

ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel

ISBN 978-615-5491-22-1



**Közigazgatási tudáshálózat**

Emberi erőforrás fejlesztés a közszolgálatban

Szerző: Nagy Zoltán

Lektorálta: Dr. Hazafi Zoltán



Nemzeti Közszerológati Egyetem



MAGYARY  
PROGRAM

**Budapest, 2014**

„Egyik írásom bírálója a következő kérdést tette fel: Hogyan alkalmazhatók az Ön által publikáltak a közigazgatási szervezetekben?

Egy fizikából vett példa segített a válaszban: Az alma a közigazgatásban is leesik a fáról.”

## **Tartalomjegyzék**

Tartalom .....	4
A tudásról .....	5
A friss tudás születése: informális tudásfissítés .....	8
Tálalás: Vicces történetek .....	13
Hozzáférés: élet a globális faluban.....	18
Gyártás: szabad beszélgetések.....	22
Itt és most ez a lényeg .....	28
Javasolt kiegészítő olvasmányok .....	29

## 1. A tudásról

Vegyük öt régi szót (szervezet, tudás, menedzselés, megosztás, tanuló) és keverjük meg őket. Senkinek sem bántja a fülét, ha ma azt hallja, hogy:

- A tudás-alapú szervezetek menedzselése
- A tanuló-szervezetek menedzselése
- Tudásmegosztás a tudás-alapú szervezetekben
- Tudásmegosztás a tanuló-szervezetekben

Ne játszunk tovább ezekkel a kombinációkkal. Inkább tegyük fel a kérdést: Elegendő-e ismernünk a só, liszt, a víz, és a cukor fogalmát, hogy tudjunk főzni valami újat. Van egy másik értelmes kérdés is: Tudunk-e főzni valami újat, ha nem ismerjük a só, liszt, a víz, és a cukor fogalmát? Most már elkerülhetetlen a harmadik kérdés: Kell-e valami újat főzni?

„Ahány ember, annyi tudás. Egy tudás csak annyiban objektív, amennyiben kapcsolata van a valósággal. A személyes tudás elválaszthatatlan a szubjektumtól. Elképzelhetetlen, hogy a csoportnak legyen tudása. Ebből nem következik, hogy a személyes tudás azonos lenne, ha valaki egy más csoportban működne. Az ott- és akkor-csoport hat a személyes tudásra, de akkor is, a tudás a fejben van.”<sup>1</sup> Ennek alapján itt és most egy új rendet kell teremteni a következő fogalmakban:

- a friss tudás születése
- a szükséges tudás tálalása a szenvedélyes tudásfrissítőnek
- hozzáférés a meglévő tudáshoz
- a friss tudás gyártása

Teljesen érthető, hogy a nagy adatbázisok (Big Data) büvölői igyekeznek menteni az „adatkorból”, ami menthető. Talán nemsokára mégis úgy járnak, mint a kovácsok. „Attól még nem lesz a patkó népszerűbb, hogy a kovácsok azon siránkoznak, hogy nem tudnak egyetlen patkót sem eladni, amikor már vasútvonalak hallózzák be az országot. Azok a kovácsok, akik átképzik magukat autószerelővé, még holnap is el tudják tartani a családjukat.”<sup>2</sup> Marad majd néhány hagyományőrző adatbázis büvölő, akik az adatok tálalásával foglalkoznak. Akik

---

<sup>1</sup> Baracska, Z., Velencei, J. (2004): Követő nélkül nincs vezető, Myrror Media Hungary, Budapest

<sup>2</sup> Tapscott, D., Williams, A., (2007): Wikinómia - Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés, HVG Kiadó, Budapest

átállnak a CKO művelésére, azok majd leteszik a kalapácsot és számítógépen vizsgálják az autót, amit szerelnek. Igen van már CKO (Chief Knowledge Officer)<sup>3</sup> is - a tudással foglalkozó adminisztratív személyzet főnöke. A fogalom illik a tucatszámú „Főosztály” valamilyen „Vezető”-je taxonómiához, de talán kevésbé a tudásmenedzsment műfajhoz. Egyáltalán nem mindegy, hogy a tudással foglalkozik valaki vagy főnökösödik az adminisztratív személyzet felett.

Magyarországon az ezredforduló környékén jelent meg az első befolyásos könyv<sup>4</sup> fordítása. Az akkor néhány éves műfajt a szerzőpáros néhány évvel előtte indította útjára.<sup>5</sup> Ma angolul nagyjából ötvenmillió „valami” található a műfajra. Ha játszadoznánk a tudás, tudni, kompetencia értelmezésével, vagy a fogalmakhoz hozzáadnánk az „e”-t, akkor könnyen eljuthatnánk az ötvenmillió találat zűrzavarához. A kínálat (tartalmak) és a kereslet (tudásfrissítés) oldalán is mindinkább a sekély tudás<sup>6</sup> dominál. „A digitális nemzedék folyamatosan böngészik, miközben a gyors bele-bele olvasással a figyelme szétaprózódik. Az újfajta olvasás újfajta írást szül, így le kell mondani a hosszú, odafigyelést igénylő írásokról, és tömören kell fogalmazni a tudás kínálatot”<sup>7</sup>

Ez egy jegyzet, amiből valakinek valamit meg kell(ene) tanulni, és nem egy dolgozat, ami rendet akar teremteni a sokféle rend(etlenség)ből, se nem egy fűnyíróhoz mellékelt használati utasítás. Itt és most induljunk ki abból, hogy a tudásmenedzsment és az tudásfrissítés<sup>8</sup> is ugyanazzal foglalkozik: a tudással. Az informális tudásfrissítés az egyéni kompetencia megszületésére használja a tudást, a tudásmenedzsment a szervezet működésének javítása érdekében teszi ezt. A briliáns tudású emberek kevesen vannak, tehát a szervezetnek el kell érni egy bizonyos méretet, hogy a speciális tudás kritikus tömegével rendelkezzen. A szerzők nyomán: Egy kisebb lokális szervezetnél a vezető tudja, ki tapasztalt pletykálkodó, s egyszerűen átsétál hozzá, beszél vele. „Vizsgálataink azt mutatták, hogy a legnagyobb olyan cég, ahol az emberek még elég jól ismerik egymást ahhoz, hogy megbízható áttekintésük legyen a kollektív szervezeti tudásról, két-háromszáz fő. Az elszórt irodákkal és üzemekkel,

---

<sup>3</sup> Chief Knowledge Officer – Tudásmenedzsment Főosztály vezetője

<sup>4</sup> Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

<sup>5</sup> Davenport, T. H. (1994): Saving IT's Soul: Human Centered Information Management, Harvard Business Review

<sup>6</sup> Carr, N. (2010): The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains, W.W Norton & Company, London, UK

<sup>7</sup> „” Baracska, Z., Velencei J.(2013): Ne dugjuk a fejünket a homokba, V. Oktatás-informatika konferencia, Budapest

<sup>8</sup> A tudásfrissítés fogalmát Baracska Zoltán Profi coach című könyve és a 2007-ben elindított coach postgraduális képzés vezette be.

termékek és szolgáltatások összetett keverékével rendelkező globális szervezetek tudáskészlete végtelen nagy, a lehetséges előny azonban csak egy része a problémának. Hogyan lehet megtalálni, amire éppen szükség van? A szervezetben valahol fellelhető tudás pusztán létezése igen kevés haszonnal jár; csak akkor válik értékes szervezeti tőkévé, ha elérhető, s értéke az elérhetőség szintjeivel egyre növekszik.”<sup>9</sup>

Gondoljunk csak bele! Ismerheti-e egy országos központi államigazgatási szervezet vezetője a megyei specialistáit? Az Ő tudásuk a szervezeti tudásfrissítők számára akkor válik értékévé, ha ott és akkor gyorsan elérhetőek és megtalálhatóak.

