

# UVOD U UPRAVLJANJE ZNANJEM

Budući je upravljanje znanjem postala popularna fraza sredinom 90-ih prošlog stoljeća, mnogi su se počeli pitati što je zapravo upravljanje znanjem, odnosno koja je definicija upravljanja znanjem. Neki stručnjaci su pod tim podrazumjevali metodologiju upravljanja znanjem, drugi samo različite pristupe upravljanju znanjem. Nije bilo konsenzusa vezanog za osnovno definiranje razlika između fundamentalnih procesa koji karakteriziraju upravljanje znanjem i poslovnih procesa – što je u konačnici rezultiralo nedostatkom konsenzusa u definiranju **ZNANJA** samog.

Mi ćemo se u početku pozabaviti upravo različitim definicijama znanja, koje se koriste u literaturi o upravljanju znanjem.

Definicija znanja:

- 1) Znanje je potvrđeno istinito vjerovanje – većina filozofa prihvata oву definiciju, naročito empirijski filozofi koji vjeruju da se znanje može potvrditi činjenicama (Goldman 1991, Nonaka&Takeuchi, 1995).
- 2) Znanje su informacije u kontekstu – znanje ima vrijednost ako se uklapa bez kontradikcija u širi okvir znanja (Aune, 1970), što znači da se može promatrati i u širem kontekstu – **racionalistički pristup**.  
Znanje su informacije korisne u kontekstu situacija kao što su donošenje odluka ili samih akcija – **pragmatični pristup**.
- 3) Znanje je razumijevanje zasnovano na iskustvu – moderni pragmatizam (James, 1907).
- 4) Znanje su iskustva ili informacije preko kojih se može komunicirati i koje se mogu razmjenjivati (Allee, 1997).
- 5) Znanje, koje se sastoji od podataka i informacija, se može smatrati puno širim **razumijevanjem** situacija, odnosa, uzročnih fenomena, i teorija i pravila (eksplicitnih i implicitnih), koji leže u danoj domeni ili problemu (Bennet&Bennet, 2000) – naglasak na RAZUMIJEVANJE.
- 6) Znanje se može smatrati kao da je sastavljeno od razumijevanja, poopćavanja (generalizacija) i apstrakcija, koje nosimo sa sobom sa sobom na trajnoj ili polutrajnoj bazi i primjenjujemo za interpretaciju i upravljanje svjetom oko nas (Wiig, 1998).
- 7) Znanje je socijalno djelovanje (Stacey, 1996).
- 8) Znanje je kapacitet za efektivno djelovanje – omiljena definicija u zajednici organizacijskog učenja (Argyris, 1993).

- 9) Znanje je fluidna mješavina okvirnog iskustva, vrijednosti, kontekstualnih informacija i ekspertnih mišljenja, koja osigurava okvir za procjenu i uključivanje novih iskustava i informacija – izvorno dolazi iz i primjenjuje se u glavama zNALACA.

Znanje je u organizacijama pohranjeno ne samo u dokumentima ili repozitorijima već isto tako i u organizacijskim rutinama, procesima, praksama i normama (Davenport&Prusack, 1997).

Razlikovanje 3 tipa znanja:

- A) Kodirane strukture u fizičkim sustavima (poput genetskog kodiranja u DNK) koje dopuštaju objektima da se prilagode okolini
- B) Vjerovanje i predispozicije za vjerovanje o svijetu, za koje mi vjerujemo da su preživjele naše testove, vrednovanja i iskustvo
- C) Lingvističke formulacije koje možemo dijeliti, znanstvene (pridjev iz ZNANJA, a ne iz ZNANOSTI) tvrdnje o svijetu, koje su preživjele testiranje i vrednovanje preko pojedinačnih, grupnih, timskih, organizacijskih, društvenih... zahtjeva

## **PODACI, INFORMACIJE, ZNANJE, MUDROST**

### **Pristup prvi:**

Koje su razlike između podataka, informacija i znanja u ljudskim organizacijama? Svo troje proistječe iz socijalnog procesa. Oni su globalna svojstva organizacije, ili njeni konstitutivni agenti, ovisni o organizacijskom nivou koji je u žarištu analize.

Podatak je vrijednost opaženog, izmјerenog ili izračunatog svojstva (atributa). Podaci su definirani kao više vrijednosti jednog takvog svojstva. Uvijek se postavlja pitanje je li podatak informacija ili jesu li podaci informacije?!

Informacija je dana preko podatka ili više podataka zato što su podaci uvijek određeni u nekom konceptualnom kontekstu. Također je važno zabilježiti da je konceptualni kontekst taj koji prikazuje podatke u strukturiranom formatu. Bez strukturiranog formata ih ne možemo zvati „podacima“. Dale, podaci su tip informacija. Ili, oni su tip informacije čiji konceptualni kontekst daje podatke sa strukturom i čiji je cilj predstaviti opažanje. Općenito, informacije su (podaci) + (konceptualne interpretacije). Informacije su najčešće podaci ekstrahirani, filtrirani i formatirani na neki način.

Organizacijsko znanje su informacije određene tematike koje su prošle testiranja i evaluacije s ciljem da se eliminiraju greške i dosegne istina. To su informacije s

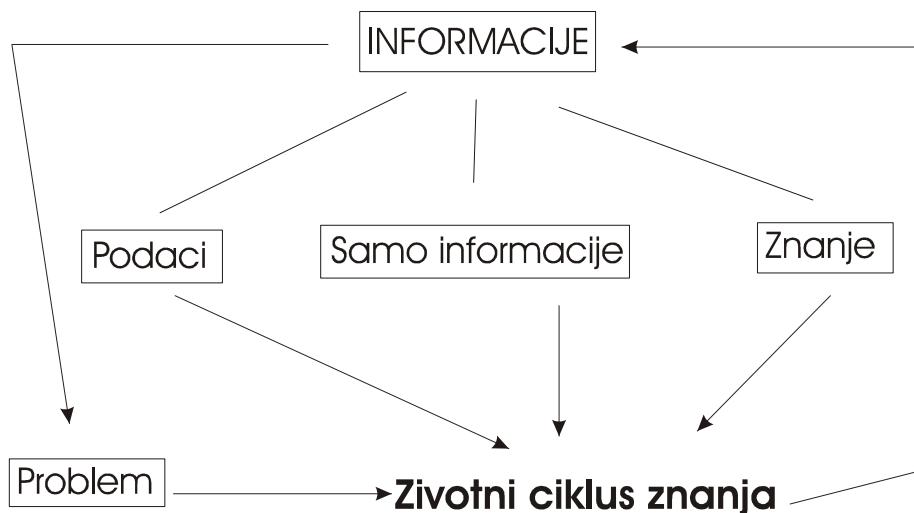
dodatkom u obliku zapisa i iskustava dobivenih tijekom validacijskog procesa. U idealnom slučaju su takve informacije najbliže onome što smatramo istinom.

Dolazimo do **piramide**.

Da bismo napravili razliku između podataka, informacija i znanja, često se prepostavlja da su oni strukturirani u piramidi s podacima kao najjednostavnijim tipom na dnu. Iznad su informacije koje su sastavljene od podataka, a iznad je znanje koje se sastoji od informacija, obrađenih u brojnim i napornim aktivnostima. Na vrhu je mudrost, najrjeđa kategorija od svih, koju čini znanje, naravno.

**Pristup drugi:**

No može se predstaviti i nova slika u kojoj informacije nisu sastavljene od podataka. Podaci i informacije su načinjeni od informacija koje već postoje. Taj pristup se koristi u **životnom ciklusu znanja** da bi se proizvelo više informacija, uključujući i nova znanja. Dakle, ovdje su podaci, znanje i „samo informacije“ tipovi informacija.



**Slika 1: Životni ciklus znanja**

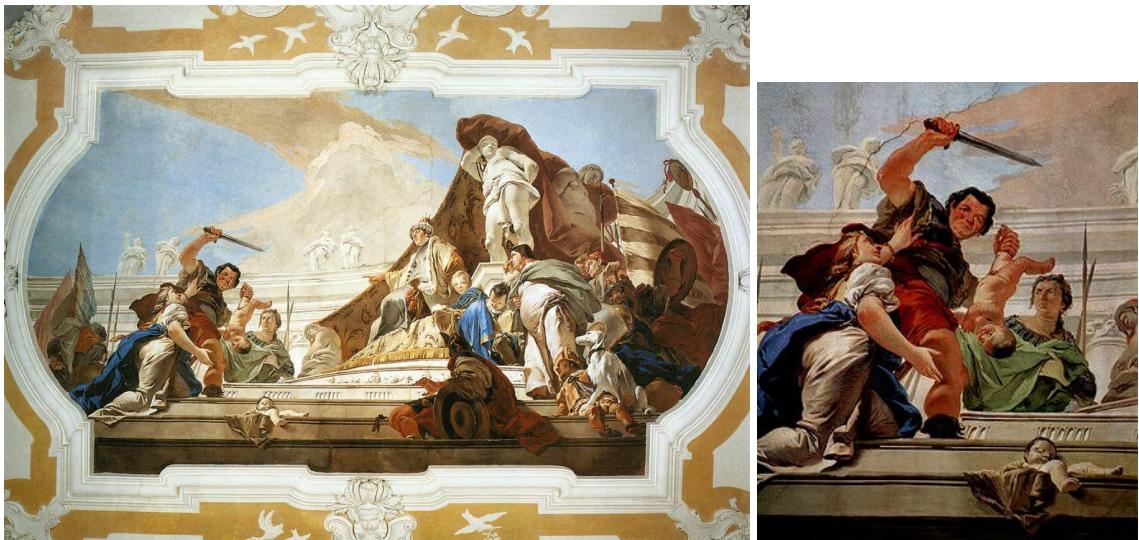
Što je s mudrošću u toj novoj slici?

Mudrost je znanje o tome što je istinito ili ispravno, povezano s prosudbom akcije koju smo poduzeli da bismo došli do tog istinitog ili ispravnog. Druga definicija mudrosti je da je to primjena znanja predstavljenog u principima da bi se došlo do pametnih, mudrih odluka u konfliktnim situacijama. Obje ove definicije su konzistentne u usporedbi sa Solonom, ali sugeriraju da je mudrost dvosmislena.

**Kralj Solomon** – prema Bibliji sin Davidov, kralj Izraela, 10. st. prije Krista. Isticao se svojom mudrošću pa je često bio u ulozi suca. Slučaj s 2 mlade majke od kojih je jednoj umrlo dijete nakon poroda; obje su tvrdile da je jedino preživjelo dijete njihovo. Solomon je predložio da se mačem dijete presiječe na pola i svakoj majci da polovina. Jedna od majki se odrekla svog prava na polovinu samo da se ne dira dijete i na osnovu toga je Solomon mudro zaključio da se radi o pravoj majci, koja bi učinila sve za vlastito dijete pa i odrekla ga se ako bi to bilo za dobrobit djeteta. Presuđuje da je dijete njen i dodjeljuje joj ga.



Slika 2: Solomonova presuda, Rafael



Slika 3: Solomonova presuda, Giovanni Battista Tiepolo

Mudrost je dvosmislena:

- ili je oblik znanja (odnosno informacije) o tome kako raditi ispravno
- ili je vrsta odluke (u tom slučaju nije informacija, ali je neka vrsta akcije u poslovnom procesu)

Ovisno o tome kako je definirana, mudrost se ne može smatrati istom kategorijom kao što su podaci, informacije ili znanje.

### **Pristup treći:**

Prema Russelu Ackoffu sadržaj ljudskog uma se može klasificirati u 5 kategorija:

1. **Podaci:** simboli
2. **Informacije:** podaci procesuirani tako da budu korisni; daju odgovore na pitanja  
TKO, ŠTO, GDJE, KAD
3. **Znanje:** primjena podataka i informacija tako da možemo odgovoriti na pitanje  
KAKO
4. **Razumijevanje:** možemo odgovoriti na pitanje ZAŠTO
5. **Mudrost:** procijenjeno razumijevanje

Prve 4 kategorije se odnose na prošlost, bave se s onim što je bilo prije ili je sada poznato.

Samo se peta kategorija – MUDROST – bavi budućnošću jer spaja viziju i dizajn.

S mudrošću ljudi mogu stvarati budućnost umjesto da samo pokušavaju dokučiti sadašnjost ili prošlost.

No dosizanje mudrosti nije jednostavno – ljudi moraju sukcesivno prolaziti kroz sve ostale kategorije.

## **PIRAMIDA ZNANJA ili PIRAMIDA MUDROSTI**

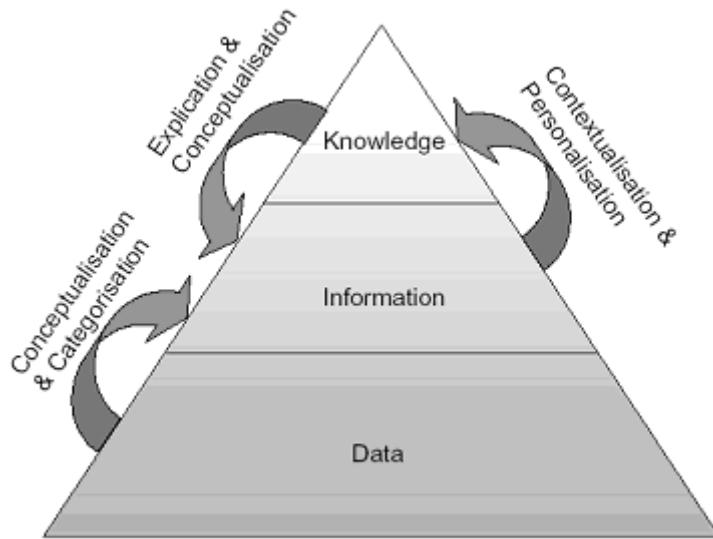
Data – Information – Knowledge – Wisdom (DIKW) piramida

Podaci – Informacije – Znanje – Mudrost piramida



**Slika 4: Podaci – Informacije – Znanje – Mudrost → piramida**

Piramida je model za predstavljanje strukturalnih I/ILI funkcionalnih odnosa između podataka, informacija, znanja i mudrosti.

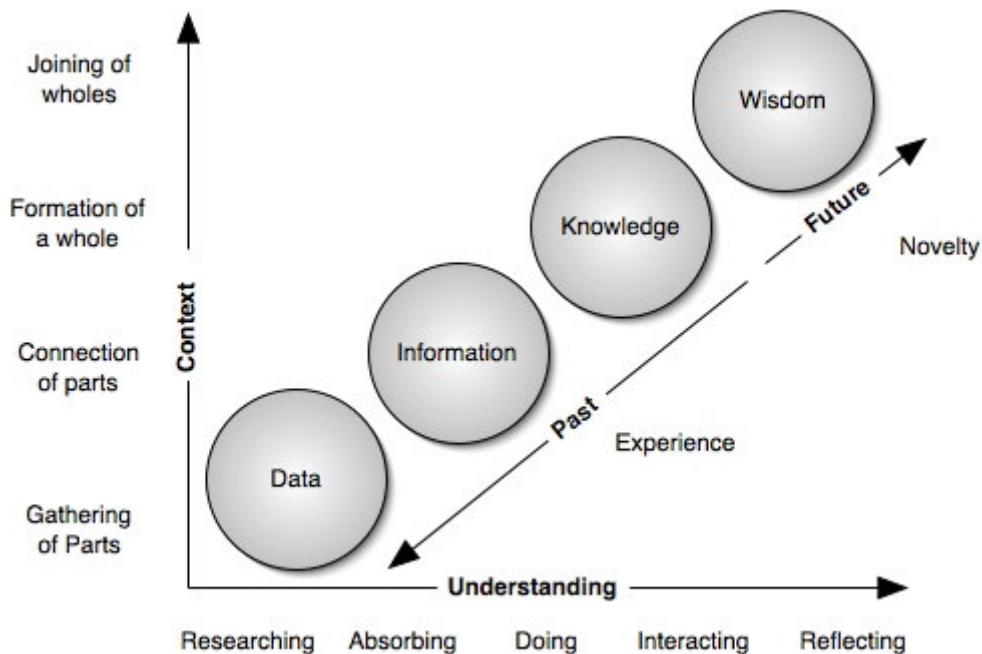


**Slika 5: Podaci – Informacije – Znanje piramida**

Tipično se informacija definira preko podataka, znanje preko informacija i mudrost preko znanja. Ne uključuju svi DIKW modeli sve 4 komponente: rane verzije nisu uključivale podatke, kasnije verzije su izostavljale mudrost; neki modeli uključuju neke dodatne elemente.

Osim što je ovaj model predstavljen HIJERARHIJOM ili PIRAMIDOM, često zna biti okarakteriziran kao:

- LANAC (Lievesley, Denise; Data Information Knowledge Chain; 2006)
- OKVIR (Chisholm, James; Warmnan, Greg; Experiential Learning in Change Management; 2007)
- KONTINUUM (Choo, Chun Wei; Detlor, Brian; Turnbull, Don; Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web; 2006)

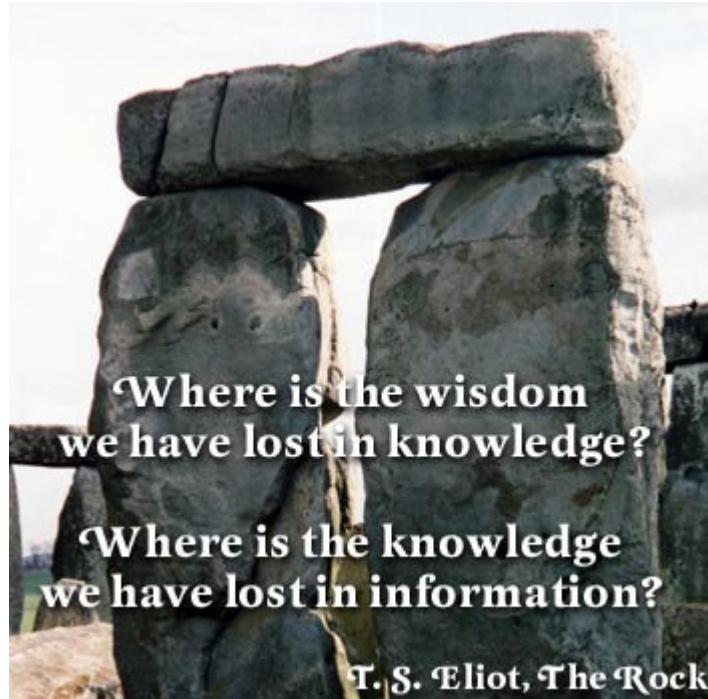


Slika 6: Hijerarhija (Clark, 2004)

Zapravo se ne zna kada je i tko prvi počeo govoriti i koristiti taj model u smislu odnosa između podataka, informacija, znanja i mudrosti.

