

## A szervezeti információ- és tudásmenedzsment néhány új és újonnan azonosított szerepköréről

Z. Karvalics László

*Az ezredforduló óta a tudás-domain szakosított szereplői, specialistái iránti igény rohamos növekedésnek indult. Nemcsak az ún. tudásvállalatoknál (ahol a nyersanyag és a termék is tudásjóság), a tudás-intenzív-vállalatoknál (ahol a termék-előállítás értékláncában a tudásfolyamatok fokozatosan növelik arányukat a fizikai/mechanikus folyamatokhoz képest), hanem minden olyan vállalatnál és nagy szervezetnél, ahol a versenyképesség ill. a piaci részesedés megőrzéséhez vagy növeléséhez technológiai vagy társadalmi innovációra, adaptációra, kreativitásra van szükség.*

*Az ehhez szükséges folyamatok, kompetenciák és beavatkozások jellemzően jól azonosított szakértelmek, szerepkörök (olykor egyenesen: szakmák) formáját öltik. A tanulmányban már jó ideje ismert, bevezetett, elemzett (CKO, coach, PKM specialista), régóta létező, de csak újabban azonosított (információs angyalok), és éppen megszülető (információlogisztikus, tehetség-tanácsadó, adatgazdász) „tudásszereplőket” teszünk nagytitkos alá. Áttekintésük tanulságait össze kívánjuk kapcsolni avval a diskurzussal, amely a tudás-erősítés és a tudás egyenetlenség-csökkentés funkcióját és helyét keresi a jelen és jövő vállalatainak életében.*

*Kulcsszavak: CKO (Chief Knowledge Officer), tehetség-szakértő, adatkormányzó, személyes tudás-segítő, információlogisztikus, információs angyal, tudás-erősítés*

**Köszönetnyilvánítás:** A tanulmány az SZTE Interdiszciplináris Tudásmenedzsment Kutatóközpontjában készült.

### 1. Bevezetés

A tudásmenedzsment középtávú trendjeiről szóló 2013-as, középtávú előrejelzést kínáló tanulmányukban a német Pumacy szakértői arra voltak kíváncsiak, hogy a Gartner népszerű hype-cycle módszerét alapul véve milyen tudásmenedzsment-megközelítések azonosíthatóak, amelyek a következő években sikerre számíthatnak a gyakorlatban. A tudáskezelés hat kategóriájában (tudásrögzítés, tudásmegőrzés, tudás-alkalmazás, tudás-értékelés, tudásfejlesztés, tudásterjesztés) 32 gyakorlatot vittek fel az időgyenesre (Pumacy 2013). Tipikusan módszerek, eljárások, informatikai alkalmazások és platformok kerültek az áttekintésbe. Szerepkör,

munkakör, vagy személyes szinten leírható szakértelem egyetlen egy akad a mintában: az életciklusa szerint már „kipróbáltak” bevezetettnek minősülő, a tudás-alkalmazáshoz sorolt főállású *tudásmenedzser* (knowledge manager), akit a magunk részéről olyan munkatársként határoznánk meg egy adott szervezetben, aki *kizárólag operatív tudásmenedzsmenttel foglalkozik*.

Ez annál is különösebb, mert a módszerek között számos olyan eljárás szerepel – tudás-audit (*knowledge audit*), tudásmodellezés (*knowledge modelling*), tudásáram-elemzés (*knowledge flow analysis*), történetmesélés (*storytelling*), amelyet elvileg kizárólag képzett, felkészült specialista láthat el. És valóban, ezek léteznek is jól beazonosítható szerepkörökként.

A *tudás-auditor* (Milton 2013) felkérés esetén választ keres az alábbi kérdésekre: Milyen tudásokra van szüksége a vállalatnak? Ezek milyen hatékonyan vannak összegyűjtve, igazolva, frissítve és szétterítve? Az explicit tudás milyen jól dokumentált, mennyire teljes? A hallgatólagos tudások kinyerésére és megosztására, tudás újrahasonosítására (re-use) vannak-e megoldások (Conway–Charm 2002)? Kik a tudásbirtokosok? Minden kulcs-területhez (*subject matter*) van megfelelő szakértő rendelve? Tudásuk pótolható elvesztésük esetén? Milyen és mennyire hatékony gyakorlatközösségek vannak a vállalatnál? Van-e, és ha igen, mennyire teljes a tudásmenedzsment keretrendszer (*knowledge management framework*)?

Az adat-és tudás(áram)modellezők (*data and knowledge (flow) modellers*) erősen formalizált közegben dolgozó szakemberek, akik főleg a mesterséges intelligencia domainben erősek. A történetmesélő (*storyteller*) tréningek, képzési programok felkért specialistája, aki narratív technikával, szórakoztatóan tud rávilágítani a hallgatóság számára fontos összefüggésekre.

