

Knowledge management – múltó hóbort avagy a jövőnk?

Géró Katalin

A Knowledge Management a kilencvenes évek vitathatatlanul egyik legdinamikusabban fejlődő új ismeret- és üzletága. A tudásvagyonnal történő tudatos gazdálkodás, a tudás megosztására ösztönző szemlélet kialakítása eleinte többnyire csak az üzleti életben vált igazán elterjedté, napjainkban azonban az üzleti értékek termelése mellett egyre erőteljesebben jelentkeznek a non-profit, tudományos összefogásra irányuló kezdeményezések is. A cél, a már meglévő tudás kezelése mellett, olyan optimális, termékeny környezet megteremtése, ahol eddig nem tapasztalt lendülettel és hatékonysággal „termelődhetnek” az új ismeretek. Rövid időn belül Magyarországon is várható a tudásgazdálkodás-bomba robbanása, ami természetszerűen óriási érdeklődéssel és szakemberigénnyel jár majd együtt. Ezen szakemberek nagy részét pedig a könyvtáros-társadalom soraiból reméli toborozni az üzleti világ.

Merész vállalkozás lenne részemről, ha a következő pár oldalban a knowledge management (a továbbiakban: KM) megcáfolhatatlan, pontos magyarázatára, mibenlétére, illetve miben nem léteinek meghatározására tennék kísérletet. Mint minden kialakulóban, formálódóban lévő ismeretágnak, ennek is számos megközelítése, értelmezése, módszertana lát napvilágot, az üzleti szempontokon alapuló gyakorlati felfogástól a teljesen elméleti megközelítésekig. Mivel a KM egyrészt nagy üzlet (a fő csapásokat meghatározó teoretikusok az esetek többségében üzletemberek is), másrészt a kifejezés maga többnyire kéz a kézben jár az emberiség gazdasági és társadalmi jövőképét napjainkban meghatározó címkékkel (*knowledge era, knowledge economy, knowledge society*), a téma tárgyalásmódja gyakorta érzelmekben gazdag és többnyire nélkü-

lözi a teljességre törekvő, rendszerező szemléletet. A céloom ezéért mindössze az, hogy a fellelhető, bőséges és sokszínű szakirodalomra támaszkodva – könyvtáros szemmel –, bepillantást adjak a KM színes, kavargó, ellentmondásos, napról-napra változó világába.

Hogyan mondjuk magyarul?

A KM-jelenség vizsgálatakor, a kifejezés magyar megfelelőjét keresve, azonnal akadályba botlunk. Az angol „management” szó jelentése oly sokrétű és összetett, hogy lehetetlen egyetlen magyar szóval helyettesíteni. Nem véletlen tehát, hogy a magyar szóhasználatban több fordítási kísérlettel is találkozunk: *tudáskezelés, ismeretkezelés, ismeretszer-*

vezés, tudásgazdálkodás, tudásvagyon-gazdálkodás, ismeretgazdálkodás vagy nemes egyszerűséggel tudásmenезment. (A kifejezés lefordításával nemcsak nekünk vannak gondjaink, ugyanis az idegen szavaknak mereven ellenálló franciáknak is bele-tört a bicskájuk a megfelelő kifejezés megalkotásába, s így a KM-et csak mint *le knowledge management*-et emlegetik, jóllehet magyarázatként – apró betűvel – mindig hozzátesszük: *gestion des connaissances*.)

A tudás mint üzleti tényező

Az információs technológia robbanásszerű fejlődése drasztikus növekedést eredményezett mind a hagyományos, mind az új információhordozókon megjelenő információk mennyiségében. Rohamosan haladunk – némelyek szerint már el is értünk – egy olyan állapot felé, amikor a felhalmozott információ áttekinthetetlenül válik, s az ily módon kialakuló információ-túlterheltség félreértéseket, bizonytalanságot, zavart eredményez. A kihívás ma már elsősorban nem az információhoz, az ismeret-hoz való hozzáférés, hanem a rendelkezésre álló adatok, információ és tudás hatékony feltérképezése, felhasználása és egymással történő megosztása. Fokozottan érvényes ez mindennemű szervezet, intézmény, vállalat határain belül fellelhető ismeretekre, illetve az azokkal történő gazdálkodásra. A jövőben minden szervezet, – sőt, mondhatjuk talán, hogy a társadalom minden tagja – egyre inkább annak fényében is megítélésre kerül, hogy milyen mértékben képes egy, a tudás megosztásán alapuló közösség, hálózat aktív részesévé válni.

