

Edvard
Konrad
Filozofska
fakulteta
Ljubljana

MENEDŽMENT ZNANJA

Nova modrost ali minljiva moda

Cilj izobrazbe ni znanje, ampak akcija.

Nekajdesetleten tehnološki razvoj, ki ga imenujemo informacijska revolucija, vse bolj spreminja naše predstave o pomenu znanja ali intelektualnega kapitala. Neslutene tehnološke možnosti za predelavo informacij nas postavljajo pred problem, kako obvladovati in

koristno uporabiti velikansko množico informacij v našem življenju. Posebno pomembno je to vprašanje v gospodarstvu. Danes je znanje priznано za vir, ki ima svojo

vrednost, zato mu je treba posvetiti prav takšno pozornost kot drugim (surovinam, denarju, ljudem). Sodobne organizacije si prizadevajo uporabiti znanje kot vzvod za doseganje svojih ciljev. V primerjavi z drugimi viri je znanje izredno kompleksno in neoprijemljivo. Organizacije, ki ne razvijajo sistematičnega konceptualnega okvirja za upravljanje z znanjem, ne bodo mogle nadomestiti te vrzeli zgolj z uvajanjem tehnoloških informacijskih sistemov. Organizacija mora glede upravljanja z znanjem zavzeti proaktivno stališče. Pasivno stališče, pri katerem organizacija upa, da si bodo ljudje sami prizadevali pridobiti in uporabiti znanje,

saj so izvori znanja znani in dostopni, ne bo pripeljalo do boljših poslovnih rezultatov. Deklaracije o pomembnosti znanja in upravljanja z njim, ki ne temeljijo na sistematičnem razvojnem delu in kažejo na to, da se upravljanje z znanjem dojema kot modna muha, ne bodo dale pomembnega prispevka k poslovanju.

OD UPRAVLJANJA Z INFORMACIJAMI K UPRAVLJANJU Z ZNANJEM

Ocenjujejo, da se v ZDA vsak dan ustvari približno milijarda dokumentov (zapisov). Ob tem se pojavljajo preprosta in zelo pomembna vprašanja, kot so: Katere dokumente zadržati?, Kako dolgo jih je treba hraniti?, Katere dokumente lahko delimo z drugimi in s kom? Odgovore in tehnično izvedbo vprašanj obravnava informacijski menedžment.

Moderne organizaciji danes veliko vlagajo v svoje informacijske sisteme. Hkrati ugotavljajo, da ljudem primanjkuje znanja za učinkovito upravljanje teh sistemov. Povezovanje med različnimi oddelki v organizaciji ali med različnimi sistemi v državnih upravah večkrat

Izhodišče za nastajanje discipline za upravljanje z znanjem je razločevanje med informacijo in znanjem. Ta dva pojma v praksi pogosto izmenično uporabljamo. Sta sicer povezana, vendar različna koncepta, ki ju je pomembno razlikovati:

- Informacije so zunanji, otipljivi zapisi znanja v različnih oblikah. Te zapise lahko zaznavamo. Perceprij se zavedamo, niso pa še asimilirane v določene modele (Nitecki, 1985) ali uporabljene za delovanje. Informacije so surov material za konstrukcijo znanja, če jih ustrezno asimiliramo. Asimilacija pa je konstrukcija, ki poteka v procesu učenja.
- Znanje je konstrukt, ki ni neposredno opazljiv (notranji, neotipljiv). Gre za vednost, ki obstaja v človekovem kognitivnem sistemu (v obliki shem, mentalnih modelov, pojmov, teorij). Na obstoj znanja sklepamo iz akcije ali komunikacije.

šepa, vendar ne zato, ker primanjkuje informacij, temveč zato, ker nam primanjkuje znanja, kompetentnosti, izkušenj, ekspertize ali spretnosti za učinkovito uporabo informacij. Zato se je pojavila disciplina, ki skuša razviti različne organizacijske in osebne praktike, ki sinergično zajemajo, organizirajo in koristijo manj oprijemljive vidike dela z informacijami – tako imenovani menedžment znanja.

