



## A WEB 2.0 hatásai a tudásmenedzsmentre

*Moria Levy* rövid tanulmányában elsőként értelmezési kereteket kíván felvázolni a web 2.0 fogalmköréhez. Majd erre a háttérre építve vizsgálja meg a web 2.0 vállalati szervezetekre gyakorolt hatásait. Zárásként pedig a web 2.0 és a tudásmenedzsment érintkezési pontjairól szól, a tudásmenedzsment web 2.0-s nézőpontú fejlődési lehetőségeire keresve választ. A bevezetőben megállapítja, hogy míg a web 2.0 világában rengeteg ember osztja meg egymással aktívan ismereteit, addig a vállalati (intézményi) tudásmenedzsment-rendszerek koránt sem ilyen sikeresek. A fő kérdés tehát, hogy lehet-e tanulni, s ha lehet, akkor milyen formában a tudásmenedzsment fejlesztőknek a web 2.0 fejlesztőitől.

### A web 2.0 értelmezése

A web 2.0 jelenség mögött álló okok:

- A web 2.0 az internet fejlődésének egy, a korábbiaknál magasabb fejlettségi szintje, mely magában foglalja az előző szintek összes pozitív hozadékát.
- A felhasználók száma drámaian növekszik, és a hardveres eszközkészlet is átalakul (hangsúlyeltolódás a mobil eszközök irányába az asztali számítógépek felől). A szerző konkrét számadatokkal is érzékelteti a drámai változást: 2006-ban egy milliárd ember fért hozzá az internethez és a mobil eszközök száma már kétszerese volt az asztali gépekének.
- Az IT iparnak ki kellett találnia valamit a 2001-es „dotkom” lufi kipukkanása utáni új pozitív jövőképként.

A web 2.0 lényege a szerző csoportosítása szerint:

- A világháló, a web 2.0 szemlélete szerint, platformként kell kezelni, el kell vonatkoztatni a fizikai dokumentumhordozók világától. Nem a dokumentumhordozó dominál, nem abban van igazán az üzlet. Azok a vállalatok, amelyek elsőként megértették a világháló platform jellegét, és erre alapozva építették fel üzleti modelljeiket, páratlan

karriert futottak be (pl. Amazon, eBay, Napster). Olyan alkalmazásokról van szó, amelyek utat nyitnak egy-egy platformfelületen rengeteg különféle tartalom megvalósítására. Miközben arra is figyelni kell, hogy az új platform minél változatosabb mobil és asztali eszközkörnyezetben nyisson teret. A Netscape, ami a platformalapú gondolkodással szemben a dokumentumhordozókhoz kötődő alkalmazások és szabványok révén próbált domináns üzleti pozícióba kerülni, elbukott a versenyben.

- A hangsúly az előbbiekből adódóan az alkalmazásfejlesztés helyett a szolgáltatásfejlesztésre helyeződik át. Az innováció a kapcsolódási pontok megtalálásában jelenik meg. Elképzelhető, hogy valaki csak egyféle szolgáltatás fejlesztésére koncentrált. Hatalmas hozzáadottérték-tartalmat tud viszont elérni, ha rájön arra, hogy miképpen tudja a legegyszerűbb és legsikeresebb módon összekapcsolni azt más szolgáltatásokkal.
- A web 2.0-nak (valamint a tudásmenedzsment 2.0-nak) fő jellemzője, hogy a szolgáltatásfejlesztéssel párhuzamosan a felhasználók kilépnek korábbi – az alkalmazásfejlesztők, tartalomfejlesztők és tudásmenedzsmentek által – passzivitásra ítélt szerepükből. A felhasználó többé nem egyszerű használója, fogyasztója a kész alkalmazásnak, hanem úgy vesz igénybe szolgáltatásokat, hogy használatával egyben aktívan alakítja azokat, befolyásolja sorsukat, további fejlődésüket. A legaktívabb felhasználók új kollaboratív tudástárakat hoznak létre közös szellemi terméként (pl. wikik hálózata). A szolgáltatások hatóerejét egyre inkább az adja meg, hogy hányan és hogyan használják őket. A cikkíró a *Google Search* esetét hozza fel példának. Egy adott témában való keresésnél a találati sorrendet befolyásoló tényező, hogy a korábbi hasonló kereséseknél mely találatokat nézték meg a felhasználók. Megemlíti még emellett, hogy az eBay, a Napster és az Amazon is használja ezt a relevanciasúlyozó megoldást. Minél többen használnak egy ilyen keresőt, amely figyelembe