Egyes nézetek szerint az információs társadalmat fokozatosan felváltja a „knowledge society”, azaz a tudáson alapuló társadalom. Azáltal, hogy az utóbbi évtizedek markáns változást hoztak az információ és a tudás stratégiai megítélésében, napjainkban az üzleti, gazdasági sikerek már nem a gazdasági hatalom hagyományos oszlopainak – tőke, ter-

mőföld, géppark és munkaerő – függvényei, hanem sokkalta inkább egy adott közösség keretein belül jelen lévő, – gyakran még feltáratlan – tudásban, szakértelembe rejlenek. (Ezt a jelenséget a tudásgazdaság kialakulásának is aposztrofálják, s jelentőségét a mezőgazdaságon alapuló társadalmat felváltó ipari társadalom kialakulásához hasonlítják.) Ezekhez a változásokhoz számos olyan technológia kialakulása és konvergenciája is hozzájárult, amelyek lehetőséget nyújtanak az információk nagy mennyiségben történő összegyűjtésére, menedzselésére és szétsugárzására. Az információs és kommunikációs technológiák fejlődésének hatására felgyorsult a globalizáció, valamint a gazdaság szinte minden szektorát érintő általános dematerializálódás és megkezdődött a virtuális szervezetek kialakulása, amelyekben mindinkább elmosódnak a fizikai és időbeli határok.

Mindez persze nem jelenti azt, hogy a tudásnak, mint stratégiai erőforrásnak a kiaknázása egyszerűen technológiai kérdés lenne. A technológiai eszközök, a számítógépek képesek ugyan az információt összegyűjteni, de csak az emberi elme képes azokat tudássá konvertálni. Ezen megközelítés szerint *a tudás olyan strukturált adatokon alapuló információ, amit valaki végiggondol, megért és a saját fogalmi struktúrájába építve, a tapasztalatai, ismeretei által meghatározott környezetben hasznosít, valamint az egyre inkább teret nyerő tudásmegosztásra törekvő szemlélet szerint, másokkal meg is oszt.*

Az új trend: a szellemi javakkal való gazdálkodás

A gazdasági előnyre, profitra törekvő üzleti szervezetek számára a tudás megosztása és kiaknázása nem annyira lehetőség, mint inkább *üzleti kényszer*. Nem véletlen tehát, hogy napjaink vezető cégei oly sok időt, energiát és nem utolsósorban pénzt áldoznak arra, hogy összeterelessék és összefo-

gásra sürgessék a néha egymástól hagyományosan igen távol álló tudományterületek, szakmák résztvevőit. Az ismeretelmélet, a pszichológia, a közgazdaságtan, a vezetés- és szervezésemélet, a könyvtár- és információtudomány, az informatika, a mérnöki tudományok, a mesterséges intelligencia és döntésemélet stb. kutatói, szakemberei mind-mind egyazon kérdésre keresik a választ. Hogyan lehet minél hatékonyabban feltérképezni, megjeleníteni, felhasználni és bővíteni a rendelkezésünkre álló – nagyon sok esetben rejtett – ismeretet és tudást?

A tudás értékének és szerepének fokozatos növekedésével a kilencvenes évek egyik, talán leginkább fejlődő tudomány-, s egyben iparága a *tudásgazdálkodás* lett, amelynek célja a *tudással kapcsolatos tevékenységek elméleti hátterének, gyakorlatának és eszközrendszerének kialakítása*.

Vitathatatlan tény, hogy a KM az egyik legújabb üzleti trend. A nagyobb tanácsadó és trendkutató cégek elemzése szerint a 2000. év informatikai problémája után a KM veszi majd át a vezető szerepet a stratégiai és informatikai tanácsadó-, valamint szoftver piacon. A KPMG ez év elején végzett felmérése szerint a vezető amerikai és nyugat-európai cégek 85%-ban nagy jelentőséget tulajdonítanak a szellemi javakkal történő gazdálkodásnak, 76%-uk pedig már dolgozik is valamilyen KM-projekten. A megkérdezettek mindössze 2%-a vélte a KM-et divatnak, ill. hóbortnak, az előző évben készített felmérés 33%-os mutatójával szemben. Váljék tehát a KM valóban mérföldkővé az emberiség életében vagy sem, annyi biztos, hogy az elkövetkezendő néhány évben, évtizedben mindképp jelentős szerepet fog játszani az életünkben, hiszen már napjainkra is olyan jelenséggé nőtte ki magát, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni. Kiváltképp igaz ez egy olyan szakmára, amely hagyományosan az információ, a tudás, az ismeretek számbavételére, osztályozására és annak közvetítésére hivatott.