Poenostavljeno rečeno, z informacijskim menedžmentom skrbimo za to, da ustrezna oseba v organizaciji dobi ustrezno informacijo ob ustreznem času. Ključno vprašanje je, kaj je ustrezna informacija. Očitno je, da nas v praksi ne zanima informacija sama po sebi, temveč učinki, ki so z njo posledično povezani. Pot do teh učinkov pa vodi od asimilacije informacij v znanje in aktivacijo znanja s človeško akcijo. Upravljanja z znanjem zato ne moremo reducirati na upravljanje z dokumenti in bazami podatkov niti na poizvedovanje po internetu. Gre za razmišljanje o informacijah v najširšem smislu in o njihovih potencialih, ki nam omogočajo doseganja organizacijskih ciljev.

Veliko je avtorjev, ki so pomembno prispevali k razvoju discipline upravljanja z znanjem. Potrebo po upravljanju z znanjem ("knowledge management") je nakazal Zeleny (1989), ki je predlagal, da bi razvili integrativen in multifunkcijski sistem upravljanja z znanjem. Na ta način bi lahko obrnili škodljiv trend nenehne specializacije znanja. Za klasična dela na področju upravljanja z znanjem veljajo dela v nadaljevanju. Nonaka in Takeuchi (1995) sta opisala, kako v japonskih podjetjih ustvarjajo in uporabljajo znanja. Dorothy Leonard-Barton (1995) je natančno opisala, kako v proizvodnih organizacijah uveljavljajo svoje znanje. Miller (1995) je povezal teorijo človeškega kapitala in upravljanje z znanjem ter predlagal metodologijo za merjenje investicij v razvoj človeških resursov na individualni, organizacijski in

državni ravni. Davenport in Prusak (1998) sta podala povzetek izzivov in priložnosti, ki so povezane z menedžmentom znanja in opozorila na različne tehnološke in socialne dejavnike, ki so pomembni za razvoj sistema upravljanja z znanjem. Stewart (1997) je svetoval menedžerjem, naj se osredotočijo bolj na to, kar znajo (njihov intelektualni kapital), kot na to, kar imajo.

Definicij upravljanja z znanjem je veliko, saj avtorji poudarjajo različne vidike te dejavnosti. Navedli bomo le nekaj najbolj značilnih:

- Upravljanje z znanjem je proces kreiranja, zajemanja, distribucije in uporabe znanja, ki povečuje organizacijsko učinkovitost. (Bassi, 1997)
- Upravljanje z znanjem zajema organizacijske procese, ki skušajo zmogljivosti informacijske tehnologije sinergistično kombinirati s kreativnimi in inovativnimi zmožnostmi ljudi. (Malhotra, 1998)
- Upravljanje z znanjem lahko definiramo kot množico organizacijskih in osebnih praktik, ki sinergistično zajemajo, organizirajo in koristijo človeške kompetentnosti, izkušnje, ekspertizo, spretnosti, talente, misli, ideje, intuicije, inovacije in domislice. (Todd, 1999)

Osnovne ideje, ki so vgrajene v dejavnost upravljanja z znanjem, so:

- holistično povezovanje informacij, znanja in ljudi,
- pomembna je vednost in ne le informacije: zajemanje, izmenjava in koriščenje vednosti, vgrajevanja vednosti v organizacijske vire in maksimiranje pretoka vednosti za namene doseganja organizacijskih ciljev,
- upravljanje znanja razvija mehanizme za

Za upravljanje znanja obstaja veliko različnih definicij.

zajemanje znanja (vednosti), njegovo diseminacijo in razporeditev tako, da ga je mogoče učinkovito koristiti,

- informacije so nosilec vrednosti, zato je potrebno tudi z njimi učinkovito upravljati,
- z dejavnostjo upravljanja z znanjem dajemo vrednost znanju, informacijskim storitvam in resursom.

Osnovne vrste dejavnosti, povezane z upravljanjem z znanjem, so (Torraco, 1999):

- dokumentiranje in kodifikacija individualnega znanja,
- diseminacija znanja po različnih kanalih (npr. baze podatkov),
- spodbujanje izmenjave informacij med ljudmi z uporabo tradicionalnih in elektronskih orodij,
- merjenje učinkovitosti znanja.

TEORETIČNA IZHODIŠČA ZA UPRAVLJANJE Z ZNANJEM

Upravljanje z znanjem postaja posebno področje s svojimi teorijami, besednjakom, praktikami, orodji, spretnostmi in drugimi pritliklinami neodvisne discipline. Teorija upravljanja z znanjem se mora opirati na številne druge discipline, ker znanje preveva vse vidike poslovanja in delovanja.