Talán messzebbre jutunk, ha ebben a jegyzetben többet beszélünk a tudásról, mint azokról, akik azért kapják a fizetésüket, hogy az adatokat ide-oda tologassák.

---

<sup>9</sup> Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest

## 2. A friss tudás születése: informális tudásfrissítés

A nagy kérdés, hogy a (közigazgatási) szervezetek vállalják-e az informális tanulót. A formális oktatás korszerűtlenségéről sokat lehet hallani, de úgy tűnik, teljesen azért nem válhat szükségtelenné. A jó formális tanítással az a baj, hogy megbolygatja a valahogy rendezett összképet a világ dolgairól, a rossz formális tanítással meg az, hogy rájövünk arra, hogy a világ dolgainak egyetlen rendjében ne kételkedjünk. Ez megakadályoz minket minden új elfogadásában. A felülről lefelé építkező, tekintélyközpontú oktatási modell nem alkalmas az informális tanulók identitásának kialakítására. Nem fog megszűnni a tantermi oktatás, azaz a tanár és a diák közvetlen kapcsolata, de olyan húszszázaléknyira fog beállni, és a többi informális tudásfrissítés lesz. Azt már sokkal nehezebb megmondani, hogy a nyolcvanszázaléknyi informális tanulás milyen „formákba” fog illeszkedni. Ma sokan tízszázaléknyi formális informális tudásfrissítést javasolnak. Rossz volt a régi? Talán igen, talán nem. A legnehezebb az arányok megtalálása. Fontos látni, hogy a formális oktatás másra törekszik, és más is a feladata, mint az informális tudásfrissítésnek. A formális oktatás „kiművelt emberfőket” gyárt, az informális tudásfrissítés viszont „ott és akkor” naprakész tudással bíró embereket. Közigazgatásban dolgozó kollégáimtól naponta kapom a MOOC<sup>10</sup>-ra specializálódott egyetemek érdekes kurzusainak hívogató linkjeit, az előírt formális képzések mellett, ők ezeken a kurzusokon frissítik tudásukat.

A globális faluban<sup>11</sup> azonban egy új helyet és szerepet kell megtalálni az informális tanulónak. A tudásfrissítés törekvései arra mutatnak, hogy mindinkább kiszorul a formális oktatás, de nem teljesen. Az informális tudásfrissítés középpontjában a szenvedélyes tanulók állnak, akik saját magukra szabhatják, és akár össze is állíthatják a tartalmakat. „Napjainkban a digitális kultúra éppen olyan mély átalakító hatással van a világra, mint a korábbi technológiák. Az új megoldások sokszor egymásra hatnak, s a használóik teljesen új viselkedésmintákat vesznek fel. Az internet fejlődését nemcsak a technológiai újítások hajtották előre, hanem a felhasználók millióinak bontakozó képzelete és vágyai is, amelyek viszont további lendületet adnak a technológiai újításoknak.”<sup>12</sup> - írja korunk egyik

---

<sup>10</sup> Massive Open Online Course

<sup>11</sup> A globális falu fogalmat Marshall McLuhan kanadai médiateoretikus alkotta meg az 1960-as évek elején, és arra utal, hogy az elektronikus kommunikációs technológiák fejlődésével a világ oly mértékben vált összekötötté vagy „kicsivé”, mint egy falu, amelyben az emberek gyorsan kommunikálnak és minden eseményről szinte azonnal értesülnek. A globális falu fogalommal, 30 évvel előre megjósolta a World Wide Web létrejöttét.

<sup>12</sup> Robinson, K. (2011): Az alkotó tér. Lépj ki a dobozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád! HVG Kiadói Zrt., Budapest



meghatározó gondolkodója, Sir Ken Robinson. Gondolatai nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy tisztuljon a kép a „formális oktatás” vs. „informális tudásfrissítés” dilemmáról.

Sugata Mitra<sup>13</sup> egy TED előadásában elmesélte, hogy egy Delhitől ötszáz kilométerre lévő kis faluban elhelyezett számítógépeket a gyerekek mindenféle tanítás nélkül elkezdtek használni, játszottak rajta. Amikor néhány hónap múlva visszatért, a gyerekek gyorsabb processzort és jobb egeret kértek.

Az informális tudásfrissítés konstruktivista felfogása abból a feltételezésből indul ki, hogy a szenvedélyes tanuló aktívan vesz részt saját tudásának gyarapodásában/frissülésében; a szenvedélyes tanuló saját tudását nem kész rendszerként veszi át, hanem azt aktív „konstrukcióval” saját maga hozza létre. Olyan innovatív miliőre van szükség, amely teret nyújt a szenvedélyes tanuló öntevékenységének. Ehhez a szenvedélyes tanuló kognitív és emocionális feltételrendszerének folyamatos aktivitását kell elérni. Szókratész ismert mondása ma is érvényes: Az oktatás nem egy edény töltögetése, hanem a láng őrzése. „Minden tanulónak más és más az érdeklődési köre és a tanulási stílusa. Annak, amit és ahogyan tanulnak, le kell kötnie energiájukat, meg kell mozgatni képzeletüket, és aktivizálni kell különböző tanulási módszereiket. Senkit sem lehet akarata ellenére tanulásra kényszeríteni. A tanulás személyes választás kérdése.”<sup>14</sup> A szenvedélyes tanulóknak lehetőséget kell nyújtani, hogy a saját ütemükben, a saját tudásfrissítési útvonalukat járassák be. A tudásfrissítő folyamat főszereplője a szenvedélyes tanuló. A tanár szerepét átvállaló „segítő” az ő szükségleteihez alkalmazkodik. Nem tantárgyakat, hanem embereket facilitál. Az informális tudásfrissítési környezet megfelelő kialakításával azt is elérhetjük, hogy az új tartalmak többféle kontextusban, különböző perspektívákból megközelítve jelenjenek meg. Ezzel növelhető annak az esélye, hogy a születendő tudás kellően rugalmas lesz ahhoz, hogy majd rugalmasan használható is legyen. Az előzetes (formális oktatásban született) tudásnak fontos szerepe van a tudásfrissítő folyamatban. A konstruktivista tanulás során a szenvedélyes informális tanulók aktív megismerőkké válhatnak. Az informális tudásfrissítés egy olyan folyamat, amelyben a tanuló az informális tudásfrissítés során aktív cselekvővé válhat.

Az informális tudásfrissítés lazán strukturált, időben, térben és eszközeiben az új tudásra vágyók „ott és akkor” igényeihez alkalmazkodik. Egy tartalomnak lehetőséget kell nyújtani

---

<sup>13</sup> Mitra, S. (2007): Hogyan tanítják a gyerekek önmagukat? URL: [http://www.ted.com/talks/sugata\\_mitra\\_shows\\_how\\_kids\\_teach\\_themselves](http://www.ted.com/talks/sugata_mitra_shows_how_kids_teach_themselves) Hozzáférés ideje: 2014. május 10.

<sup>14</sup> Robinson, K. (2011): Az alkotó tér. Lépj ki a dobozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád! HVG Kiadói Zrt., Budapest

arra, hogy a résztvevők egyéni tudásszintjeiknek és preferenciáiknak megfelelően léphessenek mind magasabbra ebben a „zsilipszerű” folyamatban. Ha az új eszközökkel (e-platform) régi, szekvenciális tartalmakat adunk, akkor csak papírt spórolunk. Adjunk lazán strukturált képlékeny tartalmat, és majd abból a szenvedélyes tanulók összeraknak valamit! Ezt akár külső segítség nélkül is megtehetik, de azért az mégsem mellőzhető teljesen. Az informális tudásfrissítés középpontjában a szenvedélyes tanulók állnak, akik a menetközben tanuló, képlékeny tartalomból majd azt fogják megtanulni, amit megtanulhatnak, azaz amiből friss tudás születik. A régi szekvenciális tartalmak egyirányúak, a legtöbbjük egy „beoktató” rendszer, mely a meglévő írásos tananyagokat tartalmazza. Megvizsgáltuk, hogy vajon miként tartható fenn egy ilyen platformon a tanuló figyelme. A 1. számú ábrán látható tudásfrissítési utak egy a közigazgatási továbbképzési rendszerben lezajlott online kurzus hatezer fős mintájából származnak. A tanulók következő aktivitásait mértük: hányszor járt egy-egy képernyőn, mennyi időt töltött ott, milyen utat járt be.