E négy szerepkör közös jellemzője, hogy *tipikusan külső erőforrás-bevonás formájában* kerülnek a vállalati szervezetbe. Diszciplinárisan, a felsőoktatás vagy a menedzsment-curriculumok világában még nem jelentenek elkülönült tudásterületeket. Feltűnnek állás-oldalakon munkakör-megnevezésként, de a szükséges kompetenciákat csak szakirányú gyakorlat során ill. önfejlesztéssel, és nem célirányos képzéssel szerzik meg<sup>1</sup>.

Figyelmünk emiatt a továbbiakban arra irányul, hogy mit mondhatunk az átlagos vállalati szervezetben megjelenő tudásmenedzsment-szakértelmek és

<sup>1</sup> A tevékenység-szükséglet „dedikált” specialista nélküli leírása végigkíséri a tudásmenedzsment elmúlt két évtizedét, a jelenséggel szinte minden területen szembesülni lehet. Nagyon jellemző példának tartom, hogy miközben Marcus és Watters (2002) normatív (és egy egész fejezetben kifejtett) igényt jelenít meg arra, hogy a tudásmunkások az új generációs intranetek áldásaiból rutinszerűen részesüljenek, fel sem merül bennük, hogy nagyvállalati közösségi portál-specialista, „intranetológus” képzésének és alkalmazásának a kérdéseire is kitérjenek. Pedig ha van szerep, ami nehezen outsourcelható, akkor az ez. Más kérdés, hogy a nagyvállalatok mai napig nem szívesen foglalkoztatnak főállású intranet-adminisztrátort, a szükséges teljesítményt más feladatokkal összevontan biztosítják.

szerepkörök pillanatnyi helyzetéről. Tehát hangsúlyosan nem az ún. *tudásvállalatoknál* (ahol a nyersanyag és a termék is tudásjóság), a *tudás-intenzív-vállalatoknál* (ahol a termék-előállítás értékláncában a tudásfolyamatok fokozatosan növelik arányukat a fizikai/mechanikus folyamatokhoz képest), hanem minden olyan vállalatnál és nagy szervezetnél, ahol a versenyképesség ill. a piaci részesedés megőrzéséhez vagy növeléséhez *technológiai vagy társadalmi innovációra, adaptációra, kreativitásra* van szükség – vagy a méretek és a hatékonysági kihívások miatt erősen indokolt (volna) valamilyen rész-feladatra dedikált tudás-specialista belső foglalkoztatása.

Mindez annál is időszerűbb, mert a 'persona', a *tudásmenedzsment szakosított vállalati szereplőjének* kérdése régóta fehér folt a témakör szakirodalmában.

Érdekes, hogy már a diskurzusteremtő Peter Drucker is szükségesnek tartotta (Drucker 1973), hogy a tudásmunkás (*knowledge worker*) fogalmának bevezetésével párhuzamosan jelezze: közülük is léteznek olyan vezető tudás-szakemberek (*knowledge seniors*), akiknek kiemelt a jelentősége és a szerepe a tudásmunka végzésében. (Davenport (1999) szóhasználatával „*key knowledge workers*”, akiknek jóval nagyobb szabadságfokot kellene adni, ahelyett, hogy régi típusú menedzsment-sémákkal zaklatják őket).

De ők sem a keresett kategóriába tartoznak: tudásmunkát, nem tudásmenedzsmentet végeznek<sup>2</sup>. Emiatt irreleváns ebben az összefüggésben a tudás-érzékeny vagy tudás-tudatos vezetés (*knowledge-conscious leadership*) kérdése is (Stewart 2001, 235. o.), mert ez időszerű, de általános vezetői beállítódás, és nincs köze az operatív tudásmenedzsmenthez.

## 2. A tudásfolyamatok irányítója

A keresett, „klasszikus” pozícióhoz Drucker harmadik dedikált szereplőjével, a tudásfolyamatokat irányító szakosított vállalati vezetővel, a tudás-igazgatóval (*knowledge executive*) érkezünk meg – akit a kilencvenes évek második felétől kezdve neveznek (az informatikai vezető, a CIO mintájára) CKO-nak, *Chief Knowledge Officer*-nek. Ekkorra a Fortune 500-as listán szereplő vállalatok egyötöde rendelkezett már, ha más elnevezéssel is, ilyen munkakörrel (Stewart

---

<sup>2</sup> A tudásmunkások tárgyában született időtálló szövegeket összegyűjtő válogatás (Cortada 1998) teszi egyértelművé: a tudásmenedzsment és a tudásmunka narratívája teljességgel kettéválasztandó (mert egyedül „a tudásmunka tudásmenedzsmentje” kapcsolná össze a kettőt, ha lenne ennek a témának egyáltalán irodalma). Mindez arra is visszavezethető persze, hogy a hatvanas évek végi elkülönüléshez képest bátran lehet állítani, hogy ma már (szinte) minden munka tudásmunka (Wheatley 2001, Rosen 2011), így jelentős különbséget az általános és a (valamilyen) tudásmunkára specializált tudásmenedzsment között nem is nagyon találunk.

