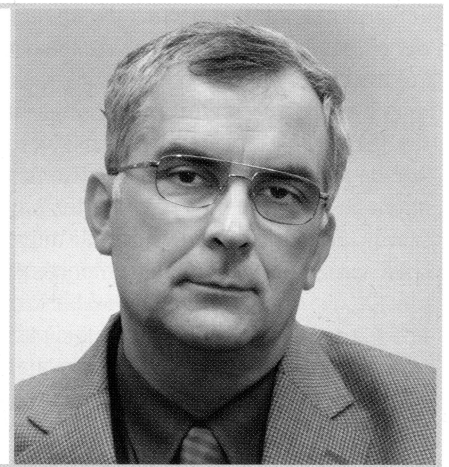




Tudás és tehetség

A tatabányai Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján a múlt év tavaszán öt foglalkozásból álló kísérleti program zajlott le. Minden foglalkozás valamilyen fontos vezetési problémát tárgyalt, egyrészt modern felfogásban, mai példákkal, másrészt egy-egy bibliai példa tükrében. A rendezvénysorozaton főiskolai hallgatók, tanárok és gyakorló vállalatvezetők vettek részt. Az előadók – a jelen cikk szerzői – elhatározták, hogy a sorozatban szereplő öt vezetési témát további öttel kiegészítve könyvet írnak, amelynek minden fejezete mai forrásokra és tapasztalatokra támaszkodva egy-egy vezetési problémakört (döntés, szervezeti kultúra, hálózatépítés, tudásmenedzsment stb.) jár körül, és azt egy-egy bibliai példával illusztrálja. A CEO magazin 2010. évi első két számában már megjelent a készülő könyv egy-egy fejezete: az első a vezetői szerepekről szólt, a második a változásmenedzsment témáját járta körül. Most egy újabb részt közlünk a tudásról és a tehetségről.



Dr. Bógel György



Dr. Tomka János

„Mert úgy van ez, mint amikor egy idegenbe készülő ember hívatta szolgálóját, és átadta nekik vagyonát. Az egyiknek adott öt talentumot, a másiknak kettőt, a harmadiknak pedig egyet, kinek-kinek képessége szerint, és elment idegenbe. Az, aki az öt talentumot kapta, azonnal elindult, vállalkozásba fogott velük, és nyert másik ötöt. Ugyanígy az is, aki a kettőt kapta, nyert másik kettőt. Aki pedig az egyet kapta, elment, gödröt ásott a földbe, és elrejtette ura pénzét. Hosszú idő múlva aztán megjött ezeknek a szolgálóknak az ura, és számadást tartott velük. Eljött az, aki az öt talentumot kapta, odavitte a másik öt talentumot, és így szólt: Uram, öt talentumot adtál nekem: nézd, másik öt talentumot nyertem. Ura így szólt hozzá: Jól van, jó és hű szolgálóm, a kevésen hű voltál, sokat bízok rád ezután, menj be urad ünnepi lakomájára! Odament az is, aki a két talentumot kapta, és ezt mondta: Uram, két talentumot adtál át nekem: nézd, másik két talentumot nyertem. Ura így szólt hozzá: Jól van, jó és hű szolgálóm, a kevésen hű voltál, sokat bízok rád ezután, menj be urad ünnepi lakomájára! Odament hozzá az is, aki az egy talentumot kapta, és ezt mondta: Uram, tudtam, hogy kér-

lelhetetlen ember vagy, aki ott is aratsz, ahol nem vetettél, és onnan is gyűjtesz, ahová nem szórtál. Félelmemben elmentem hát, és elástam a talentumodat a földbe: nézd itt van, ami a tied. Ura így válaszolt neki: Te, gonosz és rest szolgáló, tudtad, hogy ott is aratok, ahol nem vettem, és onnan is gyűjtök ahova nem szórtam? Ezért el kellett volna vinned a pénzedet a pénzváltókhöz, és amikor megjöttem, kamattal kaptam volna vissza azt, ami az enyém. Vegyétek el tőle a talentumot, és adjátok annak, akinek tíz talentuma van! Mert mindenkinek, akinek van, adatik, és bővelkedni fog; attól pedig, akinek nincs, még az is elvételik, amije van. A haszontalan szolgát pedig vessétek ki a külső sötétségre: ott lesz majd sírás és fogcsikorgatás.”¹

Jézus 2000 éves példázata korunk egyik legaktuálisabb menedzsment-problémájáról, a tehetséges emberek megnyeréséről, felhatalmazásáról és számonkéréséről szól. A feszültségekkel teli elbeszélés nem csupán egy érdekes történet tár elénk, hanem felvázolja a talentumokkal – vagyis a tudással, a tehetséggel, a képességekkel és a lehetőségekkel – való élés, illetve visszaélés törvényszerűségét.

Egy vezetőnek gazdálkodnia kell a rábízott vagyonnal: gondoskodnia kell róla, hogy hasznosuljon, gyarapodjon. De miből áll ez a vagyon, mit is bízhatnak rá tulajdonképpen? Kaphat földet, szerszámokat, épületeket, gépeket, kaphat pénzt – de vezető igazából attól lesz, hogy embereket is rábíznak, olyan embereket, akik értenek valamihez, tudnak valamit. Ezzel a tudással is gazdálkodni kell, és ez a tudás egyre fontosabb. A tudás, a tehetség gondozása, hasznosítása, fejlesztése minden vezető alapvető feladata.

GAZDÁLKODÁS A TUDÁSSAL

Üljünk le a számítógép elé, és az internet segítségével látogassunk el egy népszerű videó-megosztó oldalra. A kulcsszavas kereső segítségével könnyen rábukkanhatunk néhány olyan filmre, amelyek a Ford gyár múlt század eleji életéből mutatnak be jeleneteket. Mai szemmel nézve megdöbbentőek ezek a képek: emberek állnak a futószalag mellett, és ugyanazokat a mozdulatokat ismétlik tízszer, százszor, ezerszer; például meghúznak egy csavart, vagy végighúzzák a reszelőt az eléjük érkező kerék küllőjén. A kezükkel, a fizikai erejükkel dolgoznak, biztosak lehetünk benne, hogy az eszük valahol egész másutt jár. Végtelenül egyszerű segédmunka ez képzetlen

¹ Máté evangéliuma 25,14-30.

hetetlen információs rendszer nélkül, de a megszerzett információk között rengeteg olyan van, amiket soha nem írt le senki.

Az intellektuális tőke illékonyágára néha keserves tapasztalatok hívják fel a vállalatok figyelmét. Ha például egy jó kereskedő feláll és elmegy, lehet, hogy csak nevek, címek és telefonszámok maradnak utána, minden egyéb, az ügyfelekkel kapcsolatos információt (mivel lehet őket meggyőzni, kik a kulcsemberek, hogyan születnek meg a döntések, hol vannak a gyenge pontjaik stb.) magával viszi a fejében és a noteszában, sőt, személyével együtt elillanhat a nehezen megszerzett személyes bizalom is. Vállalatfelvásárlásoknál gyakran előfordul, hogy a felvásárolt cég kulcsemberei nem akarnak a felvásárlónál maradni: át-szerződnek máshová, vagy új céget alapítanak maguknak. Ha egy vállalat – például költségcsökkentési megfontolásból – független ügynökökre bízta ügyfélkapcsolatai ápolását, számolnia kell vásárlói tőkéje elvesztésével. Azt is megfigyelhetjük, hogy egy-egy kiemelkedő vezető vagy szakértő mezcseréje milyen hatással van az érintett cégek árfolyamára.