A knowledge management meghatározása

A használatban lévő KM-definíciók száma több tucatra rúg, aszerint, hogy az adott forrás milyen megközelítésben tárgyalja a témát. A klasszikus értelmezés szerint tudásgazdálkodás és hasznosítás alatt értünk minden olyan tevékenységet, amelynek célja egy szervezetten belül felhalmozott mindennemű dokumentált (explicit), illetve láthatatlan (tacit) tudás, ismeret, szakértelem, tapasztalat feltérképezése, összegyűjtése, rendszerezése, hatékonyan történő szolgáltatása és hasznosítása. Röviden, a minél eredményesebb döntéshozatali munkát elősegítendő, a megfelelő információ eljuttatása a megfelelő embereknek a megfelelő formában és időben. Eszerint a KM célja, hogy keretet szolgáltatson egy közösség (vállalat, intézmény, szervezet) szellemi javainak minél gazdaságosabban történő kiaknázásához és felhasználásához. Az elmélet gyakorlatban való megvalósítását sokan sokféleképpen értelmezik, s bár a tudásgazdálkodás végleges rendszerezése még várat magára, már jelenleg is megfigyelhető két, egymástól eltérő felosztási rendszer.

Az első szerint a tudásmenedzsment két nagy iránya – talán inkább feladata – az információkkal, valamint a *humán erőforrásokkal* történő gazdálkodás. Az előbbi szerint tudás alatt az információs rendszerekben nyomon érhető és kezelhető objektumokat, míg utóbbi szerint az állandóan változó, formálódó folyamatokat, a képességek és szakértelem komplex rendszerét értjük.

A másik értelmezés szerint a tudásmenedzsment három nagy tárgyalási módja a *mechanisztikus*, a *kulturális/magatartási*, valamint a *rendszerező* szemlélet szerinti megközelítés. Az első mód inkább a technológiai eszközökkel történő informá-

* Az explicit, illetve a tacit tudás megkülönböztetése *Polányi Mihály* (1891–1976) nevéhez fűződik, aki a KM-irodalom egyik leggyakrabban idézett szereplőjévé vált.

ciókeresés tökéletesítését vizsgálja, a másodikban a tudást és annak kezelését mint vezetést, illetve szervezélméleti problémát értelmezik, míg a harmadik tárgyalásmód a tudás-problémakör szisztematikusan elemzésére, modellezésére helyezi a hangsúlyt.

A humán tényezők felerősödése

Napjainkban a korábban inkább technológia-központú szemlélet eltolódása figyelhető meg a humán aspektusok vizsgálatának irányába. A gyakorlat bebizonyította, hogy az információs technológia jelenléte, az információforrásokhoz való korlátlan hozzáférés megteremtése önmagában nem ad választ a kihívásokra. A nagy feladat a rendelkezésre álló tudásvagyon feltárása és rendszerezése, illetve a kommunikációs csatornák és kapcsolatrendszerek logikai megtervezése. Egy szervezet információs-, és tudásfolyamataiban még a leghatékonyabb infrastruktúra esetén is elengedhetetlen az emberi elme folyamatos jelenléte, irányító, szervező szerepe. Egy szervezet szellemi kincsein alapuló tudásbázist nem csupán kialakítani, megszervezni kell, de a biztos és sikeres működés érdekében folyamatosan karbantartani is, amihez éppen úgy hozzá tartozhatnak a szabványosított gyűjtő, rendszerező, szét-sugárzó folyamatok, mint a használókkal való kapcsolattartás.

