

## PIRAMIDA MUDROSTI – što je, kategorije, uloga razumijevanja u piramidi mudrosti, obje na primjeru tablice množenja



### Podaci – Informacije – Znanje – Mudrost

Piramida je model za predstavljanje strukturalnih I/ILI funkcionalnih odnosa između podataka, informacija, znanja i mudrosti. Tipično se informacija definira preko podataka, znanje preko informacija i mudrost preko znanja.

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

Kada naučimo množiti, skupili smo znanje koje je u tablici množenja i znamo npr. koliko je 4x5. No, ako nas netko pita koliko je 3460x3214, nećemo znati, te nam je potrebna kognitivna (spoznajna) i analitička sposobnost koja je sadržana u sljedećoj kategoriji – razumijevanju.

**\*Eksplicitno 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.

Vecina eksplicitnog znanja su tehnički ili akademski podaci i informacije koje su opisane nekim formalnim jezikom, npr. u priručnicima, matematičkim izrazima, patentima, autorskim pravima... Eksplicitno znanje je **tehničko** i traži određeni nivo akademskog znanja ili razumijevanja koje je steceno kroz formalno školovanje ili kroz strukturirani studij.

**\*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

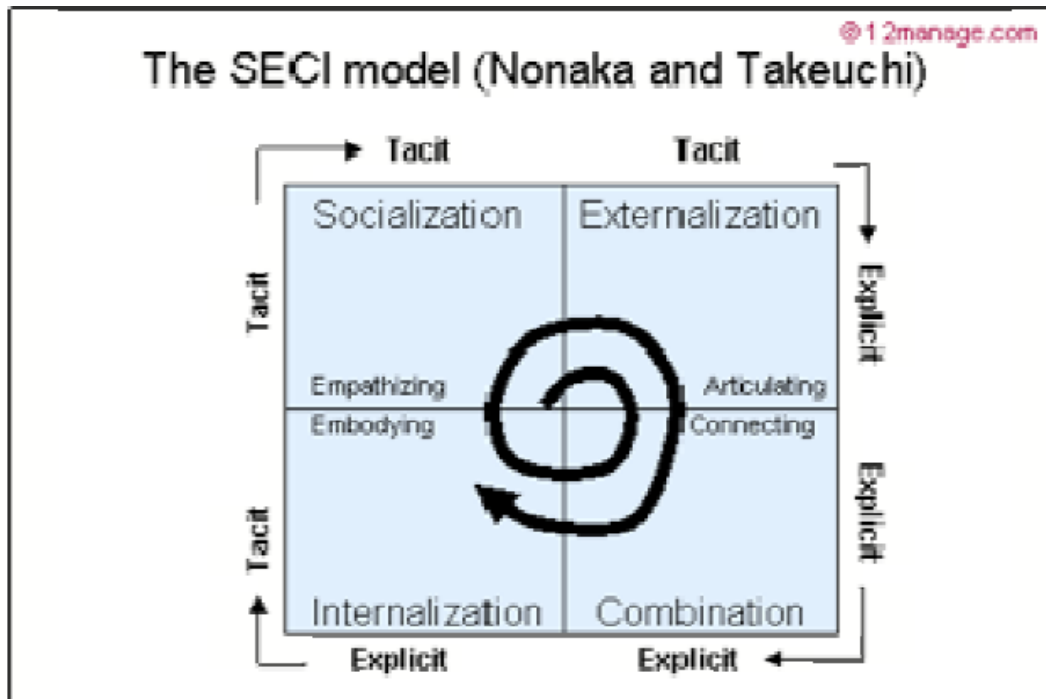
Polanyi (1966) je govorio da je iskustveno znanje **osobno, specifično zbog konteksta** i stoga teško za artikulaciju. Može se usporediti s usvajanjem vještine poput plivanja. Moguće je procitati upute „kako nešto činiti“, ali takve upute ne utjelovljuju punu realnost iskustva iz ovog konteksta. Npr. 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**.