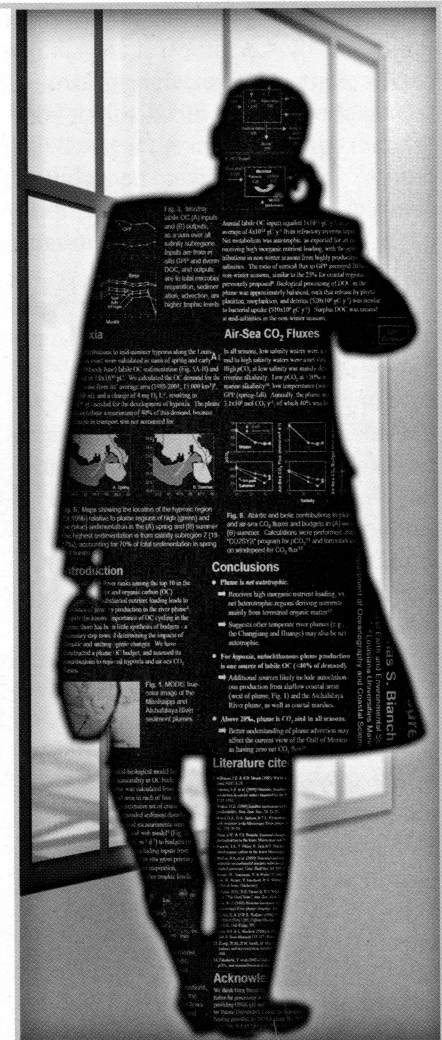
TUDÁSMENEDZSMENT

A tudás rendkívül fontos versenyternyezővé, kritikus jelentőségű erőforrássá vált. Ha az intellektuális tőke ennyire fontos, akkor legalább olyan gondosan kell lajstromba szedni, gondozni, ápolni, fejleszteni, hasznosítani, egyszerűen menedzselni, mint a gépeket, a készleteket vagy a pénzt.

De hiszen éppen ezt tesszük, amióta világ a világ – mondhatná erre sok vállalatvezető, méghozzá joggal. A tudástőke egydős a vállalatokkal, a tudásmenedzsment a vezetéssel. Amikor a vezető emberekkel foglalkoznak, nyilvántartásba veszik, betanítják, továbbképzik, foglalkoztatják őket, meghallgatják az ötleteiket, tanácskozásokat, tapasztalatszereseket szerveznek számukra, innovációt ösztönöznek, különböző szakismere-tek képviselőit vegyes összetételű csapatokba szervezik, szakértőket csábítanak át versenytársaktól, újításokat dokumentálnak, szabadalmakat jegyeztetnek be, vállalati könyvtárat építenek stb., akkor végső soron tudást menedzselnek.

A tudásmenedzsment, mint tevékenység tehát nem számít újdonságnak, a gyakorlattal azonban mégsem lehetünk elégedettek. A tudás menedzsmentjének eszköztára általában szegényesebb, mint mondjuk a pénzé vagy az állóeszközöké. Hogy mást ne mondjunk, az utóbiakról szinte mindenhol részletes listák, leírások, nyilvántartások állnak rendel-

kezésre, de vajon hány helyen található használható „tudásleltár”? Ha egy gép tönkremegy, egy drága műszer elvész, az eseményt gondosan dokumentálni kell, az eszközzel el kell számolni, a kárt esetleg levonják valaki fizetéséből – de megtörténik ugyanez a tudással? Hány esetben fordul elő, hogy a vállalati tudásvagyon egy része valaki vagy valakik fejében kísétál a kapun, és nem jön vissza többé? A fizikai kapacitásokat kifinomult módszerekkel optimalizálják – de vajon megtörténik-e ugyanez a tudással is?



Ha egy vállalati átszervezés során csökken a létszám, akkor ez a hivatalos eredmény-kimutatás költségcsökkentésként, javuló eredményként jelzi; ha viszont eközben – néhány kiváló ember távozása miatt – a tudásvagyon is kisebb lesz, akkor ennek a pénzügyi kimutatásokban nincs nyoma. Ne feledjük azt sem, hogy a hivatalos számviteli szabályok szerint azt oktatásra – azaz a tudástőke növelésére, karbantartására – fordított összeg költségnek számít, és nem beruházásnak; az állóeszközök értékét gondosan amortizálják, de nem, vagy csak ritkán teszik meg ugyanezt a tudással is.

A tudást kétségtelenül menedzselik (a legtöbbször valószínűleg azt mondanák, hogy emberi erőforrásokat menedzselnek), ebben azonban a szükségesnél többnyire jóval kevesebb a módszeresség, a tudatosság és a következetesség. Szerencsére egyre több vállalat próbálkozik annak pontosabb megértésével és felmérésével, hogy szervezatként, kollektívaként, üzleti vállalkozásként mit tud tulajdonképpen, és mit kezdjen ezzel a tudással.

Tudástérkép

Egy vállalatnál vagy bármilyen más szervezetben rengeteg tudás halmozódik fel, jó tudni tehát, hogy hol is keressük. Szükség van valamiféle tudásleltárra, vagy inkább egy térképre, amely pontosan megjelöli, hogy a keresett tudás hol található: kinek a fejében, melyik részlegnél, a vállalati dokumentumtár vagy könyvtár melyik polcán, az adatbázis melyik sarkában. Kisebb cégnél ez a térkép könnyen fejben tartható – több száz vagy több ezer alkalmazott esetében már aligha. Képzeld el, hogy egy globális vállalatnál egy bonyolult feladatra össze kell hozni egy sokféle tudást egyesítő munkacsoportot – hogyan fogják a legjobb jelölteket megtalálni? A Microsoftnál, az IBM-nél és egy sor más cégnél ehhez bonyolult számítógépes programot, részletes tudás-adatbázist használnak.

A tudástérképek létrehozása és alkalmazása csak látszólag egyszerű feladat. Amikor egy szakmai telefonkönyv sárga lapjait forgatjuk, tulajdonképpen egy tudás-adatbázisban lapozgatunk. Lehetőség, hogy technikai szempontból (rendezettség, tudás-kategóriák, adatok pontossága stb.) tökéletesen van összeállítva, a megbízhatóságával kapcsolatban viszont már kételyeink támadhatnak: vajon melyik vízvezeték-szerelő a legjobb? Talán az, amelyiknek legszebb a hirdetése? Ki ellenőrizte, hogy aki itt szakértőként van feltüntetve, az valóban az? Egy vállalat legegyszerűbb tudástérképe a funkciókat és pozíciókat jelölő szervezeti ábra – de vajon milyen pontossággal mutatja a szakértelem elhelyezkedését?

Tudáspiaci

Egy gondosan elkészített és karbantartott tudástérkép fontos információkkal szolgálhat. Megtudhatjuk belőle, hogy a szükséges tudást, szakértelmet, tapasztalatot hol, kinél keressük. De vajon ki a tudás birtokosa, tulajdonosa? Fogas kérdés. Elvileg mondhatnánk, hogy a vállalat, hiszen mindenki a cég alkalmazottja. A tudását mégsem lehet úgy

átvinni egyik üzemből a másikba, mint mondjuk egy kalapácsot. A tudás áru, még hozzá sajátos áru, amelynek átruházása, eladása, cseréje egy nem kevésbé sajátos piacon történik. Ezen a piacon vannak eladók, vevők és közvetítők, vannak árak, vannak tranzakciós csatornák és technikák. Ez a piac ott él és nyüzsgő a szemünk előtt, mégsem biztos, hogy átlátjuk és megértjük a működését.

A tudás áru volta szembeötlő akkor, ha a vállalaton kívülről vásárolják: képzettebb, tapasztaltabb alkalmazott nagyobb bért alkudhat ki, nagyobb tudású tanácsadónak magasabb tiszteletdíjat fizetünk. Ha új alkalmazottat veszünk fel, a tudása kapun belülrre kerül; ez azonban még nem jelenti azt, hogy a miénk is lesz olyan értelemben, mint egy megvásárolt számítógép. A belső tudáspiac részben olyan, mint a közönséges áruk piaca, ugyanakkor számos ponton el is tér attól. A tudás nagy részének embeerek a gazdái, akik akkor adják át a birtokukban lévő szakértelmet, ha kapnak érte cserébe valamit. Az anyagi megfontolásokon kívül a tudáspiacon igen fontos szerepe van az altruizmusnak, a reciprocitásnak és a bizalomnak. Szép számmal találhatunk olyan embereket, akik büszkéek a tudásukra, szenvedélye-

sen szeretik a szakmájukat, szívesen beszélnek róla, és örömmel fogadnak maguk mellé „inasokat”. A tudástranzszfert segítheti az „eladók” és a „vevők” közötti bizalom, az a hit például, hogy akinek ma önzetlenül átadjuk a tudásunkat, holnap ugyanilyen önzetlenül siet majd a mi segítségünkre. A tudáspiac működését a szereplői saját tapasztalataik alapján ítélik meg: ha azt látják, hogy szakértelmet átadni jó, akkor ennek megfelelően fognak cselekedni.

