

# Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztók fukarsága

**Dr. Velencei Jolán**

Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

Vállalkozásmenedzsment Intézet

velencei.jolan@kgk.uni-obuda.hu

*Absztrakt: Egy szervezetben az önműködtethető folyamatokhoz a statikus tudás tálalható, az embervezényelt folyamatokhoz a dinamikus tudás bedobható. Az önműködtethető folyamatokat a várható események túlélésére készítik fel. Ezek a folyamatok törekenyek, hiszen a környezetben váratlan események is megtörténhetnek. A józan ésszel alkotott folyamatok embervezényeltek maradnak, és néha váratlan sikerrel, gyakran kudarcral is végződhetnek. Ezek a folyamatok robusztusak, vagy akár antifragilisek is lehetnének. Mialatt a világhálón szenvedélyes amatőrök osztják meg az üzleti guruk által bedobott friss tudásokat, a szervezeteken belüli tudásmegosztás akadozik. A jövőben sokkal többet kell költeni a szervezeten belüli tudásmegosztás elfogadtatására, mint az azt támogató eszközökre. Ez az elfogadtatás sokba kerülhet, de a működtetés már ingyen lesz.*

*Kulcsszavak: antifragilis, szenvedélyes amatőrök, tudásmegosztás*

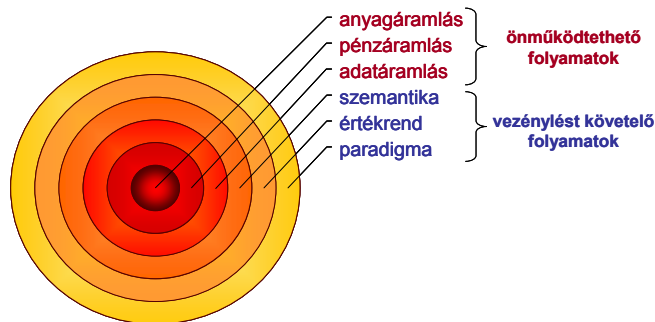
## 1 Van ami önműködtethető, és van, ami nem

Az üzleti folyamatokat a leírhatóságuk alapján vizsgálhatjuk. Azok a folyamatok, ahol az eseményeknek egyetlen kimenetele van, és ismert azok végrehajtásának a sorrendje, önműködtethetővé tehetők. Azok a folyamatok azonban, ahol az eseményeknek ismeretlen kimenetelei és sorrendjei is lehetnek, vezénylést, azaz ott és akkor emberi beavatkozást igényelnek.

A hetvenes évek elején Russel Ackoff [1] nyomán az üzleti folyamatok kutatásához kialakult egy új fogalmi keret. A nyolcvanas évek végén a vezetés gyakorlatának leírása azonban egy új fogalmat követelt. Peter Drucker [2] és Henry Mintzberg [3] a „vezénylés” (*conducting*) metaforát használták a gyakorlat leírására. Ez a metafora mára már elfogadott fogalommmá vált, és bővítette a meglévő fogalmi keretet.

Mikor lehet és mikor nem egy üzleti folyamatot jól-strukturáltan leírni? A nyolcvanas évek elején Herbert Simon [4] megmutatta, hogy vannak

programozható és programozhatatlan folyamatok. Azóta több mint negyven év telt el, de ennek ellenére még mindig sokan „megrögzötten ragaszkodnak az ipari kor mechanikus paradigmájához, azt feltételezve, hogy minden feladat világosan körülírható, és optimális megoldás található rá.” [5:35] Simon munkatársa, James March nyomán „A szervezet legstabilabb folyamatai azok, amelyek a gazdasági, szociális és politikai környezetre reagálnak.” [6:263] Ezek a folyamatok előre leírható szabályokat tartalmazhatnak. A működés során a szabályok változhatnak, de akkor is előre meghatározott szabályokról van szó. Ezek a folyamatok programozhatók, avagy önműködtethetővé tehetők, ilyenek az anyagáramlás, a pénzáramlás és az adatáramlás folyamatai. A programozhatatlan folyamatok nem reagálnak önműködően a környezet változásaira, hanem a folyamat környezetében lezajló váratlan és kiszámíthatatlan esemény bekövetkezésének pillanatában gondolkodunk róluk. Ezeknek az ott és akkor megjelenő jeleknek csak az ember képes jelentést adni, és az adott jelentés alapján cselekedni, a folyamatot vezényelni. Ezek a folyamatok a szemantika, azaz a fogalmi keret, az értékrend, azaz az értékek sorrendje és a paradigma, azaz a szervezet „ablaka” változását előidéző embervezényelt üzleti folyamatok. Ezekben a folyamatokban a józanész többre viszi, mint a mesterségesen előállítható algoritmus.