veszi, hogy előzőleg mire kattintottak a felhasználók, annál több adat gyűlik össze, így egyre relevánsabb találatokat kapunk.

- A kollektív intelligencia jelenik meg az ún. „long tail” (elnyúló görbe) üzleti modell érvényesülésében. Voltaképpen itt a „sok kicsi sokra megy” ősi bölcsessége manifesztálódik. A *Chris Anderson* által 2004-ben megalkotott modell szembeállít azzal a gyakorlattal, hogy az üzleti világ csak a 20 százaléknyi nagyfogyasztóba és vezető termékbe investál, és figyelmen kívül hagyja a maradék 80 százalékot. A csupán egy-egy könyvet vásárló magánszemélynek, vagy az egyenként minimális ráfordításokkal működő milliányi kisvállalatnak is komoly piaci súlya van. A másik oldalról pedig előnybe kerülnek azok, akik csekély mennyiségű (kiszerezésű) árut adnak el rengeteg magánszemély, vállalat részére. A virtuális világban a hiperlinkek azok, amelyek a webet összekötve az egyéni tartalmakat kollektív tudássá ötvözik össze. A webes szféra, illetve ezen belül a blogoszféra hasonló alapelvek alapján működik: ha valaki a webhelye, illetve blogja révén aktív tartalom-előállító, felkelti mások figyelmét. Róla is sokat írnak, új közös tartalmak formálódnak az adott blogon/webhelyen mint csatornán, a felhasználók bevonásával. Ezáltal a szereplő egyre ismertebb és népszerűbb lesz, előkelő helyen tűnik fel a keresőmotorok találati listáin. A kollektív tudás és a hozzáadott információs érték egyéni üzleti sikerré konvertálható. Az üzleti siker titka a web 2.0-s világban tehát a dominánsá válás a web kollektív intelligenciájára hagyatkozva, annak erejét kihasználva.
- A szolgáltatásoknak valamilyen tartalmi magon kell nyugodniuk. Erre a szilárd alapra építhető rá a rengeteg hozzáadott érték. A Google esetében az indexelésre és a rangsorolásra épül a hozzáadott értéktartalom, az Amazon esetében pedig a könyvkínálat katalógusára. Mindnyájan tudjuk, hogy mindkettő jóval többet nyújt ezeknél az alapszolgáltatásoknál, a mag mégis mindkét esetben stabil.
- A web 2.0 tehát sokkal inkább szolgáltatásokon nyugszik, mintsem önálló alkalmazásokon. A régi értelemben, ahogyan egy terméket lezártak, véglegesnek nevezünk, egy web 2.0-s szolgáltatás soha sem lesz az. Folyton változik, fejlődik, alakul. A cikkíró a *Flickr* közösségi fényképmegosztó példáját hozza fel, melyben félóránként történnek változtatások. A felhasználók tevékenységükkel egyben a minőségbiztosítási folyamat aktív alakítói is, habár ez persze rejtve marad előttük. Így a web 2.0 voltaképpen örök béta állapotban leledzik. (A bétaállapot, ahogy a cikk is

említi, az a szoftverfejlesztési szakasz, amikor egy alkalmazáson, a terjesztésre szánt verzió megjelenése előtt, a leendő felhasználók egy része teszteket hajt végre, feltárva a hiányosságokat, a további fejlesztési lehetőségeket.)