A belső tudáspiacot „fizikailag” is létre kell hozni: szükség van olyan helyekre, csatornákra, ahol a különböző tudások birtokosai összetalálkozhatnak, eszmét cserélhetnek, kommunikálhatnak egymással. A tudáspiac infrastruktúrájának egyaránt része a vállalati büfé, a könyvtár, a szakmai nap, a sokféle adatbázis, a levelező rendszer vagy az intranet. Az innovatív vállalatok sokféle módon segítik elő a tudás szabad áramlását, kombinálódását, tranzakciók útján való gyarapodását.

A kifinomult – és esetenként igen drága – tudáspiaci infrastruktúra azonban csak keret, amely nem töltődik meg automatikusan tartalommal. A tartalom akkor jelenik meg, a „vásártér” akkor telik meg élettel, ha a piac szereplői

megfelelő tudás-kultúrában élnek: azt tapasztalják, hogy a tudás birtokosait megbecsülik, a tudás átadását bátorítják és jutalmazták, másokat segítve, tudásukat átadva saját céljaikat is könnyebben megvalósíthatják, jó tudás-átadóként maguk is könnyebben hozzájárhatnak mások szakértelméhez. A tudás-kultúra kialakításáért és fejlesztéséért a vállalat vezetői nagyon sokat tehetnek, ha nem felejtik el, hogy az alkalmazottaik igazából nem arra figyelnek, amit mondanak vagy írnak ezzel kapcsolatban, hanem amit csinálnak.

Az eddigiekből is érzékelhető, hogy aki módszeresen akar foglalkozni tudásmenedzsmenttel, annak sokféle szakterületen kell járatosnak lennie, hiszen a problémakörnek közgazdasági, szociológiai, lélektani, informatikai, vezetési és szervezési vetületei egyaránt vannak. A sorhoz tegyük hozzá még egy elemet: bizonyos politikai jártasságra is szükség van. Itt nem a pártokra és a „nagypolitikára” gondolunk, hanem a vállalati belső politikai folyamatokra: a hatalomra és a hataloméért folytatott küzdelemre.

Mivel a tudás napjainkra kiemelkedő fontosságú erőforrássá vált, megerősödtek a különleges tudással rendelkező szakértők hatalmi bázisai. Hatalmat birtokol-

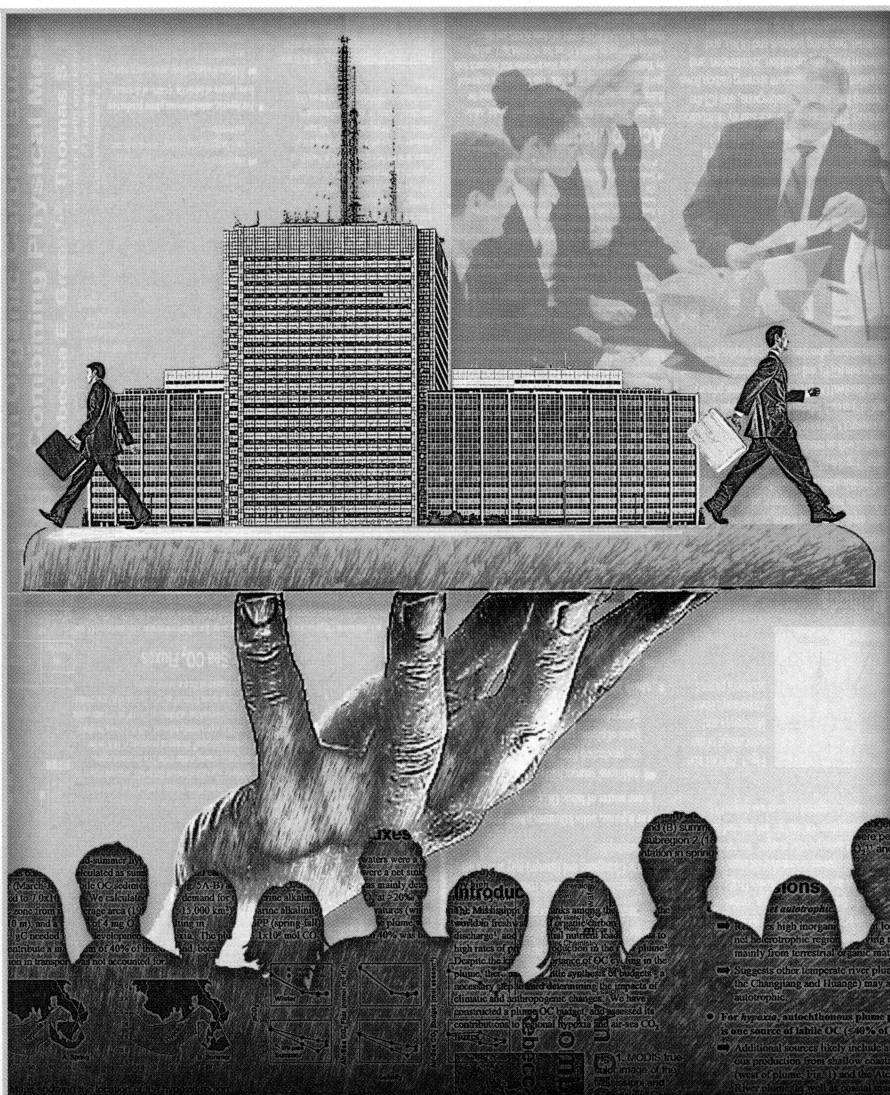
ni sokak számára kellemes érzés, hiszen az biztonságot, egy sor anyagi és nem anyagi előnyt, táguló lehetőségeket jelent. Ha valaki tudásmenedzsmenttel foglalkozik, akkor a kérdéskör hatalmi vonatkozásaival is tisztában kell lennie. Ezzel a témával könyvünk 5. fejezetében foglalkozunk részletesen.

Rögzítés, kodifikálás

A tudás, a szakértelem könnyen kisértelhet a vállalat kapuján, ha nem vigyázunk rá. A védekezés fontos módja a tudás valamilyen módon és formában való rögzítése, kodifikálása. A tudás emberek fejében halmozódik fel implicit módon; számottevő része azonban időről időre explicitté tehető, ami által könnyebben átadhatóvá, más tudásokkal kombinálhatóvá válik. A tudás fejlődésében hosszabb-rövidebb hullámok követik egymást: a felgyűlt implicit (szavakba nem öntött, ki nem fejezett) tudás egy része explicitté válik (leírják, formába öntik, algoritmizálják, modellekbe rendezik), így megjelenve megtermékenyül, összevegyül mások tudásával, majd a létrejött új tudás internalizálódik, implicit módon továbbfejlődik, és az egész kezdődik előlről.

A tudás rögzítéséről, kodifikálásról való gondoskodás a tudásmenedzsmenthez tartozó egyik legfontosabb tevékenység. A rögzített tudás tárolhatóvá, alakíthatóvá, szállíthatóvá, hozzáférhetővé, eladhatóvá, átadhatóvá válik. Egy jó tudástérkép csak az első lépésnek tekinthető ebbe az irányba. A tudás rögzítése fáradságos és költséges munka, gondosan kell tehát kiválasztani azokat a tudáselemeket, amelyeket valamilyen módon rögzíteni kívánunk. A rögzítésnek megvannak a maga technikai korlátai. (A szociológiai és hatalmi korlátokról fentebb már beszéltünk.) A komplex tudásnak számos olyan eleme van, amely nem kifejezhető, nem megfogható, nem megfigyelhető, következképpen nem, vagy csak nagyon korlátozottan rögzíthető. Könyvek tucatjait olvashatjuk el az úszásról, napokig nézhetjük a videóra vett vízilabda-mecceket, de ettől még nem tanulunk meg úszni: a rögzített anyagból valahogy pont a lényeg hiányzik.

