



ŠTO DOLAZI PRVO:

UPRAVLJANJE ZNANJEM ILI STRATEGIJA?

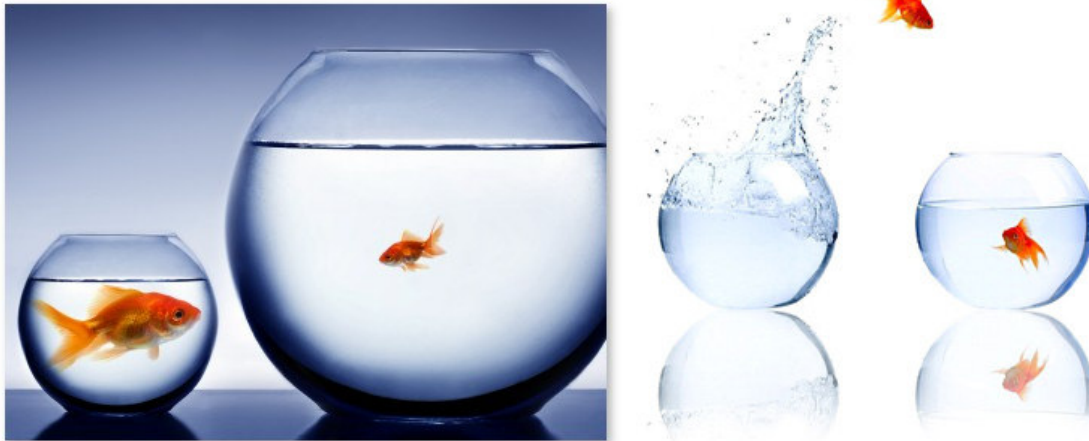
Često dolazi do rasprava o tome kako je upravljanje znanjem povezano sa strategijom i tko je kompetentan govoriti o tome. Je li upravljanje znanjem sluga strategiji? Ili upravljanje znanjem nadmašuje strategiju kao takvu? Može li upravljanje znanjem biti nezavisno od strategije i ne podrediti se onima koji rade strategije? Može li se strategija razmatrati kao još jedna vrsta zahtjeva za znanjem ili jedna vrsta produkta koji proizlazi iz procesuiranja znanja?

Ako je upravljanje znanjem proces povećavanja znanja, ne slijedi li onda poslovna strategija iz upravljanja znanjem, ali ne i u obrnutom smjeru?



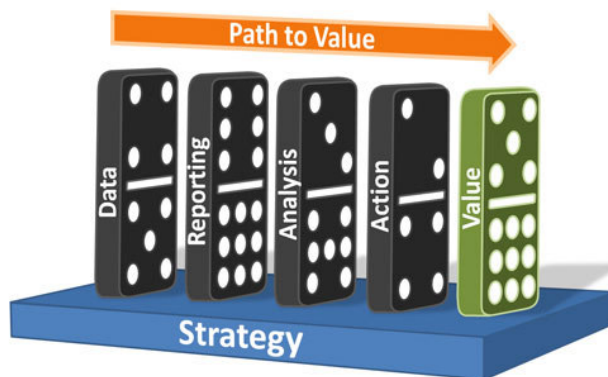
Nadalje, ako strategija stvarno nije ništa više od zahtjeva za znanjem, onda umjesto da gledamo upravljanje znanjem kao na taktički alat pomoću kojeg ćemo ispuniti strategiju,

mogli bismo razmišljati o strategiji kao o ishodu ili rezultatu procesuiranja znanja, kao o kvaliteti koja je glavni predmet razmatranja u upravljanju znanjem.



Je li upravljanje znanjem implementacijski alat za strategiju? Ako je, bi li se složenost i misija upravljanja znanjem trebala mijenjati svaki put kad se promijeni poslovna strategija?

PRISTRANE METODOLOGIJE



Pretpostavljeni odnos između upravljanja znanjem i strategije može se naći u mnogo metodologija.

Jedna od njih, koja je našla primjenu u IBM-u (1999.), je slijedila karakteristični put:

- Korak 1:** Identificiranje trenutne poslovne strategije
- Korak 2:** Određivanje informacijskih resursa koji su potrebni za implementaciju tekuće strategije
- Korak 3:** Izvođenje IT i drugih organizacijskih projekata koji su potrebni za bismo učinili informacijske resurse lako dostupnima i potpornima poslovnim procesima

Ovakav uzorak od 3 koraka u aktivnostima metodologije upravljanja znanjem je arhetipski za ovo polje. **Metode upravljanja znanjem** su gotovo uvijek započinjale zauzimanjem stava spram strategije, nakon čega je brzo uslijedila specifikacija informacijskih resursa koji su potrebni za izvođenje aktivnosti. Nakon toga slijedi serija projekata koji imaju za cilj skupljanje, kodiranje i/ili korištenje informacija važnih u toj problematici.