Thomas Stearns Eliot (1888-1965) – britanski književnik rođen u Americi – najranije formalizirano razlikovanje mudrosti, znanja i informacija („Choruses from the Rock“)

*„Where is the Life we have lost in living?  
Where is the Wisdom we have lost in Knowledge?  
Where is the Knowledge we have lost in Information?“*

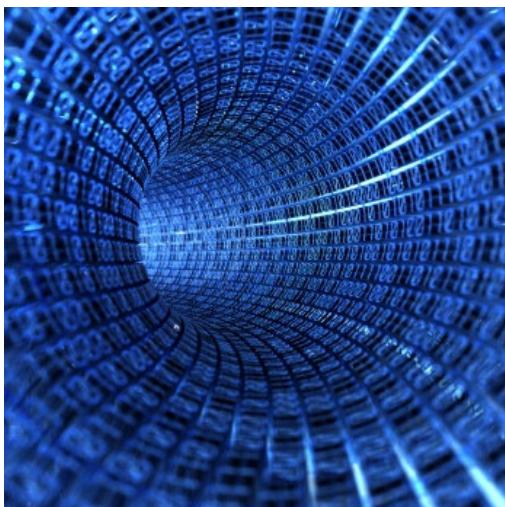


Slika 7: Stihovi T. S. Eliota iz pjesme „Kamen“

Frank Vincent Zappa (1940-1993) – američki kompozitor, tekstopisac, gitarist, producent... („Packard Goose“, 1979)

*„Information is not knowledge,  
Knowledge is not wisdom,  
Wisdom is not truth,  
Truth is not beauty,  
Beauty is not love,  
Love is not music,  
And Music is THE BEST.“*

## **PODACI**



Podatak je sirov, jednostavno postoji i nema drugog značenja i smisla osim samog postojanja.

Može postojati u bilo kom obliku, koristan ili beskoristan.

U ovom modelu PODACI su zamišljeni poput simbola ili znakova, koji predstavljaju podražaje ili signale, koji nisu korisni ako se ne nalaze u nekoj relevantnoj formi (ili obliku). Mogu biti i produkt opažanja.

## **PODACI KAO ČINJENICE**

Podaci su diskretne, objektivne činjenice ili opažanja, koje nisu organizirane i nisu procesirane, i stoga nemaju značenje ili vrijednost (zbog nedostatka konteksta ili interpretacije). Podaci – „samo sirove činjenice“.

## **PODACI KAO SIGNALI**

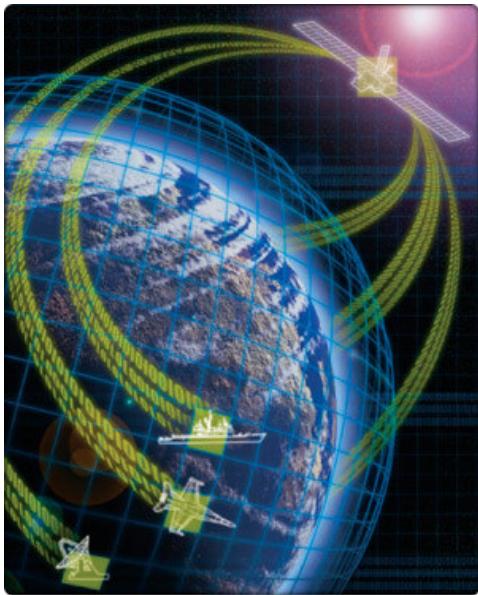
U subjektivnoj domeni podatke zamišljamo kao „osjetilne podražaje koje primamo preko naših osjetila“ ili „očitanja signala“ (poput svjetlosti, zvuka, mirisa, okusa, dodira). U tom kontekstu INFORMACIJA bi bila značenje osjetilnog podražaja – npr.

- šumovi koje čujemo su podaci
- značenje tih šumova je informacija – motor automobila u praznom hodу

## **PODACI KAO SIMBOLI**

Podaci uključuju „simbole“ ili „setove znakova koji predstavljaju empirijske podražaje ili percepcije“ nekog svojstva objekta, događaja ili okoline. U tom smislu podaci su „zabilježeni (spremljeni) simboli“ koji uključuju „riječi (tekst i/ili verbalno), brojeve, dijagrame i slike (fotozapisi i/ili videozapisi), koji su gradivni elementi komunikacije i čija namjena je bilježenje aktivnosti ili situacija da bi se konačno dobila istinita slika ili stvarni događaj.“

## INFORMACIJA



Informacija je podatak kojem je dano značenje preko relacijske veze. To „značenje“ može biti korisno, ali ne mora biti.

Informacija se razlikuje od podatka po tome što je korisna. Informacija proizlazi iz podatka nakon procesa odgovaranja na pitanja TKO, ŠTO, GDJE, KOLIKO, KAD, čineći time podatke korisnima za odluke i/ili akciju. Informacije su podaci obogaćeni značenjem i namjenom.

### STRUKTURALNA vs FUNKCIONALNA

Informacija je organizirani ili strukturirani podatak koji je procesuiran. Tako je sada informacija relevantna u specifičnoj namjeni ili u kontekstu, te stoga i smislena, vrijedna i korisna. (Rowley, Jennifer; Hartley, Richard; Organizing Knowledge: An Introduction to Managing Access to Information; Ashgate Publishing; 2006) – strukturalna razlika između podataka i informacija.

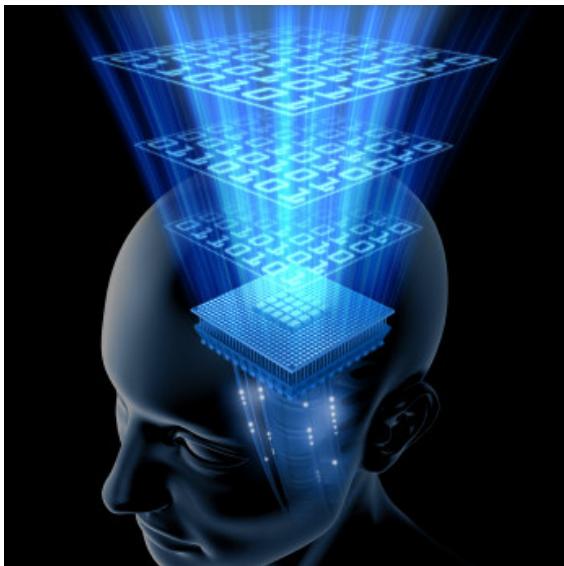
No prema Henryju „podaci nas mijenjaju“, što bi značilo da je razlikovanje podataka od informacija funkcionalne prirode (Henry, Nicholas L.; Knowledge Management: A New Concern for Public Administration; 1974).

### SIMBOLIČNA vs SUBJEKTIVNA

Informacija se prema DIKW modelima može razmatrati kao:

1. Univerzalna, koja postoji poput simbola ili znakova
2. Subjektivna, koju predstavlja značenje ili smisao dan simbolu
3. Oboje

## ZNANJE



Znanje je prikladna kolekcija informacija i to takva da se može smatrati korisnom. Znanje je deterministički proces.

Kad netko „memorira“ informacije (poput manje ambicioznih studenata), tada je samo skupio znanje. To znanje ima korisno značenje za njega, ali se ne ugrađuje u neko buduće znanje.

Npr. u osnovnoj školi djeca memoriraju ili skupe znanje o „tablici množenja“. Djeca mogu reći koliko je  $2 \times 2 (= 4)$  jer su skupili to znanje koje je u tablici množenja. No kad ih se pita koliko je  $1267 \times 300$ , ne

mogu točno odgovoriti jer to nije u njihovoј tablici množenja. Da bi se točno odgovorilo na to pitanje, potrebna je kognitivna (spoznajna) i analitička sposobnost koja je sadržana u sljedećoj kategoriji – razumijevanju. Računalnim rječnikom, u većini primjena (modeliranje, simulacije...) koristimo neki tip spremlijenog znanja.

Znanje se definira tako da se referira na informacije, koje su organizirane, procesuirane ili strukturirane na neki način. „Znanje je fluidna mješavina okvirnog iskustva...“ (Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence; Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know; Boston, 1998)

## ZNANJE KAO PROCES

Znanje se opisuje kao:

- sinteza višestrukih izvora informacija u vremenu
- organizacija i procesuiranje da bi se prenijelo razumijevanje, iskustvo i akumulirano učenje
- smjesa kontekstualnih informacija, vrijednosti, iskustva i pravila

## ZNANJE KAO PROCEDURA

Zeleny definira znanje kao „znati kako“, odnosno kao proceduralno znanje, te kaže da je „znanje akcija, a ne opis akcije“. Znanje opisano u smislu iskustva, vještine, ekspertize ili sposobnosti:

- studiranje i iskustvo
- smjesa kontekstualnih informacija, ekspertnog mišljenja, vještina i iskustva
- informacija kombinirana s razumijevanjem i sposobnošću
- percepcija, vještine, trening, zdrav razum, iskustvo

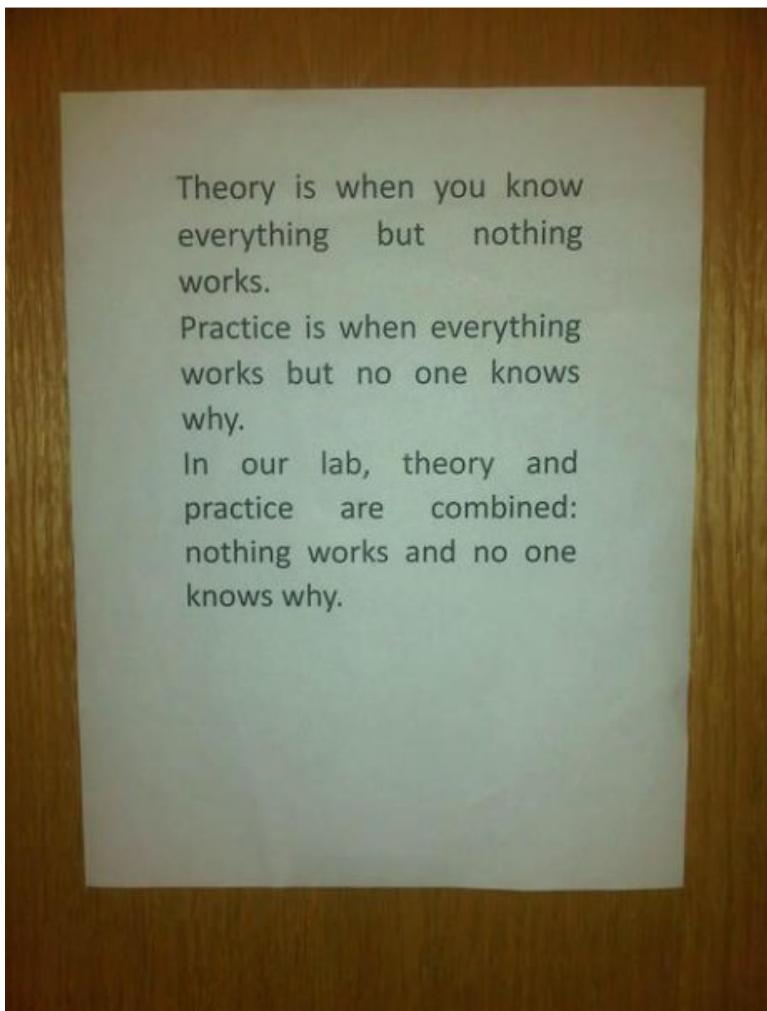
## ZNANJE KAO PRIJEDLOG

Znanje je misao u individualnom umu koja je okarakterizirana individualnim opravdanim vjerovanjem da se radi o istini.

Može biti empirijsko i neempirijsko, kao u slučaju logičkog i matematičkog znanja (npr. svaki trokut ima 3 stranice), religioznog znanja (npr. „Bog postoji“), filozofskog znanja (npr. „Cogito ergo sum“ – Mislim, dakle postojim ili Mislim, dakle jesam) i slično.

„Znati“ je stanje uma karakterizirano s 3 uvjeta:

1. Individualno vjerovanje da se radi o istini.
2. On/Ona ga može opravdati.
3. Istinito je ili se čini istinitim.



9GAG.COM/GAG/4041565



## RAZUMIJEVANJE



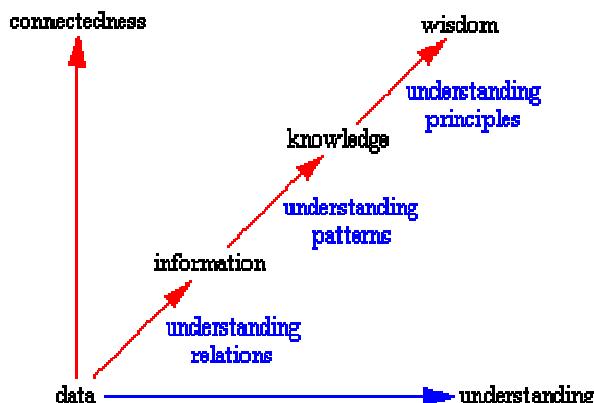
Razumijevanje je interpolacijski i probabilistički proces, ujedno kognitivni i analitički proces.

Može uzeti znanje i sintetizirati novo znanje iz znanja koje smo prethodno imali.

Razlika između razumijevanja i znanja je razlika između „učenja“ i „memoriranja“.

Ljudi, koji razumije, mogu poduzeti korisne akcije jer mogu sintetizirati novo znanje, ili u nekim slučajevima bar novu informaciju, iz onog što su prije znali (ili razumjeli).

Dijagram koji slijedi prikazuje prijelaz od podatka do informacije, do znanja, i konačno do mudrosti, a razumijevanje podržava svaki od tih prijelaza. Stoga, razumijevanje se ne može smatrati odvojenim nivoom ili odvojenom kategorijom za sebe. I često se u piramidama mudrosti ni ne nalazi razumijevanje kao zasebna kategorija. Prije kao poveznica.



## MUDROST



Mudrost je ekstrapolacijski i nedeterministički proces koji se poziva na prethodne nivoe svijesti, posebice na kategorije kao što su moral, etički kodovi... Ona je esencija filozofskog promišljanja.

Za razliku od prethodne 4 kategorije, postavlja pitanja na koja nemamo odgovore, a ponekad se ti odgovori ne mogu dati ni u nekom ljudima poznatom i prihvativom vremenu.

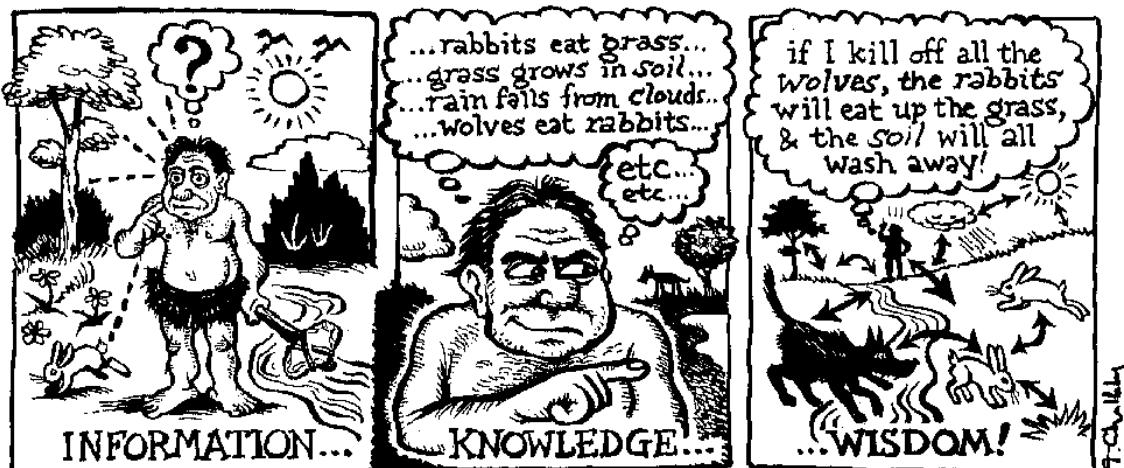
Mudrost je proces kojim procjenujemo što je dobro ili loše, ispravno ili krivo.

Zeleny je definirao mudrost kao „znati zašto“, a kasnije proširio sa „znati što“ u smislu „što raditi“. Mudrost je sposobnost da se poveća efikasnost. Mudrost dodaje vrijednost, za što je potrebna mentalna funkcija zvana prosuđivanje. Etičke i estetičke vrijednosti su inherentne, jedinstvene i personalizirane.



## Od informacije do mudrosti???

TOM CHALKLEY



Pogledajmo primjere:

Podatak predstavlja činjenicu ili događaj nepovezan s drugim stvarima.

*Npr. Pada kiša.*

Informacija utjelovljuje razumijevanje nekog odnosa, mogućeg uzroka i efekta.

*Npr. Temperatura je pala za 15 stupnjeva i onda je počela padati kiša.*

Znanje predstavlja uzorak koji povezuje i općenito osigurava viši nivo predvidljivosti u smislu što je opisano ili što će se sljedeće dogoditi.

*Npr. Ako je visoka vlažnost i značajan pad temperature, atmosfera nije u stanju zadržati vlagu pa počne padati kiša.*

Mudrost utjelovljuje više razumijevanja fundamentalnih principa utjelovljenih u znanju i koji zapravo znanje čine onim što jest. Mudrost je esencijalno sustavna.

*Npr. Kiša pada zato što pada. I to povezuje razumijevanje svih interakcija koje se događaju između padanja kiše, isparavanja, zračnih struja, temperturnih gradijenata, promjena, i padanja kiše.*

Još uvijek ne znamo točno kad se radi o znanju, a kad samo o šumu.

*Npr.*

- *Abugt dbesbt regtc uatn s uitrz.*
- *ubtxte pstrye ysote anet sser extess*
- *ibxtedstes bet3 ibtes otesb tapbesct ehracts*

Ovdje se očito radi o šumu jer nema ničeg na osnovu čega bismo dobili sliku o čemu se radi. A ako bismo dobili prijevod toga i vidjeli da se radi o npr. Newtonovim aksiomima???

### **Je li znanje nešto što ne možemo razumjeti?**

Pogledajmo sljedeći primjer. Pretpostavimo da svi razumijemo engleski.

- *I have a box.*
- *The box is 3' wide, 3' deep, and 6' high.*
- *The box is very heavy.*
- *The box has a door on the front of it.*
- *When I open the box it has food in it.*
- *It is colder inside the box than it is outside.*
- *You usually find the box in the kitchen.*
- *There is a smaller compartment inside the box with ice in it.*
- *When you open the door the light comes on.*
- *When you move this box you usually find lots of dirt underneath it.*
- *Junk has a real habit of collecting on top of this box.*

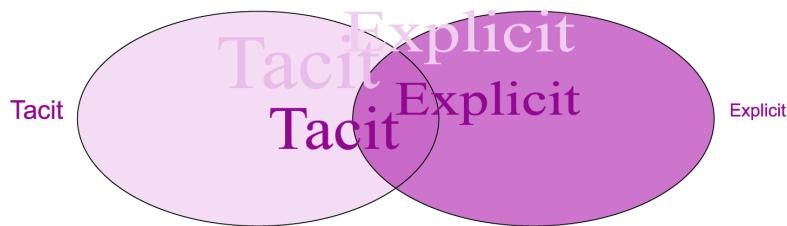
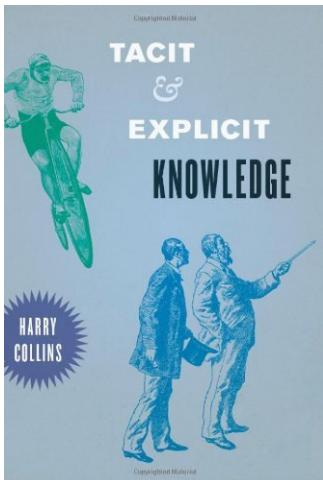
Što je to?  
HLADNJAK!!!!



Svi znamo da se radi o hladnjaku? Zar ne? To smo u nekom trenutku shvatili, znači, nakon neke izjave po redu... Sve izjave nakon toga su nam samo pomagale da potvrdimo ono što smo shvatili.

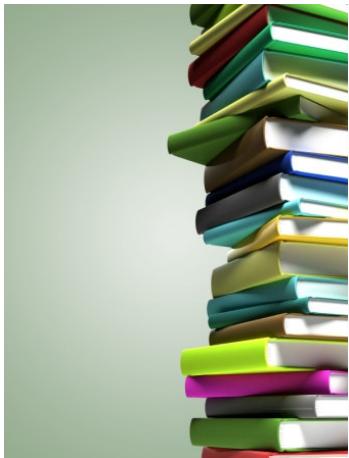
No, ako ste živjeli u društvu, zajednici... gdje nikad niste vidjeli hladnjak, vjerojatno još i sad vrtite u glavi izjave pokušavajući dokučiti o čemu se radi.