1998), és szinte tempóvesztés nélkül kezdték bevezetni az Egyesült Államokban a tudásigazgatói posztot a nagy szövetségi és kormányzati szervezetekben is.

A CKO – Géro Katalin interpretációjában – a szervezeti tudásmenedzsment vezetője, sikerének legfőbb letéteményese, a tudás teljes életciklusának koordinálója, aki rendelkezik a szükséges jogosultságokkal a hatékony tudástranszfer feltételeinek megteremtéséhez, illetve erőforrások rendelkezéséhez a tudásmenedzsment területéhez. Feladata: a tudásmenedzsment, mint a teljes szervezeten keresztül átívelő folyamat irányítása, a fő tudásmenedzsment területek (stratégia, szervezeti kultúra, folyamatok, tartalom, IT) menedzselése. Legfőbb feladatai (1) a tudásra épülő vállalati kultúra kiépítése, (2) a tudásmenedzsment infrastruktúrájának létrehozása, és (3) mindennek gazdaságilag kifizetődővé tétele.

A közeljövőben – elsősorban a tudásigazgatói poszt bevezetésének felemás hazai tapasztalatai (a szerepkör elvi tündöklése és gyakorlati bukása)<sup>3</sup> miatt – a CKO kérdésének önálló tanulmányt kívánunk szentelni, így most a továbbiakban három, a közeljövőben egyre több helyen önálló munkakörként identifikált „tudásszereplőt” teszünk nagytitkó alá. Van köztük régóta létező, de csak *újabbán azonosított* (információs angyal), *frissen kialakuló* (információlogisztikus) és *már régóta formálódó, de a feladatok növekvő komplexitása miatt most önállósodó* (tehetség-vezető). (A személyes tudás-segítő (*Personal Knowledge Management agent, PKM expert*) feladatkörének azért nem szentelünk önálló kifejtést, mert rájuk is igaz, hogy jellemzően külső szakértők látják el, szolgáltatásként. Sőt, ma már olykor a „szakértő-keresés és kiválasztás” maga is külső szolgáltatásként érkezik (Conway–Charm 2002).

### 3. Információs angyal

Thomas J. Allen (1969) a hatvanas évek végén az információáramlást vizsgálta különböző szervezetekben, és többek között arra kereste a választ, hogyan tudnak a külső információfolyamtól különböző korlátozások miatt elzárt csoportok (pl. katonai kutató-fejlesztők) mégis hatékonyak lenni?

Felfigyelt rá, hogy minél több diverzifikált külső információs kapcsolattal rendelkeznek a tagjai, annál eredményesebbek az érintett közösségek. Szociometriai elemzéssel pedig sikerült megtalálnia azokat, akiken mint csatornákon keresztül a külső információk leginkább beáramlottak a csoportba. Ő kapuőrzőknek

<sup>3</sup> A CKO-hoz hasonlóan járt Magyarországon egy másik szakosított, jellemzően főállású tudásszereplő is. Az egykori *vállalati könyvtárosokból lett tudásközpont-munkatársból* (akiknek a feladata jellemzően a szervezet „belépő” információáramának táplálása illetve igény esetén információkeresés volt, tipikusan pénzügyi ill. nagy kutatás-fejlesztési részleggel vagy üzleti intelligencia-igénnyel rendelkező vállalatok esetén) ma már egyre kevesebbet találunk.

(*gatekeeper*) nevezte a szervezeti-közösségi hálózatok ekképpen meglelt és azonosított csomópontjait (node-jait), de alig született meg a kifejezés, rögtön termékeny viták kezdődtek a még pontosabb leírások érdekében. A „kapuőr” szerephez ugyanis egyre inkább a „szűrés”, „válogatás” képzetköre kezdett kapcsolódni, miközben néhányan rámutattak, hogy az érintettek inkább maguk a kapuk, mintsem hogy valamilyen „bejáratot” őriznének.

Ezért vezette be 1981-ben Tushman és Scanlan ennek a szerepnek az azonosítására az *information star* terminust (Tushman–Scanlan 1981a, Tushman–Scanlan 1981b), és a tudásmenedzsment szakirodalma gyorsan le is horgonyzott mellette. Én ezt magyarul az üzleti angyal (business angel) mintájára „*információs angyalnak*” nevezem legszívesebben, mert a „sztárt” erősen lefoglalta magának a média és a szórakoztatás világa, ugyanakkor a star-nak van egy ilyen, ritkábban használt értelme is. Az információs angyalok legfontosabb szerepe a külvilágra való folyamatos nyitottság (*outwardness*) biztosítása. Egyfajta „áteresztő membránként” működnek, amelyen keresztül a külvilág megjelenik a szervezeten belül, attól függően, mennyi ideig és milyen sűrűn volt „alávetve” az információs angyal személyes találkozásokból, írott forrásokból és információban gazdag környezetekből álló terek hatásainak. Ezt nevezik néhányan (pl. Correia–Wilson 1997) az „információknak való kitettségnek” (*exposure to information*).

