

Program az állami szervezetekben dolgozók számítógépes ismereteinek elősegítésére

Sok tudós próbálta már megadni a tudás definícióját, de a legtömörebb még mindig Sir Francis Bacon meghatározása: „A tudás hatalom”. A mondás nemcsak személyekre, hanem szervezetekre is igaz, ha azok emberi tőkéjének kollektív tudására gondolunk. Az egyénekhez hasonlóan az állami és magán, a kis és nagy szervezeteknek egyaránt folyamatosan gyűjteni, tárolni, korszerűsíteni és alkalmazni kell ismereteiket. Míg azonban a magánembereknél ezek többé-kevésbé nem tudatos tevékenységek, addig a szervezeteknek tudatosan kell törekedniük a kincset jelentő tudás gondozására. Mielőtt az erre kidolgozott programunkat ismertetnénk, mi is megpróbálkozunk a tudás meghatározásával.

Tárgyszavak: tudásmenedzsment; állami szektor; információtechnológia; intranet.

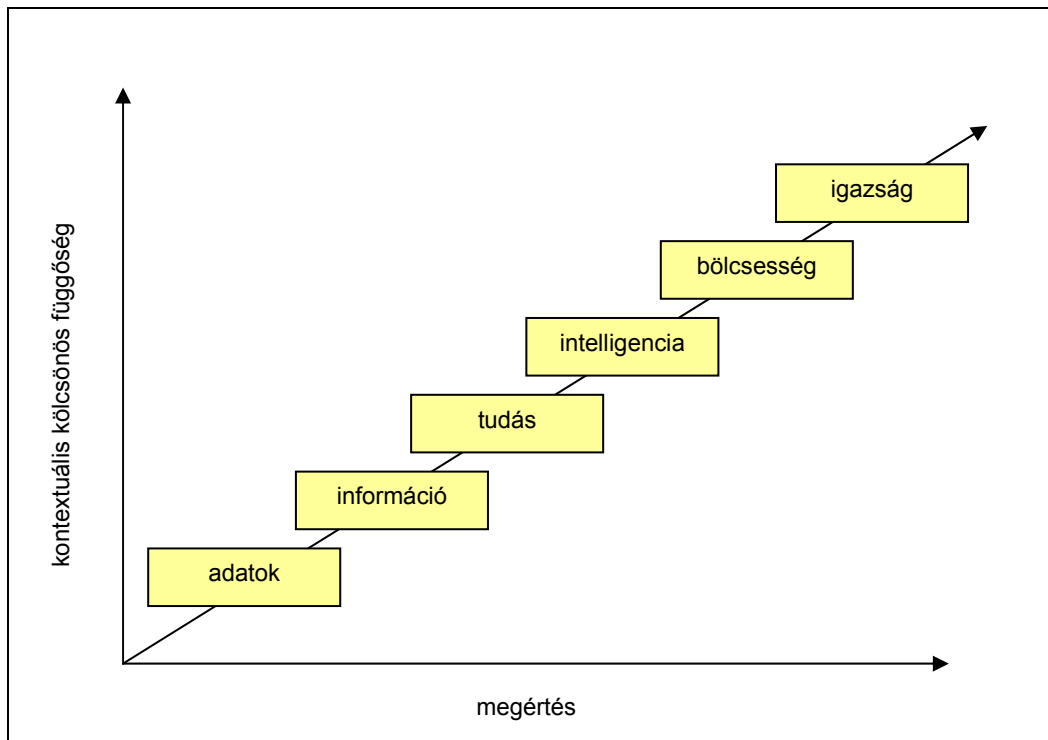
Bevezetés

Komolyabb filozófiai fejtegetések nélkül is kimondható, hogy a tudás fogalma az adatok, az információ, az értelem, a bölcsesség és az igazság fogalmával való kapcsolatában ragadható meg oly módon, hogy az egyes fogalmak többet jelentenek alkotórészeik puszta összegezésénél. Az információ nemcsak adatok gyűjteménye, a tudás is több, mint sok információ együttese, a széleskörű tudás sem jelent feltétlenül intelligenciát. A bölcsesség több, mint az összegyűjtött intelligencia és végül az igazsághoz sem juthatunk el a sok bölcsesség összegezésével. Mint az 1. ábrán látható, az egyes fogalmak növekvő mértékben függetlenednek a környezetüktől és egyre érthetőbbé válnak, ahogy az adatoktól haladunk az igazság felé.