Zajednice prakse (CoP – Communities of Practice) imaju programe koji se tipično zasnivaju na „dijeljenju informacija“ – socijalno značenje korištenja informacijskih resursa nasuprot tehnološkog značenja.

Do sada se pretpostavljalo da upravljanje znanjem isporučuje informacije koje su potrebne kao podrška strategiji. Moglo bi se reći da je to predrasuda koja se javlja u većini metoda upravljanja znanjem.

U drugom slučaju se odnos između upravljanja znanjem i strategije kodira u formi metodologije. **Realizacija korporacijskih ciljeva** mora uvijek biti cilj strategije upravljanja znanjem, i stoga je mudro osigurati da investiranje u upravljanje znanjem bude konzistentno s korporacijskim investiranjem, i s nekim uzorkom donošenja odluka koji se prijemkuje u korporacijskoj strategiji. Prema ovome, forma upravljanja znanjem mora biti konzistentna s tekućom strategijom.



Jačanje upravljanja znanjem mora ići u smjeru građenja i razumijevanja korporacijske strategije i u smjeru osiguravanja toga da će upravljanje znanjem pomoći realizaciji strateških namjera organizacije. Jačanje se izvodi izvlačenjem svih sposobnosti (organizacijskih, tehnoloških, informacijskih, u ponašanju...) koje su ključne za realizaciju strategije – važna su znanja i ideje ljudi u organizaciji.



POGREŠKA STRATEŠKE IZNIMKE (The strategy exception error)



Metodologije upravljanja znanjem počinju s radom uz pretpostavku da je tekuća strategija dobra i onda se nastavlja s investiranjem u podržavanje takve strategije. Loše strategije će biti na gubitku time što investiraju u upravljanje znanjem koje je pretpostavilo da je strategija dobra. Koji je problem u svemu tome i zašto to zovemo pogreškom iznimke (EXCEPTION ERROR)?

Iz perspektive druge (nove) generacije upravljanja znanjem, strategije nisu ništa više nego potraživanje znanja koje su proizveli stvaratelji strategija u organizacijama. Stoga je njihov sadržaj i bliskost istini upitna. Nadalje, nije više svrha upravljanja znanjem zaokružiti

informacijske resurse koji su neophodni kao podrška strategiji – već mu uloga spada na bilo koju od drugih organizacijski funkcija kao briga o informacijskoj tehnologiji, o informacijskim sustavima, financijama, ljudskim resursima...



Uloga upravljanja znanjem u firmi je povećanje procesuiranja znanja i ishoda, odnosno rezultata tog znanja. Nažalost, većina strategija upravljanja znanjem se ne predstavlja u tom smislu.

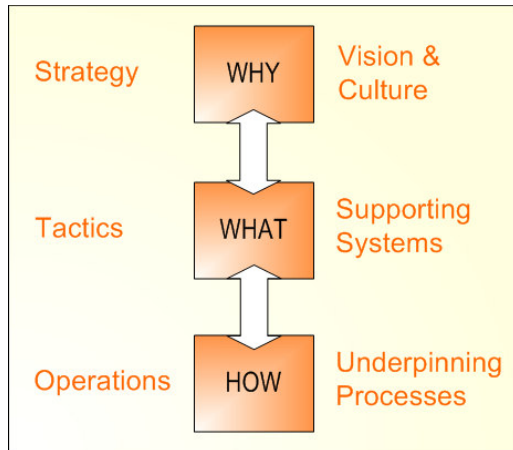


Činjenica da je prva generacija upravljanja znanjem općenito propustila napraviti razliku između upravljanja znanjem i procesuiranja znanja vodi stalnoj konfuziji u industriji. Seeley&Dietrick su izjavili da je **strategija** upravljanja znanjem stoga **specifični plan akcije** (djelovanja), koji izlaže sve aktivnosti koje su potrebne za ugrađivanje upravljanja znanjem u organizaciju unutar specifičnog perioda vremena. Prema ovome ne bi bilo razlike između upravljanja znanjem i meta intervencija u upravljanju znanjem, i još bi manje bilo jasno što su to mete.

No kao što smo rekli prije, za upravljanje znanjem se pretpostavlja da bi trebalo povećati **dijeljenje znanja**, pa je onda povećano dijeljenje znanja ono što bi trebalo biti postignuto intervencijama u upravljanju znanjem, a ne samo više upravljanja znanjem.

Želi se reći da postoji **razlika između upravljanja znanjem** kao upravljačke discipline i **procesuiranja znanja** kao organizacijskog procesa.