1. ábra

Üzleti folyamatok

Forrás: saját szerkesztés

Csak az ember tudja megmondani, beleillik-e valami a szemantika, az értékrend és a paradigma változásainak folyamataiba, és azt is, hogy érdemes-e nekirugaszkodni a változtatásának úgy, hogy az beépüljön a folyamatokba.

## 2 Tálalható és bedobható tudások megosztása

Az önműködtethető folyamatokhoz a statikus tudás tálalható, a vezényelt folyamatokhoz a dinamikus tudás bedobható. A tálalás és bedobás metaforák a tudásmegosztás különbözőségére utalnak [7]. A statikus és dinamikus tudás

fogalmát Robert M. Pirsig történetével illusztrálom. Amikor egy dallamot meghallunk, alig várjuk, hogy újra és újra hallhassuk. Amint rábukkanunk, megvásároljuk vagy letöltjük, és egész nap azt hallgatjuk. De egy idő után megkopik a varázs. „Mi zajlik itt? Mondhatjuk, hogy belefáradt a dallamba, de mit is értünk ezen? Tán a dallam minősége romlott? Ha így van, miért mondja még mindig azt, hogy jó a felvétel? Most vagy jó, vagy nem jó. Ha jó, miért nem játssza le? Ha meg nem jó, akkor micsoda dolog azt állítani a barátainknak, hogy jó? Az első jó, ami a lemezboltba kergette az embert, maga volt a Dinamikus Minőség. A Dinamikus Minőség olyan, mint derült égből a villámcsapás. A felvétel egy pillanatra széttörte a meglévő statikus kereteket, és hirtelen mindent a Dinamikus Minőség ragyogása töltött be. Szabad érzés, statikus formák béklyója nélkül. A második jó akkor következik be, amikor az ember a felvételt barátainak figyelmébe ajánlja, jóllehet a kezdeti lelkesedése már elenyészett. Ez Statikus Minőség.” [8:161]

A tudásmegosztás típusaira is metaforákat használok, hangsúlyozva ezzel azt, hogy a tudásmegosztás olyan új típusairól van szó, amelyeknek veszélyes lenne régi nevet adni. Az önműködtethető folyamatokhoz a statikus tudás tállalása, a tudásmegosztás a svédasztalhoz hasonlóan történik. A svédasztalon mindent készen kínálnak, kedvünkre válogathatunk belőlük. A hírportálok ehhez hasonlóan mindent a fogyasztó elé ömlesztnek. Mondhatom úgy, hogy a svédasztalról összeszedhetjük az önműködtethető folyamatok inputját, hogy túlélhessük a várt események hatását. Minden hír fenn van az interneten. A hírportálok versenye abból áll, hogy ki teszi fel percre készen a statikus tudást. Az, hogy a hír percre készen fenn van, az még nem elég arra, hogy hasznos is legyen. A hasznossághoz a megtalálhatóság és a „tudni mit csinálni vele” is hozzátartozik.

A dinamikus tudás bedobása a teakonyhához és a séf konyhájához hasonlóan történik. A nagyobb szervezetek olyan „teakonyhákat” alakítanak ki, ahol az emberek találkozhatnak és beszélgethetnek. Kimondhatják, hogy milyen „dallam” jár a fejükben, szavakba önthetik az ott és akkor meglévő tudásukat. Ehhez azonban hangulatot kell teremteni, hiszen „a munkában egyre nagyobb szerepet kapnak a virtuális szervezetekben működő ad hoc csoportok (azok a spontán munkacsapatok, amelyek létrejönnek és feloldódnak, amint az irántuk való szükséglet felmerül, majd elenyészik), és a feladatok oly bonyolulttá válnak, hogy egyre kevésbé találni olyan embert, akinek adottságai a megoldásukhoz elégségeseknek bizonyulnának.” [9:316] Ennek ellenére találkozhatunk néhány szervezetben a teakonyha elképzelés megcsúfolásával is. Ha arra téved a „főnök”, a teakonyha azonnal kiürül. „Menjünk dolgozni!”, mondják itt, és rohannak az Excel táblához. A dinamikus tudás bedobásának másik metaforája a séf konyhája. Amikor egy séf konyhájába megyünk, nem ételt választunk, hanem bízunk a séfben, és azt fogjuk enni, amit éppen felkínál. A séf reggelente maga megy a piacra, hogy a legfrissebb árut kiválaszthassa, majd eldönti, aznap mit fog főzni. Nincs étlap, a kínálat attól függ, mihez volt kedve aznap a séfnek. Amikor a séf konyhája metaforát használom, akkor azokra az üzleti gurukra gondolok, akiknek