Olyan rögzítési módot kell választani, amely a tudás átadását megkönnyíti. Az eszközök és médiumok sora szerencsére egyre gazdagodik, de jelentős részük csak adatok és információk rögzítésére alkalmas, a tudás többi, nehezebben megfogható elemét nem tudja megragadni és közvetíteni. A tudás modellezésében, a mesterséges intelligenciák fejlesztésében az elmúlt években rengeteg eredmény született, de sok elgondolás illúzióknak bizonyult.



A tudás bővítése

A tudásvagyon nem statikus valami: akkor is változik, zsugorodik vagy bővül, ha nem csinálunk semmit. Az oktatás hagyományos formáin kívül a vezetőknél számos eszköz áll rendelkezésükre ahhoz, hogy a cég tudástőkéjét bővítsék, új tudást generáljanak.

Az egyik – és manapság igen divatos – tudásbővítési mód a cégfelvásárlás. A felvásárló az épületekkel, gépekkel és készletekkel együtt elvileg az alkalmazottakat, illetve azok tudását is „megveszi”, a felvásárolt cég értékébe a tudást is beszámítják. A tapasztalatok sajnos azt mutatják, hogy ez a tudás sok esetben köddé válik: a házasság valahogy nem jön össze, a legjobb emberek már a felvásárlás hírére elvándorolnak, a két cég kultúrája nem passzol egymáshoz, a beolvasztást követő létszám- és költségcsökkentési kampányban a rosszul felmért tudástőke nyomtalanul eltűnik.

Egy vállalatban belül általában olyan embereket, részlegeket is találunk, akik „főfoglalkozásban” űzik a tudás előállítását. Nyilvánvalóan ez a dolga például a kutatási-fejlesztési részlegnek. A létre-

hozott tudásból azonban csak akkor lesz haszna a vállalatnak, ha azt valóban fel is használják, ehhez viszont rendszerint szükség van a szervezet más részeinek közreműködésére is. A létrehozott tudás menedzsmentjéhez a teljes folyamat végigkövetése hozzátartozik az ötlettől egészen a megvalósításig. A probléma makroszinten is felvethető: a világban számos sikeres és kevésbé sikeres példát láthatunk arra, hogy miképpen próbálják meg összekapcsolni a „tudásgeneráló” egyetemeket és a „tudáshasznosító” iparvállalatokat.

A szükséges tudást gyakran kölcsön is lehet venni, azaz külső tanácsadókat lehet alkalmazni. A tanácsadói szerződésekbe egyelőre viszonylag ritkán építenek bele tudástransfer-feladatokat, azaz azt, hogy a tanácsadó tudásának egy meghatározott része valamilyen formában emészthető és felhasználásra alkalmas módon kerüljön át a megrendelőhöz. Ez rendszerint a tanácsadónak sem érdeke. Jön, szerencsés esetben megold valamilyen problémát, majd távozik.

A tudásgenerálás egyik leggyümölcsözőbb módja a különböző szakértelmek összehozása, egymással való kombiná-

lása, hálózatba való kapcsolása. Sajátos szinergia-jelenségről van szó: a különböző perspektívák, nézőpontok, gondolkodási minták új tudást generálhatnak. A gyakorlatban a dolog sokszor egyáltalán nem megy könnyen: az azonos feladaton dolgozó, vegyes összetételű munkacsoportba összehozott emberek nem értik egymás nyelvét, szögesen ellentétes értékeket képviselnek; különbözőségük ellentéteket szül, és nem új ismereteket, eljárásokat. A tudásmenedzsment szempontjából egy kényes egyensúly megteremtése a feladat: meg kell találni azt a pontot, ahol a csapat tagjai már megfelelő közös alapokkal (nyelvvel, értékekkel, munkamódszerekkel) rendelkeznek, de ugyanakkor mindenki megőrzi a maga termékeny különbözőségét.

Ha egy vállalat mindig ugyanazt csinálja, akkor lehet, hogy rendkívül hatékony lesz, de a tudása nem bővül, és a versenyképessége hosszabb távon csökkenni fog. A tudás bővítésének egyik igen hatékony módja a kísérletezés. A kreatív kísérletezéshez megfelelő kultúrára van szükség (például kudarcűrő képességre), valamint finom egyensúlyra a rend és a káosz (változás, kísérletezés) között.

Tudásmenedzserek

Azok a dolgok, amelyeknek gazdájuk van, általában sokkal jobban működnek a gazdátlanoknál. Ha a tudásmenedzsment napjainkra ennyire fontossá vált, akkor gazdát vagy gazdákat kell hozzá keresni. A tudásmenedzsment területén sokféle feladat adódik: a tudást fel kell térképezni, össze kell gyűjteni, rögzíteni, gondozni, továbbadni, integrálni, kombinálni kell, a hasznosításáról nem is beszélve. Ezek a szerepek részben beépülnek a vezetők egyéb tevékenységei közé, részben azonban önállósodhatnak is. Már utaltunk rá, hogy egy jól működő vállalatnál sokan foglalkoznak tudásmenedzsmenttel anélkül, hogy ezt a szót egyáltalán használnák. Direkt tudásmenedzsment-szerepeket töltenek be például a személyzetisek, az oktatásszervezők, a könyvtárosok, a hírlevelek és belső újságok szerkesztői, a vállalati intranet gazdái.

Bizonyos mértékig minden vezető tudásmenedzser: abszurd dolog lenne valahol azt mondani, hogy a tudásmenedzsment ezentúl a „tudásmenedzserek” dolga lesz, és az sem biztos, hogy a tudásmenedzsment ott megy jól, ahol hivatásos, főállású tudásmenedzsereket állítanak hadrendbe. A tudás menedzselése minden vezető feladata. A tudás, a tudástőke jelentőségének növekedése ugyanakkor egyre inkább szükségessé teszi, hogy a kapcsolódó feladatokat és funk-

ciókat a vállalatok tudatosan átgondolják, és a tudás menedzselését megszervezzék. Ha főállású tudásmenedzser ki nevezése mellett döntenek, a következő fő feladatok kerülhetnek a munkaköri leírásába:

- a tudás, mint erőforrás képviselője, a vállalati tudás-kultúra fejlesztése, a vállalat tudás-erőforrási stratégiájának kidolgozása;
- a vállalati tudás-infrastruktúra megtervezése, installálása, fejlesztése, gondozása;
- a külső és a belső tudástranszfer szervezése és menedzselése, a vállalati tudáspiacek építése és működtetése;
- tudás-projektek koordinálása, menedzselése;
- gondoskodás a tudás rögzítéséről, kodifikálásáról, a rögzített anyag megőrzéséről, hasznosításáról;
- gondoskodás a vállalat szellemi vagyoniának védelméről;
- a tudásmenedzsmenttel foglalkozók munkájának irányítása, koordinálása;
- a tudás és a tudás-projektek gazdasági hasznosulásának figyelése, mérése és értékelése.

Konkrétabban fogalmazva egy hivatásos tudásmenedzser például a következő tevékenységek irányításával, koordinálásával, felügyeletével, ellenőrzésével foglalkozhat:

- oktatási programok, tanfolyamok szervezése és lebonyolítása;
- gyakornoki rendszer működtetése, „inasok” „mesterek” által történő felkészítése;
- szakértők belső karrierjének menedzselése;
- technológiai leírások készítése, vállalati könyvtár, dokumentumtár építése és működtetése;
- esettanulmányok írása, beszámolókat tartása lezárt akciók után, a tanulságok megfogalmazása és megvitatása;
- szakmai napok szervezése;
- szakmai versenyek rendezése, szakmai díjak alapítása;
- akciótanulási projektek szervezése;
- kompetenciaközpontok szervezése;
- szakmai közösségek szervezése vagy spontán szerveződése;
- közösségi helyek (klub, kávézó stb.) kialakítása

Az infokommunikációs technológia szerepe

Kétségtelen tény, hogy a tudásmenedzsment önálló területté váló kristályosodásában nagyon fontos szerepet játszik az informatika és a távközlés. Internet, világháló, belső hálózatok, elekt-

ronikus adatbázisok, digitalizált könyvtárak, videó-megosztók, keresőmotorok, blogok, közösségi oldalak, számítógépes tanulás, üzletiintelligencia-alkalmazások, okostelefonok, adatbányászat, mesterséges intelligencia, videókonferencia, szakértői szoftverek stb. – mindezek állandóan fejlődő és rendkívül hatékony eszközöket kínálnak a tudás feltérképezéséhez, rögzítéséhez, tárolásához, terjesztéséhez, fejlesztéséhez, kombinálásához, új tudás előállításához. Ezeket a lehetőségeket bűn lenne kihasználatlanul hagyni. Biztosra vehetjük, hogy az elkövetkező években az infokommunikációs technológia fejlődése óriási hatást fog gyakorolni azokra a módokra, ahogy a tudást elérjük, tároljuk, fejlesztjük, hasznosítjuk).

