába. Lehetetlen volt megjósolni a struccenyésztés bevételének valószínűségét, hiszen semmilyen tapasztalat nem volt arra, hogy az alföldi fogyasztók a tyúktojásról áttérnének a strucctojásra. Ebből nem következik, hogy az áttérés lehetetlen lett volna. Min-den paraszt tett egy kicsit ide, és egy kicsit amoda, gondolván: majdcsak valamit támogat a láthatatlan kéz. Hitt józan eszében, és ezt a piac támogatta. A kilencvenes években megtört a jég, megérkeztek a struccok. Ma már nem elképzelhetetlen” (Baracska–Velencei 2011, 22. o.).

Minden tapasztalat egyedi megfigyelésekből áll. Bármekkora is ezeknek az egyedi megfigyeléseknek a száma, mégsem szabadna egyetemes állításokat kihozni belőlük. Nem kellene fenntartanunk az illúziót, hogy képesek vagyunk az indukcióval létrejött állításokból, amik nem mások, mint sejtések, előre látni a jövőt.

Az átlag-ember nem érti, hogy a stabilnak tűnő helyzetre a rejtett veszélyek felhalmozódása jellemző. Bertrand Russell arról beszélt, hogy nagyon hasznos lett volna a csirkének, ha egy kicsit kifinomultabb elképzelése lett volna a természet állandóságáról, hiszen a csirkével előbb-utóbb valami váratlan történik, a kés alá kerül. Ha csak annyit tudunk, mint Russell induktivista csirkéje, akkor még hajlamosak lehetünk arra is, hogy higgyünk az indukcióban. Taleb is arról ír, hogy miként csapjuk be magunkat, ha azt gondoljuk, többet tudunk, mint amit tudhatunk. Megalkottunk egy világot, amelyet egyre kevésbé értünk. Napról napra mind több olyan jelenséggel találkozunk, amit nem tudunk a Gauss-görbével magyarázni. Taleb (2012) az elképzelhetetlennel foglalkozik, aminek a következményei megjósolhatatlanok. Miután megtörténnek, akkor már találunk rájuk magyarázatot. Ezeket a nehezen elképzelhető, de nem lehetetlen jelenségeket a fekete hattyú metaforájával írja le. Taleb rájött, hogy sok jelenségre azért mondjuk, hogy megjósolható lehetett volna, mert később találunk rá magyarázatot. De mielőtt meglátjuk a fekete hattyút, elképzelhetetlen elképzelni, hogy van ilyen, és csak utána mondjuk, hogy megjósolható lett volna.

Taleb több történettel is illusztrálja a fekete hattyú-jelenségeket. Elmeséli, hogy miként sikerült betörnie egy ismeretlen író könyvének a piacra. Az átlag-kiadók ódzkodnak, ha nem kapnak választ arra a kérdésre, hogy ki az olvasó célközönség. Az átlag-könyvesboltok is ódzkodnak azoktól a könyvektől, amelyek témája nem világos a számukra, hiszen nem tudják, melyik polcra tegyék azokat. Miután az ismeretlen író könyve felkerült a netre, egy kis kiadó úgy döntött, kiadja. A világsikert követően több kiadó szerkesztője is nehezményezte, hogy miért nem hozzájuk fordult az író, hiszen ők azonnal észrevették volna az alkotás értékét. Egy másik történetben Taleb a prostituáltakat és a spekulánsokat hasonlítja össze. Arról ír, hogy az órabérben dolgozók csak meghatározott számú órát tudnak dolgozni, és az óradíjukra csak egy kicsiny hatása van a munka minőségének. Bárhogy is dolgoznak, óradíjuk összegéhez sosem tehetnek hozzá egy vagy több nullát. A spekulánsok viszont, ha bejön az elképzelhetetlen fekete hattyú, annyi nullát tehetnek hozzá, amennyit el sem tudnának képzelni. Lehet olyan rendszert (világot) csinálni, amely kibírja a fekete hattyú eseményeket.