Képernyő	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o
a	0	61	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
c	0	0	0	59	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
d	0	0	0	0	59	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0
e	0	0	0	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0	0	0
f	0	0	0	0	0	0	58	0	0	0	0	0	0	0	0
g	0	0	0	0	0	0	0	59	0	0	0	0	0	0	0
h	0	0	0	0	0	0	0	0	58	0	0	1	0	0	0
i	0	0	0	0	0	0	0	0	0	57	0	0	0	0	0
j	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0
k	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	59	1	0	0
l	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0
m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	58	0
n	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54
o	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Összesen	0	61	60	60	59	59	58	59	59	57	62	59	61	60	54

1. ábra: Szekvenciális tudásfrissítési út

A szokásos tartalomjegyzéken alapuló navigáció során láthatjuk, hogy lépésről lépésre haladtak a tanulók a tananyagban (1. ábra), és csak néhány esetben tértek le a „kijelölt” útról.

Megvizsgáltunk egy tudástérképen alapuló tananyagot, ahol a tanulók maguk dönthették el, hogy a tudástérkép melyik ágán kezdik el a tudásfrissítést, hol folytatják, és hol fejezik be azt.

A tudástérképek megjelenítéséhez az „IT, eszközök garmadáját kínálja ezen az új területen. Különböző elnevezésekkel találkozunk: Topic Map, Content Map, Knowledge Map, Mind Map és a többiek, melyek hasonló elképzelések alapján születtek. Valamennyi IT eszköz a gyors keresést és elérést támogatja. Amikor térképet rajzolunk, gondolkozunk, újraértelmezve és újragondolva a tartalom (téma) szerkezetét. A térképen egy-egy fogalom  $7\pm 2$  további fogalom felé ágazhat, mert csak ennyit vagyunk képesek észlelni a rövidtávú memória kapacitásának figyelembe vétele miatt. A témához kötjük a modulokat, majd a modulokhoz a kulcsszavakat. Ha kognitív képességünk alsó határát vesszük, akkor  $(5 \times 5 \times 5)$  százhuszonöt fogalom lesz a térképen. Az e-tartalom vizualizációja, az elágazások rajzolása kialakította a fogalmak rendezéséhez szükséges taxonómiát. Az IT eszközei csak ezek után használhatók. A térképek a végén egyszerűek lesznek. Megéri a türelem, persze csak azoknak, akik képesek rendszerezni a fogalmakat, kialakítani és újrendezni a taxonómiát.”

A tanulók tanulási útvonala (a téma egységei közötti ugrálás) a 2. ábrán látható:

Képernyő	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	
a	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	95	0	6	0	0
b	34	0	0	161	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0
c	0	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d	39	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	9	0	79	0
e	2	20	179	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
f	1	1	0	1	151	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
g	1	1	0	0	0	11	0	123	0	0	0	0	0	0	0	0
h	1	1	0	0	0	121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j	67	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
k	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0	0	0	14	0	0
l	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0
m	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	10
n	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	0	0	0
o	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0
Összesen	153	203	179	162	151	132	83	123	110	59	95	92	100	85	94	

2. ábra: Nem-szekvenciális informális tudásfrissítési út

Mit jelent a tudásfrissítés menedzselésének, ha az egyes képernyőkön túl sokat időzött? Túl nehéz vagy nagyon érdekes a tartalom, esetleg túl hosszú? Mit jelent, ha az egyes képernyőkön túl kevés ideig tartózkodott a tanuló? Túl könnyű, túl rövid vagy unalmas a tananyag? Miként magyarázható, hogy ugyanakkor a szerzőnek a különböző tartalmi egységeinél mért ott tartózkodás más-más volt? Mit kezdünk azzal, ha az egyik tanuló háromszor annyi időt tölt egy adott tartalmi egységnél, mint a másik, vagy ha minden tanuló

ugyanannyi időt töltött ott? A meglévő mérések alapján csak akkor tudunk döntést hozni, ha megvizsgáljuk a tananyagokat. Ebből a vizsgálatból kiderülhet egy-egy tartalmi egység izgalmas-e, unalmas-e. Feltűnő volt (2. ábra), hogy a nyitó oldalról (a) majdnem mindenki a „k” tananyag egységre ugrott. Itt sem segítettek önmagukban a számok. A „k” képernyőn olyan izgalmas, valamennyi tanuló számára fontos tartalom volt, amely címe alapján felkeltette érdeklődésüket, befolyásolta egyéni informális tudásfrissítés útjukat. (A téma a Teljesítményértékelés a közigazgatásban volt. A „k” képernyőn a jó teljesítményért kapható jutalmak szerepeltek.)

Ma már nem tananyagokban, hanem képlékeny tartalmakban gondolkodunk. A meglévő platformok a hozzászólásokat (fórumok, chatek, stb.) párhuzamosan kezelik ezekkel. Nélkülözhetetlen a hozzászólások tartalomba való beépítése, melyek akár át is írhatják azt. Egy tartalomtérkép alapú platformon egyes fogalmak és tartalomelemek esetleg el is tűnhetnek, de gyakrabban várható, hogy a szenvedélyes tanulók olyan új kapcsolatokat találnak, amelyekre a tartalomszerzők nem gondoltak. Lényeges, hogy a platform használatának a nyomon követése ne csak egy adathalmazt eredményezzen, hanem egy kihívás legyen a tartalom továbbgondolására és folyamatos változtatására.

### 3. Tálalás: Vicces történetek

A kisember a nagy titkokat mindig halkán szokta mondani. Általában így kezdi: „kevesen tudják, de...” vagy „senkit sem érdekelt eddig, de...” Vegyünk egy példát: Még kevesen tudják, de nem árt, ha tudod, hogy Halászt „félreteszik” a Tudásmenedzsment Főosztályra főnököknek. Valahogy ez a lényege Denning<sup>15</sup> sorsának is. Steve Denning a World Bank több vezető pozíciója után 1996-2000 között a "World Bank Program Director for Knowledge Management"<sup>16</sup> lett. Utána megírt néhány könyvet arról, hogy a vezetőknek ne olyan jelentéseket adjanak, amilyeneket adtak eddig. Talán Denning története az, ami jellemző a tudásmenedzsment indulására. Könyvében leírja, hogy tisztában volt helyzetével. Ezzel az áthelyezéssel „elküldték Szibériába”, ahonnan nincs már visszaút a fontos emberek közé. Denning esete egy kicsit olyan, mint az állatorvosi ló, akinek minden létező baja megvan. A kezdetnél, néhány új ötletet bedobott a vezetőségnek. Néhányan olyanokat mondtak neki egy-egy prezentáció után, mint: „Miért is ne próbálnánk ki...?”, „Mi a következő lépés...?”, „Miért nem alkalmaztuk már idáig...?”, „Hol akadt el...?”. Nemsokára ötletei vakvágányra kerültek. Senki sem tartotta ötleteit rossznak, de... Mindig ott volt a „de...”. Nyilvánosan senki sem mondott ellent. De a „ravasz bürokraták” megtalálták a marginalizálás összes útját. Talán az eseményeket legegyszerűbben a következővel lehet ábrázolni: Miután az egy bankigazgatónak elmondta vadonatúj ötletét, a bankigazgató visszakérdezett: „És, eddig ezt hol alkalmazták?”. Sehol, vadonatúj ötlet, nálatok fogjuk kipróbálni – válaszolta Denning. Az olvasóra bízom, hogy kitalálja a bankigazgató reakcióját.