Nem árt azonban óvatosságnak lennünk. Korszerű és hatékony tudásmenedzsment aligha képzelhető el fejlett informatikai rendszerek nélkül. Ám a tudásmenedzsment nem azonos az informatikával, és a tudás-projektek sem lehetnek tisztán informatikai projektek. Az informatikai technológia sohasem látott lehetőségeket nyit meg, de csapda is egyben: a modern technológia eltakarhatja az egyéb fontos tényezőket (tudáspiacek, tudás-kultúra, tudásmegosztás stb.) gyengéit. A tudásmenedzsment-projektek akkor sikeresek, ha a technikai és az emberi-szervezeti oldalt egyaránt figyelembe veszik.

A tudásmenedzsmenthez tartozó, fentebb felsorolt általános tevékenységek (tudástérkép készítése, belső tudáspiacek építése, a tudás bővítése, karbantartása stb.) technológiától függetlenek, és gyakorlatilag egyidősek az emberiséggel. Ebben az értelemben a tudásmenedzsment azonos korú a tudással: mindenkor „menedzselte” (vagyis előállította, rögzítette, megosztotta) valahogy a tudását, méghozzá mindig az adott kor technikai színvonalán, az éppen rendelkezésre álló technológiák támogatásával. Az írást például nagyon régóta használják a tudás rögzítésére, a könyvnyomtatás forradalmi újításokat hozott a tudás megosztásában, a könyvtárak katalógusrendszerei a tudás rendszerezésében. Az ókor egyik legnagyobb tudásmenedzsment-vállalkozása az alexandriai könyvtár létrehozása és működtetése volt. A középkori kolostorokban élénk és hatékony tudásmenedzselés folyt, a kor technikai színvonalán természetesen.

Hasonlóképpen időtlenek, a mindenkori technológiai lehetőségektől függetlenek a tudásmenedzsment elméleti gyökerei, gyakran emlegetett fogalmai, modelljei is.

Napjainkban a vállalati tudásmenedzsment területén két fő irány, két fő megközelítési mód különböztethető meg. Tu-

hogy abban az időben – akár, mint ma egyáltalán nem volt könnyű munkát találni. A munkát keresők naphosszat ácsorogtak az emberpiacon azzal a reménnyel, hogy valaki csak felfogadja őket. Ha egy napszámos évente 200 napot dolgozott, és így 200 dénárt kereshetett, igen szerencsés embernek tudhatta magát. Egy talentumot ebben a kivételes esetben is csak harminc év alatt lehetett megkeresni. Kevesen éltek meg ezt az életkort munkaképesen, amelybe harminc évnyi fizikai munka belefért. Tehát megállapíthatjuk: kemény munka bére volt, melyből a dolgozó – ha szerényen is – el tudta magát és családját tartani.

A példázatból is kiténik, hogy a talentum nem csupán egy nagy értékű pénzegységet jelent, hanem valami mást, valami többet is. Az értelmező kéziszótár szerint a szó további jelentései: kiváló szellemi képesség, tehetség, tehetséges ember. Mint korábban láttuk, ma a tehetség, a tudás, a tudást hasznosítani képes emberek jelentik a szervezetek legfontosabb erőforrásait. A tehetségmenedzsment – angolul talent management – az emberierőforrás-menedzsment egyik legfontosabb, de számos ellentmondással terhelt ágává fejlődött. Vezetőkkel és humánerőforrás-szakemberekkel folytatott őszinte beszélgetésekből kiderül, hogy ha egy szervezetnek sikerül a tehetségeket folytatott versenyből („race for talent”) győztesen kikerülni, számos problémával kell szembesülnie. Milyen tehetségfejlesztő programokat indítsunk? Miből finanszírozzuk ezeket? Kiket, milyen szempontok alapján válasszunk be a vállalati tehetségbankba? Hogyan kezeljük a tehetségek egójának további erősödését? Mit tegyünk azért, hogy a néhány éves, drága program befejezése után ne hagyjanak faképnél bennünket? Vagy mit tegyünk, ha egy „tehetségről” kiderül menet közben, hogy nem is olyan nagy tehetség, illetve nem jól kamatoztatja azt? És hogyan fejlesztjük, motiváljuk, jutalmazzuk azokat, akik szorgalmasan dolgoznak, de valamiért nem kerültek a tehetségbankba? Tehetünk-e valamit azért, hogy a szervezetben húzóóda láthatatlan, de valóságos strukturális és kulturális határok mellett ne épüljenek újabb falak az úgynevezett tehetségek és a többiek között? Hogyan kerülhető el egy új kasztrendszer kiépülése? Hosszan sorolhatnánk még a felvetéseket.

Példázatunk természetesen nem ad explicit módon választ ezekre a kérdésekre, de felfedezhetünk benne hét alapelvet, melyek nagymértékben segítenek saját és munkatársaink talentumainak hasznosításában.

1. elv: A tehetség egy átadott vagyonelem

A példázat elején azt olvastuk, hogy volt egy tehetős ember, aki bizonytalan ideig tartó külföldi útra készült, és ezért a szolgáinak – mondhatnánk azt is, hogy beosztottainak – átadta vagyonát. Ebből a rövid bevezetőből több minden világossá válik.

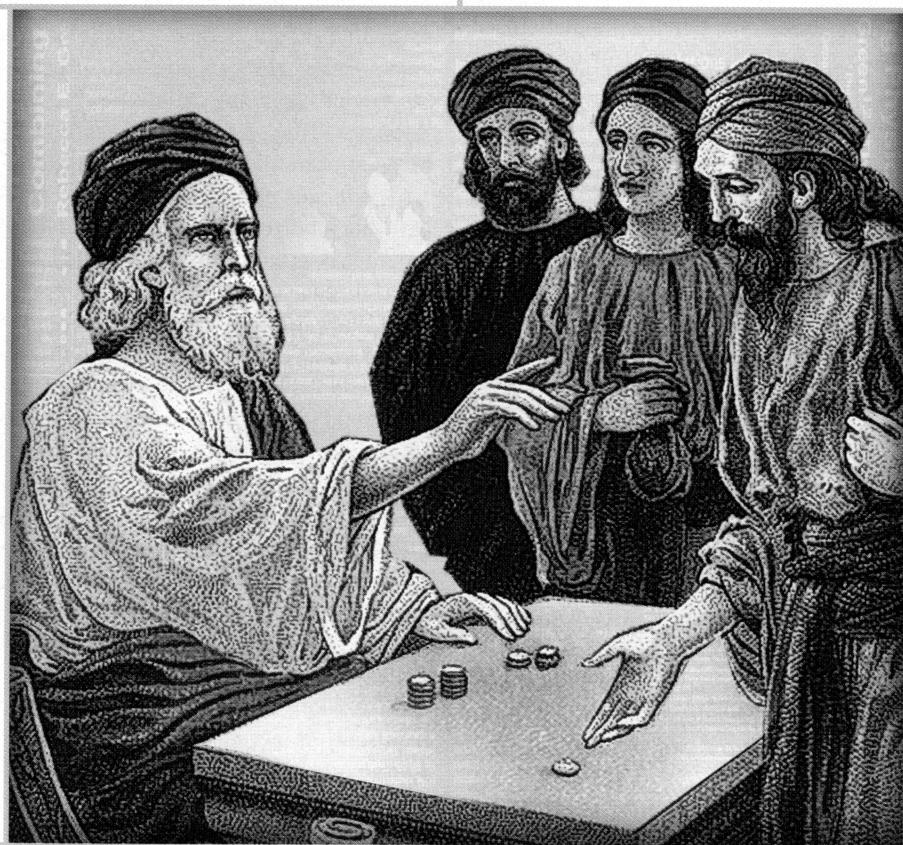
Először is megtudjuk, hogy a talentumok tulajdonosai nem a szolgák, hanem az uruk. Láttuk a korábbiakban, hogy az intellektuális vagyon első eleme, az emberi tőke nem a szervezet tulajdona, hanem csak bérlí az. Példázatunk szerint azonban nem is az egyes emberek a tulajdonosok, ők csak használói az igazi tulajdonos talentumainak.