szívesen böngésszük a könyveit, cikkeit és blogjait. Bármelyik előadásukra beülnénk, akiknek bedobott tudását a szenvedélyes amatőrök naprakészen megosztják, és mi is tovább osztjuk és lájkoljuk.



2. ábra

A tudásmegosztás típusai

Forrás: saját szerkesztés

A vezényelt folyamatok működése bizalom nélkül elképzelhetetlen. Egy szervezeten belül a dinamikus tudások megosztását Davenport és Prusak [10] nyomán a következő értékek akadályozzák:

- ✓ a bizalom hiánya
- ✓ eltérő fogalmi keret
- ✓ idő és találkozóhely hiánya
- ✓ a tudás kizárólagos birtokosának státus és jutalom jár
- ✓ hit abban, hogy a tudás meghatározott csoportok előjoga
- ✓ intolerancia a hibákkal és a segítségkéréssel szemben

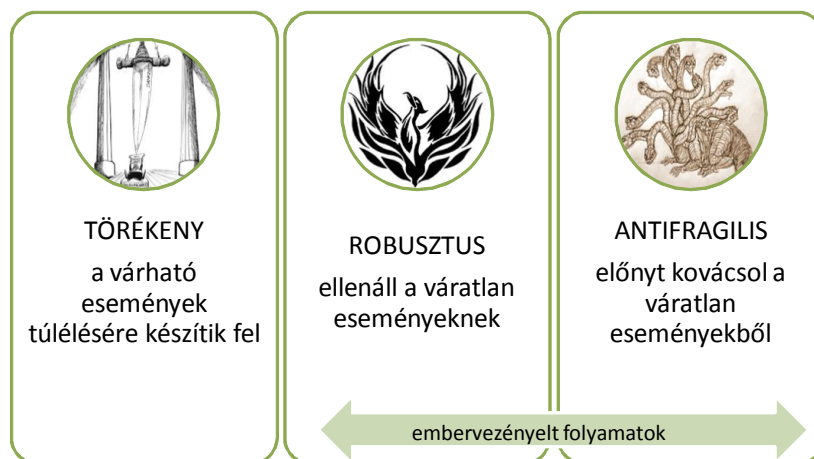
Az önműködtethető folyamatokban a tudás megosztása is önműködtethetővé tehető. Erre jó az adatbányászat és a szövegbányászat. Az embervezényelt folyamatokban a tudást az ember ismeri fel ott és akkor, és csak ő képes azt megosztani.

### 3 Előnyt kovácsolni a váratlan eseményekből

Az önműködtethető folyamatok nagy részét a szervezetekben átadták a gépeknek, de a gépek Nassim Nicholas Taleb nyomán [11] törékenyek. Egy-egy váratlan esemény hatására könnyen megsérülhetnek. Ha meg kellene mondanunk, mi a törékeny szó ellentéte, akkor egyszerűen rávágnánk, hogy a törhetetlen, valami, ami ellenáll a váratlan eseményeknek. De éppenséggel lehetne egy olyan szó is, ami arra utal, hogy nemhogy nem törékeny, hanem még előnyt is kovácsol belőle, ha eltörik. A törékeny (*fragile*) fogalom ellentéte nem a robusztus (*robustus*), hanem az antifragilis (*antifragile*), magyarázza Taleb. Annak ellenére, hogy nincs olyan nyelv, amely kifejezné, hogy akár előnyt is kovácsolható a törékenységből, sokan elfogadják, hogy néhány kudarc túlélése megkönnyítheti a váratlan csapásokat, és meg is gyorsíthatja a rá adott válaszokat.