Fekete hattyú események ritkán fordulnak elő, és egyetlen múltbeli esemény sem utal arra, hogy lehetségesek, viszont nagyon nagy hatásuk van. Amikor ezek megtörténnek, szeretjük utólag megmagyarázni őket, és behozzuk a kis valószínűségű kategóriába az elképzelhetetlen helyett. Az elképzelhetetlent elképzelőket Karl Popper következő mondata megszilárdíthatja: „Soha nem tudhatod teljes bizonyossággal, hogy egy állítás igaz, csak azt, hogy hamis.” A felvilágosodás óta az emberi gondolkozás arra összpontosított, hogy hogyan alakítsa a tudást döntéssé. Talebot az érdekeli, miként alakítsuk a tudáshiányt döntésekké.

Tanuljunk meg egy olyan világban élni, amelyet nem ismerünk! Nem azok a veszélyesek, akik semmit sem tudnak a jövőről, hanem azok, akik azt képzelik magukról, hogy ismerik múltat, és ennek alapján megjósolhatják a jövő állapotainak valószínűségét. Meghökkenve nézzük azokat a pénzügyi tanácsadókat, akik azt hiszik, többet tudnak a piacról, mint amennyit tudni lehet.

Naprakész lehetsz az üzleti guruk írásaiból, de az nem elég, meg is kell érteni. Ha a jövőt valaminek az ismert múltbéli gyakorisága alapján akarjuk elképzelni, akkor végtére is mindegy, hogy az kicsi vagy nagy. A lényeg az, hogy ehhez hinni kell az indukcióban. Illik tudni, hogy a filozófiai problémák problémája éppen az indukció. Néhány celeb szakértő „szakértelme” nem áll többől, mint a szakzsargon használata és a matematikának látszó számolgatás. Az egy időben történt eseményeket ok-okozati összefüggésekként mutatják be. Taleb fekete hattyú elképzelését is megpróbálják ennek alapján magyarázni, és ezzel sokakat megnyugtatnak. Ne féljete – sugallják – nem kell tanulni, érvényes marad minden, amiben eddig hittetek! A fenegyerek innovátorok nem lubickolnak egy olyan milióban, ahol félnek a fekete hattyúktól.

3. Jön az élményalapú innováció kora

A múlt század vége felé szlogenné vált, hogy a tudás mind gyorsabban elavul. Az f-korszakban (Baracska–Velencei 2006) se nem rövidül, se nem hosszabbodik törvényszerűen a tudás fitnesze, azaz életképessége. A „social media” világa meghozta a szenvedélyes amatőrök, a rajongók fogalmát. Egy tudás addig életképes, amíg sok rajongója van, és nem addig, amíg egy újabb meg nem jelenik. Az új tudás béta verziója menet közben megtanulja, mi mindenre lehet jó, és azt is, hogy hány verziója lehet. A tudásnak – tehát a modelleknek is – ma néhány év alatt el kellene avulnia. De ha egyre több helyen tanítják, egyre több tréninget építenek rá és így egyre többször használják, akkor egyre több klikkje lesz a világhálón. Ha valaki új tudást keres, a keresők azt jelenítik meg a lista elején, aminek a legtöbb rajongója, linkje, frissítése és sok minden mása van. A keresés logikája oda vezet, hogy megnő a „régis tudás” használatának az ideje, ami nem jár együtt az érvényességi tartományuk bővülésével. Az agyonlájkkolt tudásokra több párhuzamos kultúrában lévő emberek is rábukkanhatnak.

Egy élményalapú innováció nélkül elképzelhetetlen az innovatív milió megújulása. A múlt évtized egyik legbefolyásosabb üzleti gondolkodójának cikkeire nem mondhatjuk, hogy agyonlájkkoltak, de azért illene odafigyelni rájuk. „Habár gyerekcipőben jár, de elkerülhetetlen az élményalapú innováció felé történő elmozdulás” (Prahala 2009, 295. o.).