A KM hagyományosnak tűnő információkezelési folyamataiban az új momentum, hogy nem csupán a kézzelfogható, dokumentált ismeretek feltárása és összegyűjtése a cél, hanem *az emberi fejekben található tacit, azaz láthatatlan ismeretek összegyűjtése* és azok beépítése a szervezeti információs- és tudásfolyamatokba. Ez utóbbi feladat pedig számos pszichológiai, kulturális, szervezési, vezetési és technológiai kihívást jelent. Olyan szemléletbeli váltásra van szükség, amelyet nem lehet egyik napról a másikra elérni vagy kikényszeríteni. Hiába a veze-

tés elhatározása, hiába az anyagi befektetés, a legmodernebb kommunikációs technológia, ha a szervezet lelkét jelentő emberek, azaz, mi magunk, nem tudunk vagy akarunk alkalmazkodni az új elgondolásokhoz és elvárásokhoz.

A vállalati tudáskezelés alapvető feladata tehát nem csupán az, hogy szisztematikusan feltárja és megszüntesse a szervezeten belül fellelhető információs hézagokat, hogy a szervezet valamennyi (!) tagját bevonja az információgyűjtési tevékenységbe, hogy ezáltal egy kifinomult és etikus információgyűjtő rendszert építsen ki; hogy megtervezze és megvalósítsa a szervezet kommunikációs csatornáit, megalapozva ezzel a későbbi információs és tudásfolyamatokat, hanem az is, hogy olyan szervezeti kultúrát igyekezzen kialakítani, ahol a *tudás megszerzése, a folyamatos tanulás és ismeretszerzés, a szervezet tudásbázisának állandó építése* a napi munkafolyamatok szerves részét képezik.

Éppen ezért – ellentétben sok, főként üzleti megfontolások által vezetett megközelítéssel – a tudásgazdálkodás nem egyenlő egy átfogó információs rendszer kiépítésével, vagy tudáskezelő rendszer bevezetésével. A tudásgazdálkodásnak nincsen eleje és vége, nincsen kötött forгатókönyve, nincsenek megszabott lépései, kizárólagos eszközei, módszerei. A tudásgazdálkodást nem lehet egyszerűen úgy aposztrofálni, mint technológiai fogalom, vezetési, rendszerszervezési módszer, s nem könyvből elsajátítható tudomány. A tudásgazdálkodás szemlélet. Olyan valami, ami áthatja az emberek és ezáltal egy szervezet egész szellemiségét, cselekvését, látásmódját. A technológia pedig csak eszköz, jóllehet nélkülözhetetlen eszköz a szemlélet gyakorlatba való átültetéséhez.

A tudásgazdálkodás nem új jelenség a Nap alatt. Mindig is létezett, mondhatni egyidős az emberi kommunikációval. Az egyes vállalatok, szervezetek, közösségek sem úgy osztályozhatók, miszerint gazdálkodnak-e szellemi javaikkal vagy sem. A hangsúly nem a cselekedeten, hanem inkább a tu-

datosságon van. A KPMG vélekedése szerint a tudásgazdálkodás utazásnak tekinthető a kiinduló – a tudás szervezése szempontjából – kaotikus állapot felől a tudásközpontú szervezet megvalósítása felé. Mindehhez azonban nincs általános, forgatókönyvszerű megoldás, mindenkinek a saját körülményeihez, szervezeti működéséhez, kultúrájához kell alakítania a tudásgazdálkodási tevékenységet. Jóllehet, az elvek, az eszközök és a technika adotak, azok alkalmazása minden esetben eltérő.

– az alábbiakban határozta meg a tudás keletkezésének, mozgási irányainak lehetséges módjait egy közösségen belül.

1. ábra

Nonaka-mátrix (A tudás keletkezésének négy módja)

	Tacit tudás	Explicit tudás
Tacit tudás	Szocializáció	Externalizáció
Explicit tudás	Internalizáció	Kombináció

A tacit és explicit tudás

Mint már láttuk, a tudásgazdálkodás – egyebek között – abban jelent nagy szemléletváltást, hogy túlélve az adat és információ keretein, a más sokkalta inkább megfoghatatlannak tűnő tudás megszabozását tűzte ki célul. A KM zászlaja alatt felsorakoztatott elméletek, gyakorlat és eszközpark elsősorban arra hivatott, hogy támogassa a megújulást, új gondolatok, elképzelések születését, hogy felfedezze és elérhetővé tegye az ösztönös és tapasztalat útján szerzett ismereteket mindenki számára, mindenhol és mindenkor; hogy elősegítse az egyének szakértelmének és szakmai tapasztalatainak közcinccsé válását, legyen az rögzítve fizikai formában vagy létezzen esetleg csupán valakinek a fejében; hogy elősegítse az együttműködést, az ismeretek egymással történő megosztását, a folyamatos tanulást és fejlődést, hogy segítse felmérni és megérteni a szellemi vagyon jelentőségét, s ezáltal fokozza is ezen szellemi kincsek értékét, hatékonyságát és együttes használatát.