A mitológiai példák segíthetnek az új fogalmak megértésében. Az önműködtethető folyamatok és csak a várt eseményekre felkészülők feje felett állandóan ott lebeg Damoklesz kardja. „Jajaj, nehogy valami váratlan történjen!”, ismételtetik, és riadtan bámulnak fejük fölé. A tudásmegosztás folyamata ezekben a helyzetekben könnyen törékennyé válhat. „A kőkorszakban senki sem kocogott hetente háromszor negyvenkét percig, nem emelt súlyt minden kedden és pénteken egy parancsolgató (bár amúgy rendes) személyi edző utasításait követve, és nem teniszezett tizenegykor szombatoként. A vadászok biztosan nem.” [12:402] A törékenységet egyetlen vadász sem engedhette meg magának akkoriban. Akinek a feje felett lebeg Damoklesz kardja, az szenved a volatilitástól és nyugalomra törekszik. A svédasztalon tálalt tudás törékeny.

A teakonyhákban pletykázók igyekeznek ellenállni, szétrebbenek ugyan, de újra és újra visszamennek, hogy bedobhassák a tudásukat az embervezényelt folyamatokhoz. Olyanok, mint a mitológiai fönix madár, sérülékenyek ugyan, de újra és újra életre kelnek, robusztusak. Nem rázza meg őket a volatilitás, könnyen közömbösekké válhatnak. A teakonyhában bedobott tudás robusztus.



3. ábra

Törékenység

Forrás: saját szerkesztés

A guruk bedobott dinamikus tudását a folyóiratok on-line oldalain is megtalálhatjuk, és szenvedélyes amatőrökként meg is oszthatjuk, akár megjegyzéseket is tehetünk hozzájuk. A „megosztás” lehetőségével sokan élnek. A megosztott tudásoknak neki is ronthatunk, szidhatjuk a séfet is, a lényeg, hogy beszéljünk róla. A séf konyhájában bedobott tudás antifragilis. Az értékes tudások a „nemtetszik” gomb váratlan lenyomásától még erősebbek lesznek. Taleb sorsa illusztrálhatja ezt az antifragilitást. „Ahogy a figyelem központjába kerültem, jöttek a szokásos gyalázkodó levelek is, így legalább egy halálos fenyegetés, amiket rendkívül hízelgőnek találtam; és ami minden életveszélyes fenyegetésnél rémesebb: azt, hogy óránként érkeznek hozzám interjúkérdések török meg brazil újságíróktól.” [12:384] Minél többen támadták, annál többen osztották meg. Az antifragilis jó példája a mitológiai hidra. Amikor levágták a fejét, akkor kettő nőtt a helyébe. A séfeket, az üzleti gurukat a volatilitás nemhogy gyengíteni, hanem inkább nagyobbak és erősebbek lesznek tőle. Ha Steve Jobs stanfordi beszédére gondolunk, akkor talán nem is lesz olyan nehéz az antifragilitás fogalmát megértenünk.

## 4 A megosztott tudás relevanciája

Ma túl sokat tartózkodunk a munkahelyünkön, de túl keveset beszélgetünk. A latin kifejezés az „életben maradni”-ra az *inter homines esse*, ami szó szerint annyit jelent, hogy „emberek között lenni”, és ennek ellentettje az *inter homine esse desinere*, azaz „halottnak lenni” avagy „nem lenni többé az emberek között”.

Mind többen vannak, akik óránként, de inkább percenként más emberekkel – gyakran más nyelven is – beszélnek, leveleznek. Hamar rájönnek, hogy egyes szavakra, kifejezésekre különbözőképpen válaszolnak. Egy diákom mesélte, hogy feltűnt neki, hogy az utóbbi időben az értekezleteken, ahol különböző anyanyelvűek egy közös nyelven, angolul beszélgetnek, egyre többször esik szó a számokról, azzal nincsenek nyelvi gondok. Erről a következő jutott eszembe: „Valaki kitalál egy feladatot, és máris rengeteg más táblázatgyártót felborít. Ezt nevezem dominóeffektusnak. Ez egy minta-vezérelt feladatsorozat. Eretnekségnek számít azt mondani, hogy nem dobom el a munkámat azért, hogy jelentést írjak róla. A feladatok kitalálása, konstruálása, általában az elemzések területén jelenik meg. Minden feladat adatgyűjtést és statisztikát tartalmaz. Hamlet maximája, hogy semmi sem jó vagy rossz, hanem a gondolkodás teszi azzá. Néha hasonlít a valóságra, néha nem, de soha sem lehet azonos vele.” [13:67] Az önműködtethető folyamatok bebetonozása még törekenyebbé teheti a tudásmegosztást.