Također obratite pozornost na to da smo mogli gornje izjave poredati drugačije, a opet bismo u nekom trenutku shvatili o čemu se radi.



## EKSPLICITNO I ISKUSTVENO ZNANJE

### EKSPLICITNO ZNANJE



**Eksplisitno znanje** je kodirano i:

- može biti precizno i formalno artikulirano
- jednostavno je za kodiranje, dokumentiranje, transfer, dijeljenje i komuniciranje

**Dostupnost** tog znanja omogućuje njegovo korištenje kao upravljačkog alata na više načina. Većina eksplisitnog znanja su tehnički ili akademski podaci i informacije koje su opisane nekim formalnim jezikom, npr. u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima, autorskim pravima... To „**zнати што**“ ili **sustavno** znanje je spremno za komunikaciju i dijeljenje kroz tiskane materijale, elektronske materijale i druga formalna značenja.

Eksplisitno znanje je **tehničko** i traži određeni nivo akademskog znanja ili razumijevanja koje je stečeno kroz formalno školovanje ili kroz strukturirani studij.

Eksplisitno znanje je pažljivo kodirano, spremljeno u hijerarhiji baze podataka i dostupno preko visokokvalitetnih, brzih i pouzdanih sustava za dohvat informacija. Jednom kodirano, to isto eksplisitno znanje može se ponovo koristiti da bi se riješilo mnogo sličnih tipova problema ili da bi se upoznali ljudi s vrijednim znanjem koje oni sami mogu koristiti.

Procesi dijeljenja znanja obično traže velika novčana ulaganja u infrastrukturu koja su potrebna kao podrška i financiranje informacijske tehnologije. Prikupljanje i korištenje eksplisitnog znanja prepostavlja predvidljivu, relativno stabilnu okolinu. Tržišna utakmica, promijenjene potrebe klijenata/kupaca između svih ostalih faktora smanjuju stabilnost.

2 primjera korištenja eksplisitnog znanja:



**Primjer 1:**

82000 zaposlenika kompanije Ernst&Young širom svijeta stvorili su globalni mozak s eksplisitnim znanjem koje je uključivalo kulturnalne razlike. Njihov repozitorij globalne „najbolje prakse“ je zasnovan na dijeljenom i dokumentiranom znanju. Oni su pristupili poslovnim pitanjima iz različitih prespektiva.

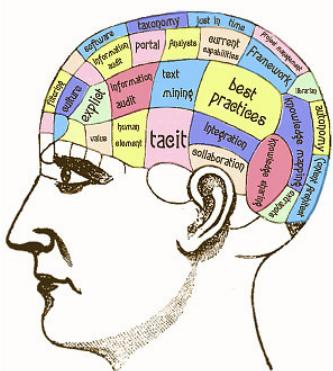
Bez obzira gdje se u svijetu problem pojavio, **nije bio „jedan točan odgovor“** već **mnogo različitih pristupa**. Ernst&Young su gledali na objekte znanja - ideje kao na predloške za dubinske uvide i spoznaje koje se mogu koristiti u bilo kojem kulturološkom okruženju.



**Primjer 2:**

Andersen Consulting je kreirao elaborirane načine za kodiranje, posremanje i ponovno korištenje eksplisitnog znanja. Njihov pristup „**od ljudi do dokumenata**“ ekstrahirao je informacije od ljudi koji su ih proizveli i učinio ih neovisnima od tih ljudi. Sve informacije, koje su bile osjetljive na to koji ih klijent koristi, su uklonjene, a selektirane informacije (one neovisne) su se ponovo koristile. Informacije su bile transformirane u **dokazano uspješna rješenja**, koja su se mogla koristiti u istim ili srodnim industrijama.

# ISKUSTVENO ZNANJE



**Iskustveno znanje** se općenito može opisati kao:

- podsvjesno shvaćeno ili primijenjeno
- nešto što se teško artikulira
- razvijeno iz direktne akcije/djelovanja ili iskustva
- nešto što se dijeli kroz konverzaciju

Polanyi (1966) je govorio da je iskustveno znanje **osobno, specifično zbog konteksta** i stoga teško za artikulaciju.

Može se usporediti s usvajanjem vještine poput plivanja.

Moguće je pročitati upute „kako nešto činiti“, ali takve upute ne utjelovljuju punu realnost iskustva iz ovog konteksta. Npr. plivanje u bazenu se uvelike razlikuje od plivanja u moru.

Prema Pan&Scarborough (1999) iskustveno znanje nije dostupno u formi teksta. Ono uključuje **nematerijalne faktore** ugrađene u **osobna vjerovanja, iskustva i vrijednosti**.

Prema Nonaka&Takeuchi (1995) iskustveno znanje je znanje koje obuhvaća **iskustvo i radno znanje pojedinaca**.

Platts&Yeung (2000) razmatraju iskustveno znanje kao „**znanje u akciji**“, te prepostavljaju da ono nije suprotno eksplicitnom znanju koje je dostupno u organizacijskoj domeni.

Blumentritt&ostali (1999) smatraju da se repozitoriji iskustvenog znanja nalaze samo **u inteligentnim sustavima, odnosno u pojedincima**, dok informacije mogu biti skupljene i spremljene u digitalnom obliku.

Iskustveno znanje je znanje za koje nemamo riječi.

Iskustveno znanje je **automatsko**, traži malo ili nimalo vremena i razmišljanja, te pomaže odrediti kako organizacije donose odluke i utječu na kolektivno ponašanje svojih članova (Liebowitz&Beckman, 1998).

Polanyi (1967) je opisao iskustveno znanje kao znati više nego što možemo reći, ili znati kako napraviti nešto bez razmišljanja o tom nečem (kao što je npr. voziti bicikl).

Ovaj visoko personalizirani, subjektivni oblik znanja je obično neformalni i može se zaključiti iz izjava drugih (Sternberg, 1997).

Iskustveno znanje ima tendenciju biti **lokalno**. Ne može se naći u priručnicima, uputama, knjigama, bazama podataka ili datotekama.

Iskustveno znanje je **TEHNIČKO** ili **SPOZNAJNO (KOGNITIVNO)** i načinjeno je od mentalnih modela, vrijednosti, vjerovanja, percepcija, uvida, spoznaja i prepostavki.

**TEHNIČKO ISKUSTVENO ZNANJE** se demonstrira kad ljudi savladaju ili usvoje specifična znanja ili koriste vještine koje su postupno razvijali s majstorima za to.

**SPOZNAJNO ISKUSTVENO ZNANJE** uključuje implicitne mentalne modele i percepcije koje su toliko ukorijenjene da „se uzimaju zdravo za gotovo“ (Sternberg, 1997). Kognitivni modeli utječu na to kakav mi smisao dajemo dogadjajima u našem svijetu.

Ljudi koriste metafore, analogije, demonstracije i priče da bi prenijeli svoje iskustveno znanje drugima (Stewart, 1997). Slušatelji mogu evaluirati sadržaj priče i akcije i primijeniti korisno iskustveno znanje u svojim vlastitim zanimanjima.



Npr. zaposlenici Datafusion Inc. – firma za konzalting i IT proekte, su snimali slike na poslovnim konferencijama i dijelili/razmjenjivali te slike s kolegama. Priče, koje su zaposlenici zapisivali, su sadržavale zabilješke i opise, odnosno eksplicitno znanje. Priče o tome zašto su se neke stvari desile i kako se informacije mogu primjeniti, sadrže iskustveno znanje.

Iskustveno znanje kao kontekst, je često jednostavnije zapamtitи i kasnije pričati o tome nego što je eksplicitno znanje ili sadržaj nečega. (Wah, 1999).

**Vrijednost iskustvenog znanja** je obično **podcijenjena i slabo korištena** na radnom mjestu. Otprilike 2/3 informacija potrebnih za rad, koje su potpuno transformirane u iskustveno znanje, dolazi iz osobnih kontakata (oči u oči), poput neformalnih razgovora, priča, mentorstva, staža ili naukovanja. Jedinstveni, spontani, kreativni razgovori se obično vode kada ljudi izmjenjuju ideje i primjere iz prakse u slobodnom i otvorenom okruženju.

Ljudi koji imaju tehničko iskustveno znanje se smatraju nesvjesno vještima. Oni znaju nešto tako dobro da nisu svjesni toga što bi trebali raditi da budu uspješni. Neiskusni manageri koriste njihovo iskustveno znanje, zdrav razum i diplomaciju da bi se uspješno nosili s teškim zaposlenicima.

**Iskustveno znanje je grupirano** prema:

- **sadržaju,**
- **kontekstu i**
- **orientaciji.**

Ovisno o osobi i o situaciji, jedan ili više tipova iskustvenog znanja se mogu koristiti u različitim kontekstima i orientacijama.

**Sadržajno znanje** se koristi da bi se upravljalo sobom, drugome ili nekim zadacima.

**Kontekst** je opisan u smislu **lokalnog** ili **globalnog**. **Lokalno** uključuje obavljanje zadatka kojim se trenutno bavimo, a **globalno** opisuje kako se trenutno situacija uklapa u širu sliku.

**Orijentacije** su: **pragmatične** i **idealne**. **Pragmatična orijentacija** je znati koliko je izvediva ideja uz zanemarivanje idealne kvalitete. **Idealna orijentacija** traži idealnu kvalitetu ideje ili cilja bez obzira na praktičnost (npr. davanje negativnog odgovora zaposleniku privatno, a ne javno). (Wagner & Sternberg, 1987)

Neke kompanije koriste metode „**ljudi-ljudima**“ da bi **personalizirali** iskustveno znanje, i potakli i nagradili pojedinačno vlasništvo znanja i sam proces. Iskustveno znanje je personalizirano kad se specifična ekspertiza koristi za davanje kreativnih, analitički strogih savjeta za rješavanje strateških problema na visokom nivou. To personalizirano iskustveno znanje se uklapa u kulturu kompanije, potrebe kupca i u standardne poznate metode.

Prije spomenute kompanije izgrađuju širom svijeta mreže ljudi, koji su uspješno riješili slične probleme, omogućujući im na taj način da rade zajedno i kreiraju idealna rješenja za probleme. S obzirom na dobru povezanost tih mreža, moguće je dijeliti iskustveno znanje oči u oči, preko telefona, e-mail-a ili video-konferencija (Hansen & ostali, 1999).

## IMPLICITNO ZNANJE



Istraživanje iskustvenog znanja je motivirano time da je veliki dio onoga što ljudi čini supješnima u njihovom djelovanju zapravo **IMPLICITNO ZNANJE**.

Implicitno znanje je teško definirati u znanstvenom smislu, ali sva proučavanja implicitnog znanja se dovode u vezu s antropologijom.

### IMPLIKACIJA

- neizbjegljiva posljedica slijeda događaja
- ono što je sadržano i što se podrazumjeva u čemu

Rezultat proučavanja implicitnog znanja je pojava raznih faktora koji su relevantni u raspravi o upravljanju znanjem:

- **sociološki, kulturološki, komunikološki, strukturalni**
- isto kao i **tehnološki** (tehnološka podrška), **etički** (i moralni), **ekonomski, dogovorni u društvenom smislu**

Organizacijske promjene su važne u dijeljenju znanja, ali zajedno s njima dolaze implikacije s kulturološkim ili sociološkim aspektima.

## **ISKUSTVENO I EKSPLICITNO ZNANJE ZAJEDNO**

Ljudi posjeduju tipove eksplisitnog i iskustvenog znanja koji se malo razlikuju, i primjenjuju svoje znanje na jedinstven način. Pojedinci koriste različite perspektive da bi razmišljali o problemima i dolazili do rješenja. Oni dijele znanje i grupiraju fizičku i intelektualnu imovinu na nove i kreativne načine (Ashkenas & ostali, 1998).

### **Korištenje eksplisitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu**

<b>ZNANJE</b>	<b>EKSPLICITNO ZNANJE</b> - akademsko znanje ili „znati što“, koje je opisano formalnim jezikom, printani ili formalni medij, obično bazirano na etabliranim radnim procesima, koristi pristup „od ljudi do dokumenta“	<b>ISKUSTVENO ZNANJE</b> - praktično, akcijski orijentirano znanje ili „znati kako“ baziramo na praksi, stečeno osobnim iskustvom, rijetko otvoreno predstavljeno, često podsjeća na intuiciju
<b>Radni proces</b>	organizirani zadaci, rutine, orkestrirani, pretpostavlja se predvidljivo okruženje, ponovno se koristi kodirano znanje, stvaraju se objekti znanja - ideje	spontano, improvizirano, poput web-a, reagira na promjene, nepredvidljivo okruženje, pojedinačne ekspertize, stvaranje znanja
<b>Učiti</b>	na poslu, pokušaji i pogreške usmjereni na sebe u području najveće ekspertize, doseći radne ciljeve postavljene od organizacije	supervizor ili vođa tima olakšava ili pojačava otvorenost i povjerenje da bi se povećalo dijeljenje znanja i poslovna prosudba
<b>Podučavati</b>	trener uz dizajnirani nastavni program, korištenje formata koje je odabrala organizacija, bazirano na ciljevima i potrebama organizacije, može biti riješeno s vanjskim suradnicima	1 na 1, mentor, staž, voditelj, trening na samom poslu, naukovanje, bazirano na kompetenciji, „brainstorm“, ljudi ljudima
<b>Tip razmišljanja</b>	logičko, bazirano na činjenicama, koristi dokazane metode, primarno konvergentno razmišljanje	kreativno, fleksibilno, vodi divergentnom razmišljanju, razvija uvide i spoznaje
<b>Dijeljenje znanja</b>	ekstrahirira znanje od osobe, kodirano, spremljeno i ponovno korišteno od kupca po potrebi, e-mail, elektronske rasprave, forumi	altruističko dijeljenje, umrežavanje, oči u oči kontakt, video-konferencije, razgovor (chat), pričanje priča, personalizirano znanje
<b>Motivacija</b>	često bazirana na potrebi dostizanja specifičnih ciljeva	inspirirano kroz vodstvo, vizija i česti osobni kontakti sa zaposlenicima
<b>Nagrada</b>	vezana s poslovnim ciljevima, kompetitivno unutar radnog mjeseta, natjecanje za malu nagradu, dijeljenje informacija ne mora biti nagrađeno	nagraditi vlastite ili nenovčane motivatore i nagrada za direktno dijeljenje informacija, prepoznati kreativnost i inovacije
<b>Odnosi</b>	mogu ići gore-dolje od supervizora do podređenih, od lidera tima do članova tima	otvoreni, prijateljski, nestrukturirani, bazirani na otvorenom, spontanom dijeljenju znanja
<b>Tehnologija</b>	povezana sa zanimanjem, bazirana na raspoloživosti i troškovima, teško da se investira u IT da bi se proizvela profesionalna biblioteka s hijerarhijom baze podataka, koja koristi postojeće znanje	alat za selekciju personaliziranih informacija, olakšava konverzacije, razmjena iskustvenog znanja, usmjereno investiranje u okviru IT, omogućavanje ljudima da se nađu
<b>Evaluacija</b>	bazirana na opipljivim radnim postignućima, ne nužno na kreativnosti ili dijeljenju znanja	bazirana na demonstracijama rada, u hodu, spontana evaluacija



# Knowledge Transfer, Exchange & Sharing People to People

***Expert Mission (Assist Visit) on Knowledge Management for Nuclear Power Organization***

***17 – 21 May 2010***

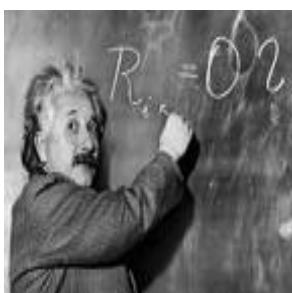
***By Ed Boyles***

*[jboyles@comcast.net](mailto:jboyles@comcast.net)*

## Why a focus on people to people



*Our focus:  
Practical ways  
to transfer,  
exchange and  
share  
knowledge  
among people*



***Because people are the  
repositories of  
Knowledge***



**People to People Transfer**

## **Which knowledge is worth sharing?**

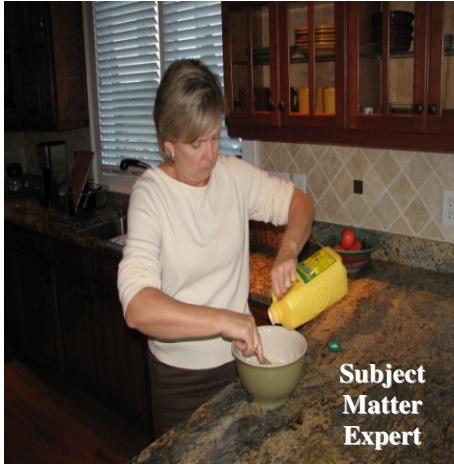
***Experience is a valuable asset - It enables you to recognize a mistake when you make it again.***

- It is a question of.... **What? So What? Now What?**  
**What....is the specific knowledge?**  
**So what....are the consequences of loss?**  
**Now what....do we do about it?**
- Knowledge that is important to the organization (critical knowledge) is covered in “Risk Management of Knowledge Loss” presentation

## **Mentoring and Coaching Considerations**

- Person to person is the most effective way to transfer knowledge (especially tacit) to a newcomer
- Select the mentor/coach carefully – not all experts are good at this (mentor training is helpful)
- Use more than one technical expert where appropriate
- Make sure the mentor and learner are a good match
- Allow adequate time (strategic workforce planning is important)
- Monitor progress
- Don’t underestimate the newcomers – Knowledge sharing may go both ways

# Mentoring and Coaching



Subject  
Matter  
Expert

## Tacit Knowledge needed

**Cornbread is a southern (US) delicacy: Our effort to ensure that the knowledge of how to prepare is captured and transferred.**

9

## Explicit vs. Tacit Example

### Southern Country Cornbread

1 egg, beaten  
1 1/3 cups buttermilk  
1/4 cup vegetable oil  
1 3/4 - 2 cups self-rising cornmeal mix

Add buttermilk and oil to egg. Mix well. Stir in cornmeal mix gently. Pour in heated and oiled skillet. Bake in 450 degree oven for 20-25 min. or until browned on top.

### Southern Country Cornbread

1 egg, beaten  
1 1/3 cups buttermilk  
1/4 cup vegetable oil  
1 3/4 - 2 cups self-rising cornmeal mix

Preheat oven to 450 degrees. Generously oil well seasoned (oil will completely cover bottom and sides of pans and have a little standing in the bottom of cast iron skillet, muffin pans or corn stick pans and place oiled pans in the oven until hot). Cook for at least 15 minutes. (You must use cast iron cookware to get crisp edges of cornbread. Well seasoned means that the pan, if new, has been heated with oil until it no longer will stick to food. If the pan has been used, it will have been carefully cleaned after each use and dried immediately with heat to keep it from rusting.) Leave pans in oven until the cornbread is done and ready to pour into them.

Mix beaten egg, buttermilk and egg with a wire whisk or fork. Add cornmeal mix (must use self rising). The best brand is Martha White.) gently until the batter is the consistency of light pancake batter. Adding too much corn meal mix will make a dry cornbread and not enough will leave a sticky inside. The perfect cornbread is somewhat moist on the inside without being sticky and has a crisp medium brown outside. The most important step in making cornbread is having the raw mixture the correct consistency.