A tudás tehát olyan tapasztalatok, értékek, környezeti információk és megérzések könnyen átváltható elegye, amely kereteket nyújt új tapasztalatok és információk értékelésére és befogadására. Az ismeretek keletkezése és alkalmazása egyaránt az ismeretszerző agyában zajlik

le. A szervezetek esetében ez gyakran nemcsak dokumentumokban, hanem szervezeti rutin, folyamatok, gyakorlat és normák formájában is rögzítésre kerül. Ez a meghatározás a tudás három jellemzőjét helyezi előtérbe:

- A tudás kölcsönöz jelentést az információnak.
- A tudást emberek állítják elő és ők is használják fel.
- A tudás lehet aktív és passzív.



1. ábra Folytonosság az adatoktól az igazságig

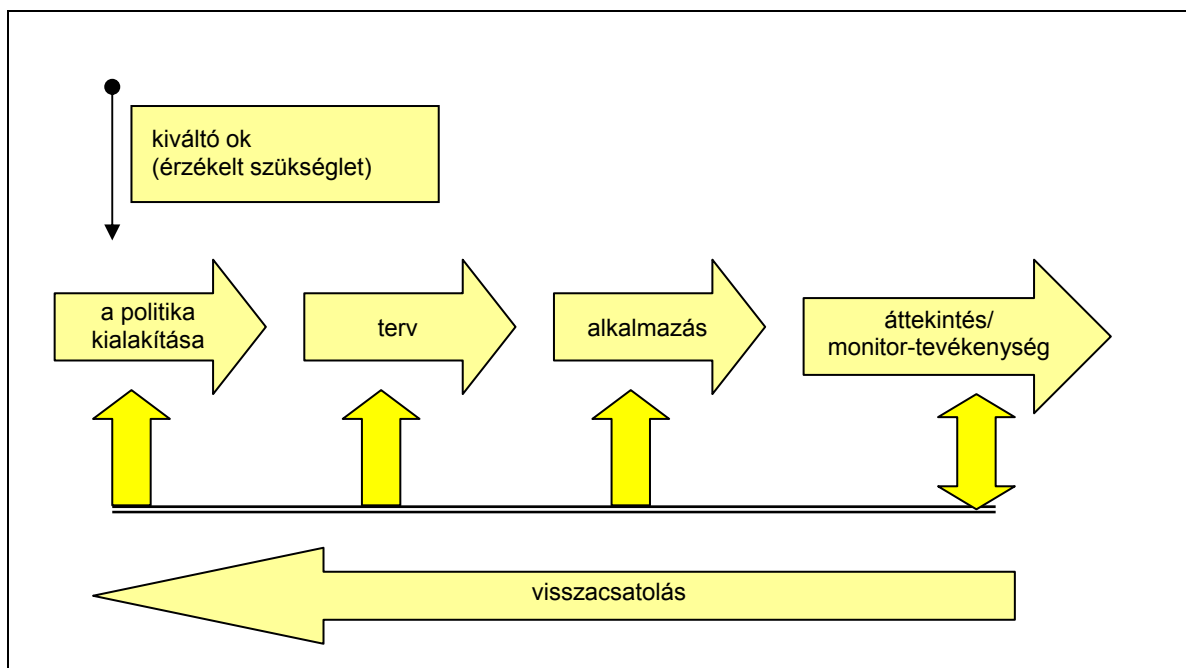
A tudás menedzselése

Ha elfogadjuk, hogy a tudás ad jelentést az információnak, akkor ez magába foglalja azt is, hogy az információs rendszer fontos és szükséges, de nem elégséges előfeltétel ahhoz, hogy egy szervezet hatékonyan válaszoljon a belső és külső kihívásokra. A szervezetnek ezért információfelvevőből tudásbefogadóvá kell válnia. Más erőforrásoktól eltérően, a tudás nem megfogható, ezért nem könnyű menedzselni a hagyományos értelemben. Szokásos értelemben véve menedzselni lehet egy szervezet szerkezetét, infrastruktúráját, javadalmazási rendszerét, légkörét, kultúráját. A tudás menedzselése lényegében azt jelenti, hogy a

szervezet elősegíti a tudás létrehozását, befogadását és terjesztését, más megközelítéssel: ösztönzi az innovációt.