Az információs angyalok fontos jellemzője, hogy tipikusan nem „munkaköri kötelességük” az, hogy a szervezet számára hasznos információkat szállítsanak, hanem mindez egyéni motivációjuk, érdeklődésük, „működés módjuk” következménye. (Ezért a legtöbb esetben nagyon nehéz megmondani, hogy ki(k) is ő(k) egy adott közösségben. Azt viszont, hogy ez a szerep jellemzően informális, elég korán bebizonyították a kutatók: ld. Fischer–Rosen 1982).

Néhány éve az egyik nagy és sikeres hazai autógyártónál vizsgáltuk a vállalati tudásfolyamatokat. Az interjúk szakaszban nagy meglepetést okozott számunkra, amikor kiderült, hogy a használt technológiára vonatkozó külső tudás egy meghatározó része a kékgallérosnak gondolt karbantartók némelyikének saját egyéni, német nyelvű szakfolyóirat-előfizetéséből származik. Az információs angyallá lett néhány karbantartó a friss és termékeny tudáselemeket jellemzően azonnal megosztotta a többiekkel, miközben ezekről a csatornákról a menedzsmentnek semmiféle tudomása nem volt.

Mára már azt is kiderítették a kutatók (Sridhar 2002), hogy a nők a legritkább esetben válnak információs angyallá (csúnyábban fogalmazva: a nőkben rejlő információ-támogatási potenciál nem realizálódik) a többszörösen hátrányos szervezeti helyzetükből fakadóan.

Az információs angyalok azonosítása, támogatása, „helyzetbe hozása” vagy hiányuk esetén „megteremtése” mostanra vállalatvezetőktől közszolgáig, külső

folyamatokra nyitott szervezetektől saját településük jövőjét tervező önkormányzatokig egyaránt sokak számára jelöl ki feladatot.

#### 4. Információlogisztikus

Az egyik stuttgarti egyetem (Hochschule für Technik) információlogisztikus bachelor diplomát kínáló kurzusára toboroz érdeklődőket<sup>4</sup>. S noha a program leírása arról látszik üzeni, hogy a szervezeten belüli és szervezetek közötti információáramlás kezelésének ágazat-független specialistáit kívánják képezni, a végére kiderül azért, hogy a súlypont mégiscsak a „hagyományos” logisztika információs és informatikai oldalának innovatív megközelítése.

Pedig az általános értelemben vett információlogisztikus is létező *szaktudás*, és iránta is növekvő érdeklődés mutatkozik a piacon. A vállalatok és a nagy szervezetek ugyanis a saját információs folyamataikat ugyanúgy szervezik, mint a termelést: futószalag-szerűen. Az információk valahonnan valahová áramlanak, és útjuk során mindig az éppen érintett részleg vagy dolgozó kezén mennek át. Emiatt minden érintett csak annyit lát az információkból, amennyire neki programozottan szüksége van, és annyit változtat rajtuk, amennyit a hatás-és munkaköre előír. A logika manufakturális: mindenki csak egy adott részfeladatot végez hatékonyan. Pedig az információs folyamatok kormányzása (*information governance*) sokkal hatékonyabb és célravezetőbb a céhes világ működésének mintájára. Ahogy egykor akármelyik csizmadialegény képes volt akármit elvégezni a mesterségből, a cserzéstől a sámfázásig, úgy kiált az információkezelés is „generalistáért”, aki a teljes folyamat illetve az információk teljes életciklusának felelőse. Ez a rálátás és áttekintő képesség teszi lehetővé, hogy a „szalagmunkás” pusztá végrehajtói teljesítménye helyett a részletekkel bibelődjön, hagyományokat megkérdőjelezen, folyamatokat újragondoljon – vagyis ne csak alkalmazza, hanem tesztelje és tovább is fejlessze a mozgósított tudásokat.

A „logisztika” valóban remek metafora, hiszen lényegében arról van szó, hogy a termelési/szolgáltatási/működési ciklusokat ügyfél-és szituáció-vezérelten támogató információk

- a megfelelő pillanatban
- megfelelő formátumban
- megfelelő tartalmi összetételben (ill. feldolgozottsági szinten)
- megfelelő minőségben és mennyiségben

---

<sup>4</sup><http://www.hft-stuttgart.de/Studienbereiche/Vermessung/Bachelor-Informationssysteme/Beschreibung/index.html/de> Letöltve: 2013.03.10.

- megfelelő időben
- megfelelő helyen
- a megfelelő személyek számára
- megfelelő (belső elszámoló) áron

rendelkezésre álljanak.