2002-ben egy közigazgatási szervezetben bedobtam az online tanulás ötletét. Kiváló ötletnek tartották. 2014-ben már a közigazgatási továbbképzések 80 %-a elérhető otthonról vagy a munkahelyről, a projektmenedzsment tananyagot képregényben tudják tálalni.

Denning korszakalkotó ötletei mind akörül forogtak, hogy ne végtelen nagy adathalmazokat, hanem rövid történeteket (Story Telling) osszanak meg az emberek. Ez a műfaj „sem utóda, sem boldog őse, sem rokona, sem ismerőse” ne volt senkinek. Új volt. Veszélyes származtatni az új műfajt, akár az IKT-ből, akár a továbbképzési rendszerből. A CKO sorsa, máshol is inkább attól függött, hogy Denninget, vagy Halászt „tették félre”. Ha elfekvőt csináltak a Halászsoknak, akkor azok igazolták, hogy az egész elképzelés zsákutca. Ha Denningek lettek

---

<sup>15</sup> Denning, S. (2005): The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. Jossey-Bass, San Francisco, USA

<sup>16</sup> A Világbank Tudásmenedzsment Programigazgatója

„számúzve”, akkor viszont mindenki attól rettegett, hogy már megint plusz feladatokat kaphat. Képes volt-e a fontos dolgokból számúzótt ember valamit csinálni, vagy meztelen maradt a császár és csak kiabáltak arról, hogy új nevet adtak a régi dolgoknak. Az egészből arra jöhetünk rá, hogy a tudás-tálalás megújulásának kacsaringós lett az útja.

Michelin-csillagos sztárszakácsok tudják, hogy a tálalásnál az egyszerűség (fehér abrosz, fehér tányér) azért fontos, hogy „semmi se vonja el a figyelmet az ízéről”. Elképzelhetetlen, hogy a Michelin-csillagos sztárszakácsok kiöntsék a nyersanyagokat az asztalra. Csak a negyed-osztályú talponállók engedhetik meg maguknak, hogy egy merőkanállal beletegyenek valamit a tányérba. A történetírásnak vannak szabályai, de a szabályok pontos betartásával nem írhatysz történetet. A szabályok nyomán gyakorolható. Íme, egy szabály: „A világon mindennek van rendeltetése, másképpen premisszája. Életünk minden másodpercének megvan a maga premisszája, akár tudatában vagyunk az adott pillanatban akár nem. A Tartuffe premisszája: aki másnak vermet ás, maga esik bele. A premissza nem lehet túl feltűnő, hogy bábokat csináljon a karakterből”<sup>17</sup>

A matekóra a komolyság szimbóluma. „Ha kilenc kályhában öt és fél nap alatt tizenkét köbméter bükkfa ég el – mennyi nap alatt ég el tizenkét kályhában kilenc köbméter bükkfa...” (Karinthy, 1916. 29.) Ezen a feladványom nincs mit nevetni, de mindenem, ami körülvette, azon már igen. A matek- és a művész-agyúaknak más és más az érdeklődési köre és az informális tudásfrissítési stílusa is. Mi is megpróbálkoztunk néhány történetírással. Cikkünket<sup>18</sup> a történetek lényegéről hetvenen olvasták el. Talán majd az a generáció, aki ebből a jegyzetből tanul, hamarabb befogadja az story-telling alapú tudásfrissítést.

---

<sup>17</sup> Egri, L. (2008): A drámaírás művészete. – az emberi mozgatórugók kreatív értelmezésének alapjai, Műegyetemi Kiadó, Budapest

<sup>18</sup> Velencei, J., Baracska, Z., Nagy, Z., Németh, V. (2014): Csináljunk vicceset! Kapjuk el humorral a szenvedélyes tanulók figyelmét!, VI. Oktatás-Informatikai Konferencia, Budapest



3. ábra: Érdeklődés vagy csodálkozás

Egy vicces történet nyomán könnyebben konstruálódhat az új tudás. Csehov népszerű színdarabjai például műfaji megjelölésüket tekintve szinte kivétel nélkül komédiák. Az író a mesélés legfontosabb eszközének a humort tekintette, és őszintén hitt abban, hogy bármely mondat megragadhat, ha az ember tud nevetni rajta. És ha már Csehov: Generációk nőttek fel azon a paródián, amelyet Haumann Péter, Körmendi János és Márkus László készített a Három nővérből. Kétségtelen, hogy a bolondozás közepette észre sem vesszük, milyen alapos betekintést kapunk az eredeti darabba, az orosz kultúrába vagy a női lélek működésébe. „Nincs komikum a sajátosan emberin kívül. Egy táj lehet szép, elragadó, felséges, csúf vagy jelentéktelen; nevetséges sohasem lehet. Nevethetünk egy állaton, de csak azért, mivel valami emberi magatartást vagy kifejezést veszünk észre rajta. Nevethetünk egy kalapon; de ilyenkor nem a nemez- vagy szalmaanyagon csúfolódunk, hanem a formán, amelyet emberek adtak neki, az emberi szeszélyen, amelynek anyagi kifejezése ez a kalap.”<sup>19</sup> A modern tartalmak is mind szívesebben használják a humort. A népszerű TED<sup>20</sup> (Technology, Entertainment, Design) előadásokon is elvárás a közönség megnevettetése. Unalmas embereknek nincs helyük a tudásfrissítésben.

Az agyzsibbasztó számok és a kábulatot okozó PowerPoint prezentációk nem könnyítik meg az új fogalmak kontextusba helyezését, a fogalmak és a köztük lévő kapcsolatok megértését. Régebben a multimédia alkalmazása a szöveg ábrával való kiegészítését jelentette. „Mára már több jelentést kapott. Már nem csak ábrák, hanem képek, animációk, szimulációk és video -

<sup>19</sup> Bergson, H. (1986): A nevetés. Gondolat Kiadó, Budapest

<sup>20</sup> URL: <http://www.ted.com/> - Terjesztésre méltó ötletek, Hozzáférés ideje: 2014. május 12.

filmek alkalmazását sugallják. Sőt. A domináns továbbra is a vizualitás maradt, de a szemek kívül más érzékszervekre ható jelekkel is kiegészült. A hangokkal, melyeket hallhatunk, és olyan jelekkel is, melyek tapinthatóak, és az izmok mozgásával érzékelhetőek. Ezeket a görög „megragadni” szóból haptikus jeleknek hívják.”<sup>21</sup> Gondoljunk csak a 3D-s moziba hívogató reklámra: „Eddig nem látott élmények és érzékszervi meglepetések.” Az e-tartalom a multimédia alkalmazását jelenti, de a lényeg nem a leg újabb technológia mutogatása, hanem a informális tudásfrissítési folyamat támogatása. Manapság a felgyorsult élet egyik alapkövetelménye, hogy frappáns, rövid, mindenki számára világos üzenetekkel bombázzuk az embereket. A könyvek egyre rövidebbek, a Shakespeare-darabokat két felvonásban adják, a mondanivaló kitett és alaposan aláhúzott, nehogy félreértés legyen. A gondolkodásra való rávezetés, az informális tudásfrissítés azonban az egyik legfontosabb színházi eszköz; ezt az ősrégi, működő konvenciót, szabályt érdemes átültetni más területekre is. Miloš Forman Amadeus című filmjének egyik jelenetében, amikor a Császár harmadszor ásított, megszakították az előadást. Sarkítva erre azt mondhatnánk, hogy a formális oktatásban gyakran alkalmazott, tényeket felsorakoztató, csinos ppt-vel kísért bemutatók alatt mindenki elalszik.