Na tem mestu bi kazalo omeniti tri teoretične tradicije, ki so pomembno prispevale k razvoju teorije upravljanja z znanjem.

1. Teorija človeškega kapitala (human capital theory)

Ta teorija je veja ekonomike, ki jo zanima vrednost človeških resursov (Becker, 1993). Človeški kapital so znanje, izkušnje in spretnosti, ki si jih posamezniki pridobijo z izobraževanjem in usposabljanjem. Ti viri se tako kot vse vrste virov v ekonomiki obravnavajo kot redki. Pojavlja se vprašanje, kako



lahko podjetje čim bolj ekonomično pride do njih. Načelno obstajata dve poti. Klasična teorija predpostavlja, da ustrezno usposobljeno delovno silo dobimo na trgu z nakupom ali prodajo. Teorija človeškega kapitala poudarja, da je druga pot – usposabljanje in razvoj ljudi – večkrat bolj ekonomična. Pri tem Becker razlikuje dve vrsti človeškega kapitala: splošnega in specifičnega za podjetje. Splošni človeški kapital je znanje, pridobljeno v toku izobraževanja, in obsega generična znanja ter spretnosti, ki jih je mogoče uporabiti na določenih področjih, relevantnih za določeno organizacijo. V ta splošni človeški kapital vlaga predvsem država, saj s tem vpliva na celotno ekonomiko. Specifični človeški kapital pa so kompetentnosti, ki si jih ljudje pridobijo z izobraževanjem in usposabljanjem pri delu v določeni organizaciji na področjih, ki so za organizacijo specifična. Danes je bolj ali manj jasno, da so investicije v splošni in specifični človeški kapital dolgoročno ekonomične, zato tako država kot tudi posamezna podjetja na različne načine vlagajo v izobraževanje in usposabljanje.

2. Narava strokovnega dela

Vprašanje, kaj pomeni biti strokovnjak, je še vedno odprto. Raziskave na področju kognitivnih znanosti, psihologije, ekonomike in informatike so ugotovljale bistvene značilnosti strokovnega vedenja (Chi, Glaser & Farr, 1988), metodološke pristope za proučevanje strokovnega znanja (Ericsson & Smith, 1991), načine za njegov razvoj (Fitts, 1964; Anderson, 1982), značilnosti, ki razlikujejo strokovnjaka od nestrokovnjaka (Bereiter & Scardamalia, 1993), taksonomije ravni učinkovitosti (Swanson, 1994) in področij učinkovitosti (Holton, 2000).

Kljub temu, da dolgoletne raziskave niso dale enoznačnega odgovora, je Herling (1997) operacijsko definiral strokovno znanje kot "sposobnost za konsistentno opravljanje pravih stvari na pravilen način". To znanje je:

- dinamično,
- specifično za določeno področje,
- sestavljeno iz znanja, izkušenj in sposobnosti.

Takšno pojmovanje strokovnega znanja je blizu našega razumevanja pojma kompetentnosti. SSKJ (1975, str. 388) pravi, da je kompetenten nekdo, ki temeljito pozna, obvlada določeno področje, je zanj usposobljen in poklican. Psihološka analiza kompetentnosti kaže, da je ta konstrukt določena mešanica motivov, osebnostnih potez, spretnosti, znanja, sposobnosti in lastne podobe, ki je relevantna za opravljanje dela na določenem področju.

3. Organizacijsko učenje

Raziskave na področju organizacijskega učenja poudarjajo pomen celostnega in systemskega pristopa pri oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki bo kultiviralo razvoj ljudi, učnih procesov in učne infrastrukture. Katalitični učinek na tem področju je imelo

popularno delo Sengeja (1992) o učeči organizaciji. Raziskave se ukvarjajo s strategijami, s katerimi se organizacija spreminja v učečo organizacijo (Watkins & Marsick, 1993), modeli organizacijskega učenja (Schwandt, 1995), modeli in instrumenti za merjenje timskega učenja (Dechant & Marsick, 1993; Dechant, Marsick & Kasl, 1993), poročili o implementacijah učeče organizacije (Bierema, 1997) in instrumenti za ocenjevanje organizacijskega učenja (Redding, 1997).