2. ábra Elmozdulás a termék-tértől az élmény-térig



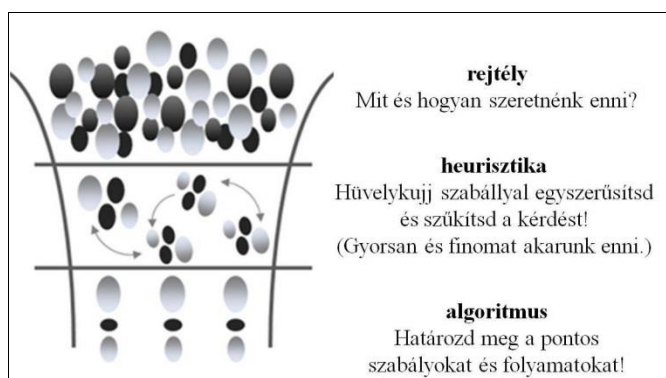
Forrás: saját szerkesztés Prahalad (2009) nyomán

Az innovatív szervezeteket ma már az élményalapú hálózatok érdeklik, ahol mindenki olyan élményt tesz hozzá a kipróbálható verzióhoz, amelyet akar. A valamikor divatos ellátási láncok helyett már sok helyen ellátási hálókkal foglalkoznak. Az adaptív (agilis) fejlesztés a fogyasztók gyakran változó, élményalapú elvárásaihoz alkalmazkodik. Az igények folyamatosan érkeznek, és közben finomodnak, a fejlesztők mindig az ott és akkor megoldandó problémákra koncentrálnak, és közben alkalmazkodnak a változásokhoz. Rövid időközönként kipróbálható verziót adnak át a fogyasztóknak. Az élményalapú innovációnak két lényeges eleme van. Egyrészt az, hogy az innovációt nem a termék- vagy megoldástérben, hanem az élménytérben kereshetjük, másrészt az, hogy az ahhoz szükséges szakértelmet nem a vállalati és beszállítói hálókbán, hanem az élményalapú hálózatokban találhatjuk meg. „Ha cégünk a Coase-modell szerint jött volna létre, valószínűleg a legjobb iskolai végzettségű embereket kerestük és alkalmaztuk volna – olyan profikat, akik már aktívan tevékenykedtek volna ezen a területen. De akkor biztosan elkerült volna bennünket a cukrászmester, a grafikusművész, a mentősrádiót üzemeltető...” (Anderson 2013, 139. o.).

A matek-tehetségnek tényleg jót tesz az a hit, hogy mindennek van megoldása, és ahhoz előbb-utóbb el is juthatunk. A matek-tehetségű „statisztikász” (no, ez egy kis magyarázatra szorul: ha a bányában bányász dolgozik, akkor a statisztikában dolgozhat statisztikász) számára el sem képzelhető, hogy a világ nem csak átlagból és néha érdekes, de leginkább elhanyagolható szórásból áll. Az alkotó-tehetség összképében viszont olyan dolgok is vannak, amelyeknek nincs egyetlen helyes kimenetelük. Sőt, talán csak olyanok vannak. Lépten-nyomon azt láthatjuk, hogy az alkotó-tehetségek sorsát a matek-tehetségek bírálatai döntenek el. Az alkotó-

kínálat nem tudhatja a végeredményt, de a mecénást képviselő kereslet követeli. Martin (2010) nyomán tudjuk, hogy néhány talány (rejtély \neq rejtvény) túl bonyolult ahhoz, hogy logikusan továbbvigyük. „Minden innováció, valami újnak a kiötlése rejtély. (A rejtvény az más, annak van megoldása, pl. egy meglévő termék javítása rejtvény, de egy új kitalálása rejtély.) Szelektálásuk valamilyen szabály (heuristic) alapján történik. Heurisztika segítségével határozzuk el, hogy vajon folytatjuk-e a k+f folyamatot vagy sem. Az algoritmus (algorithm) egy leírható gyártási folyamat” (Velencei 2013, 194. o.).