Take the very hot pans out of the oven. There should be a little (just enough to cover the bottom but not more) hot oil in the bottom of the pan(s). Pour the cornbread into the hot pans immediately and immediately put them back in the oven to cook.

Cook 20-25 minutes or until the top of cornbread is medium lightly browned. Transfer hot, cooked cornbread to a plate and serve (with butter if you prefer) immediately.

After the meal, remember to properly clean and care for your cast iron skillet or pans. Gently wash in hot water with just a little liquid dish detergent. Rinse and place in hot oven to dry completely.

Cast iron cookware has been made at Lodge Manufacturing in South Pittsburg, Tennessee (which is 30 minutes from Chattanooga) for over 100 years.  
<http://www.castironcookware.com/>

## Recipe Tacit Knowledge

# Mentoring and Coaching Explicit vs. Tacit Knowledge



**Mix ingredients based on recipe.  
(explicit knowledge)**



**Prepare tools:  
Add oil & heat iron skillet to proper temperature?  
What is proper temperature?  
Check for color and consistency of oil???  
(tacit knowledge)**

9

9

## Mentoring and Coaching Explicit vs. Tacit Knowledge



Add the mixture to the iron skillet.  
Leave on until mix reaches proper consistency?  
(more tacit knowledge)

Place in oven at 450 Degrees F until the cornbread reaches a medium brown color.  
Remove from oven and place on plate.

10

## Mentoring and Coaching Positive Results



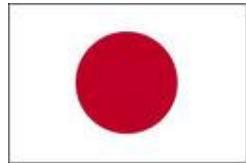
The recipe provided the written instruction but to achieve the same results one to one coaching and mentoring is needed.  
One to one is the most effective way to transfer tacit knowledge – but can all tacit knowledge be captured and transferred?

10

10



## SECI MODEL



**Ikuejiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi (1995)**

Modeliranje upravljanja znanjem je veliki problem za one koji su zaduženi za sakupljanje informacija, dokumenata, profesionalnih iskustava i onih prije spomenutih „znati kako“ na korporativnom nivou.

**Nonaka i Takeuchi** su predložili **model procesa kreiranja znanja** da bi se shvatila dinamička priroda tog kreiranja znanja i da bi se upravljalo takvim procesom efikasno.

Preko tog modela se trebalo jednostavno i lako shvatiti što se sve sa znanjem može raditi, transformirajući iskustveno znanje u forme koje su više eksplisitne.

Ovo je jedan od najpoznatijih modela koji postoje i možda najjednostavniji i najjasniji jer osigurava koristan uvid u procese transfera znanja i u strategije.

Na pojednostavljenoj slici (IJKNM) možemo vidjeti kako se znanje može transformirati i prenositi između pojedinaca (iskustveno → iskustveno),

između pojedinaca i kodiranih formi (iskustveno → eksplisitno)

i u obrnutom smjeru, kroz procese poznate kao:

**socijalizacija (S),**

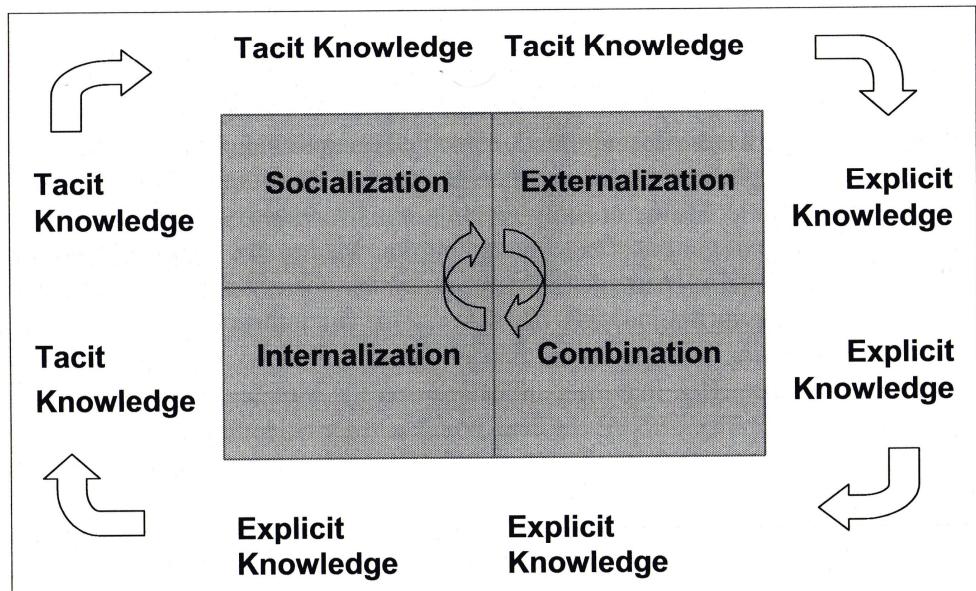
**eksternalizacija (E),**

**kombinacija (C) i**

**internalizacija (I)**

→ SECI

**Figure 2** Knowledge transfer process strategies

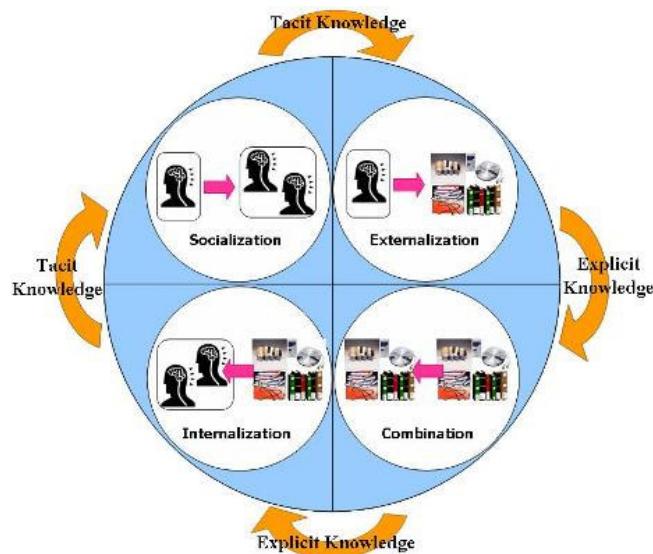


Source: Nonaka and Takeuchi (1995)

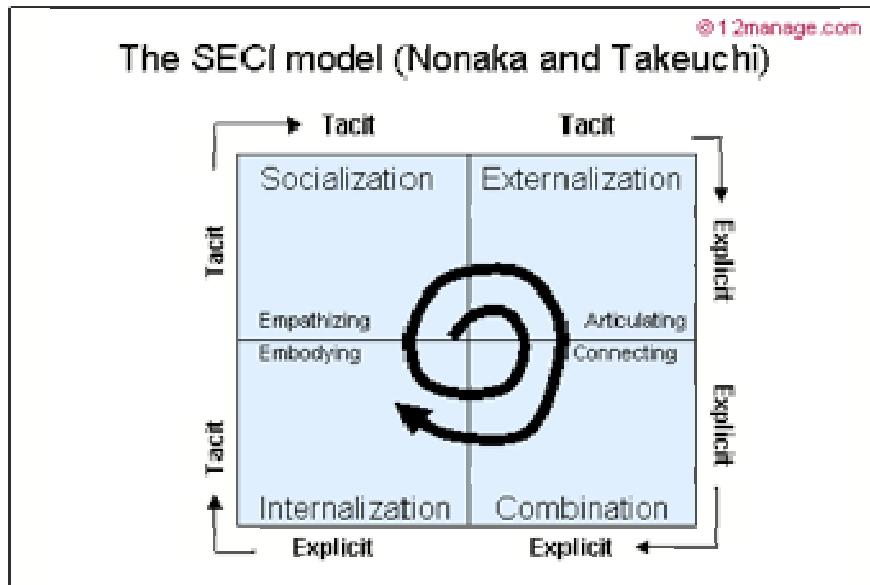
**Slika 1: SECI model**

Mnogo drugih autora je predstavilo slične koncepte, i ti modeli nam pomažu u razvoju razumijevanja korporacija i njihovih poslovnih procesa u smislu procesa znanja i procesnih zahtjeva.

Nonaka & Takeuchi model fokusira se na **spirale znanja** da bi objasnio transformaciju iskustvenog znanja u eksplisitno znanje i onda ponovno natrag kao baza za pojedinačne, grupne i organizacijske inovacije i učenje.



**Slika 2: SECI model**



**Slika 3: Spirala znanja – SECI model**

**Spirala znanja** uključena u modelu predstavlja **interakciju eksplisitnog i iskustvenog znanja** u jednom kontinuiranom procesu.

Taj proces vodi **stvaranju novog znanja**.

Središnja ideja ovog modela je da se znanje, koje imaju pojedinci, dijeli s drugim pojedincima i na taj način vodi novom znanju.

Spirala znanja ili količina znanja, da tako kažemo, raste cijelo vrijeme što više krugova u modelu radimo.

## **PRVI KORAK: SOCIJALIZACIJA (iskustveno → iskustveno)**

Mnogo znanja, možda 80%, leži u ljudskim mozgovima.

Cilj ljudi koji se bave znanjem je naći način da se skupi to iskustveno znanje.

**Socijalizacija** se sastoji od **dijeljenja znanja kroz socijalne interakcije** (međudjelovanja).

Ljudi imaju ono „znati kako“, tajne, osobne vještine... koje se nikad neće dijeliti ako nitko ne bude radio na tome.

To znači da je veoma važno pokušati skupiti to znanje kroz socijalizaciju, a ona bi bila korištenje „lice u lice“ („oči u oči“) komunikacija, ili još bolje, dijeljenje iskustva direktno na poslu kroz 2 uloge: **mentor (tutor)** i **učenik (pripravnik)**.

Znači, mora doći do međusobnog razumijevanja kroz dijeljenje mentalnih modela.

Uvijek postoji mali **rizik** da će ono „znati kako“, koje posjeduje kompanija, otići istodobno s umirovljenjem zaposlenika.

Socijalizacija je vrlo efikasan način kreiranja znanja, možda jedan od najjednostavnijih, ali vrlo limitiran.

Također je vrlo teško distribuirati svo znanje koristeći samo ovaj mod.

## **DRUGI KORAK: EKSTERNALIZACIJA (iskustveno → eksplisitno)**

Proces **eksternalizacije** (iskustveno → eksplisitno) daje vidljivu formu iskustvenom znanju i konvertira ga u eksplisitno znanje.

Može biti definiran kao „**proces stvaranja (kreiranja) bitnog znanja** u kojem iskustveno znanje postane eksplisitno, poprimajući oblike metafora, analogija, koncepata, hipoteza ili modela“ (N&T, 1995).

U tom modu pojedinci su u stanju **artikulirati znanje i „znati kako“**, i u nekim slučajevima „znati zašto“ i „brinuti zašto“.

Obično su potrebni **posrednici** za izvršenje ovog procesa.

Npr. možemo uzeti novinara kao tipičnu osobu sposobnu intervjuirati pojedince pune znanja da bi se ekstrahiralo, modeliralo i sintetiziralo to znanje na različite načine (format, duljina...) i na taj način povećao njihov djelokrug (šira javnost može shvatiti i onda primjeniti taj sadržaj).

Eksternalizirano i teorijsko znanje je osnova za stvaranje novog znanja.

## **TREĆI KORAK: KOMBINACIJA (eksplisitno → eksplisitno)**

**Kombinacija** je proces rekombiniranja diskretnih dijelova eksplisitnog znanja u novu formu eksplisitnog znanja.

U ovom koraku se ne stvara novo znanje.

Prije bismo mogli reći da se poboljšava ono što smo skupili do tada, da se radi **sinteza** ili neko **pregledno izvjeće, kratka analiza** ili neka **nova baza podataka**.

Sadržaj je u osnovi organiziran logički da bi postao smisleniji – kažemo da je **konsolidiran** (ujedinjen).

Kad kažemo kombinacija, onda mislimo na kombinaciju znanja u eksplisitnom obliku sa znanjem koje je spremljeno još prije.

Na kraju ove faze znanje je izanalizirano i organizirano.

## **ČETVRTI KORAK: INTERNALIZACIJA (eksplicitno → iskustveno)**

Zadnji proces u konverziji – **internalizacija** – se javlja kroz **difuziju i ugrađivanje** novopristiglog i konsolidiranog znanja.

Na neki način je internalizacija jako povezana s „**učenjem dok radimo**“.

Internalizacija **konvertira ili integrira dijeljena I / ILI pojedinačna iskustva i znanja** u individualne mentalne modele.

Jednom internalizirano, novo znanje tada koriste zaposlenici koji ga šire, povećavaju i stavljuju u nove okvire unutar vlastitog postojećeg iskustvenog znanja.

Navike su promijenjene.

Internalizacija znači razumijevanje eksplisitnog znanja.

To se dešava kad se **eksplicitno znanje transformira u iskustveno** i postaje dio pojedinačne osnovne informacije.

Ciklus se nastavlja u spirali znanja i dolazimo opet do socijalizacije kad pojedinci dijele svoje iskustveno znanje.

To je način na koji količina znanja može rasti i prethodne koncepcije se mogu promijeniti.

**Stvaranje znanja** je kontinuirani proces sastavljen od **dinamičkih interakcija** između iskustvenog i eksplisitnog znanja.

**4 moda konverzije znanja** interagiraju u spirali stvaranja znanja.

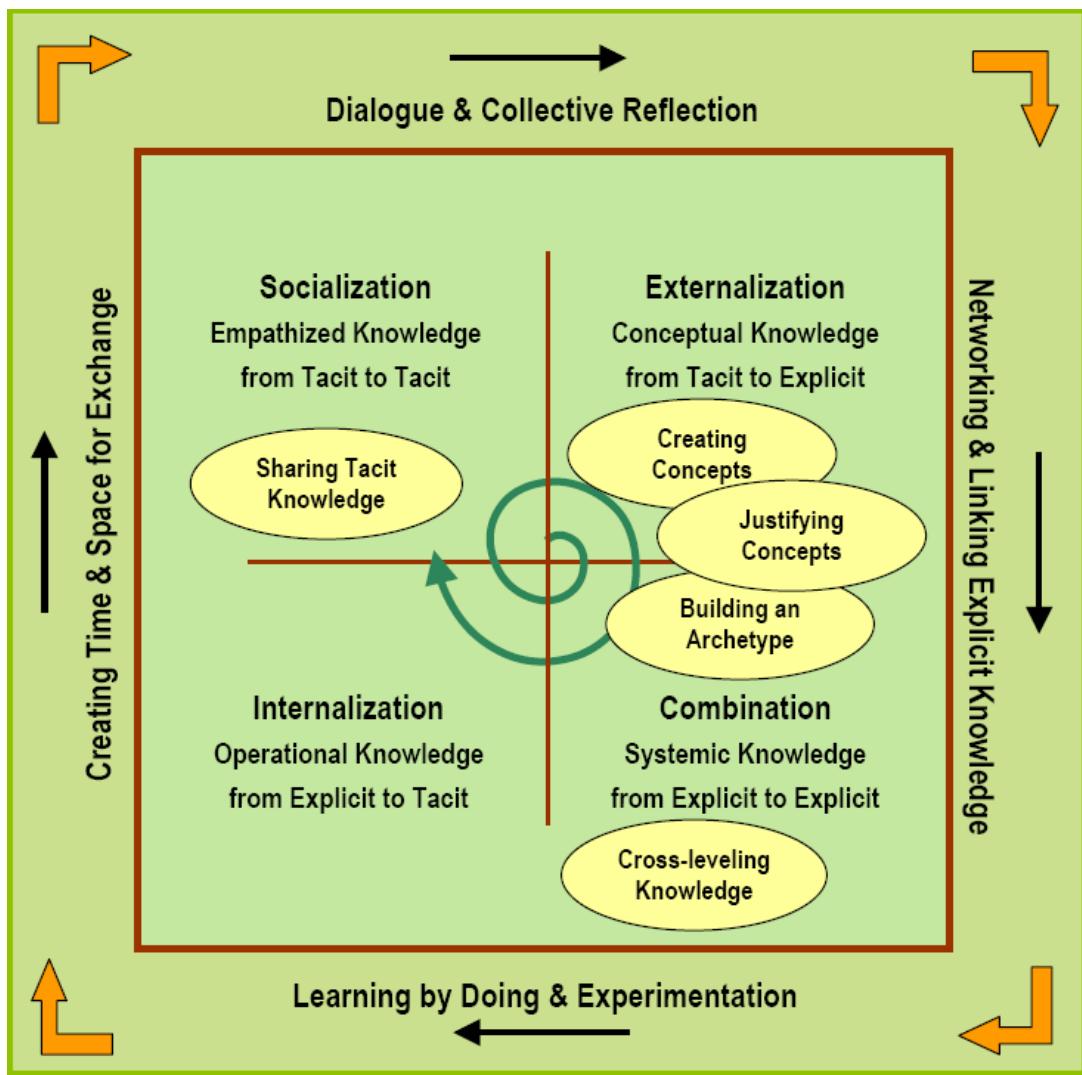
Spirala postaje sve veća na skali kako prolazi kroz organizacijske nivoje, i može potaknuti (trigerirati) **nove spirale stvaranja znanja**.

### **PREDNOSTI SECI MODELA:**

- cijeni dinamičku prirodu znanja i stvaranja znanja
- osigurava okvir za upravljanje relevantnim procesima

### **NEDOSTACI SECI MODELA:**

- zasniva se na proučavanju japanskih organizacija, koje se prvenstveno oslanjaju na iskustveno znanje – zaposlenici su često u kompaniji cijeli svoj radni (i životni ☺) vijek
- linearost koncepta: Može li spirala preskočiti neke korake??? Može li ići suprotno smjeru kazaljke na satu (u suprotnom smjeru)???



Slika 4: SECI

## ČEMU CIJELA OVA PRIČA?

Krajnji efekt procesa s visokokvalitetnim znanjem je **organizacijsko učenje**, na **pojedinačnom i kolektivnom nivou, u iskustvenoj i eksplicitnoj domeni**.

Podaci su asimilirani u informacije, informacije u znanje, i ultimativno, znanje u mudrost.

Proces djeluje i **u suprotnom smjeru**:

- mudrost vodi primjeni znanja
- znanje pomaže u interpretaciji i filtriranju informacija, i davanju smisla informacijama,
- slično tome informacija pomaže u asimilaciji sirovih podataka i stavljanju istih u neki kontekst.

Stoga organizacije grade i održavaju bazu organizacijskog znanja na prije spomenuti način i tako osiguravaju **vlastiti kapacitet za efikasno donošenje odluka i efikasno djelovanje**.

Ova **baza znanja** se može promatrati kao **suma**:

- **totalnog iskustvenog znanja** (vještine, iskustvena baza i ekspertize koje doprinose kompetencijama radne snage u organizaciji) i
- **eksplicitnog znanja** koje je spremljeno i predstavljeno u artefaktima i arhivama (poput baza podataka, informacijskih sustava, dokumenata, procedura, priručnika, uputa, zapisa itd.)

Karakteristike znanja i baze organizacijskog znanja su takve da mogu biti ugrožene na više načina i s više strana.

Npr.

- kontekst znanja se može mijenjati zbog problema u vanjskom okruženju,
- ili zbog napretka u tehnologiji,
- kritično iskustveno znanje može biti izgubljeno zbog umirovljenja ili reorganizacije,
- ili znanje može biti izgubljeno jednostavno zbog nekorištenja.