A tudásmenedzsment iránti igény az állami szervezetekben

A tudásmenedzsment szükségessége az államszervezet négy jellemzőjéből következik: A tudás az állam központi erőforrása, hatékony működése a tudás megszerzésére és terjesztésére támaszkodik. Az emberek jólétéről való gondoskodás során az állam törvényeket hoz és alkalmazza azokat, hatékony közszolgáltatásokat igyekszik nyújtani. Ebben az összefüggésben a tudás speciális jelentőségű. A 2. ábra egy tipikus állami szervezet működését mutatja. A választópolgárok gazdasági és szociális helyzetének javítását célzó felelősség alapján az állam egy véget nem érő ciklus során kialakít egy politikát, terveket készít, alkalmazza, majd felülvizsgálja azokat, és a visszacsatolás során új politikát alakít ki.



2. ábra Az állami szervezet működési ciklusa

A ciklus beindítását kiváltó választói igény többféle módon határozható meg:

- az érintett részlegekben dolgozók közötti megbeszélések-viták során,

- az adott részleg, vagy bármely más akadémiai intézet által készített felmérésekből, tanulmányokból,
- a sajtó útján közölt állampolgári igényeken keresztül,
- egy segélyszervezet igényeként cserében a rendelkezésre bocsátott pénzalapokért, segélyekért.

Maga az igény tárgya lehet egy teljesen új szolgálat, szolgáltatás létrehozása, vagy egy már meglévő javítása. A részleg megpróbálja teljesíteni a kérést a már rendelkezésre álló politikák, tervek dokumentumok felkutatásával, szakértői megbeszélésekkel stb. Az erőfeszítések nyomán a választói igények teljesítéséhez szükséges új tudás jön létre, vagy az előző tudásszint emelkedik.

A tudás ily módon lép be az állami szervezetek gazdasági ciklusába és indít el egy ciklusfolyamatot. A rendszeres felülvizsgálatok elégséges információt nyújtanak ahhoz, hogy visszacsatolásként megfelelő tudás érkezzen a ciklus minden fázisába. Ez az állandó tudásvisszajelzés biztosítja, hogy a ciklus minden fázisa egyre tökéletesebben menjen végbe és a választópolgárok egyre hatékonyabb szolgáltatásokban részesüljenek. Az előzőekben említett tudást az alkalmazottak hozzák létre az üzleti ciklussal való napi kapcsolatuk során.

Az állam egy olyan sok részre osztott vállalat, amelyben a tagállamok, körzetek és más helyi közigazgatási szervek hasonló tudásigénnyel lépnek fel. Indiában 35 szövetségi állam, 550 körzet, 6000 blokk és kb. 6 millió falu található. Ezek irányítását a központi kormány, a szövetségi államok kormányai és a kisebb közigazgatási szintek élén álló önkormányzatok irányítják. A központi kormány minisztériumokból áll, amelyek az üzleti ciklus szempontjából stratégiai üzleti egységeknek nevezhetők, hiszen saját üzleti mandátummal rendelkeznek. Ezzel a hatáskörrel a saját irányítási területükre nézve az alsóbb közigazgatási egységek is rendelkeznek. Az eltérő szintű közigazgatási irányító szervek általában azonos problémákkal kerülnek szembe a különböző programok megvalósítása során, ezért az adott szinten megszerzett tudás megosztása a többi szinttel elengedhetetlen. Jelenleg azonban ez a tudásmegosztás csak találkozókra, szemináriumokra, szakmai műhelyekre korlátozódik, ahol a résztvevők kicserélhetik tapasztalataikat, megoszthatják egymással a sikereket és a problémákat.

A tudással foglalkozó dolgozók gyakori cseréje az állami hivatalok között a tudás „helyi elvesztéséhez” és új helyi tudásigényekhez vezet. Az állami alkalmazottak körében magas fokú a mobilitás, mivel gyakran irányítják át őket más területre és más programokra. Az alkalmazottak távozásával gyakran a tudás is távozik és egyidejűleg kereslet lép fel ha-

sonló tudással rendelkező alkalmazottak iránt. A tudás tehát nemcsak fontos forrás az állam, a kormányzat számára, belső értéke sokszorosára nő, ha a „tudást hordozó” alkalmazott más részlegbe kerül.

Az államnak nyitott, a tudásra várakozó-számító szervezetté kell válnia, ha meg akar felelni az „elektronikus kormányzás” (e-governance) egyre inkább előtérbe kerülő kihívásainak. Az egyre tudatosabbá váló állampolgár az elektronikus kormányzás korában nemcsak elszámoltathatóságot és átláthatóságot kíván a kormánytól, hanem egyre több kérdést tesz fel a kormányzás alapvető normáiról is.