Az információlogisztika ennek megfelelően elsőként is *szemlélet*. Abból kell kiindulni, hogy milyen célok érdekében, a szervezet milyen életszakaszában és milyen külső körülményekhez igazodva milyen teljesítményre van szükség, ill. milyen megoldásokra van igény, eszköz és lehetőség az információs értéklánc egyes csomópontjain. Ehhez számos jártasságnak kell kapcsolódnia: elemző erőnek, tervezési/újratervezési készségnek, optimalizációs rutinnak. Ez azonban nem megy az egyes megoldásokhoz csatasorba állítható eszközök ismerete nélkül: az információlogisztikusnak áttekintő rálátással kell rendelkeznie az információgyűjtés, termelés, feldolgozás, tárolás, továbbítás alrendszerében használt alap-eszközökről, szoftvermegoldásokról (olykor még a pre-digitális technikákról is) – és evvel egyidejűleg azokról a konkrét szervezeti célokról és funkciókról, amelyeknek mindezek a szolgálatába állíthatóak. Ezért illeszti magát az információlogisztikus „tolmácsként”, „idegenvezetőként” a hosszú értékláncok szereplői közé is: amikor például a termékfejlesztő számára közvetíti, formulázza a majdani „fogyasztók” igényeit, utóbbiak számára pedig a marketing-szakemberek mellé lopakodva változatos formában segít maximálissá tenni a felhasználói élményt (például tippel és trükkökkel, megfelelő leírásokkal, a cselekvés logikájához igazított segítő, támogató megoldásokkal. Ilyenkor bátran lehet információ-designernek is nevezni)<sup>5</sup>. Vagy amikor a szakmai döntéshozó számára képes megjeleníteni, mit várhat az egyes informatikai megoldásoktól – az informatikus számára pedig pontosan definiálni, milyen szervezeti célt kell szolgálnia az általa kialakítandó megoldásnak. Ebből fakad a Jolly Joker-szerep is: ha bárhol lyuk támad az információs értékláncban, akkor az információlogisztikus „be tud ugrani”, átmenetileg képes pótolni a hiányzó szakértelmet, munkaerőt vagy kapacitást (ilyen esetekben az információs erőforrás-menedzsment oldal domborodik ki). Békeidőben az adatvagyon jobb hasznosításán serénykedik, élesedő versenyhelyzetben az üzleti intelligencia-megoldások tökéletesítésére koncentrálnak, ágazati válság esetén a környezetletapogatási potenciált erősíti, technológiai rivalizálás esetén a K+F fronton keresi az áttörést támogató megoldásokat. Eközben, mint a szerepjátékokban, a legfontosabb képességének mozgósítására mindig odafigyel: az

---

<sup>5</sup> Ld. pl. ezt a szellemes, magyar „tananyagot”: <http://informationisbliss.info/> Letöltve: 2013.03.10.

adott folyamatok kulcs-szereplőit, jellemzően a szervezet legmagasabbra rangsorolt tudásmunkáit igyekszik kimozgatni „információs komfortzónájukból”, folyamatosan táplálva őket új jelentés-kombinációk megszületésének esélyét ígérő tartalmakkal (a hajdanvolt vállalati könyvtáros vagy tudásközpont-munkatárs szerepkörében).

Az információlogisztikus jelenleg még nem szakma, hanem *szerepkör*.<sup>6</sup> Az információlogisztika nem tudomány, hanem kihívásokkal teli kutatási terület, amelynek művelésében főleg német és skandináv felsőoktatási és akadémiai intézmények látnak lehetőséget. Nagyon nagy szervezeteknél, ahol talán még CKO is van, ott a gyakorlatban már megjelenhettek az információlogisztika szempontjai. Ugyan egy közel félezer amerikai vállalatot vizsgáló kutatás már az ezredforduló környékén kimondta<sup>7</sup>, hogy mivel a vállalatvezetők munkaidejének legnagyobb részét a partnerek közötti és partnerekre vonatkozó információ ill. információcsere minőségének vizsgálata tölti ki, tömeges igény mutatkozik szakosított információlogisztikusok alkalmazására, az „áttörés” azóta várat magára. Most azonban, ahogy egy mindinkább gyorsulva formálódó technológiai és üzleti térbe kerülünk át, ahol a viszonyok hiperkonnectívek, ahol a „minden dolgok Internetje” révén összetettebbé tett folyamatok és vezérlések világa egészen más működésmódokat igényel, bizonyosan egyre nagyobb szükség lesz rájuk. (A Szegei Tudományegyetemen ezért indul 2014 őszétől felsőfokú információlogisztikus szakképzés.)

## 5. Tehetség-specialisták a vállalati szervezetben belül

A folyamatokat erősen szabályozó és minőségbiztosító üzleti világban a tehetségről folyó diskurzust és a tehetséggondozás gyakorlatát nem a témakör intellektuális tétje, hanem eredményességi és hatékonysági szempontok formálták. Mi sem tükrözi ezt jobban, mint az a finomra hangolt fogalmi háló, amely leképezni igyekszik egy egyre összetettebb tevékenység-teret.