3. ábra Tudástölcsér



Forrás: saját szerkesztés Martin (2010) nyomán

Nem akkor alkotunk tökéleteset, ha már nem tudunk mit hozzátenni, hanem ha már nem tudunk mit elvenni belőle. Mindent, amit a tudomány igazolt, azt már előtte valaki felfedezte. „A tudományok mandarinjai a matematikus, kiemelkedően rendszerezett, logikus elmével rendelkezők lettek. Úgy védték kiváltságaikat, hogy a komplex matematikából emeltek védőbástyákat maguk köré. Így az átlagembereket könnyen megtéveszthetik, hiszen azok nem képesek ellenőrizni állításuk igazát” (Taleb 2012, 481. o.).

Egy vállalatóriásban elkülönítettek egy szobát a fenegyerekeknek, valahol a folyosó végén. Ezek a kíváncsi kölykök mindig furcsa kérdéseket tettek fel. Már az zavarta a többséget, ahogy kérdeztek. A vezetők mégsem rúgtak ki senkit közülük, hanem egy rezervátumban békén hagyták őket. Mondhatjuk-e, hogy ebben a vállalatban a fenegyerekek megnyerték a csatát? Igenis meg nem is, hiszen a megújulási képesség fenntartásához egy innovatív kávéházi milió kell. Sem könyörögni, sem megparancsolni nem lehet a fenegyerekek elviselését. És talán veszélyes is a vezetőknek erőltetni, hiszen ezzel elveszíthetik a hatalmukat a többség felett. Talán nyugisabb az „elefántoknak”, ha kívülről, a „bolhákától”

jön az innováció (Handy 2004). Pontosan tudjuk, mit kell csinálni, mikor megtaláljuk az aranybányát. Azt is tudjuk, hogy ha kimerítettük, akkor másikat kell keresni. De azt is jó tudni, hogy nem a kapun belüliek találták meg, így nem is azok fogják a másik bányát keresni, akik kimerítették. Túl drága lenne, ha addig, míg tart a bánya kimerítése, a kapun belül tartanak a keresőket. Kiválóan illusztrálja a szabadúszó bolhákban rejlő lehetőséget egy kanadai aranybánya tartalékainak megtalálása. A bánya igazgatója felismerte, hogy az aranyat kereső geológusoknak nem muszáj a vállalatánál dolgozniuk ahhoz, hogy a vállalatával dolgozzanak. Felhívására, amely megdöbbentette az egész iparágat, a világ minden tájáról online aranyásók jelentkeztek a feltárandó aranybányák térképeivel. A világ legalacsonyabb költségvetésével dolgoztak, és közben részvényeik az egekbe emelkedtek. „Olyasmit akartunk csinálni, amit senki más nem tett meg addig: meg akartuk csapolni az egész világ intellektuális tőkéjét.” – nyilatkozta büszkén McEwan, az aranybánya igazgatója.

A kreatív stúdiókat és a spin-off cégeket soha sem érdekelte a birodalomépítés. Talán a bolhák, akiknél természetes a kreatív kávéházi miliő, fájdalommentesebben tudják bedobni az elefántoknak az innovációt. Miben van a vállalkozás? Túl egyszerű megválaszolni, de túl nehéz elfogadtatni. A bolháktól vásárolt innováció vagy befut, vagy nem. Ha az innovációban mások már sokszor eladott tudása van, akkor úgy járhatunk, mint a lóversenyen. Ha mindenki a favoritra tesz, akkor nagyon keveset kapunk a végén. Könnyű szombat este megmondani a nyerő „ötöst”, de nem sokat hoz.