A KM-irodalom tudásnak tekint minden, valamilyen szempontból fontos információt. Minden szervezet, közösség alapvető feladata, hogy megkeresse és maximálisan ki is használja a keretein belül felhalmozott ismereteket. *Ikujiro Nonaka* és *Hiroataka Takeuchi* japán szerzőpáros – *Polányi Mihály* fentebb idézett tudásfelosztási rendszerét alapul véve

1. Tacit tudásból tacit tudás: amikor egy személy közvetlen módon megosztja ismereteit egy másik személlyel, azaz közvetlen emberi kommunikáció.
2. Explicit tudásból explicit tudás: amikor valaki a létező, dokumentált tudásból új, dokumentált ismeretet hoz létre.
3. Tacit tudásból explicit tudás: amikor valaki rögzíti, ezáltal átalakítja személyes tudását explicit, dokumentált tudássá.
4. Explicit tudásból tacit tudás: rögzített, dokumentált ismeretek felhasználása új összefüggések felismerése vagy ismeretek létrehozása céljából.

A KM számára a nagy kihívást a két utolsó irány jelenti, azaz hogyan ragadjuk meg és tegyük közös kincssé az emberi fejekben elraktározott tudást, szakértelmet és tapasztalatokat, valamint miként hasznosíthatjuk a felhalmozott, már dokumentált ismeretek a szervezet alapvető tevékenységében és folyamatos fejlődésében. A válasz egy jól megtervezett és körültekintően kialakított szervezeti tudásrendszerben rejlik.

A szervezeti tudásrendszer

Tudásrendszer alatt értjük az emberek, a szervezeti folyamatok, a szervezeti kultúra, az alkalmazott technológia és a mindezeket kitöltő, meghatározó

(tudás)tartalom összességét. A rendszer lelkét jelentő kultúra meghatározza a szervezeti, működési, tanulási folyamatokat, amelyek alapján az emberek a rendelkezésre álló eszközök segítségével alkalmazkznak, hasznosítják, generálják azokat az ismereteket, amelyek aztán meghatározzák az adott szervezet tevékenységét.

A tudásrendszer irányítója általában egy – napjainkban már rendszerint könyvtárosokat és információs szakembereket is magában tömörítő – szakemberekből álló csapat, amelynek feladata, hogy biztosítsa a tudástámogató szolgáltatásokat és fejlessze a tudásgazdálkodást. A „tudás-fejlesztés” tulajdonképpen nem más, mint a szervezet tudástárának létrehozása és állandó fejlesztése annak céljából, hogy mindenki könnyen, gyorsan és időben jusson a számára szükséges, megfelelő információkhoz. Ehhez elengedhetetlen feltétel viszont, hogy a rendszerben található tudástartalmat megfelelően osztályozzuk és egy hatékony, könnyen átlátható tudástérkép alapján – megfelelő jogosultsági rendszer kialakításával –, mindenki számára hozzáférhetővé tegyük.

A tudástérkép

Egy szervezet információs és tudásvagyonának dokumentálásának, megjelenítésének alapvető feltétele, hogy a szervezet rendelkezzen olyan közösen kialakított, előre definiált fogalmi rendszerrel, illetve taxonómiával, amely alapján az ismeretek hatékonyan visszakereshetővé válnak. Olyan eszközrendszer kell a használók kezébe adni, amelynek segítségével a tárolt ismereteket a megközelítési módtól függetlenül, hatékonyan tudják használni. Ha úgy tetszik, létre kell hozni a szervezet profilját alapul vevő osztályozási rendszert, amely által lehetővé válik a tudásvagyon ésszerű katalogizálása és a tudásrendszerben való megjelenítése. A tudáskatalógus a vállalat szellemi értékeinek olyan rendszerezett forrásgyűjteménye, amely teljességre törekedve fel-

tárja az önálló fájlok weboldalak, dokumentumkezelő rendszerek, adatbázisok, adattárak és adattárházak stb. tartalmát. A katalógus egyes elemeit az ún. metaadatok írják le, amelyek rögzítik az egyes információforrások jellemzőit (lelőhely, szerző, keletkezés időpontja).