- A tudásmenedzsment szempontjából a leglényegtelenebb, így a cikkben mélyebben nem is tárgyalt web 2.0-s összetevő is a szoftverfejlesztéshez kapcsolódik. A szolgáltatások önmagukban is számos kis, egyenként könnyen módosítható modulból állnak össze nagyobb egységekké. Igazi felhasználói élményt nyújtó kezelőfelületű alkalmazásokról van itt szó, melyek kis modulokból állíthatók össze megfelelő protokollokat és webfejlesztő környezeteket használva.

### A web 2.0 kategorizálása a tudásmenedzsment nézőpontjából

A cikk a web 2.0 alapvonásainak taglalása után rátér a különféle alkalmazások csoportosítására. Itt a Wikipédia *O'Reilly* által megadott kategóriái szerint lépdel az internetes, de nem webalapú alkalmazásoktól, a részben vagy egészben a weben működő programokon át, a teljes mértékben a web 2.0-ra szabott szolgáltatásokig. Ez utóbbiak a már vázolt módon az emberi kapcsolatok hálózati erejére építenek, hatékonyságuk pedig a minél tömegesebb használatra épül (pl. Skype, AdSense, del.icio.us, Wikipédia). A szerző figyelme ezek után néhány népszerű web 2.0-s alkalmazástípus felé fordul, azokon keresztül vizsgálja meg a fent említett alapelvek érvényesülését.

A wikit mint web 2.0-s műfajt a tudásmegosztás minden eddiginél demokratikusabb eszközeként írja le, mint sablonok által meghatározott hasonló szerkezetű weboldalak gyűjteményét. Fogalmak, oldalak és címek újszerű összekötésével új dimenziót ad a tudásmegosztásnak.

A blogban, mint egy személyes webnaplóban, első látásra nem sok újdonságot fedez fel a szerző. A műfaj komoly múltra tekint vissza, és web 1.0-s előzményei is vannak. A naplók halmaza mégis önálló webes alrendszerre nőtte ki magát, melynek okait a szerző a következőkben találja meg:

- Az írás folytonossága (lapokra töredezés helyett egységes, folytonos szerkezet, mintha egy papíralapú naplót lapozás nélkül olvasnánk egyben).
- A blogok számosságából adódó kvantitatív súly: 2006 végéig már 76 millió blog született világszerte.

- A blogot írók hatalmas közössége által közölt információk súlya a webes információhalmazban.
- A blogosféra információs potenciálja megbízhatóságban, használati súlyában, gyakoriságában kiemelkedik a web többi tartalmi szegmense közül.

A blogok sikerességéhez nagyban hozzájárul egy másik alkalmazás típus: az RSS (illetve a szintén megemlített ATOM), melynek köszönhetően automatikus értesítést kaphatunk a minket érdeklő tartalom aktuális frissítéseiről. Az RSS olvasó, miután megadjuk neki, hogy mely forrásokra vagyunk kíváncsiak, standard felületet használva nyújtja nekünk az érdeklődési területünkre szűrt tartalmat. Olyan információs csatorna, amely rendszerezett, személyre szabott információt közvetít számunkra.

A címkézés, legyen az magán vagy nyilvános, egy újabb összekapcsoló eszköz olyan tartalmi elemek között, amelyeknek valamilyen elgondolás szerint közös pontjuk van. A taxonómia világában egy szervezet határozza meg a használható címkék/fogalmak körét. Bárki, bármilyen fogalomkészlettel címkézhet, így jön létre a folkszonómia (szabad címkézés alapú ismeretszervezés) világa.

A közösségépítő szolgáltatások kifejezetten kapcsolati hálók megalkotására, illetve növelésére jönnek létre. Az alapítók meghívják ismerőseiket, hogy csatlakozzanak, ők is a saját ismerőseiket, és így tovább. Vannak ezek között a hálózatok között tematikusak (kulturális vagy üzleti jellegűek), illetve praktikus jellegűek (mint a telefonszámlisták) is.