Az első kávéházak megnyitásakor még senki sem tudhatta, mire lesznek majd jók ezek a helyek. Valamikor azt hitték, hogy az újságolvasás lesz az egyik fontos lehetőségük, de egy másik időben már az újságírás is ott történt. Úgy szokták mondani, a fogamzástól a halálig minden megtörténhetett a kávéházakban. A megújulási hangulatot a kávéházakban ma is látható. Kreatív emberek ülnek ott, akik mellett az asztalon van kávé, ásványvíz, laptop és néhány cetli. Ketten-hárman beszélgetnek valamiről. De a vállalati teakonyhákban csak hébe-hóba láthatunk nyugodtan kávézó, spekuláló embereket. A napokban mesélte egy volt diákunk, hogy amikor a vállalati teakonyhában odaszegődött egy társasághoz, a kezébe nyomtak egy üres csészét, és figyelmeztették: „Ha jön a főnök, emeld a szádhoz! Itt szabad kávézni, de csak úgy ülni és beszélgetni nem.” Érdeemes lenne többet gondolkodni a bármikor és bárhol felbukkanó innovációk hangulatának megteremtéséről, és kevesebbet arról, hogy miként számítható ki a megtérülésük. Könnyű rájönni, hogy a nóvum alkotásához kell egy kreatív miliő – agora vagy kávéház. A megújulást a bármikor és bárhol jövő innovációk hozzadják meg. Egyre több helyen válik szükségessé a kreatív emberek védelmezése, a megújulási hangulat

életre keltése és zökkenőmentes fenntartása. Talán nem annyira felhőborító, ha a kreatív emberek csak úgy ülnek és beszélgetnek, mellettük az asztalon van kávé vagy egy feles, ásványvíz, laptop és néhány cetli. Talán így visszahozhatnánk a kreatív stúdiók és a spin-off cégek hangulatát. A karaoke (értsd: másokat utánzó) vállalatok (Nordström–Ridderstråle 2004) meg teljesítsék nyugodtan terveiket! Ezek a vállalatok csak a megbízhatóság próbáját kiálló innovációkra bólintanak rá, és nemet mondanak azokra a rejtélyekre, amelyekre mások nem gondoltak.

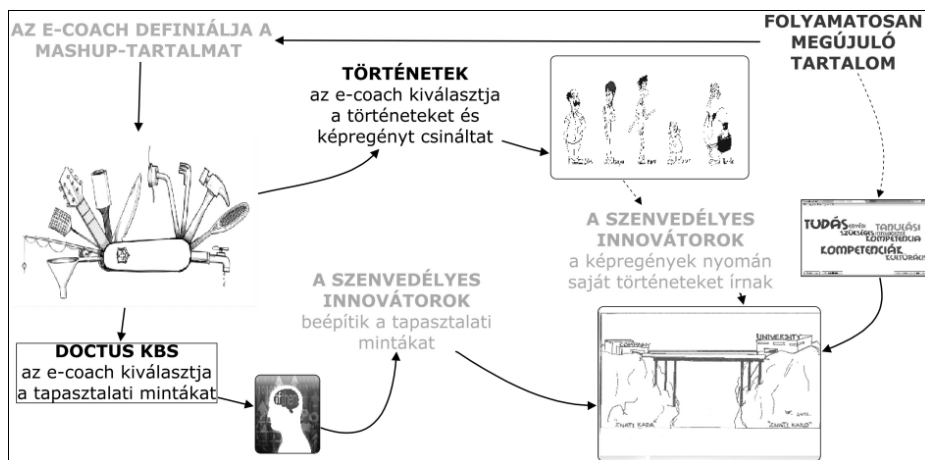
Amikor a nővum még igazolatlan és a piaca ismeretlen, egy-két mecénás/üzleti angyal megteremtheti az innovátoroknak nélkülözhetetlen miliőt. A miliő megújulási képessége úgy növelhető, ha minden szereplő megérti a „fekete hattyút”. Nem kell szeretni az extrémisztánokat, de muszáj megérteni, hogy nem csak átlagról és szórásról szól a világ. A kreatív miliő az, ahol a fenegyerek jól érzi magát. Kahneman (2012) azt mondja, hogy a siker = tehetség + szerencse, a nagy siker = kicsivel nagyobb tehetség + jóval nagyobb szerencse. Robinson és Aronica (2010) arról mesél, hogy azok közül, akik szeretik, amit csinálnak, sokan mondják, hogy szerencsésük van. A kreatív emberre a szerencse akkor mosolyog rá, ha megtalálja az innovatív miliőt.