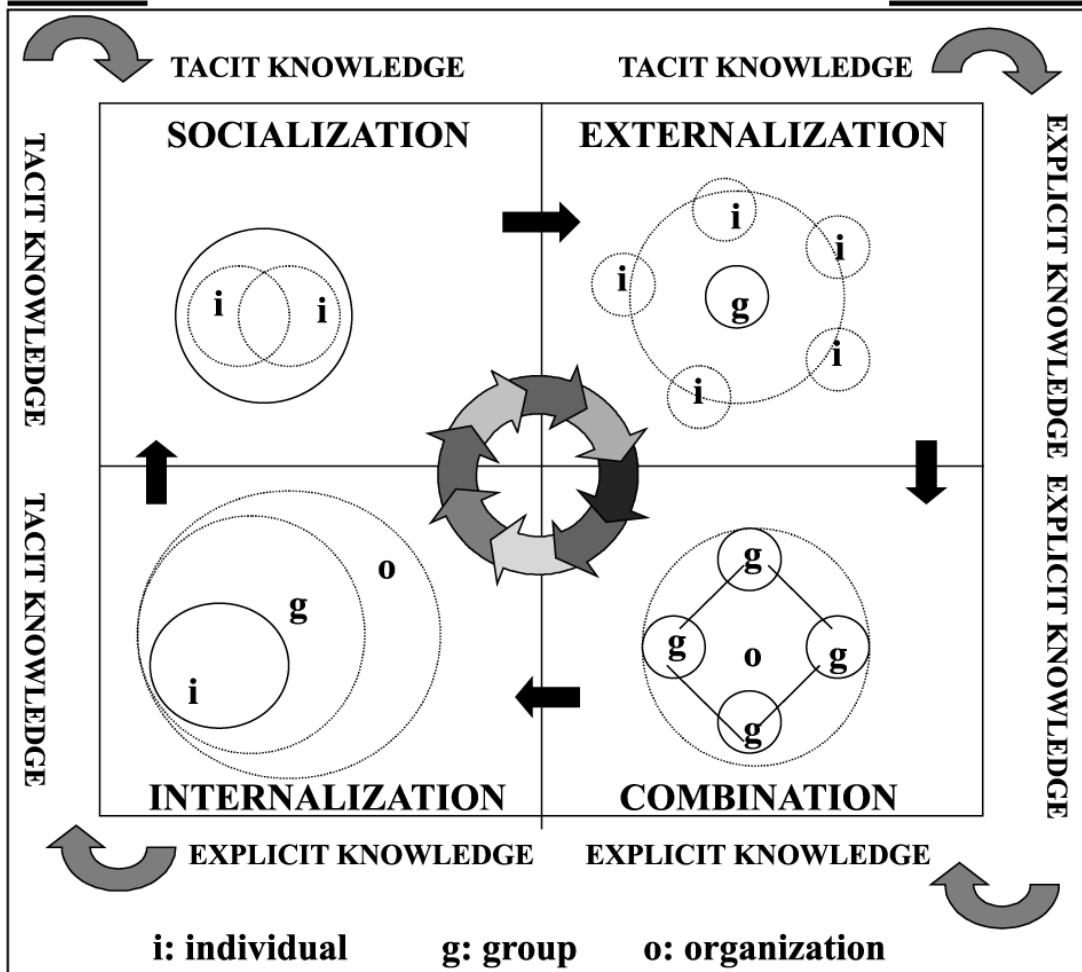
Stoga je **proces kontinuiranog učenja** potreban da bi se održala baza organizacijskog znanja i to je fundamentalni cilj upravljanja znanjem.

**BAZA ORGANIZACIJSKOG ZNANJA  
= KAPACITET ZA EFIKASNO  
DJELOVANJE**

→ **KONTINUIRANI PROCES  
ORGANIZACIJSKOG  
UČENJA**

HIGH

VERY POOR



FAIR

POOR



## STVARANJEZNANJA

*Najkraća udaljenost između 2 točke je ravna linija.*

Bila je vrlo primamljiva ideja početi priču o stvaranju primjenjivog znanja s izvornim algebarskim izrazom.

### Zašto?

Zato što se počinje s jednostavno definiranim zahtjevom ili ciljem, i onda se vjeruje da se taj zahtjev brzo i lako može ispuniti.

Ali... postoje 3 glavne stvari koje pogrešno shvatimo:

#### 1. Pitanje i odgovor se lako definiraju.

Cilj i konačni produkt nisu fiksni i ne mogu se tretirati kao takvi. Ako mislimo da je odgovor u tijeku, najčešće shvatimo da smo pitali krivo pitanje.

#### 2. Pretraživanje informacija će odoljeti dodirnim, višestrukim ili minornim inputima.

Svaka minorna činjenica, svaki podatak, svako neformalno mišljenje će preinačiti ili promijeniti smjer pretraživanja. Rijetko se desi da i najmanja informacija nema utjecaja na našu bazu znanja.

#### 3. Težnja za znanjem je jednostavan i jasan proces.

To je možda najštetnija kriva prepostavka. Teško je stalno preispitivati svaki aspekt u procesu razvoja znanja.

**Dakle, kako izbjegići sve ovo?**

**Kako naći i zadržati prednost u odnosu na konkurenciju?**

**Kako upravljati sa svojim znanjem kao imovinom da bismo na najuspješniji način vodili svoj posao?**

## BIRATI SVOJE PARAMETRE PAŽLJIVO

„Ako ne znaš kamo ideš, svaki put će te odvesti tamo.“ (Mao Tse Tung)

Ovo je očito: ako tražimo informacije, naravno da ćemo biti pažljivi u svom odabiru parametara. No na trenutak razmotrimo nešto drugo. Ne možemo znati što predstavlja naš cilj kad je stvaranje znanja u pitanju. Ova serija fleksibilnosti zahtijeva „meku“ strategiju. Tražimo znanje koje trenutno ne posjedujemo. Prirodno je pretpostaviti da taktički parametri moraju biti fluidni.

Ključno je fokusirati se na naš ultimativni cilj kod stvaranja znanja da bismo dobili onu željenu **prednost u znanju**.

## PREDNOST U ZNANJU

Najznačajnija prednost leži u načinu kako skupljamo, organiziramo, evaluiramo, distribuiramo i radimo s akumuliranim podacima, mišljenjima, informacijama i istraživanjima. Naša metoda će značiti pravljenje razlike između dobro utemeljenih čvrstih odluka baziranih na ispravnoj mješavini podataka i mišljenja, i slabih izbora koji će korodirati kako god poslovni planovi, koje smo već razvili, zvuče.

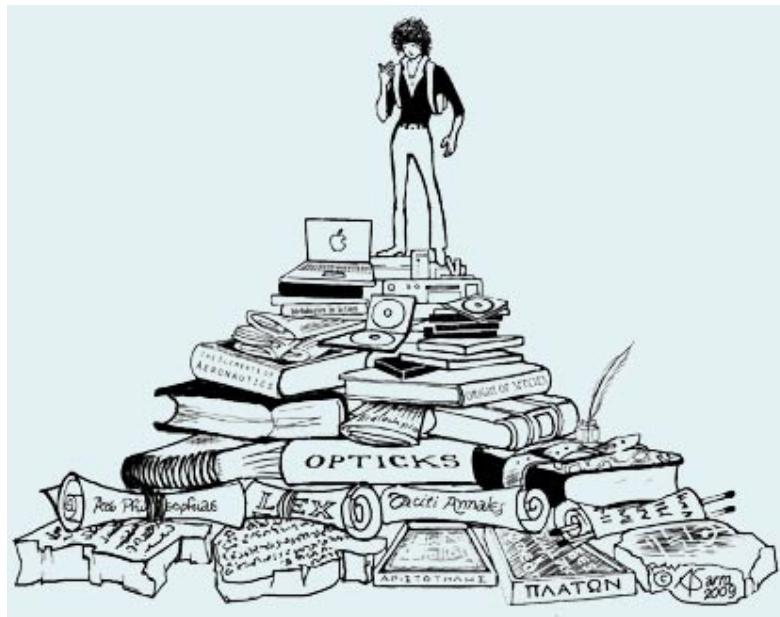
Ukratko, to je razlika između **uspjeha** i **neuspjeha**.

## PROCES STVARANJA KORISNOG ZNANJA U 10 KORAKA

To je proces transformiranja informacija, podataka, istraživanja i mišljenja u korisno, primjenjivo znanje:

1. Pronalaženje (Find)
2. Uzimanje (Get)
3. Evaluiranje (Evaluate)
4. Sastavljanje (Compile)
5. Razumijevanje (Understand)
6. Analiziranje (Analyze)
7. Sintetiziranje (Synthesize)
8. Distribucija (Disseminate)
9. Djelovanje (Act)
10. Održavanje/kombiniranje (Maintain/Combine)

Naša baza znanja je jaka koliko su jaki inputi koje je podržavaju. Stoga je imperativ da naše pretraživanje bude što je više moguće opsežno, pa se zato moraju koristiti odgovarajući alati za pretraživanje podataka.



## 1. Pronalaženje

Stvaranje znanja počinje s pronalaženjem željenih informacija.

Izvori informacija postoje na mnogim nivoima uključujući:

- a) **interne (unutrašnje) izvore:** ERP (Enterprise Resource Planning) sustavi; interni kontakti; grupe ravnopravnih sudionika; poslovni vlasnik, senior manager ili šef; asistenti, tajnici, bliski prijatelji i suradnici prethodnih grupa; klijenti; formalne ankete klijenata; ankete zaposlenika; baze podataka s najboljim praksama; prodavači; izvođači; TEC (The Executive Committee) – izvršni odbor, i druge suradničke grupe
- b) **osnovni podaci:** mailing liste; istraživanje osnovnih podataka; povjerljivi finansijski podaci (finansijska izvješća); isječci članaka; ekonomski podaci
- c) **obavještavanje:** industrijska izvješća; dijelovi analiza; analize problema
- d) **istraživanje:** industrijska istraživanja; akademska istraživanja; „white paper“ – izvješće ili vodič orijentiran jednoj problematici; savjetnici i savjetovanja; izvorno istraživanje i razvoj (R&D)
- e) **tehnički:** „white paper“, savjetovanja; informacije i programi trgovачkih društava
- f) **mišljenja:** ekspertne konzultacije; industrijski specijalisti; mišljenja; komentari iskusnih savjetnika

### Gdje se mogu naći najbolje informacije?

Bilo tko, tko je pretraživao internet, zna da je na stotine, ako ne i na tisuće izvora za samo jednu informaciju. To je jedna od najtežih komponenti u stvaranju znanja: Odakle bi informacije trebale dolaziti?

Primjeri vanjskih izvora informacija:

- **Web stranice uz Internet plaćanje** – u početku bile besplatne; najuspješnije firme imaju ogromnu ponudu; npr. [www.onesource.com](http://www.onesource.com), [www.dowjones.com](http://www.dowjones.com)...
- **Internet stranice s besplatnim sadržajima** – puno primjera za to, uključujući tražilice, portale, knjižnice i druge izvore informacija na Web-u; općenito korisne za nalaženje starih, jednostavnih, uobičajenih informacija
- **Glavne istraživačke firme** – te kompanije se koncentriraju na industrijska istraživanja i analize na visokom nivou koje su napravili dobro trenirani analitičari radeći na ustoličavanju i održavanju svoje reputacije vrhunskih stručnjaka cijelo radno vrijeme
- **Firme koje se bave informacijama i podacima** – te firme skupljaju lako dostupne podatke u obliku članaka, mailing lista, kratkih profila kompanija...; one obično nude korisne baze podataka, ali programi za preživanje informacija su obično ograničeni na ispunjavanje jednostavnih zahtjeva i potreba
- **Investicijske banke** – većina njihovih starijih informacija ili besplatne ili samo za njihove klijente; informacijama se prilazi iz finansijskog kuta, ali su njihovi industrijski analitičari vrlo respektirani
- **Konzultantske firme** – velike konzultantske firme su razvile snažnu bazu intelektualnog vlasništva
- **Istraživački instituti** – te organizacije postoje čisto za istraživanje i razvoj, i razvijanje novih tehnologija i aplikacija
- **Nezavisni analitičari i istraživači** – veliki broj pojedinaca i organizacija doprinose industrijskoj informacijskoj bazi; npr. trgovачka društva i organizacije, slobodnjaci, nezavisni konzultanti...
- **Sveučilišta s vrhunskim istraživanjima** – posvećeni samo istraživanjima; može i ne mora biti komercijalna primjena u njihovom nevlasničkom intelektualnom kapitalu; npr. Harvard, Yale, Stanford, MIT...
- **Velike korporacije** – povremeno vrlo velike organizacije će dijeliti informacije ako dugoročno imaju koristi od toga

### **„Provjera duševnog zdravlja“**

Koliko često informacija izgleda kriva? U smislu provjere informacija, čak se ni odvjetnici ili inženjeri ne uspoređuju s revizorima. Jednom kad su skupljene sve informacije, ide se na „provjera duševnog zdravlja“.

Mnogo puta ćemo pretraživati informacije samo da bismo našli:

- zastarjele informacije
- netočne podatke
- ispunili zahtjev za informacijom koji se značajno razlikuje od onog što smo početno imali na umu

**A mišljenja?** Svaka osoba ima vlastiti pogled obojen iskustvom i očekivanjima. Ne možemo si priuštiti prihvatanje većine mišljenja kao da je to pravilo u zakonu. Potrebno je uzeti bar jedno drugačije mišljenje, „osluhnuti“ ga da bismo evaluirali bilo koju novu informaciju. Mišljenja su dvosjekli mač. Mišljenja su mnogo manje točna od empirijskih podataka, ali služe da se oplemeni kakvo god znanje smo razvili.

## 2. Uzimanje

Neki smatraju da se ovaj korak može preskočiti jer nakon svega, koliko teško je uzeti pravu informaciju?! Iskreno, teže nego što mislimo. UVIJEK ispitujmo izvor, posebice s prilagođenim tražilicama informacija. Ako uzimamo informaciju iz izvora, moramo biti sigurni da dolazi do nas netaknuta. Ne želimo da nam compiler ponudi informaciju s drugom perspektivom, bazinu na njegovoj interpretaciji naših očekivanja ili njegovim osobnim osjećajima. Bilo kakvo iskrivljenje, ma kako minorno bilo, će utjecati na kvalitetu informacije.

Tipovi kontakata uključuju:

- **formalne** (prezentacije, preglede) – teško je krivo interpretirati cijelo istraživačko izvješće, ali prezaposleni u izvršnom dijelu mogu tražiti skraćivanje izvješća čime se gubi pogled na problem kao cjelinu
- **neformalne** (razgovori, sastanci, web tražilice) – neformalni poaci su općenito atraktivniji od formalnih jer mogu biti svježiji, točniji, napredniji i kompleksniji; no isto tako su mnogo nestabilniji i manja je vjerojatnost da će proći pregled

Stoga je imperativ preispitivati izvore, provjeravajući bilo koji problem koji se može javiti ili bilo što je predobro da bi bilo istinito. Uzeti sve informacije, ne samo selektirati informacije.

## 3. Evaluiranje

Svaka informacija mora biti evaluirana:

- **Kvaliteta**

Dolazi li iz dobrog izvora, izvrsnog izvora ili neodređenog izvora? Vjerujemo li izvoru?

- **Kvantiteta**

Stephen King je rekao da bi pisac trebao pokazati svoj rad desetorici ljudi. Ako jedan od njih ima drugačiju perspektivu onog što ne radi, tada je rad vjerojatno O.K. Ako je svih 10 ukazalo na istu slabost, tada slabost postoji. Pravilo je da ako čujemo 3 različita čovjeka s istim mišljenjem, to mišljenje je vrijedno preispitivanja. Najčešće se može zanemariti jednu pojedinačnu perspektivu osim ako stvarno poštujemo tog pojedinca.

- **Kontekst**

Perspektiva je cijela u upravljanju znanjem.

- **Starost**

Je li informacija svježa i updateirana? Informacija ima notorno kratki život i može se promijeniti u sekundi.

Evaluirati bilo koju informaciju vrlo pažljivo. Kako su stari govorili: „**Ne vjeruj polovici onog što vidiš i svemu što čuješ.**“

## 4. Kompajliranje/sastavljanje



To radimo ne samo zbog točnosti već i zbog interpretacije. Određeni podaci, istraživanja, mišljenja i informacije moraju biti prepisani korektno. Što je još važnije, interpretacija mora biti zaključena na odgovarajući način iz prezentacije. Informacija može doći u različitim nijansama (nije sve crno-bijelo). Ovo nije šala – **točnost je kritična**. Greške i iskrivljenja mogu potkopati ili čak potpuno obezvrijediti naše zaključke.

## 5. Razumijevanje



Informacija ne dolazi s određenim smjerom već ima različita značenja za različite ljude.

Jedan snalažljiv uredski političar je imao filozofiju da uvijek postoji dovoljno nijansi sive da bi se sve moglo interpretirati, ili shvatiti iz različitih perspektiva, i da svaka jaka činjenica ima svoju slabu stranu. Taj pristup je najviše pomagao pri prezentacijama pred publikom s tipičnim mišljenjem. Sve je to došlo na vidjelo kad je njegova grupa izgubila nekoliko visokoprofilnih klijenata u relativno kratkom vremenskom razdoblju. U isto vrijeme je kompanija bila u fazi analiza i evaluacija postojeće baze klijenata. On je bio u stanju uvjeriti ostale da bi većina bivših klijenata bila i tako izgubljena prvenstveno zbog strogih i rigoroznih procjena rizika.

Gledajmo **nijanse značenja** u svom znanju. Što nam akumulirano znanje govori? Što govori drugima? Što je važno? A što ne?

## 6. Analiziranje

Da bismo otišli korak ispred razumijevanja, informacije se moraju evaluirati u svjetlu drugih faktora:

- opće znanje
- industrijski standardi
- odnosi
- tendencije prihvaćanja ili izbjegavanja promjena

Mijenja li pojedinačna informacija našu trenutnu bazu znanja? Ako da, u kojoj mjeri? Da li potpuno mijenja naše mišljenje? Ključno u analizi je biti **bez predrasuda** (open-minded). Teško je za zatvoreni um prihvati nove koncepte, nove kutove gledanja, informacije koje se nisu prethodno razmatrale i nove dodirne točke. Evaluacija traži malo **mozganja**.



To je kad većina ljudi može izvući neke koristi iz mišljenja i gledišta žarišne grupe od 1-6 vrlo inteligentnih ljudi. Ovdje genijalnost male grupe može privlačiti sve svoje kolektivne analitičke sposobnosti na jedno mjesto.

## 7. Sintetiziranje

Informacije moraju biti **konsolidirane** (ujedinjene). Prodavač možda mora reducirati 100 stranica informacija na 1 stranicu natuknica. Koji su glavni dijelovi? **Sinteza je kritična situacija** što se tiče preciznosti jer je važno koliko toga se prepušta onom koji donosi odluku. To je ključno za sve od bazne analize do opsežnog pregleda naše industrije.

## 8. Distribucija

Informacija treba doći do pravih ljudi. To je veliki problem u biznisu, možda najproblematičniji od svih koraka. Cijela knjiga bi se mogla napisati o tom problemu, usmjerena prvenstveno na međuljudske odnose. Koliko god je teško dovesti korektnu informaciju u prave ruke, još je beskonačno puta teže prenijeti pravu informaciju unutar velike organizacije. Informacija, posebice prilagođena informacija može biti visoko vrednovana unutar kompanije, pa istodobno može biti: zaštićena, ona kojom se trguje, prigušena, skrivena, ukrašena...



Kapital znanja i interni opticaj osiguravaju glatku distribuciju bez problema unutar organizacije. To čak ne uključuje teškoće koje proizlaze iz borbe za moć, iz svada, animoziteta i drugih sukoba. Izvršitelji koji mogu efikasno distribuirati svoje znanje ključnim dioničarima, imaju ogromnu prednost pred onima koji se bore uopće poslati svoje poruke.

