



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 konstytuciji 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 priče da domonstrira poentu 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 odabrati?

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 dođe 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 fokusiranija pitanja da bismo bolje shvatili 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

U današnjem svijetu brzo ulaženje 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 vremena za reviziju stvarnih postignuća u odnosu na ono što je bilo planirano.

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 triggerirane 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. 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?

OBJAŠNJAVANJE UPRAVLJANJA ZNANJEM JEDNOSTAVNIM TERMINIMA

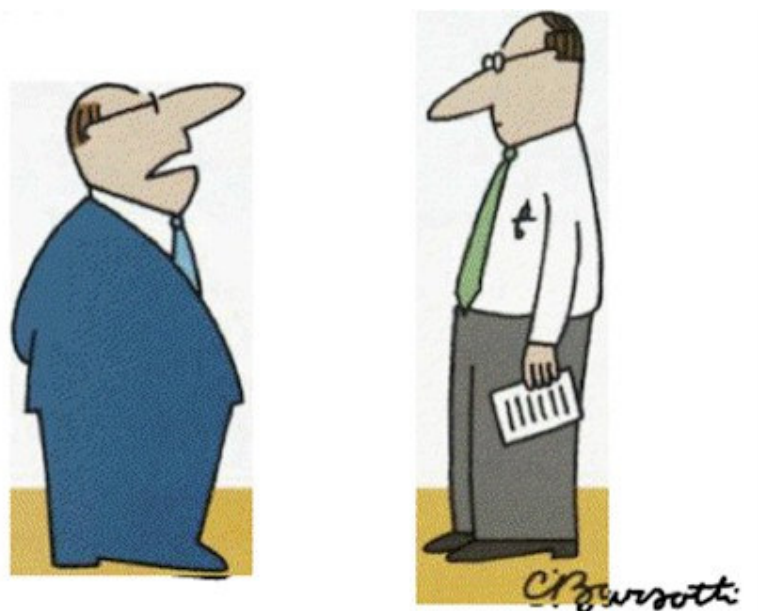
„Što si danas radio na poslu, tata?”

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 radoznoj 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

Miće 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.

U H V A T	P O V E Z I V A N J E
-----------	-----------------------

Fokusiranje na uhvat vodi setu aktivnosti povezanih s kodiranjem i procedurama za znanje. Puno se vremena i truda troši na stvaranje i distribuciju eksplicitnog 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 eksptrema 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?

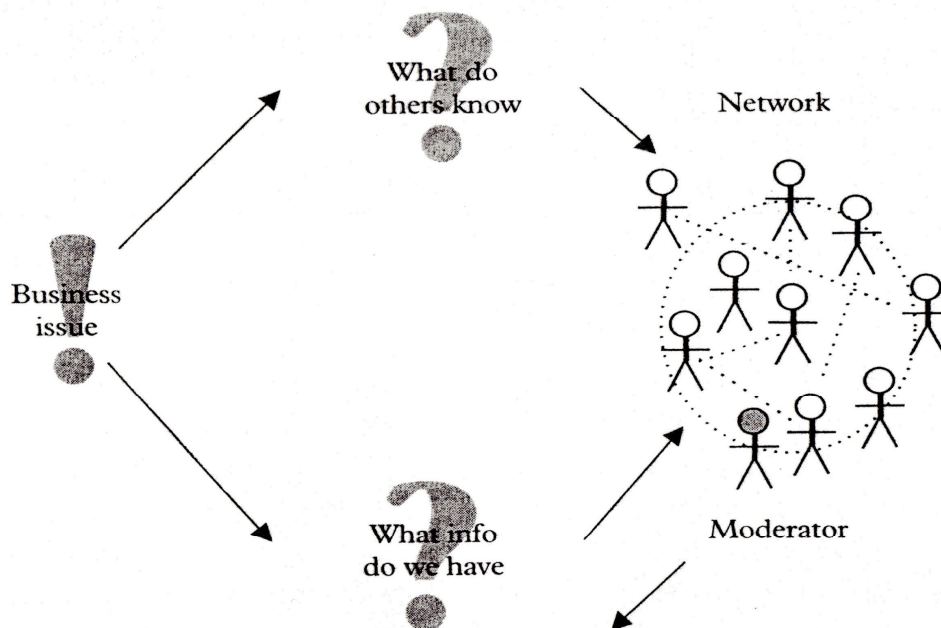
ISKUSTVENO NASUPROT EKSPLICITNOM ZNANJU

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

Znanje može biti u ljudskim glavama (zovemo ga **iskustvenim znanjem**) ili može biti zapisano (**eksplicitno 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, eksplicitno 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 direktan 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