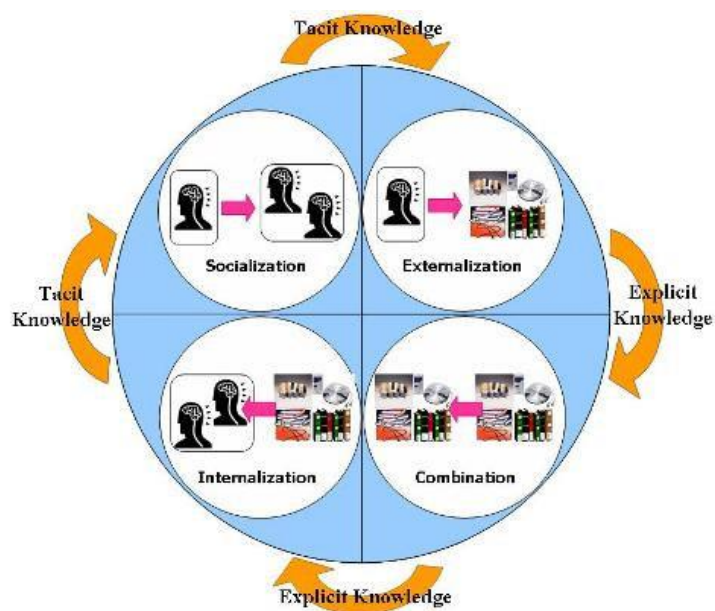
## Korištenje eksplicitnog i iskustvenog znanja na radnom mjestu

<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“ bazirano 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>	ekstrahira 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 mjesta, 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

**NACRTAJ SPIRALU ZNANJA I SECI MODEL, OBJ U 4 KORAKA, PREDNOSTI I NEDOSTACI SECI MODELA**



**Spirala znanja – SECI model**



**SECI model**

1. korak: socijalizacija (**dijeljenje znanja kroz socijalne interakcije**)
2. korak: eksternalizacija („**proces stvaranja (kreiranja) bitnog znanja** u kojem iskustveno znanje postane eksplicitno)
3. korak: kombinacija (proces rekombiniranja diskretnih dijelova eksplicitnog znanja u novu formu eksplicitnog znanja.)
4. korak: internalizacija (jako povezana s „**ucenjem dok radimo**“.)

Prednosti:

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

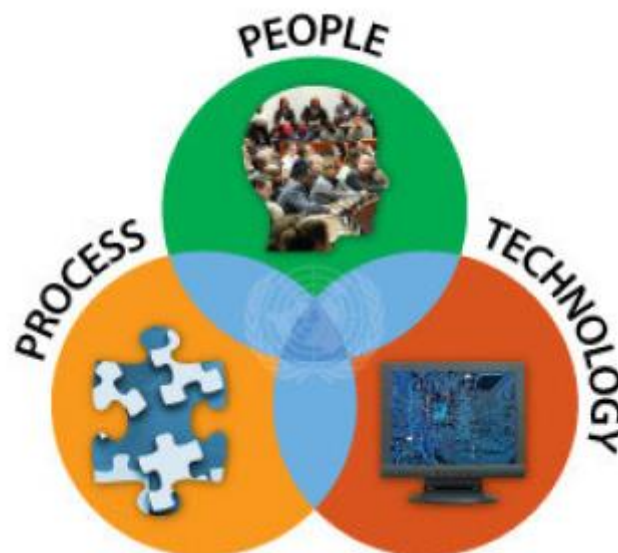
Nedostaci:

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

## 10 KORAKA U PROCESU STVARANJA KORISNOG ZNANJA

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)

## NACRTAJ MODEL UPRAVLJANJA ZNANJEM U KOJEM SE UZ OPISUJE KAO HIBRIDNA DISCIPLINA PREKO 3 KOMPONENTE + RIZICI SAMO 2 KRUGA



Ako se fokusiramo na **ljude 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. Razmatrajuci **ljude i proces**, a zanemarujući tehnologiju, podbacujemo u kapitalizaciji moći koju IT donosi jer eksplicitno

znanje nije više globalno dostupno, kao ni iskustveno znanje (kroz multimedije i video konferencije, npr.).

### **ŠTO JE ŽIVOTNI CIKLUS ZNANJA + ZAOKRUŽITI 3 KLJUČNA IZAZOVA**

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 mjesta**

Kako se konkurencija 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 vodena 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

### **TRI KORAKA U UPRAVLJANJU RIZIKOM OD GUBITKA ZNANJA U ORGANIZACIJI, UKUPNI FAKTOR RIZIKA, ŠTO ZNAČI KAD JE ON 20-25**

1. Ponašanje procjene rizika
2. Određivanje i implementacija plana
3. Praćenje i ocjenjivanje

Ukupi faktor rizika temelji se na smanjenju broja zaposlenika, čiji uzrok može biti umirovljenje, prijelaz na drugo radno mjesto ili neki drugi rizični faktor smanjenja broja zaposlenika, te kritičnosti znanja i vještina.

20-25: potrebna je hitna akcija. Planovi s datumom dospeljeća uključivat će: plan zadržavanja znanja, procjene upravljanja znanjem, specifično usavršavanje, trening na poslu.