A színház játszva tanít. A jó előadás napokig, néha hetekig velünk marad: elgondolkodtat, nevel, kérdez. Ha szerencsések vagyunk, még a katarzis közelébe is eljuthatunk. Egy-egy ilyenkor látott vicc aztán elkísér minket másnap a munkába, vagy felelevenedik otthon, a vacsora készítése közben. Meséljük kollégáknak, barátoknak, ismerősöknek, hogy „belelépett a vödörbe, és beleragadt a lába, nagyon muris volt”; és szinte észrevétlenül megragad, hogy közben filozofikus gondolatokat hallottunk az élet értelméről. A humoros történetek megjelenítésére kiválóan alkalmasak a néhány perces mozgóképsorozatok, melyekben a gegek nagy része egyszerű fizikai humor. Komikus verekedések, hasra esések vagy tortacsaták. Ezek kicsit megidéznek a burleszk vagy a bohózat (slapstick) világát, melyben a főszereplő abszurd helyzetekből keresi kiutat. A karakterek kissé karikírozottak, mégis azonnal ráismerhetünk önmagunkra, vagy ha „kevésbé” vagyunk kritikusak, akkor a szomszédunkra, aki pont ilyen, vagy az unokatestvérünkre, akivel pont ugyanez történt. Később ezeket az élethelyzeteket más kontextusban ugyan, de a valóságban is újraélmük. Miután azonosultunk az adott szereplővel, vagy ellenkezőleg, nevtünk a vele történeteken, könnyebben fel tudjuk idézni, mit tanultunk abban a néhány percben. „Próbáljuk meglepni az olvasót! Vigyük el olyan vidékekre, ahol még sohasem járt! Ne olcsó manipulációval

---

<sup>21</sup> Baracska, Z., Baracska, Z., Velencei J. (2008): Kézikönyv e-tananyag készítéshez, Budapest



csalogassuk elő a feszültség, jókedv, rettegés, öröm, bánat érzéseit, hanem úgy, hogy a közös örökségből és tapasztalatokból merítünk. Törekedjünk arra, hogy az olvasónak fontos legyen a történet, érdekelje, hogyan alakul, egyre többet akarjon hallani belőle.”<sup>22</sup>

A szervezetben az újdonság is - történetmesélés - szóbeszéd (pletyka) útján terjed. Kik viszik a vállukon az üzenetet? Mi kell hozzá, hogy megtörténjen? Hogyan történik a terje(dése)sztés? Kik hirdetik az igét? Az üzenet megtapadása igenis attól függ, hogy Halász vagy Denning lett száműzve a Tudásmenedzsment Osztályra.

---

<sup>22</sup> McCloud, S. (2008): A képregény mestersége, Nyitott Könyvműhely, Budapest

#### 4. Hozzáférés: élet a globális faluban

Ismét feltalálták néhányan a spanyolviaszt. Vannak, dolgok, amiket nem kell feltalálni, azok csak úgy vannak! Mindig is voltak pletykálkodó emberek. Az hogy „közhírré tétették” vagy csak úgy bizalmasan egymás fülébe suttozták, hogy „a Mancikának van Valakije”, az most teljesen mindegy. Ez is egy szakma volt és lesz is, amit lehet pocsókul vagy pazarul csinálni. Ma is vannak, akik fizetnek azért, hogy „pletykálkodjanak” róluk (Facebook és Google kampányok) és vannak, akik azért fizetnek, hogy ne „pletykálkodjanak” róluk (titkosított dokumentum a Kennedy gyilkosságról). A szervezet teakonyháiban vagy a kávégép mellett, ma is több dologról hallunk, mint amennyi megjelenik a hivatalos dokumentumokban. A szóbeszéd terjedése nélkül, kevesebbet tudnánk, mint amennyit tudhatunk. Ha ki akarjuk használni a hálózati kapcsolatokban rejlő lehetőségeket, akkor először meg kell érteni, miként alakulnak ki ezek a kapcsolati hálók, melyekkel képesek vagyunk egymást manipulálni (befolyásolni).

Kis világunkat már 1929-ben felfedezte Karinthy Frigyes, aki a „Minden másképpen van” című tárcagyűjteményében a Láncszemek című írásában a következőket írta: „Annak bizonyításául, hogy a Földgolyó lakossága sokkal közelebb van egymáshoz, mindenféle tekintetben, mint ahogy valaha is volt, próbát ajánlott fel a társaság egyik tagja. Tessék egy akármilyen meghatározható egyént kijelölni a Föld másfél milliárd lakója közül, bármelyik pontján a Földnek - ő fogadást ajánl, hogy legföljebb öt más egyénen keresztül, kik közül az egyik neki személyes ismerőse, kapcsolatot tud létesíteni az illetővel, csupa közvetlen - ismeretség alapon, mint ahogy mondani szokták: Kérlek, te ismered X. Y.-t, szólj neki, hogy szóljon Z. V.-nek, aki neki ismerőse... stb.”<sup>23</sup>

A hálózati kapcsolatok kiterjedése helyett a legnagyobb figyelmet a bennük lévő személyek egyediségére kell helyeznünk. Akik rengeteg ismeretséggel bírnak kisebb valószínűséggel érnek el kiemelkedő teljesítményt - felszínes kapcsolataik miatt -, mint akik ezzel ellentétben kevesebb, de jól megválogatott személyekkel veszik körbe magukat. Nem meglepő, hogy a „top trendek” közé sorolják a közösségi hálózatkutatókat. A globális falu bármelyik láncszemétől kaphatunk egy jó kis pletykát. Ezekben a hálókból nincs központi tervezés, minden csomópont maga dönti el, hogy mit csinál, hova kapcsolódik. Mi döntjük el, hogy kik a barátaink, a szervezet maga dönti el, hogy kikkel lép kapcsolatba. „A hálózat segítségével,

---

<sup>23</sup> Karinthy, F. (2009): Minden másképp van – Karinthy Frigyes füveskönyve, Lazi Kiadó, Budapest

ön sokkal több közösséghez képes majd kötődni. Régen talán csak arra volt ideje, hogy a szomszédokkal beszélgesen, és néha még arra is vette a fáradságot, hogy belépjen egy-két társasági szerveződésbe. A Web-életmódban kapcsolatainak azonban csak érdeklődési körei szabhatnak gátat.”<sup>24</sup> A globális falu önszervezőően alakul, nincs egy központi csomópont – helyette néhány erősen csatolt csomópont jelenik meg, amelyek egymással versenyeznek a központi szerepért. „... nincs egyetlen pont sem, amit kiválaszthatnánk, és kijelenthetnénk, hogy arra az összes pont eléggé hasonlít.”<sup>25</sup> Barabási nyomán ezek pók nélküli skálafüggetlen hálók. „Az nem igaz, hogy minden kaotikus jelenség fraktál szerkezetű. Az viszont igaz, hogy a káosznak a természetben leggyakrabban megjelenő formája a fraktál, azaz a káosz a természetben többnyire skálafüggetlen formában jelenik meg. Ez persze nem meglepő, ha igaz, hogy Mandelbrot valójában a természet egy korábban nem ismert, de nagyon általános körülmények között érvényes működési elvét fedezte fel.” – írja Mérő László<sup>26</sup> A csodák logikája c. könyvében. Az internetes honlapok hálózata, ahol a kapcsolatot a linkek teremtik meg: tipikus skála független hálózat – van néhány nagy központ, sok kisebb centrum, és sok-sok periféria. Az erősen kapcsolt csomópontok tartják össze a hálózatokat. Önszervező hálózat, folyamatosan növekszik és változik, a csomópontok közti kapcsolatok pedig nem teljesen véletlenszerűen jönnek létre, hanem az erősebb, több kapcsolattal rendelkező csomópontok könnyebben szereznek új kapcsolatokat. Nincs egy központi csomópont - helyette néhány erősen csatolt csomópont jelenik meg. Nincsenek tipikus csomópontok, az átlagnak nincs értelme, egyetlen csomópont sem jellemzi az egész hálót. A skála független rendszerek rendkívül hibátűrőek a véletlen hibákkal szemben, azaz rendkívül sok véletlenül választott pont eltávolítható úgy, hogy a rendszer továbbra is összefüggő marad. Másfelől viszont nagyon sérülékenyek a célzott támadásokkal szemben, viszonylag kevés csúcsot eltávolítva a legnagyobb csomópontok közül a hálózat azonban darabjaira hull. Ezeket a hálózatokat két törvény irányítja: a növekedés és a népszerűségi kapcsolódás. A legtöbb ilyen hálózatban jelen van „a gazdag egyre gazdagabb lesz”-jelenség is. Vagyis a régebbi pontok időbeli előnyükből adódóan több kapcsolatot képesek begyűjteni, mint később érkező társaik. Mivel nagyszámú kapcsolatukból adódóan ezek lesznek ismertebbek, ezért a kapcsolatok kialakításában az új pontok őket fogják előnyben részesíteni. A végkövetkeztetés tehát az, hogy amikor elhatározzuk, hová linkeljünk a világhálón, akkor népszerűség alapján történő