Másodikként feltűnhetett, hogy az úr nem magyarázza el a szolgáknak, hogy mit kell tenniük az átadott vagyonelemmel. Nem is kérdezik rá vissza, ugyanis jól tudták, hogy mi a dolguk egy ilyen esetben: forgatni, hasznosítani, kamatoztatni a talentumokat. Bibliai kifejezéssel élve: sáfárkodni a tulajdonos vagyonával. A ma idegenül csengő sáfár szó gazdatisztet, intézőt, felügyelőt, gondnokot jelent, a sáfárkodik ige pedig választékos kifejezése annak, ha valaki bizonyos felelősséggel gazdálkodik valamivel. Érdemes megjegyezni, hogy a sáfár szó görög megfelelőjét egyes angol bibliafordítások a „manager” szóval adják vissza. Ebből következik, hogy a talentummal gazdálkodni, a tehetséget menedzselni kell.

Harmadszor, a példázat alapján mondhatjuk, hogy mindenki kapott legalább egy talentumot, azaz mindenki tehetséges valamiben. A kapott tehetséggel pedig mindenkinek saját magának kell gazdálkodnia. Mint láttuk, a példázat Krisztus második eljövetele és az utolsó ítéletre való felkészülés kontextusába ágyazódik, ezért már a bevezetésből kiderül, hogy a talentumokkal való gazdálkodásnak az ember teljes életére kiható jelentősége van.

2. elv: A talentumok számában különbség van

A példázat különös módon folytatódik, várakozásunkkal ellentétben a vagyon nem egyenlő módon kerül felosztásra és átadásra, az egyik szolga öt, a másik kettő, a harmadik pedig egy talentumot kap. Nem igazságtalan ez az eljárás? A kérdés annak fényében különösen jogosnak tűnik, hogy a történetben szereplő, idegenbe készülő ember Krisztust példázza, a talentumok pedig az Istentől kapott lehetőségeket, körülményeket, tudást és tehetséget jelentik. Miért kap az egyik ember csak egy egységnyi vagyont, a másik a dupláját, a harmadik az ötszörösét? Az idézett szakasz rövid, de világos magyarázatot ad: „Kinek-kinek képessége szerint”, azaz a nagyobb tapasztalatú, érettebb gondolkodású, tehertűrőbb emberre nagyobb vagyont lehet és célszerű rábízni, mint tapasztalatlanabb vagy bármilyen szempontból kevésbé erős társára. A távozó úr mind-



három szolgájának adott át hatalmas vagyonából, mindháromnak megelőlegezte a bizalmat, egyformán értékes és fontos embernek tartotta őket. Ugyanakkor nem egy kaptafára készült, egyformán gondolkodó és cselekvő tömegként tekint rájuk. Ezt a leckét minden vezetőnek meg kell tanulnia. A munkatársaival úgy kell bánnia, mint az Isten képére teremtett, önállóan gondolkodó és cselekvő, emberi méltósággal rendelkező személlyel, ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy mindenki különleges személyiség eltérő érdeklődéssel, motivációkkal, erősségekkel – és gyengeségekkel –, vagyis különböző képességekkel.

Két nagy csapda leselkedik ránk a kevesebb, illetve a több talentummal kapcsolatban. Az első, nagyon gyakori csapda az irigység. Miért kapott a másik kétszer annyit, mint én? Miért van a szomszédnak nagyobb telke, szebb háza, márkásabb autója? Miért léptették elő méltánytalanul a kollégámat, miért nem veszik észre az én kiváló tehetségeimet? Az irigység ártalmatlannak tűnhet, mégis az úgynevezett hét halálos bűn – kevélység, irigység, harag, restség, kapzsiság, torkosság, bujaság – listáján a második helyet foglalja el. Tönkretelheti az irigyeltet, de biztosan tönkreteszi az irigyet is. Miközben azt mérlegeli, hogy a másik hány – és milyen csillogású – talentumot kapott, nem veszi észre a sajátjának az értékét, és ezért elhanyagolja azt.

A Biblia számos alkalommal figyelmeztet az irigység veszélyére. A Tízparancsolat – a legjobb és a legtömörebb etikai kódex – a tizedik, meglehetősen hosszú részében tanácsol el bennünket az irigységtől: „Ne kívánd felebarátod házáat! Ne kívánd felebarátod feleségét, se szolgáját, szolgálóját, se ökrét, se szamarát, és semmit, ami a felebarátodé!”⁶

A második veszély inkább a sok talentumot kapott embereket fenyegeti. A siker, a jólét és a hírnév könnyen elfeledteteti az emberrel, hogy honnan jött, és azt is, hogy a tehetséget gazdálkodásra kapta. Az ilyen ember ahelyett, hogy sáfárkodna a rábízott vagyonnal, a sajátjának vélt, ingatag és illékony vagyonban kezd bízni.

Egyszer egy ember arról panaszkodott Jézusnak, hogy testvére nem hajlandó megosztani vele az örökséget. Ismerős helyzet. Jézus nem vállalta fel a bíró szerepét, de figyelmeztette őt és a körülötte lévőket: „Azután ezt monda nekik: Vigyázzatok, és őrizkedjétek minden kapzsiságtól, mert ha bőségben is él valaki, életét akkor sem a vagyona tartja meg.”

Mondanivalóját az alábbi példázattal nyomatékosította: „Egy gazdag embernek bő termést hozott a földje, ekkor így gondolkodott magában: Mit tegyek? Nincs hova betakarítanom a termésemet. Majd így szóló: Ezt teszem: lebontom a csűrjeimet, nagyobbakat építek, oda takarítom be minden gabonámat és javaimat, és ezt mondom a lelkemnek: Én lelkem, sok javad van sok évre félretéve, pihenj, egyél, igyál, vigadozzál! Isten azonban azt mondta neki: Bolond, még ez éjjel elkéri tőled a lelkedet, kié lesz akkor mindaz, amit felhalmoztál? Így jár az, aki magának gyűjt, és nem Isten szerint gazdag.”⁷

3. elv: A tehetség az élet vállalkozásnak induló tőkéje

Az elbeszélés arról tudósít, hogy az első két szolga „azonnal elindult és vállalkozásba fogott” a kapott talentumokkal, így 100 százalékos nyereségre tettek szert: az első „nyert másik ötöt”, „aki a kettőt kapta, nyert másik kettőt”. Mit tanulhatunk ettől a két vállalkozó szellemű embertől?

Az átvett talentumokat nem szabad felélni, fogyasztásra felhasználni, de nem szabad őrizgetni, számolgatni vagy fényezgetni sem az arany pénzérméket. Meg kell válni tőlük – mégpedig azonnal – hogy befektethessük. Képzeliük el ezeket a szolgákat! Valószínűleg egész addigi életükben nem láttak ennyi pénzt: 30 000, de még 12 000 dénárt sem! Mi mindenre fel lehetne használni a hatalmas összeget, de legalább milyen jó lenne egy szép ládába elrakni, átszámolni, és gyönyörködni benne – gondolhatták volna. Ezzel szemben, egészen természetes módon, azonnal „elindultak” a vállalkozás útján. Az azonnal azt jelenti, hogy miután megkapták a talentumokat, és megértették a megbízatást, minden morfondírozás és halogatás nélkül belefogtak a számukra addig valószínűleg teljesen ismeretlen vállalkozásba. Tisztában voltak-e azzal, hogy minden induló vállalkozásra számtalan veszély leselkedik? Tudták-e, hogy rengeteget kell majd dolgozni, kockázatokat vállalni, sok mindentről lemondani, és hogy még ekkor sem biztosított a siker? Valószínűleg sejtelmük sem volt mindezekről. Ha nem azonnal cselekszenek, bizonyára felvilágosították volna őket a várható nehézségekről és a bizonytalan kimenetelről, de ők erre nem hagytak időt. Eszembe jut az életemből több olyan eset, amikor naivan nagy fába vágtam a fejszét, és a végén azt mondtam: ha tudtam volna előre, hogy milyen gyötrellemmel jár ez a „vállalkozás”, akkor biztos, hogy bele sem fogtam volna. De örü-



lök, hogy nem tudtam, mert így végigcsináltam, és elértem a kitűzött célt.