Nem baj, ha belelóg az ujjad a kamerába, amit ingyen kaptál egy ingyen telefon mellé, attól még jogod van kitenni alkotásodat a youtube-ra, és senkit sem lep meg, ha több néződ lesz, mint a Művész mozi délutáni előadásán. Nem baj, ha nem olvastál semmit az egyik legnagyobb 20. századi filozófus, Bertrand Russell „induktivista pulykájáról”<sup>1</sup>, attól még lehet gondolatod a „fekete hattyúról”<sup>2</sup>. Vitatkozhatsz róla hasonló műkedvelőkkel, és köpködheted azokat, akik elolvasták. Eszed ágában sincs Russell vagy Taleb alkotásait fogyasztani, mielőtt alkotnál valamit. Alkotó lettél, pontosabban azzá tetted magad. Semmit sem kell fogyasztani, és szenvedélyes műkedvelő lehetsz. Azt se kell tudni, hogy a „kedvelő” amatőrt jelent. Az sem baj, ha délelőtt blogot írsz, délután filmet készítesz, este beszólsz Mintzbergnek vagy Andersonnak, és holnap a pénzügyminiszterrel vitatkozol. Úgy viselkedhetsz a képernyőt bámulva és a billentyűzetet verve, amit egy-két évtizede csak fél tucat fröccs után engedtek meg maguknak az emberek. Amit régen csak spiccesen, azt ma büszkén és józanul bemondhatod, és a szenvedélyes amatőrök majd megosztják, vagy sem. „A feltűnés kultúrája a világháló filozófiáját tükrözi, ahol minden azon múlik, hogy észrevegynenek minket. Az internetes szerzők linkek segítségével mutatnak egymás írásaira, szabadon idéznek, és gyakran egész cikkeket jegyzetekkel látnak el.” [14:89] A műkedvelő demokrácia lényege, hogy itt és most tízezer vagy százezer, ritka esetben néhány millió rajongód lehet, de senki sem tehet kötelezővé. Hozzászólhatsz más alkotásaihoz, filmeket, verseket, üzleti modelleket alkothatsz. Ez az a demokrácia, amire Anderson utal: „Marx egy olyan társadalmat idézett meg, ahol mindenkinek nem csak egy kizárólagos

<sup>1</sup> A történet lényege: egy pulyka két hónapon át megfigyelte, hogy minden nap ugyanabban az időben megetetik. Induktív következtetéssel arra jutott, hogy holnap is így lesz. De a következtetés másnapja karácsonyra esett, így a pulykát etetés helyett levágták.

<sup>2</sup> Nassim Nicholas Taleb az előre nem látható, elképzelhetetlen események metaforájaként vezette be „Black Swan” című könyvében a fekete hattyú fogalmat.

tevékenységi köre van, hanem bármely tetszőleges tevékenységi ágban kiképezheti magát.” [14:78] Az ingyen megszerezhető „termelőeszközök” mindenki számára lehetővé tették, hogy hírnevet szerezhessen magának.

Több példát is találhatunk arra, miként lett egy-egy szenvedélyes amatőr alkotó világszerte ismert. Persze a hírnevet szerzett alkotóért már kapkodtak a kiadók. Ezeknek a magánkiadásoknak nem elsősorban a jövedelemszerzés, hanem a szerző üzenetének terjesztése és a hírnév megszerzése a célja. Nemcsak azzal foglalkozhatunk, amiért fizetnek minket, hanem azzal is, amivel akarunk, és mindkettő lehet értékes. A TED konferenciákra eladott jegyek száma és az ára is az oldalukra feltöltött ingyen tartalmak elérésével párhuzamosan kezdett növekedni. Az internetes hírnév védelme önálló iparággá nőtte ki magát. A vállalatok óriási összegeket fizetnek a „nettisztításra” szakosodott cégeknek, hogy a Google találati listájának éléről eltüntessék az őket rossz színben feltüntető írásokat.