4. Képlékeny tartalom a tudásplatformon

Egy-egy képlékeny tartalom (mashup content) körül kiépíthető az innovátorok hálózata. A Kollaboratív tudásplatform megszűri a szemetet, megnövelve ezzel a web-en megjelenő tudáslavinában az „ígéretes tudások” elérésének az esélyét. A tartalom relevanciáját az ajánlások, azaz az ajánlóban való bizalom határozzák meg. A Kollaboratív tudásplatformon a tartalomban sok minden található, de nem akármilyen. A felkínált tudásból a tudását gyarapító szenvedélyes innovátorok azt választhatják ki, ami ott és akkor kell nekik. A fenegyerek problémáikat, hipotéziseiket és azok bedobásakor szerzett tapasztalataikat „anyanyelvükön” oszthatják meg.

A Kollaboratív tudásplatform megjelenítésének lényege az egyszerűség. „A Macintosh sikerének egyik titka, hogy zenészek, költők, festők, zoológusok, történészek dolgoztak rajta, akik egyben a világ legjobb számítógéptudósai voltak.” (Gallo 2012, 241. o.) Mi is egy tarka csapatot rakunk össze. Ebből nem következik, hogy túlszárnyaljuk Jobs csapatát, de legalább odafigyelünk arra, hogy Jobs miként csinálta.

3. ábra Informális tanulási folyamat a Kollaboratív tudásplatformon



Forrás: saját szerkesztés

A hetvenes évek végén a Hannover Messe ipari kiállításról és később a CeBIT-ről visszaérkező közép-európai mérnököket hidegen hagyta a szépség élménye. Egy mérnök pl. ezt mondta: „Képzeld! Sárgára festették a villanymotorokat és félmeztelen nők álltak a standon, akiknek lövésük sem volt a motor paramétereiről.” Ezek a mérnökök abban hittek, hogy elég a masinának jól működni. Kialakult egy konszenzus a csillogó-villogó kiállítókról. Már-már szállóigévé vált Steve Jobs kijelentése: „A Microsofttal az az egyetlen probléma, hogy egyszerűen nincs ízlésük. És nem kicsit nincs. Hanem nagyon nincs.” Erről sosem volt konszenzus. Most sincs, de már mind kevesebben kételkednek a szépség élményében. A minimalista hozzáállás Steve Jobs nevéhez kötődik. „Legyen olyan egyszerű, hogy ne kelljen használati utasítás” (Gallo 2012, 236. o.). „Jobsra már 1983-ban nagy hatással volt a Bauhaus stílus, és arra is ügyelt, hogy azok a részek, amelyek láthatatlanok, legyenek szépek” (Isaacson 2011, 133. o.).

Valamikor a számítógépek megszületésénél, az output egy randa, több méter hosszú, zöld-fehér csíkos papíron volt. Ezt csak a bennfentes vajt fülűek érthették meg. Ma egy táblagépen élmény látni a zseniális grafikusok által megálmodott, mindössze néhány ábrából álló, mindenki számára érthető outputot. A forma nem csak a látványért, hanem a használhatóságért is van. Ha a felhasználók megszokják az érintőképernyőt, akkor nem szívesen látnak más megjelenítést, bármennyi okosság is van mögötte. A Kollaboratív tudásplatform sem kacérkodhat a bonyolultsággal. Akkor lesz tökéletes, ha egyszerűen tudunk rajta dolgozni. „A post-PC korszakban mindent alá kell rendelni a képernyőnek.” (Isaacson 2011, 491. o.). Ebben a korszakban mindennek, így a Kollaboratív tudásplatformnak is olyan szépnek kell lennie, hogy a szenvedélyes innovátorok szívesen időzzenek rajta, és a hasonlóan szenvedélyes innovátorokkal megoszthassák a tudásukat.