---

<sup>24</sup> Gates, B. (2002): *Üzlet @ gondolat sebességével*, Alexandra Kiadó, Budapest

<sup>25</sup> Barabási, A.: (2013) *Behálózva – A hálózatok új tudománya*, Helikon Kiadó, Budapest

<sup>26</sup> Mérő, L (2014): *A csodák logikája - A kiszámíthatatlan tudománya*, Tericum Kiadó, Budapest

kapcsolást végzünk. A több kapcsolattal rendelkező weboldaloknak nagyobb az esélye, hogy ismét hozzájuk kapcsolódjanak.

A skála független hálózatot mesterségesen nem lehet megcsinálni, de észre lehet venni a csomópontokat és arra támaszkodni. Lehet segíteni a szervezetben levő embereknek minél több csomópontoz csatlakozni. A globális falu elősegíti az egyedül elérhetetlen állapotok közös elérését. A tudásmegosztás a kapcsolatokért van, és nem a kereslet–kínálat piaci törvényei szabályozzák. Ha valaki kiesik, könnyen megszakad a lánc. A hálózatok tagjait a partnereik minősítik. Kitől tudja, és kinek küldi tovább a megtalált információt. Egymástól és egymás által tanulunk. Ma nem az a kérdés, ki kaphat információt, hanem az, tud-e valamit kezdeni vele. Egy informális hálózat tagjai kiválóan működtethetik, de akár meg is béníthatnak egy szervezetet.

A hálózatban maradás mindig a friss szóbeszéd megosztása. Nincs két olyan ember, aki ugyanazt a hírt ugyanarra használná. Nem az a fontos, hogy mire kell nekik a hír, hanem az, hogy kell-e. A tudásmegosztás hálózatának metaforája a kaláka, az értelmező szótár szerint: nagyobb munka elvégzésére önkéntes segítőtársakból összeállt munkaközösség, az ebben végzett ingyenes munka. A hálózatban dolgozó emberek gyorsabban és könnyebben jutnak oda, ahova kell. A hálózatokban új, szokatlan összeköttetések alakulnak ki, melyek egyszerre rugalmasak és stabilak is. Rugalmasságukat az okozza, hogy bármikor, bárki, bármivel be- és kikapcsolódhat. Aki már megérintett egy pókhálót, érezte ezt a rugalmasságot. Ha elszakad az egyik fonál, a pók a megmaradt részeket felhasználva újraszövi azt, új kapcsolatokat létrehozva. Stabilitásukat viszont az okozza, hogy szétzúzhatatlan, lehetetlen megszüntetni. Hiába teszik bele a munkaszerződésbe, hogy bizonyos ideig a munkaviszony megszűnése után ott kell hagyni a névjegy- és e-mail-gyűjteményt, az új munkahelyen tilos ezeket a kapcsolatokat használni. Naivnak kell lenni a javából, hogy bárki azt higgye, ezek után a kapcsolatok elhalnak. A globális falu nevetségessé teszi ezeket az intézkedéseket. A szervezetekben nélkülözhetetlenek a kapcsolatok, és nem az a kérdés, hogy mennyibe kerülnek, hanem az, hogy mennyit hoznak. Azokat a kapcsolatokat keressük, amelyek a legtöbbet hozzák, és amelyekkel mind jobban „be tudjuk hálózni magunkat”. A globális faluban a tudásunk akkor gyarapodhat, ha az új tudást kontextusba tudjuk helyezni, de ehhez meg kell tanulnunk validálni. Ha figyelembe vesszük azt a tudás mennyiséget, ami naponta – a globális faluban – bennünket záporoz, akkor fontosabb az embereket arra tanítanunk, hogy hogyan validálják a beérkező tudást, ami még beleférhet a fejükbe.

Az eredeti „hat lépés távolság” a Facebook elterjedésével négyre csökkent.<sup>27</sup> Kapcsolati hálózataink igen összetettek, és szinte bárkit elérhetünk igen rövid időn belül. Belátható, hogy nagyon fontossá vált, kikkel állunk kapcsolatban. A siker kulcsa sokszor nem csak saját magunkban keresendő, hanem a minket körülvevő személyekben is. Nem árt, sőt tanácsos már a kezdetektől tudatosan, proaktívan építenünk kapcsolati hálózatainkat a későbbi kellemetlen helyzetek elkerülése érdekében.

---

27 L. Backstrom, P., Boldi, M., Rosa, J., Ugander, and S. Vigna. (2011): Four Degrees of Separation. CoRR, abs/1111.4570

## 5. Gyártás: szabad beszélgetések

Az óvodának szüksége volt egy igazolásra a gyermekeim számáról. Gondoltam kipróbálom az ötletemet, megírom a hivatalnak – akik ösztönöztek az elektronikus ügyintézésre -, hogy az igazolást egyből az óvoda címére küldjék. Megtörtént. Azóta terjesztem. Remélem, vírusként terjed a híre.