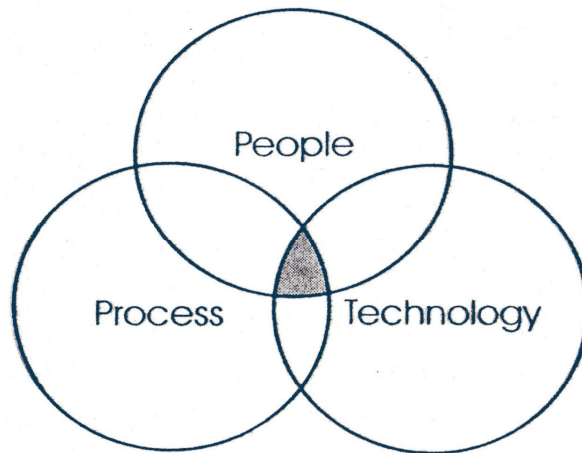
POTREBA ZA OSVJEŽAVANJEM

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?

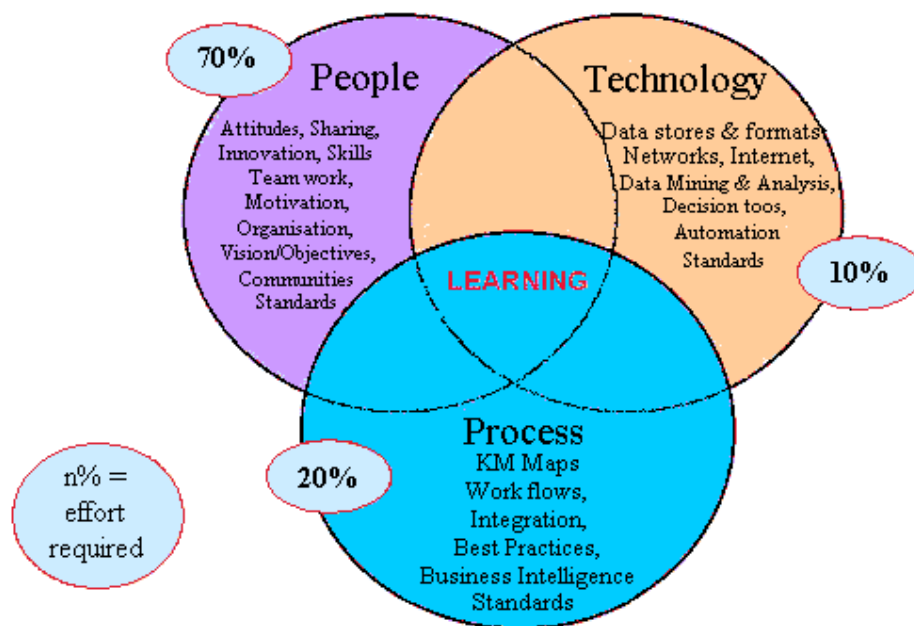
Upravljanje znanjem je hibridna disciplina, niti je umjetnost niti je znanost.

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



© Dilip Bhatt, 2000

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 **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. Razmatrajući **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.).

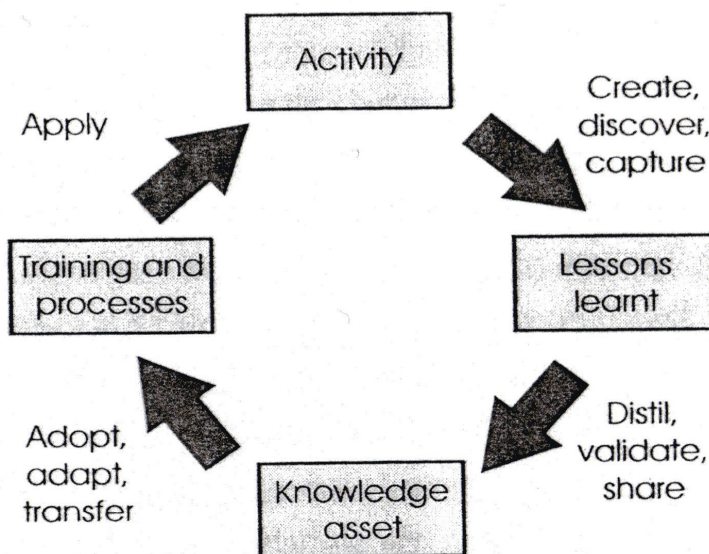


AKTIVNOSTI U UPRAVLJANJU ZNANJEM

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 primijenjeno.



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.