Konfuzija se može riješiti jednostavnim prepoznavanjem činjenice da se procesuiranje znanja javlja u svim organizacijama – nezavisno o upravljanju znanjem – uključivo u firmama u kojima nema upravljanja znanjem. Stoga je **upravljanje znanjem samo upravljačka disciplina** koju možemo odabrati za korištenje u našim pokušajima povećavanja procesuiranja znanja. **Procesuiranje znanja** uključuje stvari kao što su proizvodnja znanja, integracija znanja, te dijeljenje znanja.

U svakom slučaju upravljanje znanjem nije isto što i procesuiranje znanja.

STRATEGIJA I NOVO UPRAVLJANJE ZNANJEM



Lideri u organizacijama koji su zaduženi za definiranje strategije, moraju biti s vremena na vrijeme angažirani u **proizvodnji znanja** (ili stvaranju strategije) koje je dati odgovor za organizacijsko neznanje kako najbolje specificirati i integrirati sekvence organizacijskih ciljeva, politike i djelovanja u kohezivnu cjelinu (to je zapravo nedostatak strategije koja se tek treba izgraditi).

Stoga je strategija set zahtjeva formuliranih od uprave kako konfigurirati na najbolji mogući način te ciljeve, politiku i djelovanje u cjelinu unutar nekog perioda vremena i za neko ograničeno razdoblje.



Kad pogledamo koje aktivnosti provodimo u želji da napravimo što je moguću bolju strategiju, onda se svodimo na aktivnosti koje smo izvodili u **životnom ciklusu znanja**:

- **Organizirati**

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

- **Interagirati (međudjelovati)**

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

- **Misliti**

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

- **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.

- **Izvesti**

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

- **Mjeriti**

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

Kad se prisjetimo definicije ciklusa znanja, onda vidimo povezanost sa stvaranjem strategije: **Ciklus znanja je sustavni pristup upravljanju različitim fazama razvoja znanja, uključujući stvaranje, suradnju, učenje, upravljanje talentima, upravljanje aktivnostima i upravljanje izvođenjem (performansama).**

ZAKLJUČAK



Može se zaključiti da **upravljanje znanjem nije implementacijski alat za strategiju**, ali i da se virtualno, a ni drugačije nije našla osnova za razlikovanje upravljanja znanjem danas i upravljanja informacijama zadnjih nekoliko desetaka godina. Dapače, danas se radije govori o upravljanju znanjem nego o upravljanju informacijama ako još uzmemo u obzir kako smo definirali informacije, a kako znanje u onoj našoj piramidi znanja. Bez obzira koliko se bavili razlikovanje te dvije kategorije upravljanja, važno je ne propustiti sljedeće: strategija sama po sebi je ishod ili rezultat procesuiranja znanja.

Ako tako gledamo, onda upravljanje znanjem nema ništa s korištenjem informacijskih resursa u ispunjavanju ciljeva zadanih u strategiji. Ako se sjetimo životnog ciklusa znanja, onda smo procesuiranje znanja opisivali kao socijalni proces na koji se organizacije oslanjaju kad žele proizvesti i integrirati svoje znanje.

Svrha upravljanja znanjem je onda povećati procesuiranje znanja.

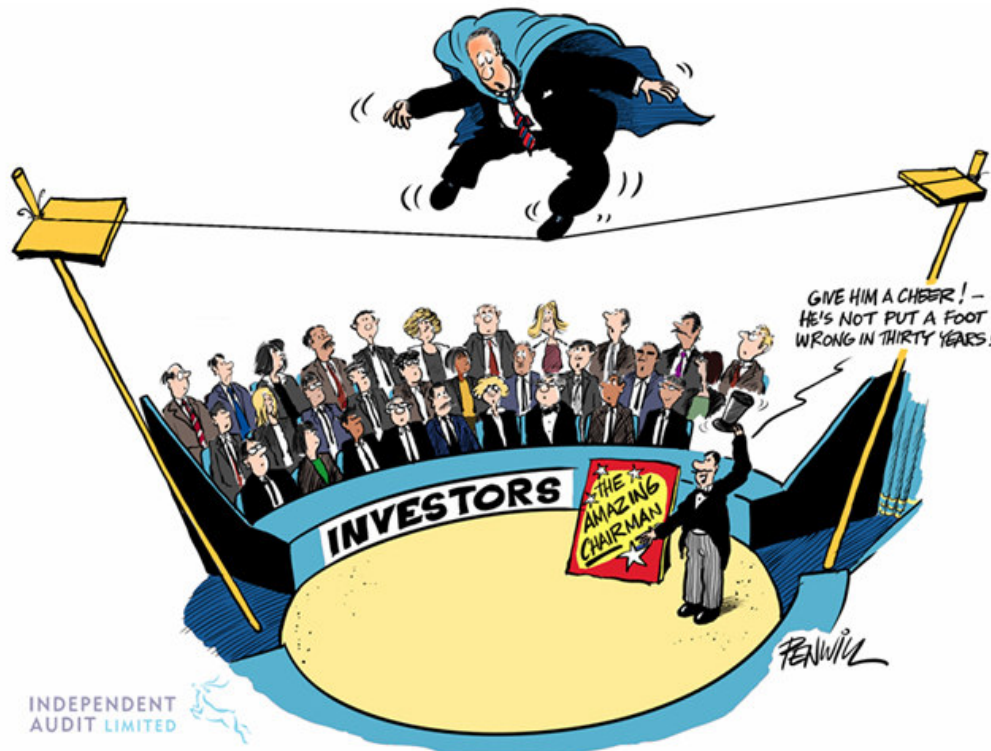
Ishodi procesuiranja znanja osiguravaju ljudima znanje koje im je potrebno za rješavanje problema, i osiguravaju ponašanje iz kojeg možemo zaključiti kako se odvija poslovni proces.