## 9. Djelovanje

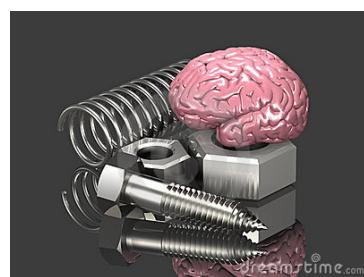
Puno, puno knjiga je napisano o važnosti donošenja odluka, a još više njih o korištenju informacija, podataka i znanja u donošenju odluka. Što čini odluku dobro informiranom? To što smo slijedili sve prethodne korake, naravno.

## 10. Održavanje/kombiniranje



Informacija egzistira u vakuumu. Podaci mogu egzistirati u vakuumu kao i mišljenja. **Znanje** je **dinamičko**, čak i **promjenjivo**, i sa **slobodnim tokom**. Mijenja se na 2 načina:

- Samim prolaznjem vremena stari naša baza znanja. Naša baza znanja se treba održavati sa svježim, najrecentnijim mišljenjima, informacijama i podacima. Treba biti odraz trenutne stvarnosti nasuprot starih percepcija. Podaci brzo zastarjevaju. Uzmimo primjer mailing liste. Za mjesec dana 5-10% liste će biti zastarjelo, unutar sljedećih 6 mjeseci će to biti nekih 25%, a nakon godine dana manje od 50% zapisa će biti potpuno točno.
- Sa svakim novim podatkom, svakim novim mišljenjem... naše akumulirano znanje bi trebalo promijeniti smjer. To je posebice važno za rapidno mijenjanje konkurentnosti. Samo jedna informacija, ma kako beznačajno izgledala, može promijeniti situaciju u potpunosti , što znači da se sve to reflektira na upravljanje znanjem.



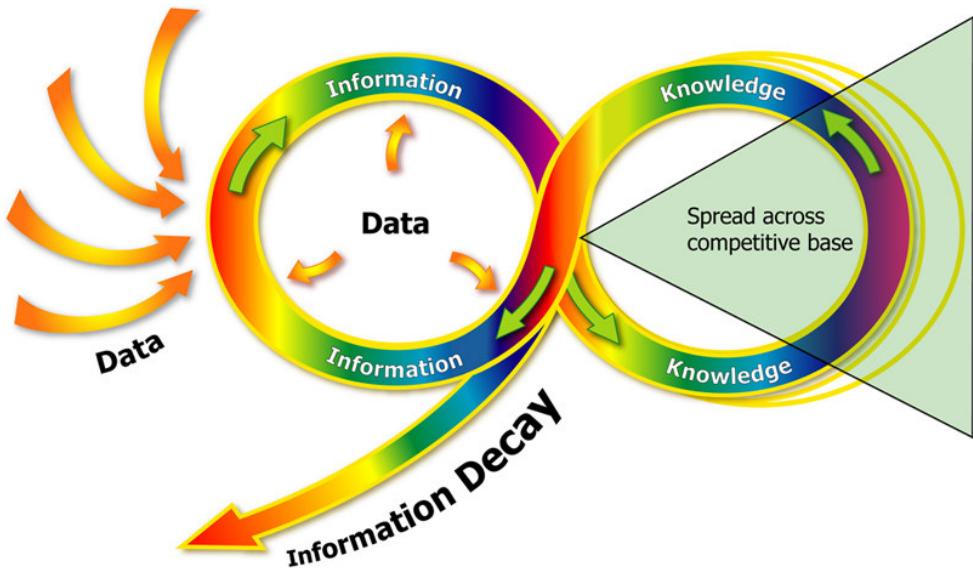
## ZAKLJUČAK

Ovdje je bila ideja prepoznati 10 koraka u procesu upravljanja znanjem i shvatiti da su **svi oni kritični** kad je u pitanju uspjeh programa upravljanja znanjem.

Ni jedan korak se ne bi smio preskočiti ili tretirati kao manje važan.

Također je važno slijediti redoslijed, svaki korak odraditi korektno jer ako radimo polovično, time automatski smanjujemo vrijednost stvorenog znanja.





## ŽIVOTNI CIKLUS ZNANJA

Naša kultura nam šalje različite poruke o dijeljenju znanja. U školi se studente uči da kriju svoje testove od drugih studenata i obično su upozorenji na to da mogu biti uhvaćeni u plagijatu nečijeg tuđeg rada. Kad ti isti studenti dođu na svoje radno mjesto, govore im da je zadržavanje znanja za sebe nepoželjno ponašanje (drugim riječima, pokažite svoje testove svojim kolegama). Mnogo organizacija podržava i potiče dijeljenje znanja nagradivanjem zaposlenika koji imaju puno znanja (oni znaju što ostali ne znaju) – stoga je poželjnije imati, a ne dijeliti znanje.

Gornja slika nam ilustrira kako se informacije raspadaju s vremenom (poput radioaktivnog raspada), i da ih je potrebno kontinuirano osvježavati da bi zadržale svoju vitalnost i vrijednost. Podaci, informacije i znanje su dijelovi životnog ciklusa znanja. Znanje i informacije se raspadaju kako postaju široko poznate i korištene, kako se nove ideje grade na njima i kako iskrasavaju novi načini razmišljanja.

Svi mi smo čuli izraz „**znanje je moć**“. I doista, u svojoj kulturi smo često nagrađeni za svoje ekspertize. Ali u novom svijetu znanja, čuvari znanja imaju ograničenu vrijednost za organizaciju. Zapravo, oni postaju primarne kulturne barijere za organizaciju koja uči i koja je spremna učiti.

**Znanje jedna od onih rijetkih stvari koja se može davati, te istodobno i dalje posjedovati.**

# ŽIVOTNI CIKLUS ZNANJA



Ciklus znanja je sustavni pristup upravljanju različitim fazama razvoja znanja, uključujući stvaranje, suradnju, učenje, upravljanje talentima, upravljanje aktivnostima i upravljanje performansama (izvedbom).

## Životni ciklus znanja – Pametna transformacija radnog mesta

Kako se konkurenčija povećava širom svijeta, tako je važno za organizaciju pozabaviti se nekim ključnim izazovima vezanim za pametno učenje i pametan rad.

### Ključni izazovi

1. Informacijska preopterećenost i komunikacija vođena zastarjelim tehnologijama
2. Nedostatak kolektivne inteligencije potkopava kolektivni potencijal
3. Nemogućnost protoka ideja kroz sve nivoe blokira inovacije u svakodnevnom radu
4. Slab uvid u osobnu i kolektivnu kompetenciju
5. Nedostatak jednostavnog pristupa pravom znanju i talentima u skladu s poslovnim potrebama
6. Nedostatak odgovornosti u upravljanju znanjem ograničava intelektualni kapital

### Rješenja

Pametni sustav upravljanja životnim ciklusom znanja je visoko međusobno povezano znanje, sadržaj, timska suradnja, talent, učenje i upravljanje životnim ciklusom znanja po zadacima.

Tih pametnih 6 koraka mogu pomoći u rješavanju gore spomenutih ključnih izazova da bi se kompletirala transformacija radnog mesta.

## 6 pametnih koraka

### 1. Organizirati

Okrenuti informacijsku preopterećenost u bazu znanja kojom je jednostavno upravljati i imati informacijski tok kroz pametne komunikacijske platforme i prakse.

## **2. Interagirati (međudjelovati)**

Transformirati kolekciju neovisnih mišljenja u konvergiranu radnu snagu s visokim performansama. Omogućiti uvid u talente, povezati prave ljudе i interagirati da bi se olakšao tok znanja.

## **3. Misli**

Dovesti kolektivnu kreativnost do životnog ciklusa inovacije u svakodnevnom radu kroz znanstveni pristup upravljanju kolektivnim idejama.

## **4. Učiti**

Napraviti učenje brzim, predvidljivim, vidljivim, lakim za upravljanje, personaliziranim i potpuno relevantnim. Ovo kombinirano upravljanje životnim ciklusom učenja i životnim ciklusom znanja ultimativno ubrzava učenje i reducira troškove.

## **5. Izvesti**

Isporučiti operacijsku izvrsnost kroz sustavno svrstavanje očekivanja, talenata, akcija i rezultata. To obogaćuje radno okruženje kroz procesno mišljenje osnaženo kolektivnim znanjem.

## **6. Mjeriti**

Pratiti performanse kroz personalne i organizacijske kartice i nadzorne ploče u skladu s ključnim indikatorima performansi.

### **Pametni sustav upravljanja životnim ciklusom znanja**

1. Isporučiti pravo znanje bez potrebe za pretraživanjem
2. Upregnuti kolektivni potencijal povezujući radna mјesta i kroz poticanje suradnje radne snage
3. Demokratizirati inovacije kroz tok ideja
4. Razvijati organizacijske talente kroz kontinuirano i personalizirano učenje
5. Optimizirati rad obuhvaćajući integrirane najbolje prakse
6. Uvoditi promjene u skladu s ključnim indikatorima performansi

### **Pregled rješenja: 6 pametnih koraka**



## Korak 1. Organizirati

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

**Organize Knowledge to Deliver Right Knowledge to Right People at Right Time**

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Mature, Organize, Interact, Think, Learn, Plan/Do

GreatWork! Workplace Transformation

Request for Demo

Upravljanje znanjem poduzeća je sustavni pristup da bi se spojili izvori znanja, povezali ljudi, upravljalo sadržajem od planiranja, stvaranja do korištenja i kontinuirane validacije. Upravljanje znanjem pomaže nadograđivanju memorije poduzeća i navigavanju do pravog znanja bez pretraživanja.

### Izazovi:

- vrijeme potrošeno za traženje informacija – zaposlenici potroše 30% vremena tražeći informacije
- informacijska preopterećenost zbog eksponencijalnog rasta informacija na internetu
- neorganizirani informacijski izvori, duplikiranje i nakupljanje svega čini pristup znanju otežanim
- ako se treba učiniti više od 5 klikova da bi se došlo do informacije, ljudi prepostavljaju da informacija ne postoji
- zastarjele tehnologije tipa e-maila blokiraju progres prema efektivnim komunikacijama
- nedostatak sustavnog pristupa vodi nižoj kvaliteti, irrelevantnosti i nekompletnom sadržaju

Informacijski izvori uključuju biblioteku dokumenata, biblioteku viideo i audio zapisa, slika, znanstvenih bilješki, promjena, poruka..., zatim uključuju web stranice, rječnike...



**Rješenje:** Pojačati radnu snagu s pravim znanjem da bi se maksimizirala produktivnost:

- strukturirati bazu znanja, izraditi profile zaposlenika, postaviti organizacijski dijagram, mapirati ih prema pravim sigurnosnim privilegijama
- spremiti i klasificirati sadržaj (dokumenti, video, audio, bilješke, rječnik) za lakše nalaženje pravog znanja bez pretraživanja
- isporučiti prave informacije pravim ljudima u pravom trenutku koristeći komunikaciju baziranu na znanju i slijediti koristeći provjerene putove

### Primjena:

- korporativne komunikacije
- upravljanje informacijskim promjenama i usklajivanje sljedivosti
- samousluživanje zaposlenika, partnera i kupaca
- kontinuirano samoučenje
- upravljanje znanjem
- upravljanje dokumentima

## Korak 2: Interagirati

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Interact to Harness the Collective Intelligence and Build High Performance Teams

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Problem      Organize      Measure      Think      Learn      Interact

GreatWork!

Workplace Transformation

Pametna suradnja je sustavno građenje tima, interakcije i platforme za razmjenu znanja da bi se definiralo područje fokusa, plan, formiralo timove s visokim performansama, uspostavilo zajednice za stvaranje organizacija i omogućilo protok znanja između grupa i u cijeloj organizaciji.

### Izazovi:

- slab timski rad i slabo upravljanje timom potkopava kolektivni potencijal
- nedostatak znanstvenog pristupa da bi se odnjegovala i primjenila kolektivna inteligencija
- ponavljanje grešaka što povećava poslovnu neefikasnost
- preveliko oslanjanje na zastarjele tehnologije za komunikaciju



### Rješenje:

Osloboditi kolektivni potencijal kroz suradnju radne snage

- stvoriti povezana radna mjesta da bi se pojačao timski rad i kolektivni potencijal
- umrežiti se s ljudima u cijeloj organizaciji korištenjem društvenog umrežavanja
- interagirati s ekspertima i drugima u mreži s ciljem razmjene znanja, upregnuti kolektivnu inteligenciju i povećati odziv

### Primjene:

- kolaborativna istraživanja
- upravljanje timom
- interakcija između partnera i kupaca
- upravljanje prijedlozima
- interakcije 1 na 1 i 1 na više njih

## Korak 3: Misli

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Think in Teams to Facilitate the Flow of Ideas Across the Organization and Democratize Innovation

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Measure, Organize, Interact, Think, Learn, Plan, Problem

GreatWork! Workplace Transformation

Upravljanje životnim ciklusom inovacija poduzeća je pravi pristup da bi se razmišljalo kreativno i znanstveno okrenulo kolektivno razmišljanje u ideje i ideje u uspješne inovacije.

### Izazovi:

- nedostatak slobodnog protoka misli u organizaciji
- odsustvo inovacija u svakodnevnom radu blokira poslovni rast
- kaotična suradnja potkopava izvrsne ideje



### Rješenje:

Demokratizirati inovaciju na poslu da bi došlo do kontinuiranog poboljšavanja

- povezati ljude u cijeloj organizaciji i ukloniti prepreke koje utječu na tok ideja
- spremiti, diskutirati i procijeniti ideje i misljenja da bi se došlo do pravih odluka na vrijeme za kontinuirano poboljšavanje
- okrenuti ideje u smislene inovacije kroz planirano upravljanje aktivnostima

### Primjena:

- timsko mozganje (brain-storm)
- rješavanje problema
- upravljanje idejama za proekte
- upravljanje zadacima preko razmišljanja
- istraživanje

## Korak 4: Učiti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Learn and Manage Talent in Line with the Personal Career Plan and Organizational Objectives

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Acquire, Organize, Think, Learn, Implement, Measure

GreatWork! Workplace Transformation

Upravljanje talentima je sustavno upravljanje životnim ciklusom talenata i učenja u skladu s personalnim i organizacijskim ciljevima.

**Životni ciklus talenata** je najbolja praksa i metodologija za upravljanje osobnim kompetencijama i kompetencijama poduzeća i za otkrivanje talenata da bi se pozicioniralo i repozicioniralo u skladu s planovima rada.

**Životni ciklus učenja** je znanstveni pristup personaliziranom, kolaborativnom i organizacijskom učenju.

### Izazovi:

- slabo korišteni resursi koji vode performansama ispod optimuma
- problemi vezani za kvalitetu zbog nepravodobnog pristupa pravom znanju
- nedostatak konzistencije i mjerljivosti u isporučenom učenju
- odsutnost sustava razmišljanja za izgradnju radne snage s visokim performansama



### Rješenje:

Upravljanje talentima i ubrzavanje učenja za visoke performanse

- dopustiti pojedincima da preuzmu kontrolu nad svojim karijerama, talentima, procijeniti raskorak u vještinama i pridružiti raskorak personaliziranom učenju
- osposobiti managere da bi znanstveno upravljali i pratiti timski napredak i raskorake
- organizirati programe učenja da bi isporučili pravo znanje pravim ljudima u pravom trenutku, sve s ciljem poboljšanja nivoa samodostatnosti

### Primjene:

- korporacijska sveučilišta
- nova generacija ljudskih resursa
- pametno regrutiranje i razvoj talenata
- trening management
- učenje online
- razvoja partnera i kupaca

## Korak 5: Izvesti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

**Perform** by Embracing Integrated Best Practices to Smartly and Effectively Deliver Work

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Measure

Organize

Interact

Plan

Lean

GreatWork!

Workplace Transformation

Optimizacija poslovnog procesa je sustavni pristup da se transformira način na koji radimo da bismo poboljšali efikasnost i efektivnost za ultimativno postizanje procesne izvrsnosti.

Pomaže da se definira zadatak, dodijeli pravi talent, izgradi tim, slijedi najbolje prakse i procese, upravlja aktivnostima, institucionalizira znanje i sve kolektivno izvodi do konzistentno proširenijih očekivanja.

Ova znanstvena metoda i pristup zasnovan na znanju za upravljanje procesima i zadacima pomaže rješavanju mnogih izazova i problema, a sve s ciljem postizanja operacijske izvrsnosti.

### Izazovi:

- slabo korišteni resursi koji vode performansama ispod optimuma
- problemi vezani za kvalitetu zbog nepravodobnog pristupa pravom znanju
- neadekvatna jasnost zadatka u timu da bi se izveo posao na najbolji mogući način
- nepovezanost i neorganiziranost poslovnih procesa kombinirano s nedostatkom konzistencije i mjerljivosti
- adhoc upravljanje aktivnostima i nedostatak upravljanja vremenom vodi neefikasnosti u radu
- odsutnost sustava razmišljanja za izgradnju radne snage s visokim performansama



### Rješenje:

Upravljanje poslom efikasno da bi se eliminirale sve neefikasnosti

- upravljanje zadacima uključujući aktivnosti učenja koje koriste integrirani planer aktivnosti
- sustavno povezivanje različitih poslovnih funkcija kroz konvergentne najbolje prakse za olakšavanje nelinearnog rasta
- osposobljavanje ljudskih resursa i timskih managera za upravljanje karijernim planovima i timovima u skladu s ciljevima
- pametno upravljanje projektima i biti podrška kupcima savršenim povezivanjem znanja, ljudi i aktivnosti

### Primjene:

- upravljanje karijerama
- pametno upravljanje projektima
- upravljanje produktima
- raspoređivanje radne snage
- helpdesk
- adresar kupaca

## Korak 6: Mjeriti

The Six Smart Steps to Building a Smart Workplace

Measure the Progress of Change and Gain Visibility to Take Timely Decision

Request for Demo

Powered By Lpcube

Knowledge Lifecycle

Implement

Organize

Measure

Think

Learn

Adapt

GreatWork!

Workplace Transformation

**Upravljanje promjenama** je psihološki i sustavni pristup da bi se dovelu radnu snagu i poduzeće na željeni nivo u izvođenju poslova.

To **upravljanje životnim ciklusom promjena** pomaže definiranju očekivanja, postavlja ključne indikatore performansi, olakšava promjene i prati pojedinačne, timske i organizacijske performanse.

