



STVARANJE ZNANJA

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 jednostavnim 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 pretpostavka. Teško je stalno preispitivati svaki aspekt u procesu razvoja znanja.

Dakle, kako izbjeći 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.

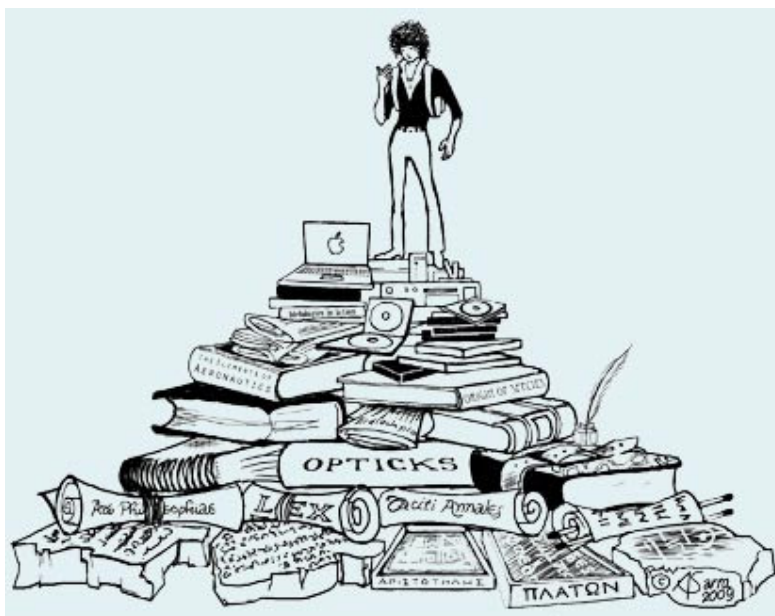
Ukratko, to je razlika između **uspjeha** i **neuspjeha**.

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 financijski podaci (financijska izvješća); isječci članaka; ekonomski podaci
- c) **obavješćavanje:** 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 trgovačkih 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, 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 financijskog 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. trgovačka 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 revozorima. Jednom kad su skupljene sve informacije, ide se na „provjeru 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 prihvaćanje 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 što je predobro da bi bilo istinito. Uzeti sve informacije, ne samo selektirati informacije.

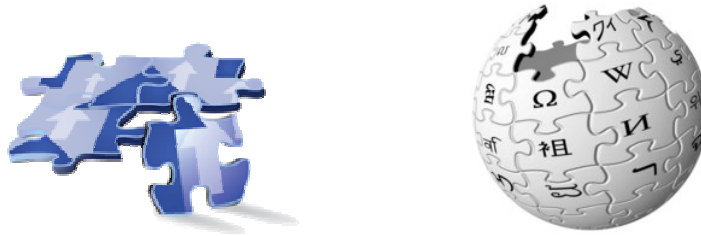
3. Evaluiranje

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 deseterici 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 svježija i updateirana? Informacija ima notorno kratki život i može se promijeniti u sekundi.

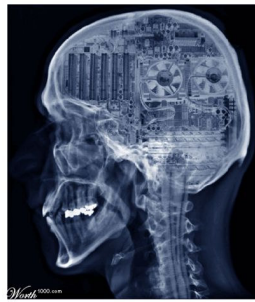
Evaluirati bilo koju informaciju vrlo pažljivo. Kako su stari govorili: „**Ne vjeruj polovici onog što vidiš i svemu što čuješ.**“

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 visokopofilnih 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 prihvatanja 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 prihvaćati nove koncepte, nove kutove gledanja, informacije koje se nisu prethodno razmatrale i nove dodirne točke. Evaluacija traži malo **mozganja**.



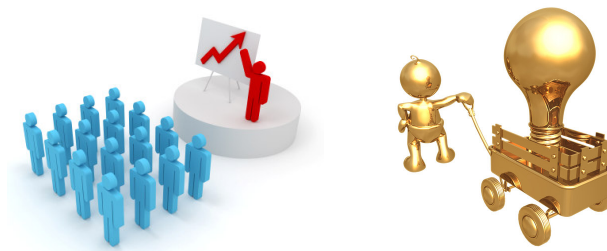
To je kad većina ljudi može izvući neke koristi iz mišljenja i gledišta žarišne grupe od 1-6 vrlo inteligentnih ljudi. Ovdje genijalnost male grupe može privlačiti sve svoje kolektivne analitičke sposobnosti na jedno mjesto.

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 svađa, 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

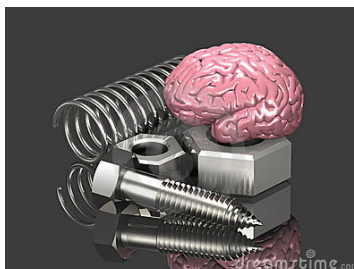
Puno, puno knjiga je napisano o važnosti donošenja odluka, a još više njih o korištenju informacija, podataka i znanja u donošenju odluka. Što čini odluku dobro informiranom? To što smo slijedili sve prethodne korake, naravno.

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:

- a) Samim prolaženjem 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.
- b) 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.