5. Tapasztalatbányászat a tudásplatformon

A nyakatekert formulák a döntéstámogatás területén hamarosan kimennek a divatból. Ahogy Daniel Kahneman mondja: „... egy boríték hátoldalára írt algoritmus sokszor elég jó ahhoz, hogy felvegye a versenyt a tökéletesen súlyozott képlettel, és arra is minden bizonnyal elég jó, hogy felülmúlja a szakértői ítéleteket.” (Kahneman 2012, 262. o.) A valóság általában nem teszi meg azt a szívességet, hogy jól körülhatárolt diszciplínákon belül álljanak elő a tudáshiányok. A döntéshozók több területen – szélesebb tartományban – hoznak döntéseket, így egyetlen diszciplínában sem lehet mély tudásuk. Ebben a sekély-tudás korszakban nem várható el, hogy minden egyes döntéshez a fejünkben legyen egy-kétezer „ha akkor” szabály (Baracska et al. 2014).

Az elmúlt ötven évben három fiatal (a sok-ezer évesekhez viszonyítva) diszciplína udvarolgatott egymásnak. A kognitív pszichológia az ember rövidtávú memóriájának kapacitását öt-kilenc kognitív sémában határozta meg, és ez gátolja a hosszú-távú memóriában lévő többtízezer séma gyors használatát. A döntéstan abból indult ki, hogy tudáshiányban, szűkösségben élünk. Modelljei a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodást írták le. Ma, a bőség korában ezek a modellek nem segíthetnek a döntésekben. A döntéstan újabb irányzata abból indul ki, hogy csak néhány elvárást tudunk szavakba önteni, és amikor felbukkan a megoldás, akkor előkerül néhány, addig kimondatlan elvárás is. A mesterséges intelligencia az emberi gondolkodás szavakba önthető részét „ha...akkor” szabályokkal modellezte. Erre építve a gépi tanulással a szótlán tudás (tacit knowledge) egy részével is kezdhettünk valamit. A szótlán tudás lényege, hogy szavakba önthetetlen. Konvertálható egyedi esetekre, de sosem lehet megmagyarázni. A három diszciplína udvarlásának eredményeként született meg a DoctuS tudásbázisú keretrendszerünk. A DoctuS a kimondott esetek és szabályok alapján következtet, ez a dedukció előreláncolt megvalósítása. A következtetés megértését egy hátraláncolással működő magyarázó opció támogatja. A tapasztalt döntéshozó kimondott eseteiből az ID3 algoritmussal feltárható a szótlán tudás egy része. Ez az indukció, melynek eredménye egy modellgráf. Ebben már csak az informatív, azaz életképes tulajdonságok szerepelnek (Baracska–Velencei 2004). A meglévő és a menetközben épülő tudásbázisokban tipikus gondolkodási minták (patterns of cognition) körvonalazódhatnak, melyek a döntéshozók tapasztalatait írják le. A tapasztalatbányászat (experience mining) megvalósításával a Kollaboratív tudásplatformon elérhetőek lesznek a tipikus gondolkodási minták, melyek a sekély-tudás korszak döntéshozóit támogathatják a gyors döntések meghozatalában. „A Harvard hároméves kutatása alátámasztja azt, amit Jobs mondott egy riporternek még a 90-es évek közepén: A kreativitás nem más, mint a dolgok összekapcsolása” (Gallo 2012, 129. o.).

6. Vitaindító

Az innovátor hajlamos önmaga túlértékelésére, hiszen anélkül olyan, mint a púpos teve, akinek levágták a púpját (Simon–Young 2009). A hübrisz a görög tragédiákban a főhős tragikus vétsége, az istenekkel szembeni gőg, amely előidézhethet egy katasztrófát és a főhős bukásához vezethet. Az innovátor gőgje azonban önmagában nem fatális, hiszen ez gőg megalapozott és előrevivő.

Az újdonság sosem rendelésre készül, hanem valaki csak úgy kitalálja és megcsinálja. A modern világban a hatalom a szabálykövetők kezéből átkerül a szabályszegők kezébe. Nem várhatjuk meg, hogy a fogyasztó megmondja, mitől döglök a légy. Ez a feladat ránk marad. Nehéz átállítani gondolkodásunkat az élményalapú innovációra, és azoknak, akik a 80-as évek porteri iskoláján nőttek fel, rengeteget kell felejteniük.