### Izazovi:

- slab uvid u osobne i organizacijske ciljeve
- nedostatak jasnosti u progresu u skladu s ciljevima
- spori procesi promjene
- nedostatak motivacije da bi došlo do promjena



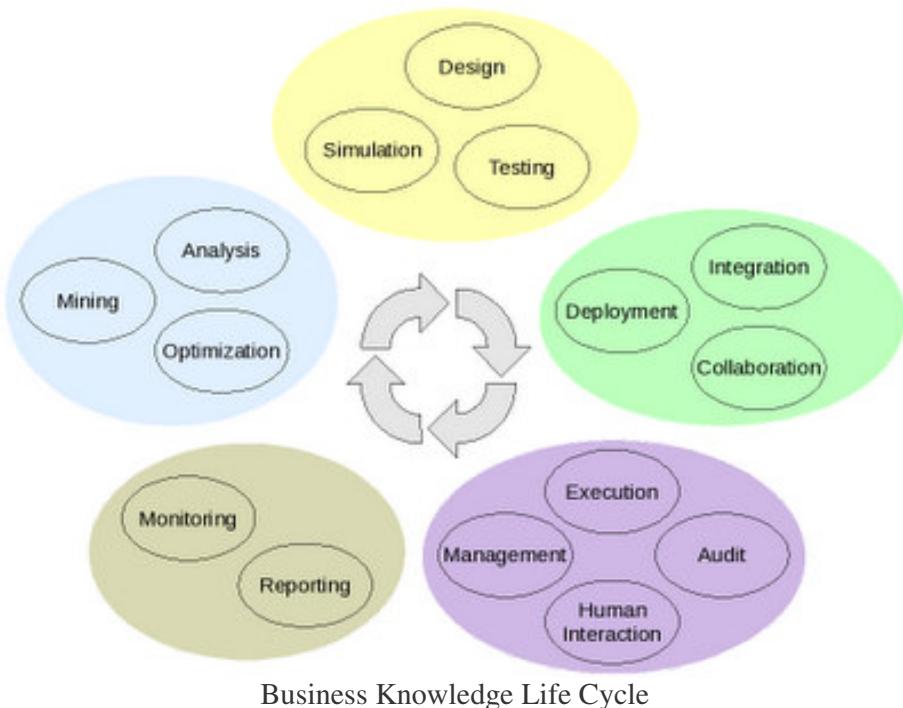
### Rješenje:

Pratiti napredak promjena i provoditi pravovremene odluke

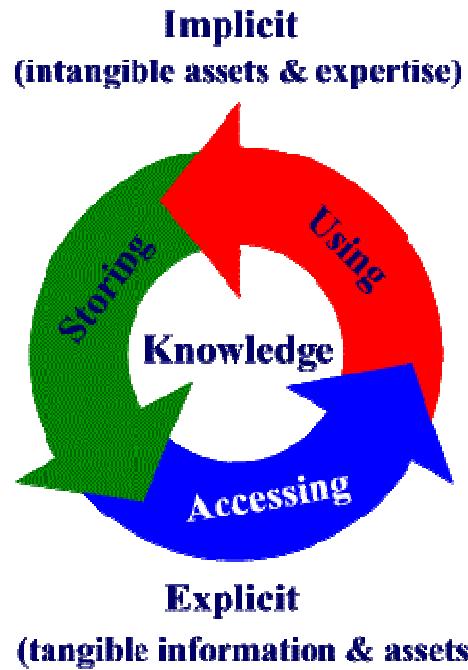
- pratiti doprinos i korištenje sadržaja da bi se osigurala kvaliteta baze znanja
- dobiti na vidljivosti u napretku, problemima i raskoracima kroz pesonalne, timske i izvršne nadzorne ploče da bi se donosile pravovremene i informirane odluke
- otkriti raskorak u organizacijskim talentima za efektivno regrutiranje i za razvoj talenata

### Primjene:

- upravljanje performansama
- uvodno upravljanje
- organizacijska kontrola zdravlja
- izvršno izvještavanje
- „samoupravljanje“

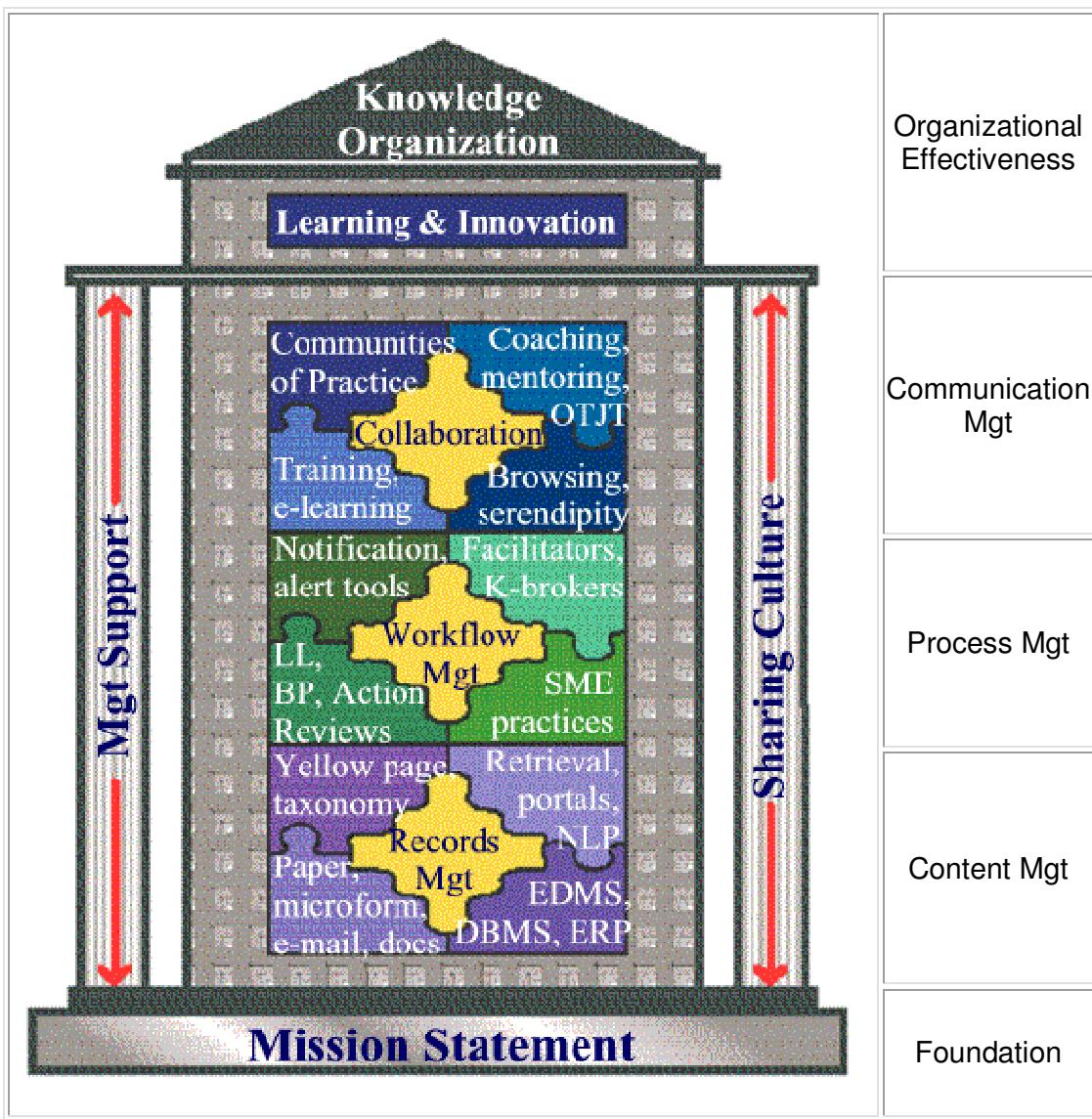


## The Knowledge Life Cycle



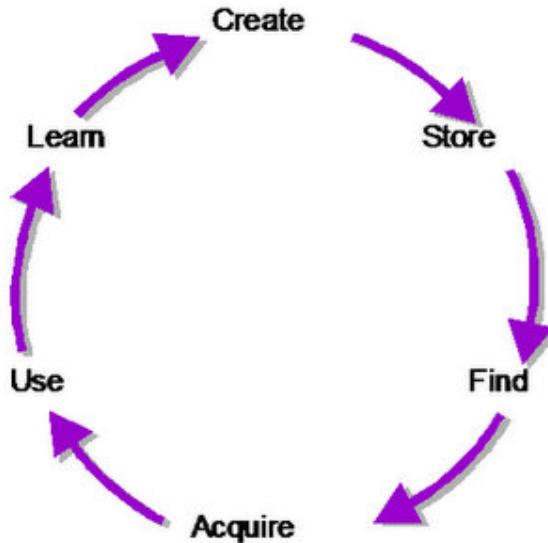
## Business Life Cycle Diagram



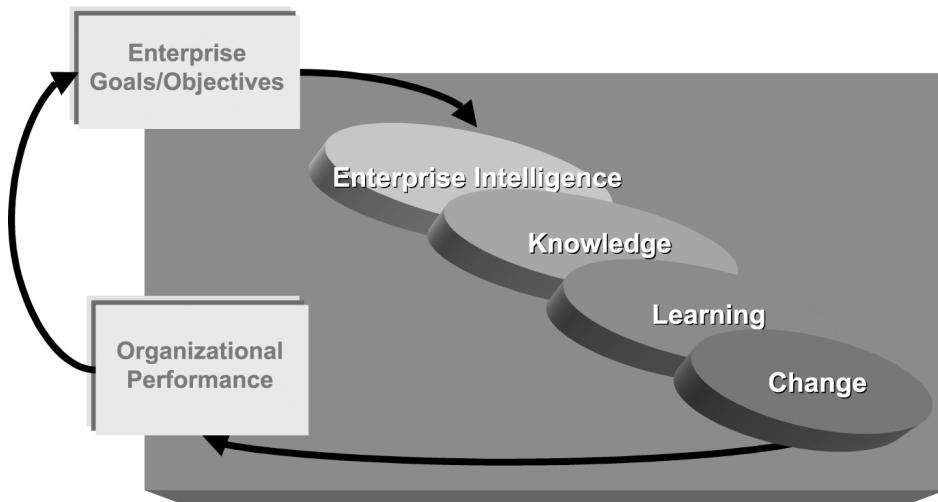


## KNOWLEDGE LIFE CYCLE

The different phases of knowledge are: Create, Store, Find, Acquire, Use, and Learn.



- The **first phase is Create**, the knowledge must be created within or outside the organisation. The knowledge is considered to be tacit knowledge until it is made available for people outside the group.
- The **second phase is Store**, the knowledge has to be stored explicitly so that it can be easily found and used by others.
- The **third phase is Find**, the specific knowledge must be found when it is required at the right time at the right place by the right people.
- The **fourth phase is Acquire**, once the knowledge is found; the user has to undergo the phase of acquiring knowledge by personal understanding from the documented sources found.
- The **fifth phase is Use**, the acquired knowledge can be made into practice in order to achieve some useful result.
- The **last phase is Learn**, after using the knowledge; the user will learn what is required for the organisation and what is not required by applying the knowledge acquired





## ŠTO JE UPRAVLJANJE ZNANJEM? UVODNA RAZMATRANJA

Upravo sam završio s dogovorima s dizajnerom kuhinja. Želim poboljšati funkcionalnost i izgled svoje kuhinje. Provodimo puno vremena u kuhinji i premda je i sada funkcionalna, može se pretvoriti u nešto mnogo efikasnije i s boljim ambijentom. Dakle, morao sam zvati eksperta.



Kako mogu dokučiti zna li taj ekspert ono o čemu se govori i je li ono što se predlaže kao rješenje apsolutno potrebno, odgovara li rješenje npr. našoj konstituciji tijela i je li sve to u našem interesu... ili svim ovim samo punimo džepove dotičnog eksperta?!

### KAKO VJEROVATI ESKPERTU?

Jednostavan odgovor je da se ne može ništa prije spomenuto dokučiti i da se mora vjerovati ekspertu. No... kako mogu vjerovati ekspertu koji je prešao prag mog doma, odnosno kuhinje prije 15 min? Mogu početi s postavljanjem jednostavnih pitanja i slušati odgovore na njih – slušati ne samo sadržaj odgovora nego i način na koji se odgovara.

Prilagođava li on svoj način govora meni ili govori u tehničkim terminima i akronimima koje ne razumijem?! Ili se on samo nabacuje odgovorima na mom nivou i provjerava koliko toga uopće razumijem?! Priča li mi pričice da demonstrira poantu istovremeno demonstrirajući vlastite sposobnosti?!



Nadalje... što je s njegovim izgledom? On je obučen mudro da pokaže neko poštovanje, ali njegove ruke odaju to da se koristi njima za fizički posao. Istodobno ima sa sobom alate i pomagala koji su dio njegovog posla: metar, olovku, notes, odvijač... Govori li to nešto o kvaliteti posla koji će najvjerojatnije raditi za mene?!



To je bio treći dizajner kojeg sam zvao da bi kao zaokružio kvotu. Naravno da je izbor išao sa „žutih stranica“, gdje je bilo puno lokalnih ponuđača, s tim da je svaki nudio nešto drugačije. Uz samo uspoređivanje cijena posla, s vremenom sam učio kako postavljati bolja pitanja i što zapravo razlikuje sve te dizajnere i njihove proizvode. E, sad... kojeg bi dizajnera trebao odabrat?

Primjećujemo da svatko od nas biva pitan sve više i više ne samo na poslu nego i u svakodnevnom životu. Tko će patiti ako kuhinja ne bude instalirana kako treba? **Ja!!!!!!** Morat ćemo izbivati iz kuhinje nešto duže i naravno da mi je obitelj odmah došla prigovarati.

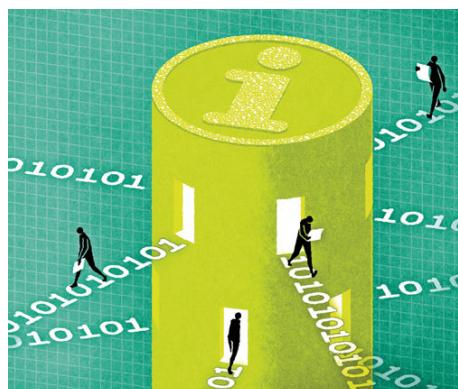
**Učimo cijelo vrijeme – učimo koja pitanja postavljati da bismo, kad za to dode vrijeme, mogli donijeti prave odluke.**

## POČETI S JEDNOSTAVNIM PITANJIMA



Autori su obično započinjali s upravljanjem znanjem postavljajući jednostavna pitanja onima unutar i van organizacije. Nakon što su razvili povjerenje u sebe i inspirirali povjerenje u druge, mogu imati stvarni utjecaj na poslovne performanse. Nakon što smo **sortirali** sve što znamo i sve što bismo trebali znati, lako je pitati pitanja koja će odgovorima popuniti sve pukotine u našem znanju.

## KOJI JE GLAVNI PROBLEM KOJIM SE TREBAMO BAVITI?



Ovo jednostavno pitanje je postavljeno velikom broju ljudi u organizaciji u prva 3 dana. Bilo je puno različitih mišljenja o tome koji je glavni problem jer se svaka osoba vodila vlastitom perspektivom. Revidirajući sve dobivene odgovore došli smo u poziciju postavljati fokusiranja pitanja da bismo bolje shvatiti samu problematiku.

## PRILAGODITI DOBRE PRAKSE I ISKUSTVA VLASTITOM KONTEKSTU

Vrlo rijetko se nešto što je dobro radilo na jednoj lokaciji i u jednoj situaciji može primijeniti na **NEKU DRUGU I LOKACIJU I SITUACIJU**. Rješenje često razočara. Obično se dijele iskustva vezana za neke stvarne primjere i onda očekuje da svatko od nas sam odluči jesu li ta iskustva korisna za nas i mogu li se prilagoditi našem vlastitom kontekstu. Uvijek se borimo s tim tko bi trebao biti taj koji će definirati što je dobra praksa i iskustvo.

### SAMIM STARTOM VEĆ NEŠTO RADIMO

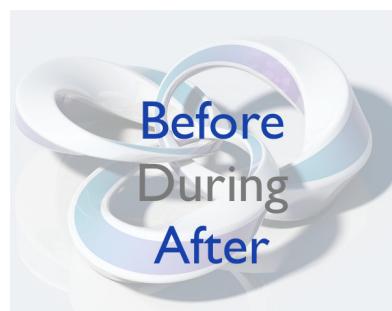


Mnogo knjiga je napisano o upravljanju znanjem. Još uvijek često ljudi dolaze s pitanjem što bi sad trebali napraviti da bi stvarno startali. Prva tajna – već nešto rade. Zapravo, teže je ništa ne raditi. No mi najčešće nastupamo u stilu „*razmišljam o tome da napravim to i to...*“ I postavljaju se automatski pitanja:

**Koje stvari moram znati o svemu tome?**

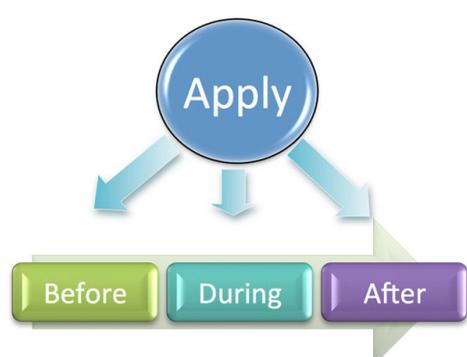
**Što sam zaboravio?**

### UČENJE PRIJE, UČENJE ZA VRIJEME I UČENJE NAKON



vremena za reviziju stvarnih postignuća odnosu na ono što je bilo planirano.

U današnjem svijetu brzo ulaska u akciju daje nam osjećaj progresa, ali ako se radi o krivom zadatku ili zadatku koji se izvršava na krivi način, možda tratimo vlastite resurse radeći krive stvari. Umjesto da sami radimo istraživanje prije nego što startamo, puno je bolje razgovarati s ljudima koji su time već bavili ili već uspješno završili. U pravilnim intervalima bismo trebali napraviti pauzu i osvrnuti se na sve što se do sada učinilo (ili desilo) i kako to može modificirati ono što će se raditi u budućnosti. Na kraju, uzeti



**Učenje prije, učenje za vrijeme i učenje nakon** je **ključni princip upravljanja znanjem**. Uzimanje vremena za učenje da bi se napravilo vrijeme za rad vodit će boljim rezultatima.

## PRIMJER: VRIJEME ODVOJENO ZA KUPOVINU AUTOMOBILA



Na trenutak se sjetimo zadnjeg puta kad smo kupovali, uzimali na leasing ili naručivali auto. Jesmo li puno vremena potrošili na sve to? Ili smo otišli do prvog auto-dealera i izabrali si jedan automobil? Svatko do nas ima različitu preferiranu strategiju kupovanja. Neki potroše vrijeme istražujući sami. Njihove preferencije mogu biti trigerirane nekim oglasom u časopisu ili na TV-u. Takvi se dive autu svog prijatelja ili kolege, možda su ga čak vozili za vrijeme pauze za ručak. Opet pitanje: možete li se sjetiti kako ste Vi sami počeli?



Ako sami istražujete, prvo čitate kritike, usporedbe u auto-magazinima. Za neke je to zabavno: čitati u tablicama usporedbe ubrzavanja automobila u kratkom vremenu, veličine i jačine motora... ili kubikaže. Onda se posjećuje nekoliko auto-salona ili, ako je moguće, autoshow-ove da bi se „osjetio“ rad motora, udobnost sjedala i eventualno izvela testna vožnja.

	Ford Fiesta	Honda Civic	Toyota Corolla	Chevy Cobalt	Mazda 3
<b>City Fuel Economy</b>	29 MPG	24 MPG	26	25	25
<b>Hwy Fuel Economy</b>	40 MPG	35 MPG	35	37	33
<b>Engine</b>	1.6-liter 4-cylinder gas	1.8-liter 4-cylinder gas	1.8-liter 4-cylinder gas	2.2-liter 4-cylinder gas	2.0-liter 4-cylinder gas
<b>Transmission</b>	6-speed auto	5-speed auto	4-speed auto	4-speed auto	5-speed auto
<b>Horsepower</b>	120 HP	140 HP	132 HP	155 HP	148 HP
<b>Torque</b>	112 lb-ft	128 lb-ft	128 lb-ft	150 lb-ft	135 lb-ft
<b>Weight</b>	2,400 lbs	2,648 lbs	2,811 lbs	2,783 lbs	2,888 lbs
<b>0-60 MPH time</b>	9.5 s	9.6 s	10.1 s	8.5 s	7.8 s
<b>Starting Price</b>	\$14,390	\$16,455	\$16,250	\$16,595	\$17,855

The FatherLife.com

OK

USED CARS

AUTHORIZED DEALER

CHEVROLET

[MONEY]

BUYING A CAR:  
GOOD HUSBAND,  
BAD WIFE

By: Steve Otto, Ubservice.net  
Image by: gmanviz

I nakon svega se vraća kući da bi se malo razmišljalo o svemu, da bi se prodiskutirali s nekim bliskim (npr. sa ženom ☺), da bi se kolege sa sličnim automobilima pitalo za savjet i da bi se eventualno konzultiralo automehaničara.