A vállalati tudáskatalógus hatékonysága növelhető az ún. tudástérképek alkalmazásával, lehetőséget adva a katalogizált tudástartalom vizuális megjelenítésére. A tudástérképek készítésekor az ismereteket grafikusán ábrázoljuk, azaz megkíséréljük leképezni egy adott fogalmi hálózatot az azt felépítő egyes fogalmak, illetve a köztük fennálló kapcsolatok rögzítésével. Az így kapott ábrák – a tartalmat megszabadítva a szöveggörnyezet adta korlátoktól – lehetővé teszik egy tudáskör általános, környezet-től független feltérképezését és megértését. Ezáltal pedig könnyebbé válhat új ismeretek és összefüggések felfedezése és az ismeretek egymással történő megosztása is. Ehhez azonban szükség van a szervezet tudáskezelő rendszerének megtervezésére és kialakítására is.

A tudáskezelő rendszer

A tudáskezelő rendszer azon információtechnológiai eszközök összessége, amelyek lehetővé teszik a szervezet szellemi vagyonának összegyűjtését, rendszerezését, valamint szétsugárzását a szervezet – egymástól térben akár nagyon távol lévő – tagjai között.

Az utóbbi évek információtechnológiai beruházásai lehetővé tették a vállalatok számára az egyre hatékonyabb információ-tudáskezelést, azt intranet technológiák megjelenése pedig felgyorsította a tudásmegosztás lehetőségét. Az is igaz viszont, hogy a különböző alkalmazások (fájlszerverek, speciális szövegtárak, intranet rendszerek stb.) rendszerint egymástól elzártak, függetlenek, amolyan információs silókként működnek. Bár igen hasznos segéd-

eszközt jelentenek egy-egy munkacsoport számára, sokszor elzártak maradnak a szervezet többi dolgozója előtt. A sokszínű és általában töredezett információs rendszerek következtében az információhiány, illetve információs túlterheltség egyformán gondot okoz. *A tudáskezelő rendszer kialakításának célja, hogy a szervezet különálló információs síloit egyetlen alkalmazás helyettesítse úgy, hogy bár meghagyja az információ létrehozásának és feldolgozásának munkafolyamatait a különálló alkalmazások számára, de egységes visszakeresési felületet biztosít valamennyi információs alkalmazáshoz.* Ez az elgondolás csökkenti a költségeket, hozzájárul a már létező információs technológiák hatékonyabb kihasználásához és túlmutatva a hagyományos LAN kereteken, egy szervezet valamennyi tagját képes összekötni az információs forrásokkal, illetve egymással. Számptalan olyan alkalmazás hódított teret magának az utóbbi időben, amelyek bár hatékonyan támogatják a tudáskezelést, mégis túlzás lenne őket önmagukban tudáskezelő rendszernek titulálni, legyen szó akár az intranetről, akár dokumentum-kezelő-, információkereső-, „electronic publishing-”, (vagy saját házunk táján maradvá) integrált könyvtári rendszerekről, illetőleg groupware, workflow, help-desk, brainstorming, adatbányászati alkalmazásokról. Trendkutatók és elemzők szerint még jó néhány évet várunk kell, amíg a piacon megjelenik az első, valóban minden jelenlegi elvárásnak megfelelő komplex tudáskezelő rendszer.

A könyvtárosok mint az üzleti világ „új csillagai”

Bár ironikusnak, esetleg bizarrnak is tűnhet a fenti kijelentés, tény, hogy az utóbbi két évben a könyvtárosok és információs szakemberek a vezető nyugati gazdasági szaksajtó egyik sokat emlegetett szereplőivé váltak. Azáltal, hogy a vállalatok tömegesen kezdenek tudáskezelő projektekbe, a könyvtá-

ros-társadalom azon rétege, akik már jelenleg is vállalati könyvtárakban, információs központokban dolgoznak, automatikusan szembe kerültek az új kihívásokkal. Ez persze nem olyan magától értetődő folyamat, hiszen a kilencvenes évek egyik nagy paradoxona éppen abban nyilvánult meg, hogy míg a nagy tanácsadó cégek úttörő munkája révén a tudásgazdálkodás egyre elterjedtebbé és elfogadottabbá vált, addig sok ipari szervezet – költségmegtakarítás címén – igyekezett leépíteni az információkezeléssel- és szolgáltatással hagyományosan foglalkozó dokumentációs központokat és könyvtárakat. (Egyes vélemények szerint sok cég éppen azért költ manapság oly sokat tanácsadásra, mert megfosztották magukat annak lehetőségétől, hogy időben és biztos források alapján jussanak a piaci versenyképességhez szükséges tudáshoz és információkhoz.)