A tudásmenedzsment keretei az állam számára

A tudásmenedzsmentet irányító elvek között az alábbiakat kell megemlíteni:

- Biztosítani kell, hogy egy szervezetben számítógép alapú információs rendszer működjön, amely az emberek, folyamatok és események minden aspektusát átfogja.
- A tudásmenedzsmentnek a szervezet stratégiai irányvonalára kell összpontosítania.
- Biztosítani kell a folyamatos felső szintű elkötelezettséget.
- A tudásmenedzsment a munkakultúra része kell, hogy legyen a szervezetben. Ha ugyanis a dolgozók a felelősség növekedésének érzik, akkor ez tartózkodáshoz és el nem fogadáshoz vezethet.
- A tudásmenedzsmentnek és a szervezet teljesítménye között szoros kapcsolatnak kell lennie, egymást kell erősíteniük.

Az emberek-folyamatok-technológia-menedzsment dimenzió

A tudásmenedzsment a program indításakor e négy tényezőre kell összpontosítani.

Egy vállalatnál az *emberekkel* a legnehezebb elfogadtatni egy új szemléletet. A dolgozók inkább összegyűjteni szeretik az információkat, a tudást, mint megosztani, ami pedig elengedhetetlen a tudásmenedzsment sikere érdekében. E magatartás oka, hogy a szakértőket már meglévő tudásuk alapján tisztelik kollégáik. Az emberek gyakran időhiány miatt is vonakodnak megválni a korábban megszerzett tudásuktól. A javasolt program az attitűdök megváltoztatására a következőket ajánlja:

- Intenzív kampányt kell folytatni, hogy a dolgozók alaposan megismerjék a tudásmenedzsment kezdeményezéseit, megértsék, hogy az osztott tudás a hatalom.
- Ki kell alakítani a megfelelő jutalmazási rendszert, hogy a dolgozók készek legyenek a tudásmenedzsment okozta változások elfogadására. Ehhez el kell ismerni a dolgozók hozzájárulását a tudásmenedzsment programjához. Nyilvánosan el kell ismerni bizonyos tudással rendelkezők tulajdonjogát.
- Széleskörűen népszerűsíteni kell a programok sikereit, hiszen ez is segíti, hogy a dolgozók elfogadják és részt vegyenek benne.

A tudásmenedzsmentet a napi tevékenység részévé kell tenni. Ennek módszere lehet pl., hogy „tudásportált” hozunk létre, amelyen a dolgozók a napi számítógépes tevékenység elején e-mailben, vagy más módon híreket, egyéb ismereteket kapnak. Kötelezővé kell tenni a tanult ismeretek rögzítését, mint hivatali kötelezettséget.

Olyan gyakorlati közösségeket kell kialakítani és támogatni, amelyeknek a szervezeten belüli tudásközpontokká kell válniuk, ahol a hasonló munkatevékenységgel foglalkozók informális csoportok keretében cserélik ki tapasztalataikat. Állami szervezetek esetén ezek lehetnek olyan általános témák, mint a politikák alakítása vagy a tervezés, de lehetnek speciális programok is, amelyekről a különböző tagállamokban azonos témával foglalkozók cserélhetnek eszmét.

A *folyamatok* dimenzió mentén a tervezet a tudásmenedzsmenthez kapcsolódó folyamatok és technikák kérdéseivel foglalkozik. Az életciklus a következő szakaszból áll:

- Felhalmozás. A tudásfelhalmozás a következő lépéseket foglalja magában: Meg kell határozni a szervezet hatékonyságára pozitívan ható ismeretcsoportokat. Pontosítani kell a vállalati munkához szükséges ismeretek hiányait, akár a szervezeti egységek között, akár a szervezet és a külső környezet között léteznek ilyenek. Létre kell hozni az új tudást a kutatási eredmények alapján.
- Értékelés. Meg kell vizsgálni a megszerzett tudás érvényességét, jelentőségét, hogy a tudásraktár a tudás kincsesházává váljon.
- Elterjesztés. A tudást dokumentumokban és szakértői rendszerekben jogilag rögzíteni kell, majd osztályozni és megfelelő csomópontok köré gyűjteni. A tudást az arra alkalmas technikai infrastruktúra segítségével raktározni kell. Ugyancsak gondoskodni kell megfelelő eszközökkel arról, hogy minden dolgozó hozzáférhessen az ismeretekhez, függetlenül attól, hogy hol tartózkodik és mikor akar az információhoz jutni.