---

<sup>6</sup> Az információlogisztika fogalmának „atyja” nem a nagy matematikus és könyvtári rendszeralkotó, Shiyali Ramamrita Ranganathan (1892–1972), akinek számos nyilvános Web-oldal a szókapcsolat kitalálását tulajdonítja, gyermekem módon összekeverve őt a tárgyban érintőlegesen publikáló szoftverszakemberrel, Anand Ranganathannal. A kifejezést egy 1978-ban megjelent cikk vezette be a köztudatba (Wormley 1978), nagyjából a ma is használt értelemben. Három évtized alatt mintegy száz előfordulást lehetett feljegyezni, aztán az elmúlt négy évben robbanás-szerűen megnőtt a számuk – jelezvén, hogy ez ügyben valami „tényleg nagyon ott van a levegőben”.

<sup>7</sup><http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol02Num16-Problematique-Information-Logistique.htm> Letöltve: 2013.03.10.



Kezdetben a tehetségek adott cégekhez való odavonzása, „megszerzése” (*talent aquisition*) állt a középpontban, a humán erőforrás-fejlesztés részeként, majd az érintettek felismerték, hogy egyre aktívabbnak kell lenniük, hogy vonzóvá tegyék magukat (*talent attraction*). Sőt, változatos fegyverekkel egyenesen tehetségvadászatba kell fogniuk (*talent hunting*), ha máshonnan nem, más szereplőktől elcsábítva őket (*talent drain*) – akik persze a tehetségmegtartás (*talent retaining*) technikáival igyekeznek védekezni. Nem véletlen, hogy mindez már egészen korán konfliktusokhoz vezetett, a McKinsey 1997-es tanulmánya és egy néhány évre rá megjelent szakkönyv (Michaels et al. 2001) már egyaránt a tehetségekért folytatott háborúról (*War for Talent*) mint stratégiai üzleti kihívásról beszélt. S noha „háború” végül is nem tört ki, a nyomást két dologgal sikerült enyhíteni: az egykori agy-elrablás folytatásaként a fejlett országokba áramló tehetségekkel (*talent migration*) és a meglévő tehetségek rendelkezésre állásának új módszereivel (*talent exchange, talent rental*).

A szűkösség miatt értékelődtek fel a meglévő/megszerzett tehetségek gondozásának (*talent management*), útjuk egyengetésének, alakításának (*talent alignment, talent navigation*), „helyzetbe hozásuknak” (*talent branding*) változatos módszerei. Bebizonyosodott, hogy sokat segít, ha szakosított specialisták végeznek cél-feladatokat: a legjobbakat felkutatók (*talent champion-ok*) mellé felzárkóztak a folyamatos támogatásukat, segítségüket végzők (*talent advisor-ok*) és mind fontosabbá vált tudatos irányításuk, vezetésük (*talent leadership*). Evvel párhuzamosan az egész vállalati kultúrának fontos alkotóelemévé lett a „tehetségekben való gondolkodás”, a tehetség-érzékenység (*talent mindset*), és megjelentek olyan értékelő módszerek, amelyekkel felmérhetővé váltak képességek, teljesítmények, így azok formalizáltan is összevethetőkké váltak a vállalati célokkal (*talent assessment*). Kiderült, hogy a legjobbak csak akkor tarthatóak meg, ha majdnem teljes szabadságot élveznek (Lobel 2013). A fentiek „egyesítésével” lassan kifermálódtak a teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás<sup>8</sup> (*talent management lifecycle*) professzionális rendszerei.

Csakhogy még evvel együtt is az állandó szűkösség, a hiány, a krízis jellemzi a tehetség-kínálatot (Gordon 2009a). Logikus fejlemény tehát, hogy az utóbbi években a fókusz a tehetségek számának gyarapítására, a tehetségteremtésre (*talent creation*) helyeződött át (Gordon 2009b). Mindezt előszeretettel hívják tehetség-építésnek (*talent building*), tehetségnevelésnek

---

<sup>8</sup> A tanulmány kereteit meghaladná, ha a „teljes életciklusú tehetség-gazdálkodás” jellemző és nagyon illusztratív ábravilágából csatolnánk néhányat. Az érdeklődők a <http://talentdevelopmentstrategies.com/>, majd a [www.americanincite.com](http://www.americanincite.com) oldalra, s végül [www.skilledwork.org](http://www.skilledwork.org) felületére látogatva képet kaphatnak arról, miként vált egyre bonyolultabbá, szofisztikáltabbá, nagyobb felbontásúvá ez a diskurzus (Ld. még Dresen 2008).

(*talent nurturing*) vagy tehetség-tervezésnek (*talent planning*), jelezvén, hogy az életkor és a „kiképzés” egyre korábbi szakaszai válnak meghatározóvá. S noha még mindig maradt tér a kiaknázatlan tehetségek (*untapped talents*) felfedezésére (Monroe 2013), általánosnak mondható az az elvárás, hogy olyan fokú tömegesítés történjen, amelynek következtében a „ma tehetsége” 2020-ban „normálisnak, átlagosnak” fog számítani<sup>9</sup>.