Napjainkban a különböző kisebb-nagyobb cégek igyekeznek bővíteni, fejleszteni az információszolgáltatással foglalkozó szervezeti egységeiket, így a vállalati könyvtárak is reneszánszukat élik. Rohamos gyorsasággal emelkednek ki az üzleti tevékenység szempontjából korábban igen kis jelentőséggel bíró szerepkörükből. A könyvtárosok magas fokú jártasságra téve szert az információs eszközök és források használatában, információs szakembereké váltak, akik már nélkülözhetetlen, stratégiai feladatot látnak el egy vállalat üzleti tevékenységében, illetve jelentős anyagi megtakarítást tesznek lehetővé azáltal, hogy a cég egyes munkatársainak nem kell az idejüket áldozni a munkájukhoz szükséges információk külső forrásokból történő beszerzésére. Hagyományos feladataik alapján már jó ideje nélkülözhetetlenek az interneten, illetve az intraneten található információk igény szerinti gyors összegyűjtésében, értékelésében, rendszerezésében és szétsugárzásában vagy a vállalat szellemi vagyonát képező belső információk, dokumentumok összegyűjtésében és azok visszakereshetővé és elérhetővé tételében. Ezekhez a feladatokhoz adó-

dik hozzá fokozatosan a vállalat tudásmenedzsment stratégiájának sikeres megvalósításában való aktív részvétel.

A vállalati tudásrendszer megtervezésében és kiépítésében számtalan olyan folyamat van, amelynek kivitelezése ma már dedikáltan a könyvtárosok feladata is. Hogy csak néhányat említsek:

- ☉ egy adott szervezet információs-, illetve tudásfolyamatainak feltérképezése;
- ☉ egy adott szervezet egésze és részegységei által támasztott információs igények feltérképezése;
- ☉ a szervezet átfogó tudástérképének a megalkotása, amely alapján a szervezet kidolgozhatja a tudásgazdálkodási stratégiáját;
- ☉ olyan osztályozási rendszer, taxonómia kialakítása, amely alapján lehetővé válik a tudásrendszer alapjainak megteremtése, így pl. a tudástérkép kialakítása is;
- ☉ olyan eszközök, eszközrendszerek kiépítése, amelyek hatékonyan járulhatnak hozzá a tudásmegosztáshoz. Ilyen pl. a vállalati Yellow Pages kidolgozása, amelynek lényege, hogy feltérképezi a szervezeten belül felhalmozott szakértelmet és tapasztalatokat, azaz segít eligazodni abban, hogy ki mit tud „házon” belül.

Azok a cégek, amelyek lándzsát törtek a szellemi javakkal való gazdálkodás mellett, komoly ajánlatokkal és nagy reményekkel keresik a könyvtárosok soraiban leendő munkatársaikat, akik az ismeretszereléssel foglalkoznának. Számos könyvtáros szervezet és könyvtárosképzéssel foglalkozó intézmény fordul érdeklődéssel a KM-iparág felé és tudatosan törekszik lépést tartani a KM fokozódó népszerűsége okozta változásokkal és a piac teremtette kihívásokkal.

A tudásgazdálkodás által teremtett új szemlélet és viselkedési formák elfogadása és adaptálása persze, a könyvtárosok számára sem könnyű feladat. A korábbinál nagyobb mértékű együttműködési

készségekre, rugalmasságra, naprakész, korszerű informatikai, technológiai, vezetési- és szervezéselméleti, közgazdasági ismeretekre, továbbá rendszerező készségre és önállóságra is elengedhetetlenül szüksége lesz a jövő könyvtárosainak, tudásmenedzsereinek.