- Folyamatosan bővíteni kell a tudást, értékelni kell hasznossága szempontjából.
- Gondoskodni kell a tudás védelméről. Biztosítani kell, hogy a megfelelő ismeretekhez csak az arra illetékes belső és külső szakemberek férjenek hozzá.
- Végül az összes tevékenységnek a tudás alkalmazását kell eredményeznie.

A *technológiával* kapcsolatban a tervezet a következőket javasolja:

- Meg kell határozni azokat számítógépes eszközöket, hálózati infrastruktúrát és a rendszerhez tartozó szoftvereket, amelyek segítségével egy szervezet dolgozói hozzájutnak a tudás forrásaihoz.
- Létre kell hozni az egész szervezetet átfogó belső hálózatot, amely biztonságos lehetőséget nyújt a dolgozók közötti kommunikációra és együttműködésre.
- Biztosítani kell, hogy a közvetlenül, vagy közvetve a szervezet stratégiai irányvonalához tartozó folyamatok és események egy automatizált, számítógép-alapú információs rendszer (computer-based information system – CBIS) részeivé váljanak. A CBIS részei lehetnek a tranzakciós feldolgozási rendszerek, a menedzsment információs rendszerek, a döntéstámogató rendszerek és más számítógépes rendszerek.
- A tudás raktározása megfelelő elektronikus médiumokban, amelyekben az információk hatékonyan és gyorsan elérhetők és visszakereshetők. Az aktív tudást elektronikus dokumentumokban és szakértői rendszerekben kell rögzíteni.
- Létre kell hozni az intraneten elérhető tudásportált.
- Ezen keresztül meg kell osztani az információkat és az aktív tudást.
- A kommunikáció megkönnyítése a passzív tudás megosztását dialógusokkal elősegítő eszközökkel: elektronikus levelezés, vitacsoportok, „beszélgető szobák” (chat rooms), „szakértő-lokátorok”, elektronikus tanulás on-line szemináriumokon virtuális osztálytermeken keresztül, audio- és videokonferenciák stb. A tudásportálnak tehát egy virtuális együttműködési munkahelynek kell lennie az egész szervezet számára.
- A tudás elérését testre szabottá kell tenni. A tudás fogyasztóinak igényeit csoportosítani kell elérési eszközök, érdeklődési körök és más szempontok szerint. Ennek módszere lehet a fogyasztói preferenciák nyílt kikérdezése, de a tudásbázisban történő keresésük nyomon követése is. Az így kialakított profilok segítségével a „tu-

dásfogyasztók” kielégítő tapasztalatokra tehetnek szert. Ennek módszere lehet a fogyasztók informálása a közeljövőben tartandó audio- és videokonferenciákról, az érdeklődési körébe tartozó új ismeretekről, pl. e-mail-alapú előfizetés-menedzserrel.

- Lehetővé kell tenni a kereső rendszerek használatát.

Menedzsment

A tudásmenedzsmentet szolgáló programok sikeres megvalósításához az egyes tevékenységek folyamatos tervezésére végrehajtására és figyelemmel kísérésére (monitorozására) van szükség.

Ehhez szükség van egy irányító teamre, az alábbi felelőségekkel:

- A szervezet környezetének folyamatos vizsgálata a tudásmenedzsment-programok indításának lehetőségével és veszélyeivel kapcsolatban.
- A tudásmenedzsment portál folyamatos karbantartása.
- Együttműködés más olyan állami szervezetekkel, amelyek kiterjeszthetik a tudásmegosztás területeit.
- Szemináriumok, szellemi műhelyek, tanfolyamok szervezése annak érdekében, hogy a dolgozók közül minél többen és minél alaposabban ismerjék a tudásprogramok célkitűzéseit.
- Annak biztosítása, hogy a tudásmenedzserek egész országra kiterjedő hálózata hatékonyan hajtsa végre feladatait.
- Létre kell hozni a tudásszerzésben élenjárókat követők körét minden tudásterületen. Az élenjárók saját példájukkal szolgálhatják a tudásmenedzsment ügyét, részt vehetnek a programok menedzsment-tevékenységében, segíthetik a menedzsment-team munkáját.