## 6. Utószó helyett: közös többszörösök, erősödő tendenciák

Ha azt a kérdést tesszük fel, hogy melyek azok a tudásjelenségek, amelyekre a szervezeten belül szakosított, a fentiekben részletesen bemutatott szereplők munkája pozitív hatást gyakorol, akkor az részben a tudás-erősítés (*knowledge amplification*), részben a tudás-egyenletlenségek (*knowledge unevenness*) felszámolása lehet.

A meglévő tudás, ezen keresztül a vállalati tudástőke állományának gyarapításához hagyományosan a képzés-továbbképzés az alkalmazott eszköz. A tehetségnevelés ehhez képest perszonalizált tudásfejlesztést jelent, akár csak a felsővezetők tájékozódási, vezetési, döntési képességeinek magas szintű fejlesztése, amelyhez a coach-ok „generalista” megközelítéséhez képest<sup>10</sup> kifejezetten a tudáshasználati képességekre koncentrálnó formák előtérbe kerülését, a „kognitív feljavítás” (*cognitive augmentation*) új generációs specialistáinak megjelenését és elterjedését várom. (A felsővezetők környezetletapogatási, szituációmodellezési, döntési és cselekvéstervezési kompetenciáinak egyidejű fejlesztését pedig egyre szívesebben nevezem *abduktív menedzsmentnek*). A szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjein lévők tudásfejlesztése és tudásegyenletlenség-csökkentése pedig az eddigi „mainstream” (mentorok, mediátorok, trénerok, kiképzők, betanítók) mellé hamarosan felzárkózó új típusú és új szemléletű segítőkötől lesz remélhető. Személyes tudásmenedzsmentre ugyanis mindenkinek szüksége lehet, akinek a belső tudás-inputja fontos a szervezet számára, legyen az egyszerűen az új generációs informatikai eszközök képességeinek maximális kihasználása vagy a prezentációs készségek egyedi fejlesztése. A fentiekre rímelő módon az intermediáció helyett lassan meg kell ismerkednünk az apomediáció fogalmával is:

<sup>9</sup> Az ismert tanácsadó cég, a Deloitte hosszú évek óta folytat kutatássorozatot a tehetségmenedzsment kérdéseiről (*Managing talent in a turbulent economy*). 2010. decemberi jelentésük kapta a „*Talent Edge 2020. Blueprints for the new normal*” címet. A dokumentum letölthető: [http://www.deloitte.com/assets/dcom-](http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf)

[unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us\\_talentedge2020\\_121710.pdf](http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf)

<sup>10</sup> „Együttműködésre épülő, megoldás- és eredményközpontú, szisztematikus folyamat, amelyben a coach elősegíti a teljesítmény, az életminőség, az önálló tanulás és a személyiség fejlődését” Grant definícióját idézi: Komócsin (2011).

az aktorok (például az ügyfél és a szolgáltatás vagy a vezetők és a dolgozók) közé helyezkedő tudásspecialisták után egy olyan generáció is megjelenik, amelyik az érintettek mögé helyezkedik (Eysenbach 2008). Az egészségügyi területről induló, de magának ma már mind szélesebb körben feladatot találó apomediátorok (*apomediaries*) az ügyfél igényeinek ismertetében választanak, partnerként, szolgáltatást (adott technológiai öntőformákba való beletuszkolás helyett), vagy vállalati döntéshozók egyedi kihívásainak megoldásaihoz keresnek megfelelő tudástámogatást (valamilyen általános vezetői tréning helyett). Mindinkább meg kell változnia a konzultánsok, külső szakértők teljesítmény-leadási attitűdjének is: nem megbízójuknak kell dolgozniuk (kívülről hozott eljárásaik, algoritmusaik átadását, implementálását követően „elhagyva” a céget), hanem megbízójukkal (egyedileg azonosított problémákhoz keresve meg a megoldás legjobb mixeit, nem pedig meglévő, akármilyen korszerű terméküket ráerőltetve a szervezetre). Evvel párhuzamosan határozottan átalakulnak és megváltoznak azok az intézmények is, amelyek is befolyásolják a tudás-ökoszisztémát (és annak minden szereplőjét) (Buzás 2003).

Ha azonban azt kellene befejezésül megtippelni, hogy milyen kihívás éri el leggyorsabban a nagy vállalati szervezetek világát, és ebből milyen új típusú tudásspecialista azonosítása következik, akkor válaszunk ez volna. Noha a Nagy Adat, a Big Data már évek óta folyamatosan termi az új szakképzettségek iránti igényt és támaszt keresletet teljesen új adat-specialisták iránt, ezek egyelőre még jellegzetes *tudásmunkák*. Az adatmenedzser (*data officer*), az adatgazdász (*data steward*), az adatgondozó/kezelő (*data custodian*), az adatkonzultáns (*data consultant*), az adatelemző (*data analyst*), az adatkönyvtáros (*data librarian*), az adat-kurátor (*data curator*) vagy az adat-annotátor (*data annotator*) elnevezések különböző háttértudással rendelkező, az értéklánc különböző pontjain elhelyezkedő beosztásokat, munkaköröket jelentenek. Az erősödő és számban is gyarapodó adatrészlegeken folyó munka összehangolása, a szereplők teljesítményének és felkészültségének fokozása illetve az adatuműveletekre vonatkozó tudásegénytelenségek megszüntetése azonban egy új vezető-típus felé mutat: az adatkormányzók (*data governance experts*) esetleges megjelenése már avval függhet össze, ahogyan a tudásmenedzsment helyett is mindinkább tudáskormányzásról kezdünk beszélni, és nem csak stratégiai, hanem operatív szinten is.