Ezek az új munkakörök lényegében korábbi tevékenységeinkben gyökereznek, ahogy maga a tudásgazdálkodás is. *David Skyrme* és *Debra Amidon* a *Creating the knowledge-based business* című könyvükben az alábbiak szerint határozták meg a tudásszakemberek egyes típusait:

- ☉ **Tudásmérnök:** megjeleníti, illetve feltérképezi a tacit és explicit tudást, hogy lehetővé váljék annak osztályozása és szétszórása;
- ☉ **Tudás-szerkesztő:** az explicit tudást olyan formába konvertálja, ami megkönnyíti annak elérését és használatát. A mind belső, mind külső forrásból merített információkat szintetizálja és a belső normákhoz igazítja;
- ☉ **Tudáselemző/analitikus:** a tudásbázis és a felhasználók között elhelyezkedő összekötő személy, kiemelkedő interperszonális-és kommunikációs készségekkel;
- ☉ **Tudásnavigátor:** feltérképezi a szervezet tudáskincsét és eligazít annak tudástárai között,
- ☉ **Tudás-keeper:** a külső információforrások tartalmát irányítja a belső felhasználók számára;
- ☉ **Tudásbrókerek:** kifinomult, kiterjedt és értékes kapcsolatrendszerrel rendelkeznek a vállalaton belül és kívül egyaránt, amellyel támogatják a szervezeten belüli hatékony tudásmegosztást.

Mostanság sokan és sokat beszélnek a tudásmunkásokról, azok feladatairól, szerepükről az információs (tudás)társadalomban. Talán nem túlzás azt állítani, hogy ezekben a kijelentésekben rólunk, könyvtárosokról, információs szakemberekről (is) beszélnek. Jelen esetben a kérdés nem az, hogy mely pon-

tokon kapcsolódhatunk be a tudásgazdálkodási folyamatba, hanem inkább az, hol nem.

A nehézséget nem az jelenti, hogy miként hívjuk fel magukra a figyelmet, hanem inkább az, miként zárkózzunk el a feladatok elől. S ami még fontosabb, nem önjelölt prófétaként, önmagunkat előre tolva kell a helyünket keresnünk a KM világában, hiszen a szakmánkat megszólították, s erre a megszólításra nem csak kell, de érdemes is válaszolnunk.

Irodalom

1. BARCLAY, Rebecca O. – MURRAY, Philip C.: What is knowledge management? In: Knowledge-at-Work, 1997. no. 1.
2. BROADBENT, Marianne: Phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession? In: Information outlook, 1998. number 5. pp. 23–36.
3. Dataware Technologies: knowledge management. Linking people to knowledge for bottom line results (White Paper)
4. DAVENPORT, Thomas H.: The future of knowledge management. In: CIO, 9(5). pp. 30–31. December 15, 1995/January 1, 1996.
5. DAVIS, Kevin: The changing role of the business librarian. In: Knowledge Management, December, 1998.
6. HELFER, Joe: Order out of chaos: a practitioner's guide to knowledge management. In: Searcher, 6(7), July/August, 1998. pp. 44–51.
7. KPMG: knowledge management: common sense, but is it also common practice? In: Knowledge Management Survey, 1999.
8. NONAKA, I. – TAKEUCHI, H.: The knowledge-creating company – how Japanese companies create the dynamics of innovation? New York, 1995.
9. POLÁNYI Mihály: Személyes tudás. Úton egy posztkritikai filozófiához. Bp. 1994, Atlantisz,
10. ROW, Heath: Out of the stacks. In: CIO, 10(7). pp. 54–59. January 15, 1997.
11. SENGE, Peter M.: Az 5 alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata. In: Heti Világgazdaság, 1998.
12. SKRYRME, David J.: From information to knowledge management: are you prepared? In: Online Information 97. Proceedings of the 21st International Online Information Meeting held in London 9–11 December, 1997. Ed. By David I. Raite, pp. 109–118. Oxford. Learned Information, 1997.
13. World Bank: What is knowledge management? A background document to the World Development Report, 1998.

SVÉD KÖNYVTÁRI TÖRVÉNY

Svédországban még csak három éves a könyvtári törvény, de már készülnek a módosítására.

A jogszabályt a térítésekről szóló élénk vita után előzte meg. A törvény révén sem sikerült megállítani a könyvtárak bezárását, a létszámok és a garapítási keretek csökkentését.

A könyvtárak szeretnék, ha a törvény szigorodna, a kulturális miniszter pedig úgy vélekedik, hogy a részletesebb szabályozás helyett a közkönyvtárak nagyobb mozgásteret igényelnének.

A módosítási javaslat még idén ősszel a parlament elé kerül.

(Scandinavian Public Library Quarterly, 2000. 2. sz.)