Ajánlatok: javaslat az e-tudásmenedzsmentre az Országos Informatikai Központban

Az Országos Informatikai Központ (National Informatics Center – NIC) az indiai Központi Információtechnológiai Minisztérium fontos szervezete, amelynek feladata az információs és kommunikációs technológia (information and communication technology – ICT) alkalmazása a központi államapparátus és a tartományok szintjén. A NIC szolgáltatásai a következőket foglalják magukba:

- ICT-konzultáció,
- szoftver-tervezés és fejlesztés,

- hálózatok létrehozása,
- internet szolgáltatások,
- www szolgáltatások,
- oktatás,
- videokonferenciák szervezése stb.

A NIC olyan országos hálózattal rendelkező szervezet, amelynek több központja van. Új Delhiben és minden tagállam fővárosában, illetve körzeti központok működnek az ország több mint 500 körzetében. Az összlétszám 90%-át kitevő műszaki személyzet a szövetségi állam és a tagállamok minden minisztériumában jelen van, hogy kielégítse az ICT-igényeket. Ily módon a Központ szervezeti felállása pontosan tükrözi az államszervezet felépítését. A vele szemben támasztott igények a következők:

- A távol eső helyeken nehezen lehet a szervezet megkívánta ismeretekhez hozzájutni, ezért szakértői munkára van szükség.
- Az alkalmazottaknak sokszor egy virtuális csoport tagjaként kell dolgozni, hogy kielégítsék az ügyfelek speciális igényeit.

Máskor viszont többé-kevésbé azonos ICT-megoldásokra van szükség. Ennek oka lehet, hogy ugyanazokra az információtechnológiai megoldásokat kell alkalmazni, vagy hogy ugyanazokat az államigazgatási-közigazgatási folyamatokat kell megoldani. A tudás megosztása mindkét esetben előtérbe kerül.

A gyors technológiai változások megkívánják az alkalmazottak folyamatos szakmai továbbképzését.

Az ICT-projektekben alkalmazott termékeket elemezni, tervezni, oktatni kell. Az ezekkel kapcsolatos ismeretek megosztása csökkenti a főlegesen duplán végzett munka esélyeit és egyúttal a munkafolyamatok szabványosításához is vezethet.

A NIC tudásmenedzsment stratégiája

Amikor a Központ felső vezetése számára világossá vált, hogy egy jól átgondolt tudásmenedzsment-stratégiára van szükség, akkor olyan programot alakított ki, amely minimális befektetéssel jár és amelyet a dolgozók maximálisan elfogadnak. A stratégia főbb témái a következők voltak:

- Fontos megfigyelés volt, hogy az egyes NIC-részlegek között jelentős tudáskülönbség van ugyanazzal a problémával kapcsolatban. Ha egy részleg megoldott egy feladatot, a megoldás minden része, a szoftverektől a használat betanításáig olyan volt, amit

meg lehetett osztani más részlegekkel. Az eredményeket a többé-kevésbé azonos megoldások kidolgozásánál is eredményesen lehet használni, sok ismétlődő munka lenne megtakarítható. Ennek érdekében döntés született arról, hogy bővíteni kell a NIC termék-információs rendszerét és ennek alapján új „tudás-termékeket” kell létrehozni.

- Azt is eldöntötte a vezetőség, hogy először a tudásmenedzsment-program technikai oldalát valósítja meg, hiszen ez válik leghamarabb a munkakultúra részévé a szervezeten belül.

Javaslat a NIC tudásportáljának létrehozására

A NIC intranetes tudásportálja több olyan jellegzetességgel rendelkezik, amely a tudásmegosztás kultúráját segíti elő a szervezetben. Néhány ezek közül:

- Az egyszerű webalapú tudásportál a szervezeti ismeretek közvetlen elérését teszi lehetővé.
- A portal biztonságos, személyre szabott elérése.
- Jól alkalmazható keresőgépek a tudásraktárban lévő ismeretek szűrésére.
- Az alkalmazottak dokumentumokat és prezentációkat küldhetnek és kereshetnek vissza egy könnyen használható interfész segítségével.
- Az alkalmazottak feliratkozhatnak egy levelező listára, amely az általa preferált ismeretek csomagjának küldésében segít.
- A tudásportálon linkek található az olyan fontos CBIS-részekhez, mint a termékinformációs rendszer, projektmenedzsment információs rendszer stb.