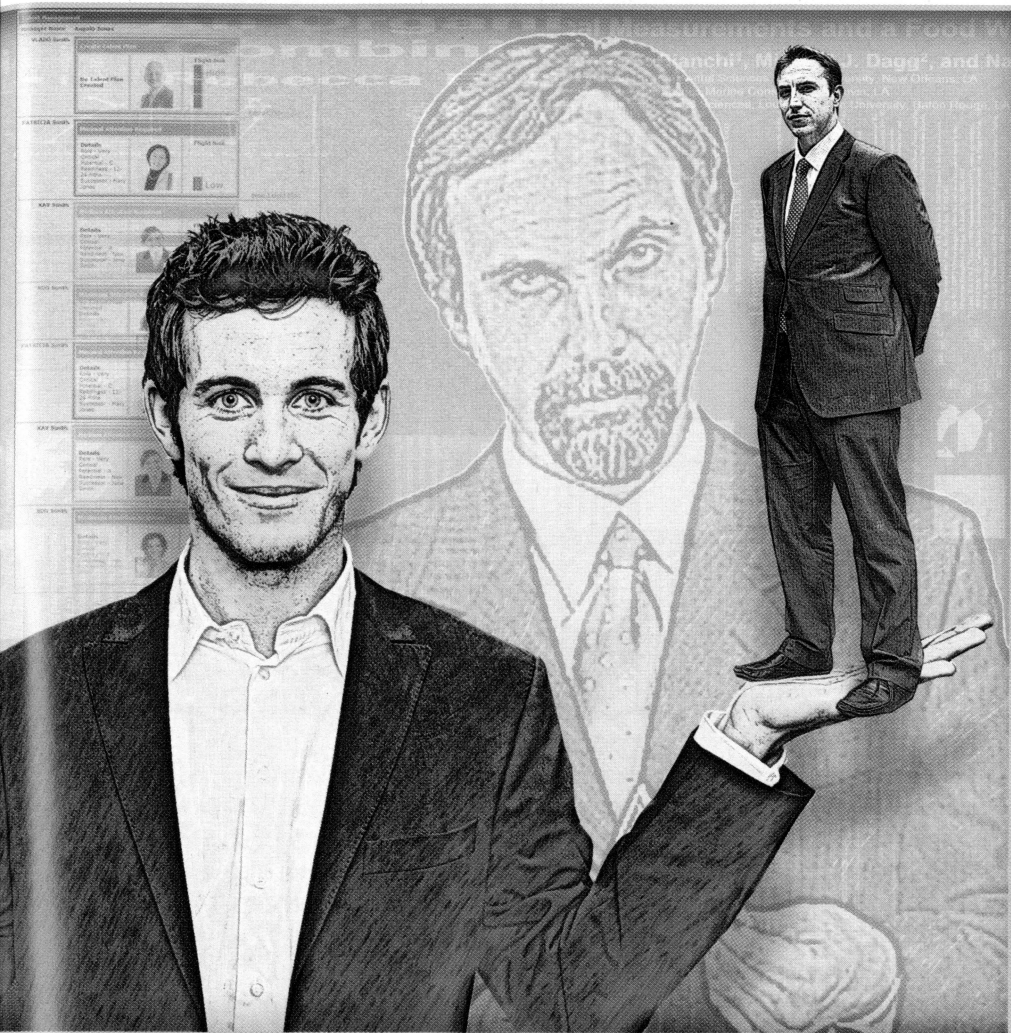
Természetesen ez nem azt jelenti, hogy felelőtlenül és előkészítetlenül belevághatunk valamibe, amiről azt gondoljuk, hogy óriási hasznot hoz nekünk. A két szolgának átadták a talentumokat, és ők megértették a hivatásukat, ezért mertek „elindulni”. Aki csak álmodozik, és nem indul el, az sohasem fogja tudni végigcsinálni az utat. Általában az első lépések, az elindulás fázisa a legnehezebb. Az öt-, illetve kéttalentumos szolgálga bátran elindult.

4. elv: A talentumokkal való gazdálkodásról számot kell adni

Egy sikeres tehetséggondozó program elképzelhetetlen teljesítményértékelés nélkül. Ez fontos a cég számára, amely sokat fektetett a „tehetség” fejlesztésébe, és jogosan szeretné a megtérülést látni. Ugyanakkor nélkülözhetetlen az érintett számára is. Reális értékelés nélkül könnyen fejébe szállhat a dicsőség, arrogánssá és követelőzővé válhat. Harmadszor, egy egységes elveken nyugvó, igazságos teljesítményértékelés komoly szerepet tölthet be a „tehetségek” és a „többiek” közötti feszültségek csökkentésében.

⁶ Mózes 2. könyve 20,17.

⁷ Lukács evangéliuma 12,15-21.



Számos szervezetben vezettek be valamilyen teljesítménymenedzsment-rendszert – és ennek részeként teljesítményértékelést –, ugyanakkor sokan panaszkodnak arra, hogy ezek nem jól működnek. Két fő problémát szoktak említeni. Az első, elterjedtebb hiba: csak formálisan használják a rendszert, kitöltik a különböző papíralapú vagy elektronikus formanyomtatványokat, de nem történik meg a lényeg. Vagyis elmarad a dialógus a főnök és a beosztott, a mentor és a mentorált között, így nem kap a munkatárs sem irányítást, sem visszajelzést az előrehaladásról.

A másik – ritkább, de súlyosabb – hibát akkor követik el, amikor a „piszkos munka” elvégzésére használják a rendszert. Például úgy bocsátanak el embereket, hogy a vezető nem ül le az érintettel, nem mondja el neki az elbocsátás valódi okait, a munkatárs nem védekezhet, nem érvelhet, és nem tárgyalhat. Ehelyett kap egy személytelen levelet, melyben sajnálattal közlik vele, hogy a „rendszer értékelése” alapján nem felel meg a követelményeknek, és ezért távoznia kell.

Hogyan történt a példázatban az értékelés? Az első, ami feltűnik, hogy nem számonkérésről, hanem számadásról tu-

dósít az elbeszélés. A szolgák természetesnek vették, hogy nekik kell számot adni, elszámolni a gazdálkodásra átdott talentumokkal. Másodsor azt láthatjuk, hogy két része van: mi volt a kiindulási helyzet, mit kaptak, illetve hogy milyen nyereséget sikerült elérniük. Harmadsor fontos megjegyezni, hogy egyik szolga sem hasonlítgatta saját teljesítményét a többiekéhez.

A fentiekkel ellentétben egy elég általánosan megfigyelhető gyakorlat, hogy a munkatársak – de olykor még a főnökök is – az értékelésnél a másik kolléga teljesítményéhez viszonyítanak. „jó, jó, követtem el hibákat, de mégis jobb vagyok az átlagnál” – hangzanak az érvek, vagy a másik oldalról: „bezzeg ez és ez a kolléga kétszer annyit teljesített, mint Te.” Ez nem teljesítményértékelés, hanem összehasonlítás – sok káros következménnyel. Az igazán jó cégek rögzítik a szabályzatukban, hogy tilos az egyik munkatárs teljesítményét egy másik kolléga valódi vagy látszólagos eredményei alapján megítélni.