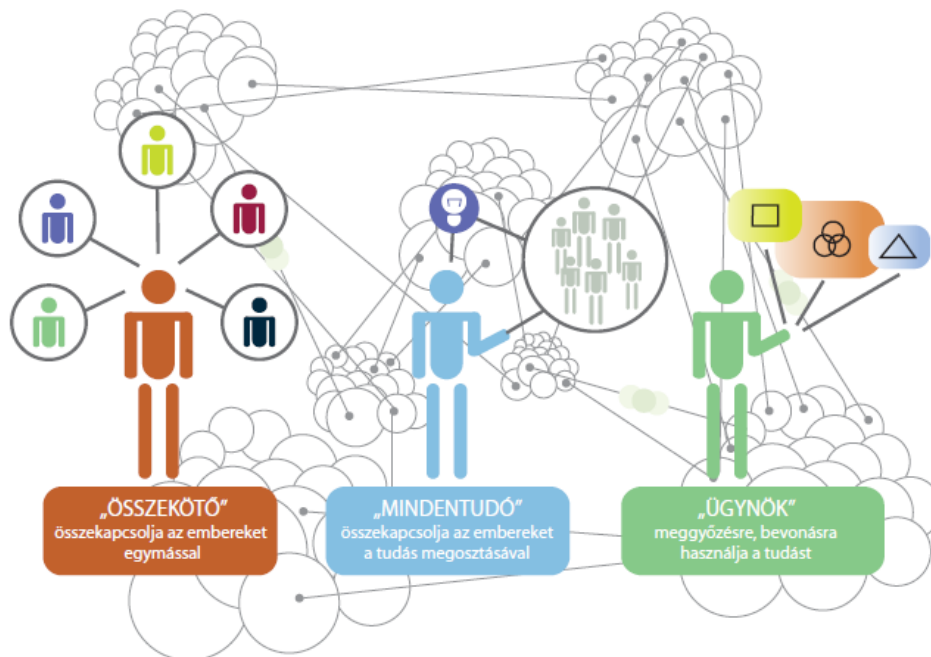
Ha elég sok emberhez szeretnénk eljuttatni a szóbeszédünket, akkor használjuk a globális falu fókuszembereit, akkor ez gyorsabban megtörténhet. „Aránytalanul nagy befolyással vannak a fókuszemberek. Olyanok ők, mint a tekében a központi bábuk: amikor telibe találjuk, a többi bábú is velük dől. A sok ellenállóval nem úgy kell szembeszállni, hogy mindenkinek ugyanolyan erőteljes ellenérvet hozzunk fel.”<sup>28</sup> A meggyőző erejű emberekről Malcolm Gladwell<sup>29</sup> mint összekötőkről ír, akik nem csak azért fontosak, mert sok embert ismernek. Fontosságuk abban is rejlik, hogy kiket ismernek. Az üzenethordozók ereje éppen ezekben az összekötőkben rejlik. Érdeemes megmutatni a fókuszember szerepét az IT újdonságok terjesztésében azoknak, akiknek a döntései hatással lehetnek arra, hogy miként viselkedjünk az „globális faluban”. A hat lépés távolság nem azt jelenti, hogy mindenki mindenkit el tud érni hat lépésben, hanem hogy az emberek van egy nagyon kicsiny csoportja, amelyik mindenkit el tud érni néhány lépésben, és mi rajtuk keresztül kapcsolódunk a világhoz. Ők azok, akiknek meg van az a képességük, hogy kapcsolatot építsenek a világgal. Sok embert ismernek, mindannyian ismerünk ilyen embereket, de nem foglalkozunk vele, hogy milyen fontosak. Nem azért fontosak, mert sok embert ismernek, hanem, azért, hogy milyen embereket ismernek. Sok különböző világban (területen) vannak kapcsolataik, képesek ezeket összehozni.

---

<sup>28</sup> Chan Kim, W., Mauborgne, R. (2008): Kék óceán stratégia – A verseny nélküli piactér, Park Könyvkiadó, Budapest

<sup>29</sup> Gladwell, M (2007): Fordulópont - Ahol a kis különbségekből nagy változás lesz, HVG Kiadó, Budapest

## Fordulópont – Közösségi média hálózat



4. ábra: Típusok

A napokban egy új IT rendszer bevezetése előtt álló közigazgatási szervezetnél bemutatkozó cég, a rendszer bevezetésének emberi kockázatairól beszélt. A tárgyaláson résztvevő „mindentudó” bedobta a játékosítás (gamification) ötletét, a rendszer bevezetése során keletkező ellenállás leküzdésének egyik eszközét. Tudása megosztásával összekapcsolta a fejlesztő cég és a szervezet vezetőit, akiknek közös érdeke a sikeres bevezetés.

„A legtöbb szervezettel nem az a gond, hogy keveset tudnak, hanem hogy nem tudják, hogy pontosan mit tudnak. Ha okosodó szervezetet akarunk létrehozni, akkor növelnünk kell a tudás átadásának és átalakításának mértékét.”<sup>30</sup> De ez nem megy magától. Fontos, hogy olyan hangulat legyen, ahol szabadon áramolhat a tudás. Ehhez nélkülözhetetlen a szabad beszélgetés. A sok beszélgetés alatt sokkal többet tudnak meg egymásról az emberek, mint bármelyik értekezleten. „Amikor például földézzük valakinek a szavait, akkor nem csupán az ő helyébe képzeljük magunkat, hanem azt is kinyilvánítjuk, hogyan látjuk mi a dolgokat, szemben azzal, ahogyan mások látják. Eközben persze, sokszor észrevétlenül is, nagy hatással

<sup>30</sup> Ridderstale, J., Nordström, K. (2001): Funky business. A tehetség táncoltatja a tőkét. KJK Kerszöv., Budapest

van ránk mások szemléletmódja.”<sup>31</sup> Ha az elképzeléseket, ötleteket szavakba öntik vagy leírják, ez segít az új fogalmak megértésében, elfogadásában. Fontos azt is megérteni, hogy az e-korszakban az új tudás romlandó, rövid életű. Gyorsan veszít az értékéből. Azokban a szervezetekben, ahol elismerik, hogy a beszélgetés – akár az íróasztaloknál, akár a teaszobákban – is munka, könnyebben összegyűjthetők a használt fogalmak. A munkahelyi szóbeszéd gyakran önmagukat karbantartó tudáshálózatok. Veszélyes lehet ezek lebecsülése. Ahhoz, hogy megértsük egymást, ki kell alakítani egy közös nyelvet, fogalomhalmazt. Akkor tudunk majd gyorsan megtalálni egy-egy fogalmat, ha azokat valahogy rendezni tudjuk.

A közigazgatási hierarchia, az erősen szabályozott szervezeti keretek, a szervezet alkalmazottaira vonatkozó lépésről lépésre kidolgozott munkavégzési szabályok között, létezhetnek-e olyan gondolatok, ötletek, viselkedésminták, amelyek, mint egy járvány elterjednek a szervezeten belül, utasítástól, befolyásolástól mentesen? Mit tehetünk annak érdekében, hogy ezek elterjednek (vagy ne terjednek el) és a szervezet részévé váljanak?

„A régi WEB lényege a honlapok látogatása, a klikkelés és a nézelődés volt, az új WEB azonban a közösségekről, a részvételekről, és az együttműködésről szól.”<sup>32</sup> Megszületett a P2P, ami egyen-tudás-szintű és egyenrangú emberek szabad beszélgetését jelenti. A WEB2 a társadalmi (szervezeti) hálózatok kialakításának és működtetésének új lehetősége. Többféle definíciója létezik, de a lényegük ugyanaz: az online közösségek tudásmegosztása webes alkalmazások segítségével, amelyek a felhasználók igényeiből tanulnak, alakulnak és fejlődnek. Huxley nyomán egy szép, új virtuális világ, amely személyre szabott, gyorsan elérhető információt, testre szabható webes felületeket, közösségi internetezést és együttműködést ígér. Aldous Huxley 1932-ben megjelent *Brave New World*<sup>33</sup> című ironikus és pesszimista látomása abban az időben utópia volt. Azóta több elképzelése valósággá vált, mint például a gépesítés, a klónozás. Castells<sup>34</sup> nyomán a hálózat kölcsönös kapcsolatban lévő kapcsolódási pontok rendszere. A hálózatokat az inklúzió (benne lenni) és az exklúzió (kizárva lenni) kettőssége jellemzi. A hálózatok nyitottak, határok nélkül terjeszkednek. A hálózati alapú társadalom dinamikus, nyitott rendszer, amely folyamatos megújulásra képes a nélkül, hogy a saját egyensúlyát veszélyeztetné. A hálózatba lépők lesznek a hatalom forrásai.

---

31 Darab, T. (1991): *Gépesített értelem*, Áron Kiadó, Budapest

32 Tapscott, D., Williams, A., (2007): *Wikinómia - Hogyan változtat meg mindent a tömeges együttműködés*, HVG Kiadó, Budapest

33 Magyarul 1982-ben jelent meg először *Szép új világ* címen.

34 Castells, M. (2005): *A hálózati társadalom kialakulása*, Budapest, Gondolat-Infonia



A világ keresztben-hosszában összefonódott. A hálózatokban a kapcsolatok túllépnek a kialakítóikon, hatalmi pozíciókon. A 21. században a pénz helyett a kapcsolati tőke lesz a hatalom forrása.