További erőfeszítésekre van szükség a szakértők szaknévsorának elérésére, on-line beszélgetések (chat) és szakmai témákat érintő vitafórumok elősegítésére. A portált jelenleg több mint 3000 alkalmazott érheti el, mintegy 600 helyszínről. Az emberi dimenzió teljesítése az alábbi erőfeszítéseket kívánja meg:

- különböző jutalmazási stratégiák kidolgozása a tudásmegosztás szervezeten belüli népszerűsítésére;
- kötelezővé kell tenni az olyan projekttermékek jóváhagyását, mint a tervdokumentumok, elemzések, műszaki tervek stb., hogy ezek minden dolgozó rendelkezésére álljanak, illetve, hogy szabványosított sablonok készüljenek az adott dokumentumtípusokra;

- a különböző területek szakértői képesek legyenek elérni a portálon keresztül az alkalmazottakat. Ezek a szakértők részt vehetnek a tudáshiányok meghatározásában, az ismeretek korszerűsítésében.

A folyamatok szempontjából a következő feladatok várnak megoldásra:

- a tudáshiányok meghatározása a NIC egységei között, illetve az egész szervezet és környezete között;
- a szakértők és alkalmazottak tudásának előhívása a vitafórumok és vitacsoportok listáinak meghatározásával. Az aszinkronizált vitafórumok lehetővé teszik, hogy az alkalmazottak (akár közreműködőként, akár csak olvasóként) részt vegyenek bennük.

A kiválasztott tudásterület ezután elektronikus dokumentumok, vagy szakértői rendszerek segítségével megőrizhető.

A tudásportál létesítésével és működtetésével kapcsolatos feladatok megoldását egy törzscsapatnak kell irányítania, beleértve a tudásmenedzsment innovációját, használati utasítások, kézikönyvek kiadását, a tudásmenedzsment sokféle módszerrel történő ösztönzését a szervezetten belül, sőt az ügyfelek szervezeteivel együtt is. A menedzsmentteamnek azt is biztosítania kell, hogy a tudásmenedzsment programja ne térjen el a szervezet stratégiai irányvonalától.

Összefoglalás

Elmondható, hogy az „elektronikus kormányzás” még gyermekcipőben jár és a különböző szintű kormányoknak fel kell készíteniük magukat a kormányzati munka ezen új korszakára. Az ICT által biztosított előnyök visszájára fordulhatnak, ha nem előnyösek a szervezet számára. Az e-kormányzásnak nemcsak a SMART elvet kell megvalósítania (simple, moral, accountable, responsive, and transparent – egyszerű, erkölcsileg feddhetetlen, elszámoltatható, rugalmasan reagáló és átlátható), hanem folyamatosan el kell fogadtatnia magát a mai „tudatos állampolgár” változó igényei és szükségletei szerint is.

Összeállította: Dévai Péter

Misra, D. C.; Rama, H.; Manie, K.: E-knowledge management framework for government organizations. = Information Systems Management, 2003. 20. k. 2. sz. p. 38–48.

Bellinger, G.: Knowledge management – engineering perspectives. = <http://www.outsighsts.com/systems/kmgmt/kmgmt.htm>.

Jayakumar, K.; Agnihotri, V. K.: Quality management: electronic workflows and edelivery of goverment services. = Management in Government, 33. k. 3. sz. 2001. okt.–dec.

EGYÉB IRODALOM

Vityi P.: IT a HR szolgálatában. = Munkaügyi Szemle, 47. k. 12. sz. 2003. p. 5–8.

Janka M.; Vigh E.: Hogyan mozgósítsuk a szervezet rejtett energiáit? Az egyéni kezdeményezés és felelősségvállalás támogatása a személyzetfejlesztésben. = Személyügyi Hírlevél, 2003. 13–14. sz. dec./jan. p. 19–22.

Bogdán J.: Valóban a legjobb munkatársakkal dolgozunk: A kompetencia alapú kiválasztás, értékelés és a kiválóság a gyakorlatban. = Személyügyi Hírlevél, 2003. 13/14. sz. dec./jan. p. 24–26.

Barna B.: Kompetencia alapú kiválasztási és értékelési rendszer a Sykes Közép-Európa Kft.-nél. = 2003. 13/14. sz. dec./jan. p. 29–31.

Svantek J.: A minőségileg megújuló munkavégzés – az emberközpontú és gazdaságos munka világa. (A+A 2003. Előzetes ismertető.) = Munkavédelem és Biztonságtechnika, 15. k. 3. sz. 2003. p. 54–55.