Az olvasóban bizonyára felmerül a kérdés, hogy mit szabad mérni, mihez célszerű viszonyítani. A jó teljesítményértékelés során – a főnöknek és a beosz-

tottnak közösen – az alábbi kérdésekre kell megtalálni a választ:

- Mennyire sikerült elérni a kitűzött célokat?
- A kolléga a pozícióban elvárt követelményeknek milyen mértékben tudott megfelelni?
- Mennyit fejlődött a kolléga az előző értékeléshez képest?
- Mivel és hogyan járult hozzá a munkatárs a szervezet sikereihez, hírnevének öregbítéséhez?

5. elv: Nem elég megőrizni a talentumot

Az egytalentumos szolga magatartásával viszonylag sokat foglalkozik a tömör példázat. Vizsgáljuk meg mi is, hogy mit csinált valójában, mivel váltotta ki a súlyos ítéletet! Idézzük fel ehhez az eseményeket: „*Odament hozzá az is, aki az egy talentumot kapta, és ezt mondta: Uram, tudtam, hogy kérlelhetetlen ember vagy, aki ott is aratsz, ahol nem vettedél, és onnan is gyűjtesz, ahová nem szórtál. Félelmemben elmentem hát, és elástam a talentumodat a földbe: nézd itt van, ami a tied. Ura így válaszolt neki: Te, gonosz és rest szolga, tudtad, hogy ott is aratok, ahol nem vettem, és onnan is gyűjtök ahova nem szórtam? Ezért el kellett volna vinned a pénzedet a pénzváltókhoz, és amikor megjöttem, kamattal kaptam volna vissza azt, ami az enyém.*”

A harmadik szolga tudta, hogy számot kell majd adnia arról, mit csinált a kapott talentummal. Kialakított a főnökéről egy meglehetősen sötét képet, és úgy gondolta, a legkisebb baj abból lehet, ha jó mélyen elásza, és ha kell, majd visszaadja a pénzt. Beszámolójából az derül ki, hogy kemény és igazságtalan embernek tartja az urát, illetve a kudarctól való félelem határozta meg a döntését.

A külföldről visszatért úr nem utasítja vissza a szolga pimasz vádját, hanem visszakérdez: valóban tudtad, hogy nem csak a tőkét követelem vissza, hanem még komoly nyereséget is elvárok? Azt is elmondja, hogy mit kellett volna tennie a harmadik szolgának: ha tényleg nem mert kockázatot vállalni, félt vállalkozásba fogni, akkor el kellett volna mennie a bankba, és fix kamatozású betétbe kellett volna elhelyeznie ura tőkéjét – fogalmazhatnánk mai nyelven –, mert a nem befektetett talentum nem őrzi meg az értékét.

Az úr két egyáltalán nem hízogó jelzővel illeti a szolgát, kezdjük a másodikkal, restnek, azaz lustának nevezi. A lustaságot manapság egyáltalán nem szoktuk bűnnek tekinteni, pedig – mint már



említettük – a restséget is a hét halásos bűn közé sorolják a nagy filozófusok. A restség azért veszélyes, mert a lusta ember minimalizálja az erőfeszítéseit, állandóan azt keresi, hogy mi az, amit feltétlenül meg kell tennie, hogy átmenjen a vizsgán, hogy megkapja a segílyt, hogy ne rúgják ki az állásából. Ez a hozzáállás könnyen szokássá merevedik, és az így okoskodó ember nem veszi észre, hogy a lécs magasabban van, mint szeretné. És miért mondja az úr „gonosznak” a szolgát? A szövegből úgy tűnik, hogy azért, mert noha a szolga tisztában volt a követelményekkel, mégsem azoknak megfelelően cselekedett, hanem a saját feje után járva igyekezett megoldani a problémát, és szembeszállt előljárója világos akaratával.

6. elv: A számadás következményekkel jár

Sajnos túl sokszor azt tapasztaljuk, hogy az értékelésnek, számonkérésnek nincs igazán következménye, vagy ami még rosszabb, hogy valakit korrekt értékelés nélkül – vagy annak ellenére – jutalmaznak, illetve büntetnek meg. Idézzük fel, hogy mi lett az elszámoltatás következménye példázatunkban. Az első és a második szolganak szó szerint ugyanazt mondja az úr. A Biblia ismétléseire érdemes különösen odafigyelni, mert ilyenkor mindig egy kulcsfontosságú üzenetet kíván hangsúlyozni: „Jól van, jó és hű szolgám, a kevésen hű voltál, sokat bízok rád ezután, menj be urad ünnepi lakomájára!”

Mi volt a nyereséget hozó szolgák jutalma? Először is a dicséret, az elismerés, a megbecsülés: jónak és hűségnek nyilvánítják őket. Mai szóhasználatlaltal így mondhatnánk: kitüntetéskapnak kiváló eredményeikért és nagyfokú elkötelezettségükért. Másodszor újabb és fontosabb megbízatásban részesültek. Tehát a kitüntetés nem egyfajta búcsúzási vigasztalásnak számított, hanem az eddigi teljesítmény valódi elismerése és bátorítás a következő, még nehezebb feladathoz. Meghökkenítő, hogy az úr „kevésnek” ítéli meg azt a vagyont, amelyet rájuk bízott: az öt, illetve a két talentumot. Rosszul fogalmaztunk korábban, amikor hatalmas értéket tulajdonítottunk az egy talentumnak? Nem gondoljuk. A tehetség, amit kaptunk, valóban felbecsülhetetlen értéket képvisel a számunkra, ezzel bátran indulhatunk az élet vállalkozásának ismeretlen és göröngyös útján. De ez kevésnek számít a tulajdonos vagyonához viszonyítva, sőt a saját talentumaink bővüléséhez képest is! Hiszen felfedezhetünk egy harmadik jutalmat is, ha figyelmesen végigolvassuk a példázatot: a nyereség a szolgáknál maradhatott vállalkozásuk továbbfejlesztését biztosító tőkeként.

És mi lett a harmadik szolga magatartásának a következménye? Kemény büntetés, az egy parlagon hagyott talentumot is elvették tőle, és annak adták, akinek már tíz talentuma volt, mivel úgy ítélték meg, hogy neki van a legnagyobb szüksége rá megbízatása teljesítéséhez, és ő tudja a legnagyobb nyereséget produkálni.

Sokan azt gondolják, nem kell különösebb erőfeszítéseket tenniük a mun-

kájukban, megbízatásukban, legfeljebb nem kapnak majd jutalmat. Ők nagyon tévednek, nincs olyan helyzet, hogy a kapott tehetséget, lehetőséget meg lehet őrizni az induló szinten. Vagy valóban komolyan vesszük az egész életen át tartó tanulás kihívását – a kifejezés szűkebb és tágabb értelmében egyaránt –, vagy ellustálkodva az életet hagyjuk elamortizálódni talentumainkat. „Mert mindenkinek, akinek van, adatik, és bővelkedni fog; attól pedig, akinek nincs, még az is elvételik, amije van.”⁸

7. elv: Nem a tehetség a legfontosabb!

A talentumokról szóló példázatok után már csak egyet mondott el Jézus. A juhokról és a kecskékről szóló parábola közvetlenül követi a talentumokról szólót. Olvassunk el egy részletet: „Akkor így szólt a jobb keze felől állókhöz: Jöjjetek, Atyám áldottai, örököljétek a világ kezdete óta számotokra elkészített országot. Mert éheztem, és ennem adtatok, szomjaztam, és innom adtatok, mezítelen voltam, és felruháztatok, beteg voltam, és meglátogattatok, börtönben voltam, és eljöttetek hozzám. Akkor így válaszolnak neki az igazak: Uram, mikor láttunk téged éhezni, hogy enned adtunk volna, vagy szomjazni, hogy innod adtunk volna? Mikor láttunk jövevénynek, hogy befogadtunk volna, vagy mezítelennek, hogy felruháztunk volna? Mikor láttunk betegnek vagy börtönben, hogy elmentünk volna hozzád? A király így felel majd nekik: Bizony, mondom néktek, amikor megtettétek ezeket akár csak eggyel is a legkisebb atyámfiak közül, velem tettétek meg.”⁹

⁸ Máté evangéliuma 25, 29.

⁹ Máté evangéliuma 25, 34-40.