A megosztott tudás relevanciáját az ajánlások, azaz az ajánlókból való bizalom határozza meg. „Megvan a lila tehenem, de nem tudom, hogyan értesítem erről a világot. Csak az a történet működik jól, ami az embereket annyira megdöbbeníti, hogy eláll tőle a lélegzetük. Az ilyen sztorit nem csak lehet, hanem meg is kell osztani mindenkivel. Ha jó történetet mondunk el, tehenünk beindul, akár egy csordát is eladhatunk belőle.” [15:202] Valahol ott tartunk, hogy a látogatottság mellett az ajánlásokra is oda kell figyelni. Nem elég a „tetszik”, a „megosztás”-ra is vágyunk.

## 5 Konklúzió

A British Petroleum a húszmillió dolláros tudásmenedzsment költségvetésének húsz százalékát szoftverre és hardverre költötte, nyolcvan százalékát az emberek képzésére és a vállalat értékrendjének átalakítására. Tudásrendezői munkámban gyakran az első megbeszélés legelején megemlítem a British Petroleum esetét. A furcsa az, hogy sokan bólogatnak rá, de előbb-utóbb vissza-visszatérnek az eszközvásárlások fontosságának hangsúlyozására. Nehéz elfogadtatni, hogy sokkal többet kell költeni a tudásmegosztás elfogadtatására, mint az azt támogató eszközökre.

A Facebook-korszakban tiltani a Facebook használatát? Értem is meg nem is. Ismerek olyan szülőket, akik a jutalom/büntetés elképzelés nyomán használják a Facebook engedélyezés/tiltás kombinációját. És ismerek olyan szervezeteket is, amelyeknek vezetői hozzájuk hasonlóan cselekednek. Talán mégsem kellene a közösségi oldalakat tiltott gyümölcsnek tekinteni. Egy kicsit többet bízhatnánk az evolúcióra!



Steve Jobs nyomán legyetek finnyásak, legyetek fukarok! Vigyázzatok, nehogy úgy járjon a „megosztás” gomb, mint a „tetszik” gomb. A lájkolás már devalválódott, az ajánlás (megosztás) még nem. Talán az ajánlásokkal való fukarkodás teszi relevánssá a megosztott tudást. Ha a szenvedélyes amatőrök továbbra is fukarkodnak a „megosztás” gomb nyomogatásával, akkor az ajánlókban való bizalom sokkal nagyobb lehet, mint a reklámokban, a nyomulós ügynökökben és a közösségi média fizetett kampányaiban.

### Hivatkozások

- [1] Ackoff, R.: Towards a system of system concept, Management Science, Vol. 17. No. 11, 1971. 661-67. old.
- [2] Drucker, P.: The Coming of the New Organization, Harvard Business Review, January-February, 1988. 45-53. old.
- [3] Mintzberg, H.: Covert Leadership: Notes on Managing Professionals, Harvard Business Review, November-December, 1998. 140-147. old.
- [4] Simon, H.: A vezetői döntés új tudománya, Statisztikai Kiadó, Budapest, 1981.
- [5] Lester, R. K., Piore, M., Malek, K.: Interpretáló menedzsment - mit tanulhatnak a menedzserek a termékfejlesztőktől? Harvard Business Review magyar kiadás, 1999. 2. szám, 27-35. old.
- [6] March, J. G.: Szervezeti tanulás és döntéshozás, Alinea kiadó, Budapest, 2005.
- [7] Baracska Z., Velencei J.: Követő nélkül nincs vezető, Myrror Média, Budapest, 2004.
- [8] Pirsig, R. M.: Lila. Vizsgálódás az erkölcsről, Európa Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [9] Goleman, D.: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, SHL Hungary Kft., Budapest, 2002.
- [10] Davenport, T., Prusak, L.: Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest, 2001.
- [11] Taleb, N. N.: Antifragile: Things that Gain from Disorder, Penguin Books Ltd, UK, 2013.
- [12] Taleb, N. N.: A fekete hattyú – Avagy a legváratlanabb hatás, Gondolat Kiadói Kör Kft., Budapest, 2012.
- [13] Baracska Z.: Profi coach. @szes Könyvek sorozat, Könyvműhely, Budapest, 2011.

**Vállalkozásfejlesztés a XXI. században**  
Budapest, 2014.

- [14] Anderson, C.: Hosszú farkok – A végtelen választék átírja az üzlet szabályait, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2006.
- [15] Godin, S.: Mi a bőgés? HVG Kiadói Zrt., Budapest, 2006.