**No što će biti ono što će nas na kraju uvjeriti da se radi o dobrom izboru?**

**STATI OVDJE** i razmisliti što smo osobno prošli u zadnjoj kupovini automobila. Kako smo izabrali automobil? Što nas je konačno uvjerilo da za to vrijedi potrošiti novac?

**SAD, KOLIKO ČESTO ULOŽIMO TOLIKO NAPORA I NASTOJANJA U DONOŠENJE POSLOVNE ODLUKE NA RADNOM MJESTU?**

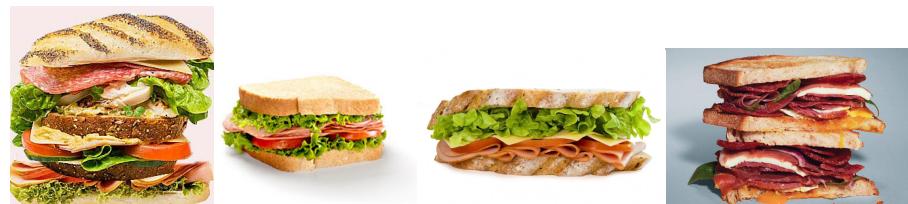
### **OBJAŠNJAVA VANJE UPRAVLJANJA ZNANJEM JEDNOSTAVNIM TERMINIMA**

*„Što si danas radio na poslu, tata?*

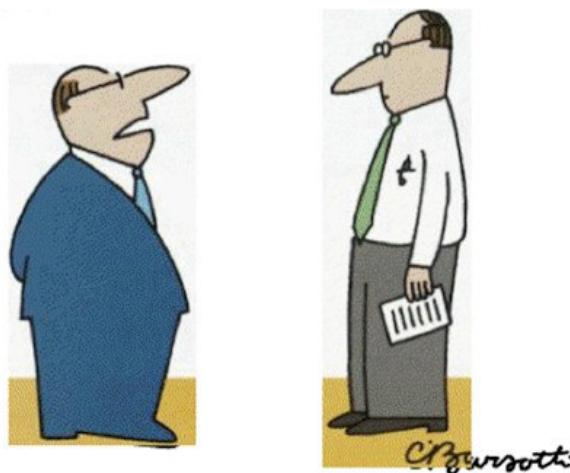
Kako odgovoriti na to pitanje 3- godišnjem djetetu i to na neki smisleni način? Kako sumirati sve ono na što se potrošio cijeli dan na poslu pokušavajući povezati i pojednostaviti korporativne aktivnosti, istražujući kolaborativne tehnologije, potičući ljude da spremaju i dijele naučene lekcije, omogućavajući diskusije unutar mreže, razvijajući strategiju intelektualnog kapitala...

*„Hm!* (Mislio je... kako napraviti da zvuči zanimljivo?) *Pričao sam s nekim ljudima preko telefona, poslao nekoliko e-mailova, pročitao neke priče na kompjutoru, pojeo neke sendviče, poslao još nekoliko e-mailova, pomogao nekim ljudima da se sprijatelje s nekim drugim ljudima i onda došao kući tebi i mami.“* (Je li zvučalo zanimljivo?)

*„Kakve sendviče si pojeo?“* (Očito nije zvučalo zanimljivo!)



Bez obzira kome (kolegama u uredu, bliskim prijateljima ili radoznaloj djeci), upravljanje znanjem nikad nije bilo jednostavno opisati, definirati ili objasniti.

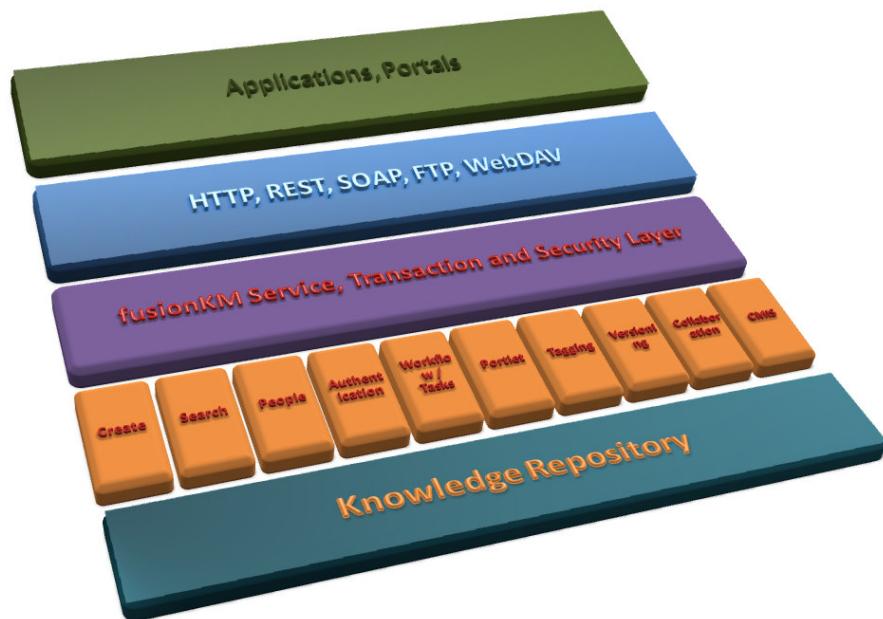


"Wilson, what exactly is a knowledge worker, and do we have any on staff?"

## DEFINIRANJE UPRAVLJANJA ZNANJEM

Jedna od najpopularnijih definicija dolazi od Ariana Warda (Work Frontiers International):  
„Ne radi se o stvaranju enciklopedije koja čuva sve što je bilo tko ikad znao. Radi se o praćenju onih koji znaju recept, i o njegovanju kulture i tehnologije koja će im omogućiti da govore.“

## FOKUSIRANJE NA ONE KOJI ZNAJU



Miče se naglasak sa stvaranja ogromnih repozitorija znanja i daje veća vrijednost znanju u ljudskim glavama i nalaženju načina da se poveća mobilnost znanja.

- **Jeste li ikad imali osjećaj da je to već netko morao napraviti prije, ali Vi ne znate tko ili ne znate gdje da ga nađete?**
- **Jeste li ikad došli do informacije ili nešto naučili taman na vrijeme da utječe na ono što radite?**



Larry Prusak (IBM) govori o **kontinuumu znanja** krećući od „uhvata“ na jednom kraju do „povezivanja“ na drugom kraju.

Fokusiranje na uhvat vodi setu aktivnosti povezanih s kodiranjem i procedurama za znanje. Puno se vremena i truda troši na stvaranje i distribuciju eksplisitnog znanja – paketi informacija, informativne bilješke i baze znanja, web stranice – sve s ogromnom efikasnošću.

## RASPON AKTIVNOSTI

Alternativni pristup je investirati vrijeme i energiju u procese i tehnologije koje potiču povezivanje ljudi. To može uključivati stvaranje zajednica i mreža, kolegijalnih interakcija, kolaboracijskih alata i direktorija znanja. To povezivanje i konverzacija vode transferu iskustvenog znanja – znanja zaključanog u glavama pojedinaca koje ima tendenciju da nikad ne bude zapisano, ali ipak ima neki svoj protok između zaposlenika i to preko pričanja priča (možda baš u neformalnom okruženju i atmosferi), ili u obliku mentorstva.

Ova dva eksprema ilustriraju raspon dostupnih opcija. **Ni jedan nije pravi ili krivi** – izbor opcije samo može biti refleksija kulture u organizaciji u tom trenutku.



**Na trenutak treba razmisliti koja je najveća cijena za Vašu organizaciju?**

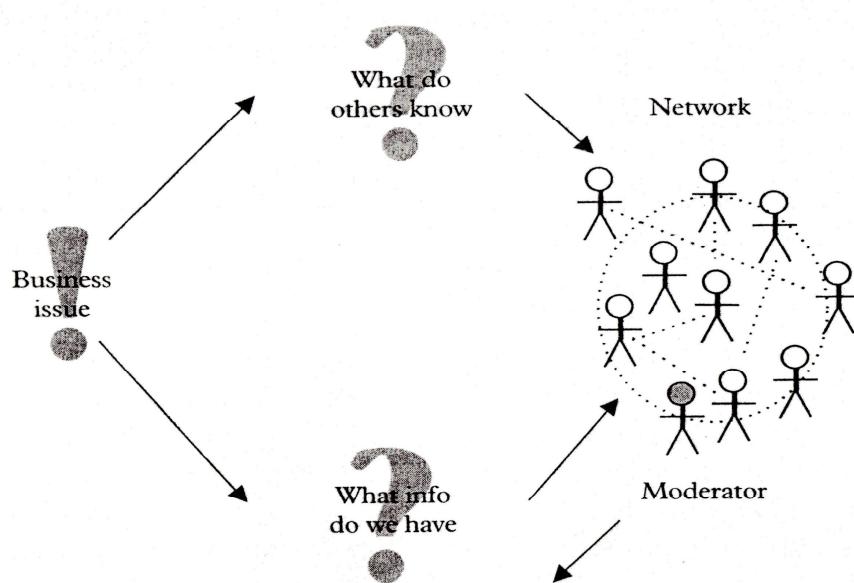
**Gdje treba investirati najviše truda i vremena?**

## ISKUSTVENO NASUPROT EKSPLICITNOM ZNANJU

### ZNANJE JE U LJUDSKIM GLAVAMA... I ZNANJE JE ZAPISANO

Znanje može biti u ljudskim glavama (zovemo ga **iskustvenim znanjem**) ili može biti zapisano (**eksplisitno znanje**). Nije moguće uhvatiti i sačuvati svo bogatstvo onoga što je u ljudskim glavama. Ako ne vjerujete, probajte zapisati svoje znanje o tome kako voziti bicikl. S druge strane, eksplisitno znanje može biti spremljeno i pretraživano kasnije, i može biti dobar katalizator za povezivanje ljudi. Tada ispitivanje može izvlačiti ono iskustveno znanje iz ljudi.

Način razmišljanja o uhvatu i povezivanju je zapravo razmatranje odnosa između „**onoga što drugi znaju**“ i „**onoga što je poznato**“. (Slika)



Kako se razmišlja o važnom poslovnom problemu, tako se ukazuju dva puta u potrazi za znanjem:



1. Jedan je gledanje onoga „**što drugi znaju**“, pretraživanje tog znanja i direktni razgovor s njima – to obično vodi mreži kontakata ili zajednicama (Community of Practice (CoP))
2. Drugi je potraga za onim „**što je poznato**“ – to je već uhvaćeno ili zapisano kao informacija koju bismo mogli iskoristiti

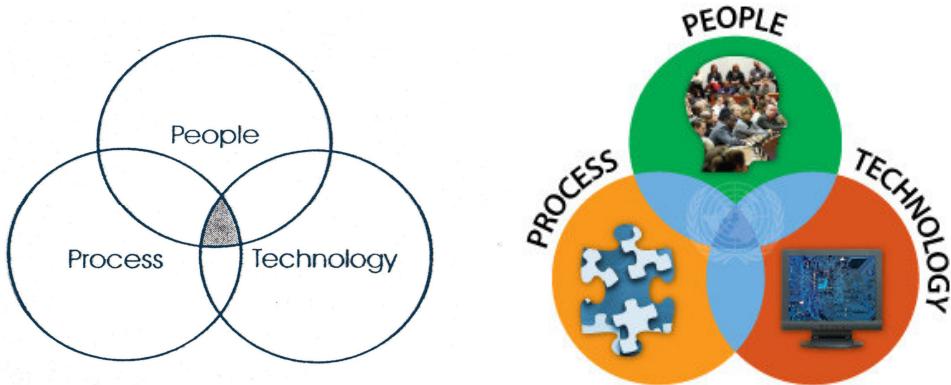
## POTREBA ZA OSVJEŽAVANJEM

Slabost drugog pristupa je što jednom spremljeno znanje s vremenom stari osim ako ne postoje mehanizmi osvježavanja. Korisno znanje se mora frekventno osvježavati i poprima organsku prirodu mreže da posjeduje i osvježava znanje s novim iskustvima. Na prethodnom dijagramu mehanizam osvježavanja onoga „što je poznato“ je gdje **moderator mreže** preuzima odgovornost za održavanje i update-iranje znanja zatvarajući time petlju

## HIBRIDNA ZNANOST ILI UMJETNOST?

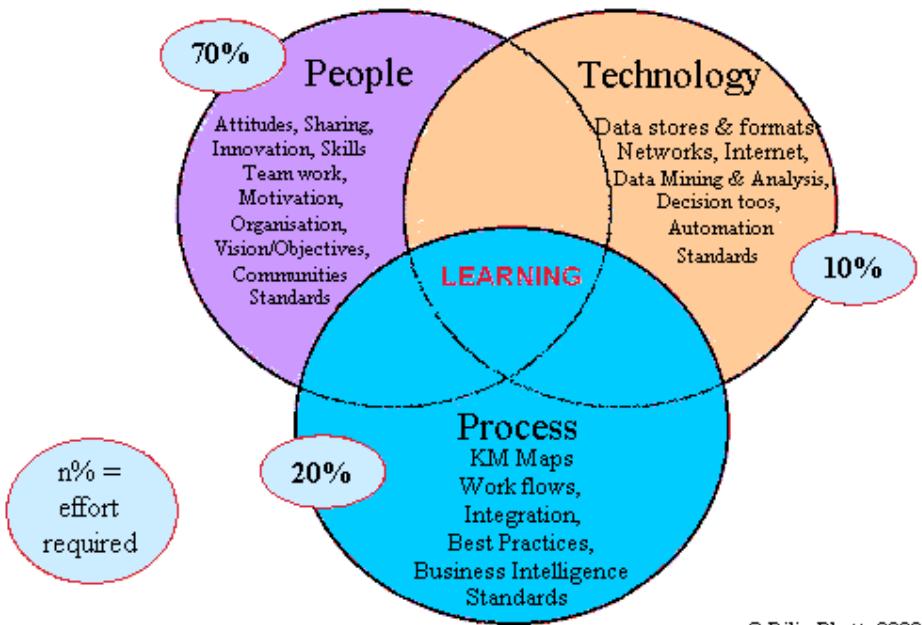
**Upravljanje znanjem** je **hibridna disciplina**, niti je umjetnost niti je znanost.

Funkcionalno može doći do preklapanja polja učenja i organizacijskog razvoja, ljudskih resursa i IT. To preklapanje se obično predstavlja s 3 kruga. **Upravljanje znanjem** je područje gdje se sva 3 kruga preklapaju.



UPRAVLJANJE ZNANJEM – područje preklapanja sva 3 kruga

## Knowledge Components



Knowledge Management Components and sub-elements

## NAĆI RAVNOTEŽU IZMEĐU LJUDI, PROCESA I TEHNOLOGIJE

Ovo je moćan model jer elementi za uspješno upravljanje znanjem uključuju:

- uobičajenu, pouzdanu **tehnološku** infrastrukturu za olakšavanje dijeljenja
- povezivanje **ljudi** koji znaju s ponašanjem koje uključuje ispitivanje, slušanje i dijeljenje
- neke **procese** da bi se pojednostavili procesi dijeljenja, validacije...

Ako se fokusiramo na **ljudi i tehnologiju**, a zanemarimo procese, riskiramo gubitak onoga iz prošlosti. **Tehnologija i proces** su moćni partneri, ali bez ljudskog aspekta postoji jaki rizik da će svaki pokušaj uvođenja promjena stvoriti otpor.

Razmatrajući **ljudi i proces**, a zanemarujući tehnologiju, podbacujemo u kapitalizaciji moći koju IT donosi jer eksplisitno znanje nije više globalno dostupno, kao ni iskustveno znanje (kroz multimedije i video-konferencije, npr.).

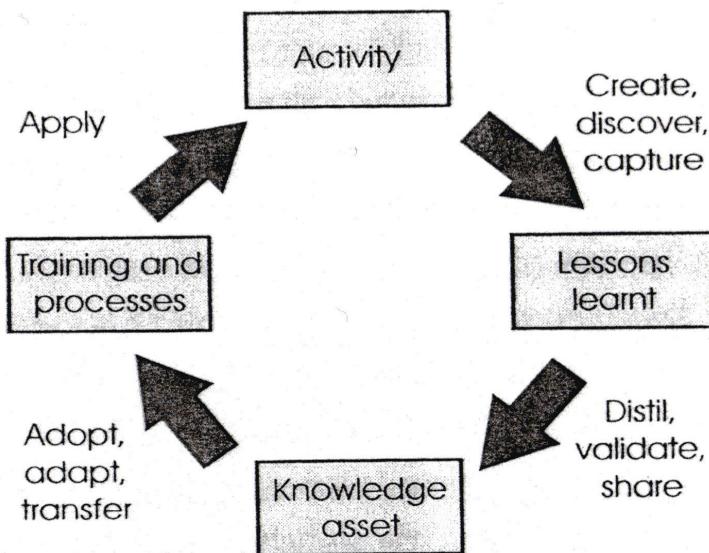


## AKTIVNOSTI U UPRAVLJANJU ZNANJEM

Veliko je tržište za proizvode i tehnike upravljanja znanjem. Inbox nam je obično pun oglasa i reklama. Software-kompanije će obično prodavati najnovije alate za kolaboraciju i pretraživanje, konzultantske kompanije će prodavati procese učenja, i novinari će prodavati uslugu uhvata i spremanja korporacijske povijesti.

## STVORITI, OTKRITI, UHVATITI... PRILAGODITI, USVOJITI, PRENIJETI, PRIMJENITI... DESTILIRATI, VALIDIRATI, DIJELITI

Da li sve te komponente mogu vrijediti ako su izolirane? Vjeruje se da se najveća vrijednost generira kad se **svi ti dijelovi spoje u slagalicu (puzzle) na komplementarni način**. Ako se zna kako izgleda slika koju se pokušava kreirati, premošćavanje ide lako. Znanje može biti stvoreno, otkriveno, uhvaćeno, dijeljeno, destilirano, validirano, preneseno, usvojeno, prilagođeno i primjenjeno.



Počevši s poslovnom aktivnošću prvi korak je korištenje procesa učenja da bi se shvatilo ono što se desilo, i da bi se izvukle neke naučene lekcije iz toga. Ako se mogu uhvatiti te naučene lekcije, to već vodi izvrsnosti jer ogromna baza podataka svih lekcija može otežati navigaciju. Stoga se treba naći način destilacije ključnih točaka iz tih lekcija i onda uhvatiti njih kao mnogo koncentriranije znanje što je korisnije ljudima. Međutim, nema jamstva da će se ljudi stvarno referirati na njih, osim ako se ne nađe način prijenosa i ugrađivanja tih ključnih točaka

u materijale za training, i u poslovne procese koje zaposlenici mogu koristiti. Tada znanje stvarno postaje primjenjivo, i neke stvari se mijenjaju.

**SUOČIMO SE SA SLJEDEĆIM – AKO SE NIŠTA NE MIJENJA, TADA UPRAVLJANJE ZNANJEM NEMA UTJECAJA NA ONO ŠTO RADITE.**



**"Our success is measured by your improved performance."**



*Training, Learning and Knowledge Management are critical to efficiency, growth and success.*