Másként döntünk egy projektről és másként egy elképzelésről. A projektek megvalósításáért vállalható a felelősség. Az elképzelhetetlen elképzelésekért nem vállalhatunk felelősséget, de tisztességesnek kell lenni. „Az intellektuális tisztesség nem abban áll, hogy igyekszünk elképzelésünket megalapozni, hanem abban, hogy meghatározzuk azokat a feltételeket, amelyek között hajlandóak vagyunk feladni.” (Lakatos 1997) Egy innovatív millió megújulásakor nem a felelősségen, hanem az eredetiségen van a hangsúly. Illik felelősséget vállalni az elképzelhetetlen elképzelések megvalósításáért? Nem! Vagyis nem mindig, és mindenhol. Csak tisztességesnek kell lenni.

„Meg kell ragadnunk az alkalmat, amíg nem késő, hogy legalább egyszer az ember méltó képviselői legyünk” (Beckett 2010, 96. o.). Egy innovatív miliőben képesek vagyunk meglátni valamit, összekovácsolni a sokféle „összenemillő” tudást és élményt nyújtani a felhasználóknak, akik akár ötletet is adhatnak a továbbfejlesztésre.

Felhasznált irodalom

- Abrahamson, E. – Freedman, D. (2007): *Tökéletes rendetlenség. Mi van a renden túl?* HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Anderson, C. (2013): *Kreátorok. Az új ipari forradalom mesterei.* HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Baker, S. (2009): *Numerátorok.* Geopen Könyvkiadó Kft., Budapest.
- Baracska Z. – Dörfler V. – Velencei J. – Szendrey J. (2014): The Tunnel of Doctus KBS: The Deeper You Get the Darker It Is. In Mesin, M. (ed.): *Proceedings of the 2nd International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship.* 4th–5th April, Dubrovnik, Croatia, Faculty of Economics of Zagreb University, pp 397–407.

- Baracscai Z. – Velencei J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. eMentor Media Hungary Kft., Budapest.
- Baracscai Z. – Velencei J. (2006): F-tudásmegosztás. In Noszkay E. (szerk.): *Megragadni a megfoghatatlant*. N. & B. Kiadó, Budapest.
- Baracscai Z. – Velencei J. (2011): *Profi stratégia*. eMentor Media Hungary Kft., Budapest.
- Beckett, S. (2010): *Godot-ra várva*. Európa Könyvkiadó, Budapest.
- Gallo, C. (2012): *Steve Jobs az innováció mestere*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Handy, C. (2004): *Az elefánt és a bolha. Életvitelről, üzletvitelről a gyorsuló időben*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Harford, T. (2011): *Az alkalmazkodás logikája. Miért kezdődik a siker mindig kudarcral?* HVG Kiadói Rt., Budapest.
- Isaacson, W. (2011): *Steve Jobs életrajza*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Kahneman, D. (2012): *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Lakatos I. (1997): *Tudományfilozófiai írások*. Atlantisz Kiadó, Budapest.
- Martin, R. (2010): *Designgondolkodás. A garantált versenyelőny*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Nordström, K. – Ridderstråle, J. (2004): *Karaoke kapitalizmus. Az emberiség menedzsmentje*. Complex Kiadó, Budapest.
- Prahalad, C. K. (2009): *Új menedzsmentparadigmák felé. Az alapvető képességtől a közös értékteremtésig*. Alinea Kiadó, Budapest.
- Robinson, K. – Aronica, L. (2010): *Az alkotó elem. Fedezd fel, mire születted, és minden megváltozik*. HVG Kiadói Zrt., Budapest.
- Simon, W. – Young, J. (2009): *Steve Jobs és az Apple sikertörténete*. Lexecon Kiadó, Budapest.
- Taleb, N. N. (2012): *A fekete hattyú – Avagy a legváratlanabb hatás*. Gondolat Kiadói Kör Kft., Budapest.
- Velencei J. (2013): Karaoke vs. innováció. In Nagy I. (szerk.): *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században III*. Óbudai Egyetem, Budapest.