A web 2.0-s eszközök kapcsán a szerző újra leszögezi, hogy ezek sikeressége elképzelhetetlen lenne a mobil készülékek térhódítása, valamint a szélessávú internet elterjedése nélkül. Említést tesz arról, hogy a web 2.0-ból kinőve megszületőben vannak a web 3.0-s eszközök, szolgáltatások is. Ez utóbbiak fő funkciója szerinte a strukturálatlan világháló egyre strukturáltabbá tétele, például az automatikus címkézés, vagy a mesterséges intelligenciaalapú alkalmazások által. Annak megválaszolásával kapcsolatban azonban egyelőre türelmemre int, hogy ez utóbbiak is lehetnek-e majd olyan sikeresek, mint a mostani web 2.0-s eszközök.

## **Web 2.0 a vállalati környezetben**

Az „Enterprise 2.0” kifejezés a web 2.0 infrastruktúrájának és/vagy eszközeinek vállalati környezetben való alkalmazását jelenti. A web 2.0 vállalati

használatának két fő dimenzióját különíti el a szerző: Az egyik dimenzió a technológia, az eszközrendszer adoptálása mentén, a másik az alkalmazotti, felhasználói igények szintjén jelenik meg.

Az adoptálás jelenti egyrészt a szoftver infrastruktúra meghonosítását (többek közt a már említett örökös bétaállapotú gondolkodásmód elfogadását). Az adoptálás másik oldala a szoftvereszközök átvétele (folkszonómia, wiki, TWiki-wiki integráció, blog). A szerző szerint viszont nem tartozik ide az azonnali üzenetküldő rendszerek, illetve a keresőgépek használata, bár az általa használt szakirodalomban néhányan ezeket is ebbe a körbe sorolták.

A vállalati információs rendszerbe integrált web 2.0-ás eszközöket egyrészt a szervezet dolgozóinak és dolgozóikért kell használatba venni, másrészt a cég ügyfelei, partnerei és beszállítói érdekében is adaptálni/alkalmazni kell őket. (Példaként szolgál, ha mondjuk a cég vezetője saját szempontjainak kifejtésére blogot vezet). Általánosságban az idézett kutatási eredmények alapján elmondható, hogy miközben egyre többen alkalmazzák a web 2.0 eszközeit a vállalati munka során, a szkepszis is elég erősen jelen van még. Több cégvezető elsősorban biztonsági megfontolásokat említ ellenetesként. Másokban az internetlufi kipukkanása előtti időszakot idézi fel a web 2.0 használatának előnyeit hangsúlyozó marketing-propaganda. Eközben azért a kollaboratív munka előnyeinek kihasználásából, a hatékonyabb tudásmegosztás elősegítéséből nem szeretnének kimaradni. A web 2.0 alapú eszközök, módszerek használatának gyakorisága generációs kérdés is. A fiatalok bátrabban nyúlnak az új szemléletmód elemeihez, mint az idősebb generáció. Sokszor a web 2.0-s eszközök használata csak néhány vállalatban belüli úttörő elszigetelt tevékenységeként jelenik meg, a termelésben, üzletvitelben közvetlenül nem játszik szerepet. Külön probléma az, hogy az eszközök mögötti szemléletmód sokkal nehezebben tud egy cégnél meghonosodni, mint néhány eszköz használata. A szerző a szemfényvesztést kiáltók és a vállalati evolúciós fejlődést felvázolók között az utóbbiak felé hajlik. A web 2.0 alapú eszközök használata és szemlélete folyamatosan terjed a vállalati környezetben is. Minél több eszközt használnak, annál könnyebb elfogadni a mögötte meghúzódó koncepciót is. Az általános internetes trendek is a web 2.0 sikerére utalnak. A szervezeti tudásmenedzsmentben jelentkező trendek is lassan, de biztosan teszik magukévá a web 2.0 koncepcionális elemeit.