**Felhasznált irodalom**

- Allen, T. J. (1969): Meeting the Technical Information needs of research and development projects MIT, <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48489/meetingtechnical00alle.pdf?sequence=1> Letöltve: 2013.03.10.
- Buzás N. (2003): Organizational elements of knowledge transfer in Hungary: towards a functional system of innovation. In Lengyel I. (ed): *Knowledge transfer, Small and Medium-Sized Enterprises, and Regional Development in Hungary*. JATEPress, Szeged, pp. 32–46.
- Conway, S. – Charm, S. (2002): Unlocking knowledge assets Microsoft Press.
- Correia, Z. – Wilson, T. D. (1997): Scanning the business environment for information: a grounded theory approach. *Information Research*, 2, 4, <http://informationr.net/ir/2-4/paper21.html> Letöltve: 2013.03.10.
- Cortada, J. W. (1998): *Rise of the Knowledge Worker Butterworth*. Heinemann.
- Davenport, T. (1999) : *Human Capital: What It Is and Why People Invest It*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Dresen, C. (2008): *Corporation for a Skilled Workforce-Business and Industry Strategies*. 13 Aug, [www.skilledwork.org](http://www.skilledwork.org), Letöltve: 2013. okt. 8.
- Drucker, P. F. (1973): Rise of the Knowledge Worker. In Drucker, P. F.: *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row, New York.
- Eysenbach, G. (2008): Credibility of health information and digital media: new perspectives and implications for youth. In Metzger M. J. – Flanagin A. J. (eds): *Digital Media, Youth, and Credibility. The John D and Catherine T MacArthur Foundation Series on Digital Media and Learning*. MA: MIT Press, Cambridge, <http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/dmal.9780262562324.123> Letöltve: 2013.03.10.
- Fischer, W. A. – Rosen, B. (1982): The Search for the Latent Information Star. *R&D Management*, 12, 2, April, pp. 61–66.
- Gordon, E. E. (2009a): Winning the Global Talent Showdown. Berrett-Koehler Publishers.
- Gordon, E. E. (2009b): New Trends in Talent. *Creation Training*, 8, <http://www.trainingmag.com/article/new-trends-talent-creation> Letöltve: 2013.03.10.
- Komócsin L. (2011): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II*. Manager Kiadó, Budapest.
- Lobel, O. (2013): *Talent Wants to Be Free: Why We Should Learn to Love Leaks, Raids, and Free Riding*. Yale University Press.
- Marcus, R. – Watters, B. (2002): *Collective knowledge. Intranets, Productivity, and the Promise of the Knowledge Workplace*. Microsoft Press, SUA.
- Michaels, E. – Handfield-Jones H. – Axelrod, B. (2001): *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Milton, N. (2013): What does a Knowledge Auditor do? *Knoco stories*, April 29. <http://www.nickmilton.com/2013/04/what-does-knowledge-auditor-do.html> Letöltve: 2013.03.10.

- Monroe, D. (2013): *Untapped Talent: Unleashing the Power of the Hidden Workforce*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Pumacy (2013): Knowledge Management Trends 2014–2023: What practitioners use and visionaries expect. [http://www.pumacy.de/en/knowledge\\_management\\_trends.html](http://www.pumacy.de/en/knowledge_management_trends.html)  
Letöltve: 2013. nov. 9.
- Rosen, E. (2011): *Every Worker Is a Knowledge Worker Business Week*. January 11. [http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110\\_985915.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jan2011/ca20110110_985915.htm)  
Letöltve: 2013.03.10.
- Sridhar M. S. (2002): *Library use and user research: with twenty case studies Concept*. Publishing Company, New Delhi.
- Stewart, T. (1998): Is This Job Really Necessary? *Fortune*, January 12.
- Stewart, T. A. (2001): *The Wealth of Knowledge*. Currency, New York.
- Tushman, M. – Scanlan, T. (1981a): Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24, 2, pp. 289–305.
- Tushman, M. – Scanlan, T. (1981b): Characteristics and External Orientations of Boundary Spanning Individuals, *Academy of Management Journal*, 24, 2, pp. 83–98.
- Wheatley, M. J. (2001): The Real Work of Knowledge Management. *IHRIM Journal*, April–June, 5, 2, pp. 29–33. <http://www.margaretwheatley.com/articles/management.html>  
Letöltve: 2013.03.10.
- Wormley, P. W. (1978): Information logistics: Local distribution (delivery) of information. *Journalism Quarterly*, 55, 3, pp. 635–644.