Stvaranje strategije je tip stvaranja znanja ili aktivnost koja uključuje stvaranje znanja.

Može se reći da je **strategija ishod ili rezultat procesuiranja znanja** koji teče od proizvodnje znanja, proizvodnje same kvalitete koju možemo povećati različitim intervencijama u upravljanju znanjem.

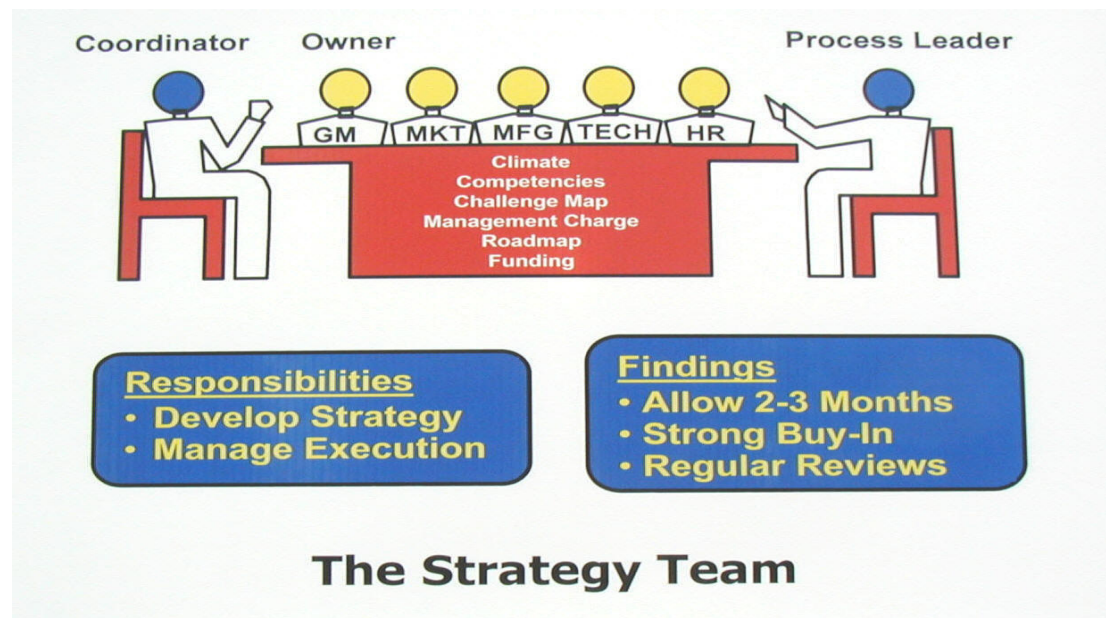
Strategija mora biti rezultat ili ishod nekog procesa, u ovom slučaju je to procesuiranje znanja, a ne implementacija nekih vizija koje su utjelovljene u toj strategiji.



Zašto smo prije spominjali **pogreške strateške iznimke**?

Važno je kakva je i gdje je pozicija upravljanja znanjem u firmi. Upravljanje znanjem treba pomoći u smanjenju pogrešaka u procjenama uprave firme jer se tako smanjuje destruktivno djelovanje.

Sama uprava mora dobiti informacije o tome kako je znanje proizvedeno, a onda kasnije evaluirano i integrirano u praksu, imajući u vidu svoje dioničare da bi mogla napraviti dobru strategiju.



Loše znanje vodi lošoj praksi i loše znanje je produkt lošeg procesuiranja znanja. **Strategija**, koja je dio svega toga, na sebe **preuzima veliku odgovornost** u tom slučaju.

Strategija - proces ili ishod?



Uspješna strategija?