## Tudásmenedzsment 2.0: a tudás menedzselése a web 2.0 létének fényében

A tudásmenedzserek, akik a web 2.0 szemléletét és eszközeit szeretnék alkalmazni, némileg el-lentmondásos, zavart helyzetben találják magukat. Több mint egy évtizede küzdenek a tudásmenedzsment-szakemberek az alkalmazottak és a főnökség passzivitásával és időhiányával. A cikk felteszi a kérdést, hogy amikor a tényleges munkaidő jóval meghaladja a hivatalos kereteket, s az embereket minden eddiginél jobban behalózzák a különféle kommunikációs eszközök, a normál munkájuk mellett hogyan találnak alkalmat tartalmak és ismeretek megosztására? Talán éppen azért osztják meg szabadidejükben a web 2.0-s alkalmazásokkal a tudásukat, mert ezt nem tekintik munkának, ellentétben azzal, amikor a céges tudásmenedzsment-rendszerben kellene tenniük ugyanezt. Ha ez így van, akkor bár a web 2.0 megtanítja az embereket arra, hogy ők igenis vannak értékes ismereteik és ezeket meg is tudják másokkal osztani, de ettől nem fogják lelkesebben használni a céges tudásmenedzsment-rendszert. Viszont ha legalább valamit adaptálni lehetne a web 2.0-s filozófiából a tudásmenedzsment-rendszerekbe, akkor van remény, hogy ezek is sikeresebbek lesznek. Ha ez sikerül, megkönnyíthető vele a tudásmenedzsment-rendszerek nem egyszerű elfogadtatása a szervezeteken belül. Akkor pedig hogyan értelmezhető a web 2.0 koncepció és eszköztár a tudásmenedzsment kapcsán? A web 2.0-s eszközöket és koncepciókat meg kell vizsgálni olyan szempontból, hogy mi hasznosítható belőlük a tudásmenedzsment-rendszerekben. És ha sikerül ezeket beépíteni, akkor talán könnyebben befogadják a tudásmenedzsmentet a dolgozók a szervezeten belül. A cikk négy szempont alapján veti össze a web 2.0-t a tudásmenedzsmenttel:

- koncepcionálisan,
- az alapelvek mentén,
- a különböző eszközök és alkalmazások funkcionálisának szintjén,
- a szervezeti kultúrához kapcsolódva.

Ami a koncepcionális rész illeti: két markáns áramlat (no meg a közöttük elhelyezkedők) különíthetők el. Az egyik a web 2.0-át mint technológiai váltást szemléli, és azt hirdeti, hogy nincs köze igazán a tudásmenedzsmenthez. Utóbbi jóval komplexebb, többretegűbb, és sokkal nagyobb potenciál rejtőzik benne a vállalati, szervezeti élet befolyásolására. A web 2.0 itt tehát funkcionális technológiaként jelenik meg, bármiféle önálló szemlélet, mögöttes

világnézeti koncepció nélkül. Alkalmazásától így a jóval komplexebb folyamatokkal, szellemi-világnézeti háttérrel dolgozó tudásmenedzsment esetében ózdkodni kell. Mások egészen eltérően látják ezt a kérdést. Abból indulnak ki, hogy bonyolult és elvont eszközökkel, valamint szellemi háttérrel operáló tudásmenedzsmentnek az üzleti élet számos szegmensét tekintve igencsak megkopott a reputációja. A tudásmenedzsment eszközeinek általános leértékelődése által keltett ürbe robbantak be a web 2.0 eszközei. Utóbbiak fő jellemzői, hogy kicsik, könnyen telepíthetők és kezelhetők, valamint olcsók. A szervezeti tudást új utakon segítik újra a napfényre hozni, mint ahogy az elvontabb és bonyolultabb korábbi eszközrendszerek tették. A középen állók várakozó állásponton vannak. Ha a web 2.0 csak „egy nagy felhajtás”, akkor miért siessenek, miért építsék be a tudásmenedzsment-rendszerekbe? Minek egyáltalán összehasonlítani? A tudásmenedzsmentnek csak kárára lehet ez a kapcsolat.