Viktorral ugyanaz az iskolát jártuk ki, aminek utána tagjai lettünk. Ma is gyakran beszélgetünk Skype-on, hiszen egyen-tudás-szintűek vagyunk. Beszélgetünk, habár egyen-tudás-szintűek vagyunk, mégis mást tudunk. Itt egy tanulságos példa:

Zoltán: ezt olvasom az e-learninghez, 1946-ban írta, most jelent meg magyarul, mindenkinek ajánlanám, aki valamit is ír

Zoltán: <http://www.scribd.com/doc/2545341/Lajos-Egri-The-Art-of-Dramatic-Writing>

Zoltán: a forgatókönyvíráshoz is kell

Viktor: nem rossz

Viktor: elmentettem (a linket)

Zoltán: csak egy megjegyzés. Sokat spekuláltam hogyan lehetne a jogi tananyagokat még érdekesebbé tenni? A legtöbb jogi tananyagnak nincs szereplője. Tegyük bele a szereplőt, úgy érdekesebb lesz, ezt mondja az író is

Viktor: teljesen igaz - ezért volt nekem is mindig ok a döntés meg a kreativitás, mert ott volt döntéshozó meg problémamegoldó... majd végiggondolom és kipróbálom - de elég ésszerűnek tűnik... ez tetszik

Zoltán: :)

Viktor: nekem egyszerűbb, ha így leírsz fél mondatban mindent, ami fontos a könyvben :)

Zoltán: majd összeszedem 10 mondatban a lényegét

Zoltán: :)

Zoltán: és pontosan megmondja az író, hogy melyik dráma mitől jó és mitől rossz, 1946-ban :)

Viktor: remekül hangzik. magyarul is megvan?

Zoltán: tavaly fordították le :)

Viktor: good

Zoltán: <http://www.kiado.bme.hu/konyv/2306/egri-lajos-a-dr%C3%A1ma%C3%ADr%C3%A1s-m%C5%B1v%C3%A9szete>

Zoltán: van itt egy másik is:

<http://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0688159885/brainconnection>

Zoltán: ez is van magyarul:

[http://www.tydotex.hu/index.php?page=konyvek&book\\_id=288](http://www.tydotex.hu/index.php?page=konyvek&book_id=288)

Zoltán: nem is vesznek róla tudomást a tanárok, hogy másképp van installálva a gyerek

Viktor: :)

Zoltán: hívhatjuk genetikának is :)

Zoltán: ez az, amit sokan nem értenek, hogy azért kell "beszélgetni", hogy ezek eszedbe jussanak

Viktor: no igen

Viktor: meg azért, mert jólesik

Zoltán: of course

Viktor: és ha olyannal beszélgetsz, akivel nem esik jól, nem is jut eszedbe semmi

Viktor: legfeljebb az, hogy valami sürgős egyéb dolgod van

Zoltán: ja

Zoltán: most már össze kell hoznom az e-learning-et az installálással

Zoltán: hm...

Viktor: meg a gyerekekkel

Zoltán: ja

Zoltán: meg van a tananyag (dráma), a tanuló (installáció), és a tanár?

Viktor: hát igen, ezek jellemzően többszereplős játékok

Zoltán: a tanár a drámaíró?

[09.01.31. 0:00] Viktor: inkább az előadó... nem shakespeare, hanem aki eljátssza hamletot

Zoltán: akkor ezek szerint csak shakespeare írhat tananyagot

Viktor: semmiképpen

Viktor: különben honnan tudnád, hogy shakespeare jobb, mint kovács3

Viktor: és az is remek, hogy van shakespeare is meg goethe is meg servantes is

Viktor: mindegyik nagyon jó, de másképp

Viktor: és aki hamletot kiválóan játszik, lehet, hogy don quihotet nem tud

Viktor: ja, még valami: a tananyagot, amit a hallgatók olvasnak, a színész írja - itt ez a szereplés. a tartalma shakespeare meg goethe

Zoltán: ez hiányzott

Viktor: lehet, hogy a tananyagírás metaforát kellene lecserélni a tananyag színrevitelére vagy hasonlóra

Viktor: csak félreértések elkerülése végett

Zoltán: jól mondod

Zoltán: akkor már csak az új shakespeare-kel kell foglalkoznunk

Viktor: azért ma is jót tanultunk :) hasznos dolog ez a skype :) össze lehetne egyszer rakni valami olyasmit is, hogy "ezekre jöttünk rá skype-on"

Zoltán: ahogy egyszer egy angol fordításból: Intellektuális élnkség persze angolul nem így írta :)

Viktor: ez nem rossz - meg kell hozzá intellektuális éberség, de az élnkség sokkal jobb metafora

Zoltán: még egy feladat: na most ezt tanítsd meg a 12 éves lányomnak

Viktor: ő még tudja

Zoltán: remélem

Viktor: csak ne engeddd, hogy elfelejtse, sokan dolgoznak azon is

Zoltán: többen

## 6. Itt és most ez a lényeg

Próbáljuk megérteni a globális falu komplexitását vagy talán az egyszerűségét! Anderson vizsgálja a TED (Technology, Entertainment, Design) konferenciákat, melyekre hatezer dollár a belépő, miközben ötven millióan nézik ingyen a neten. A konferenciák fő jelszava: „Ideas worth spreading!”, azaz olyan gondolatok, amelyeket érdemes terjeszteni. Az előadóknak mindössze tizenhét percük van arra, hogy átadják gondolataikat, és felcsigázzák a hallgatóság érdeklődését. A TED weboldalán bárki megnézheti ezeket az előadásokat, sőt, lehetőség van a videók feliratozására. Anderson felteszi a kérdést: Miért osztogatják ingyen a TED előadásokat? „Ha megnézem on-line, az nem ugyanaz, mintha ott lennék. A hatás csak egy része az előadás. Legalább ugyanannyit tesz hozzá, hogy elvegyülhetünk a résztvevők között, akik sokszor legalább akkora formátumú személyiségek, mint maguk az előadók. Az emberek nemcsak az előadások, hanem a személyes találkozások, beszélgetések miatt jönnek el.”<sup>35</sup> Az interneten milliónyian nézik meg az előadásokat, posztolják a közösségi oldalakra, és így a jegyek még többet érnek. Ahogy nő a jegyek iránti kereslet, úgy nő a résztvevők száma, és természetesen a belépő ára is.

Meg lehetett volna ezt a jegyzetet másként is írni, de akkor azt más írta volna meg. Én itt és most úgy látom, hogy a fogalmi háló ezeket a kulcsfogalmakat engedi át

1. informális tudásfrissítés
2. a globális falu polgára
3. rövid (vicces) történetek

Ha egy Twitter bejegyzést írnék arról, hogy mit érdemes tanítani a jövő „szervezeti viselkedés-szakembereinek”, akkor ezt írnám be: A globális falu polgára rövid vicces történetek által frissítené tudását, amit a globális faluban találna és a lokális faluban osztana meg.

---

<sup>35</sup> Anderson, C. (2009): Ingyen! – A radikális árképzés jövője, HVG Kiadó Budapest

## **7. Javasolt kiegészítő olvasmányok**

1. Barabási, A.: (2013) Behálózva – A hálózatok új tudománya
2. Buchanan (2003) Nexus – Avagy kicsi a világ
3. Egri L.: (2008): A drámaírás művészete. – az emberi mozgatórugók kreatív értelmezésének alapjai
4. Gladwell, M.: (2007) Fordulópont – Ahol a kis különbségekből nagy változás lesz
5. Ridderstale, J. – Nordström, K.: (2001) Funky business – A tehetség táncoltatja a tőkét.
6. Robinson, K.: (2011) Az alkotó tér – lépj ki a dozból, mert többre vagy képes, mint gondolnád
7. Tapscott, D. Williams, A.: (2007) Wikinómia - Hogyan változtat meg mindenkit a tömeges együttműködés

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszecsenyiterv.gov.hu](http://www.ujszecsenyiterv.gov.hu)  
**06 40 638 638**



**A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.**