A koncepcionális áttekintés után a cikk rátér az alapelvek területére. Lényegi állítása, hogy a fentebb említett főbb web 2.0 alapelvek nagyon közel állnak a tudásmenedzsmentben alkalmazottakhoz (melyet a szerző táblázati szinten is igyekszik bizonygatni). A különbségek főként a centralizációban, a tudásmenedzsment által kontrollált attitűdök terén találhatóak meg (összevetve azokat a kontroll nélküli, decentralizált web 2.0-val). Mindezek ellenére a legtöbb web 2.0 alapelv egyben része a tudásmenedzsment magját alkotó koncepcióknak is.

Harmadikként a web 2.0-s eszközök és alkalmazások kapcsán már szóba került ezek könnyen adaptálhatósága és olcsósága. Az elmúlt években már megjelentek olyan szoftverek, amelyek a web 2.0-t a vállalati környezethez igazítják: biztonsági funkciókat tartalmaznak, lehetővé teszik fájlok csatolását, és összekapcsolhatók az ERP (erőforrás-tervezés), a CRM (ügyfélkapcsolatok menedzselése) és egyéb céges rendszerekkel. Külön táblázat összegzi a web 2.0 és a tudásmenedzsment funkcionális jellemzőinek összehasonlítását. A TM rendszereket előre definiált és egymástól eléggé különböző koncepciók alapján hozzák létre. Ezzel szemben a web 2.0-s rendszereknél ugyanarra a célra több hasonló elvű, csupán a fókuszálás irányában különböző alkalmazás verseng egymással. Ez utóbbi szemléletet átvéve a TM rendszerek is fejlődőképesebbek lehetnének.

A szervezeti kultúrával kapcsolatban az első fontos megállapítás, hogy habár a hangsúly eddig is a

felhasználókon volt, de kevésbé összpontosítottak a felhasználók egyes csoportjaira. A web 2.0 kapcsán pedig pont az szembeűnő, hogy a web 2.0 szemléletmódjába és eszközei használatába belenövő fiatalság természetes módon várja el ennek megjelenését a vállalati környezetben is. Ők lehetnek azok a katalizáló tényezők, akik a tudásmenedzsment legfontosabb alkotóelemei. A fiatalok fontos szereplők a munkafolyamatokban szükséges változtatások keresztülvitelében.

A hálózatok szervezeti erejébe vetett web 2.0-s nézet jótékonyan segítheti a munkatársak hálózati részvételen alapuló együttműködését. A bizalom, a közös értékek és érdekek, a részvétel és partnerség igénye azok, amelyek a tudásmenedzsment számára is kihívásként jelentkeznek. Kezdetből beépülnek a web 2.0 kulturális szemléletmódjába. A szerző felteszi a kérdést, hogy vajon a web 2.0-s elvek és eszközök használata során az emberek megtanulnak-e bízni egymásban és partnerként viselkedni? Milyen erőseknek kell lenniük a partneri kapcsolatoknak ahhoz, hogy olyankor is fennmaradjanak és eredményeket hozzanak, amikor mindenkinek annyira kevés és drága az ideje? Erre válaszként az fogalmazódik meg, hogy a közösségi média platformjánál jobb eszközt az egész vállalati közösséget átfogó kommunikációs térre még nem igazán találtak fel. A menedzsment különféle céljai mögött végül is mindig az emberi tényező áll (vagyis, hogy az érintettek mennyire motiváltak), így ha megengedjük nekik, hogy egy céges közösségi site-on megosszák a gondolataikat, és elkötelezetteké váljanak az ügyek iránt, akkor ez segítheti a vezetők céljainak elérését. A web 2.0-s gondolkodásmód segíthet az egyes részlegek munkájának erősítésében, (meggyőzhető az adott részleg főnöke, hogy miért jó neki a munkatársak tapasztalatcseréje, ötletbörzéje az új eszközök használatával). Végeredményképpen a közösségi média (az egyes részlegek web 2.0 tevékenységét magába csatornázva) a legnagyobb hatást összszervezeti szinten fejt ki, ami pedig a nagyfőnökök számára előnyös.

A web 2.0 az emberekre koncentrál, a tudásmenedzsment pedig a szervezetekre. A web 2.0 szemléletének és eszközeinek sikeres alkalmazása viszont ez utóbbi összpontosítás változását is jelenti az előbbi javára. Az embereket nem lehet erőnek erejével felülről tudásuk megosztására rákényszeríteni. A szocializációs csatornákon keresztül azonban, amelyeket a web 2.0 nyújtani képes, a közösségi terekben zajló kommunikáció rengeteg egyéni rejtett tudást, képességet a fel-

színre hozhat a közösség hasznára. Az emberekben rejlő altruizmust így sokkal jobban ki lehet aknázni a tudásmenedzsment javára. Az emberi igények felé való fokozottabb koncentráció nagyobb szervezeti haszonként, hozzáadott értéként is megjelenik egyben.

## Összefoglalás

A web 2.0 olyan új változások hullámát hozta magával, amelyek sikerrel adoptálhatók a tudásmenedzsment keretei közé. Sok mindent lehet tanulni egyrészt a különféle eszközök (pl. wikik, blogok) közvetlen használatának, másrészt az ellenőrzési funkciók részbeni megosztásának köszönhetően is. A wikik sikeresen összegezhetik a belső tudást. A blog pedig akkor lehet sikeres, ha a szervezeten belül lehet találni olyan szakembert, akinek van tekintélye a többiek között, aki hajlandó írni, mindig van miről írnia és tud is jól írni. A web 2.0-s eszközöket tehát összefoglalóan azért érdemes használni a tudásmenedzsmentben, mert:

- új hangsúlyokat visznek bele,
- az emberek egyre inkább elvárják megjelenésüket és használatukat vállalati környezetben is,
- körülveszi őket az újdonság és sikeresség aurája is.

A vállalatoknak, szervezeteknek azonban nem árt az óvatosság. Az egyszerű eszközök átvétele önmagában nem elég, a szervezeti szemléletváltás már jóval keményebb dió. Az ellenőrzés lazítása, s az altruizmusra való támaszkodás központi szabályozó szervezeti irányelvek hiányában könnyen káoszba torkollhat. A vállalati világ sokkal kisebb, mint a világhálóé, így némiképpen a szabályok is mások. Az interneten elég egy aktív magot alkotó kisebbség állandó jelenléte, tartalomgenerálása és tudásmegosztása a tágabb passzív használói környezet felé. Ily módon ez egy szűkebb vállalati környezetben már nem állja meg a helyét. Az interneten megjelenő fórumok sikerét sem lehetett egy az egyben átkonvertálni a 2000-es évek elején a belső vállalati online fórumok világára. Tömegek hiányában a web 2.0 kapcsán emlegetett „long tail” hatás sem feltétlen érvényesülhet a legtöbb vállalati, szervezeti környezetben. Nagy létszámú szervezeteknél viszont meg lehet próbálkozni az adoptálásával. A cikkíró azt tanácsolja, hogy a változások hullámát az arra való nyitottsággal figyeljük, de közben ne ragadjon el minket a túlzott lelkesedés sem. Eszközök meghonosításának szintjén hamarabb megjelenhetnek az újdonságok, koncepcionálisan sokkal lassabban. A tudásmenedzsment

szakembereknek okosan kell viselkedniük: még ha az adott szervezetnél a tudásmenedzsment nem is elég érett ahhoz, hogy átengedjék az irányítást, de el kell kötelezniük magukat, hogy amikor megérik rá a helyzet, akkor elég bölcsék és bátrak lesznek, és szabadon engedik – ahogyan a szülők is tudják,

mikor kell elengedniük a gyerekük kezét, hogy már önállóan menjen át az utcán.

**(LEVY, Moria: Web 2.0 implications on knowledge management. = Journal of Knowledge Management, 13. köt. 1. sz. 2009. p. 120–134.)**

*(Németh Márton)*