Očitno je, da je problematika organizacijskega učenja relevantna za upravljanje znanja. Če je učenje katalizator znanja in je naloga upravljanja znanja olajšati pridobivanje znanja, je integracija obeh področij precej samoumevna. Kljub temu opažajo, da ta integracija ni takšna, kot bi to pričakovali (Torrace, 1999). Eden izmed razlogov za to je, da je tema organizacijskega učenja obravnavana precej abstraktno in konceptualno, kar je težko uporabiti v praktičnih situacijah, kjer je potrebno dosežati določene poslovne cilje. Pripomniti je tudi treba, da se strukturiranega znanja in uporabe informacijske tehnologije v zvezi z organizacijskim učenjem ne poudarja dovolj, kot na primer pri upravljanju z znanjem.

Omenjene tri discipline nimajo le zgodovinskega pomena za razvoj discipline upravljanja z znanjem, temveč so z njim še vedno v

Specifično usposobljenih ljudi ni mogoče kupiti na trgu - vsako podjetje jih mora razvijati.

V zvezi z organizacijskim učenjem je treba omeniti ugotovitev Simona (1991), ki pravi, da se organizacije same po sebi ne učijo, učenje vedno poteka v glavi posameznikov. Organizacija se lahko "uči" le na dva načina: preko učenja svojih članov in s sprejemanjem novih članov, ki imajo znanje, ki ga drugi nimajo.

dinamičnem odnosu in opredeljujejo multidisciplinarno naravo tega področja. Lahko rečemo, da so meje med temi področji odprte.

UPRAVLJALSKI CIKEL PRI UPRAVLJANJU Z ZNANJEM

Splošno pojmovanje upravljanja, katerega začetnik je Fayol (1929), lahko ustrezno uporabimo tudi pri razčlenjevanju upravljanja z znanjem. Tudi pri tem gre razlikovati faze načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrole. Glede na to lahko pri upravljanju z znanjem razlikujemo šest faz (slika 1).

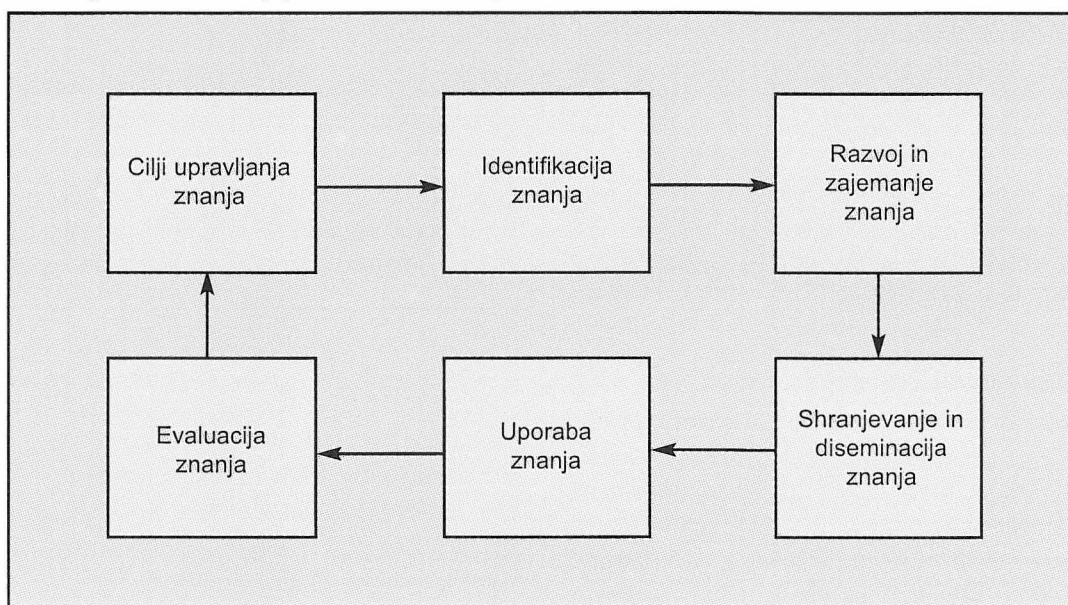
Izhodiščno vprašanje zadeva cilje: kaj hočemo doseči z

upravljanjem z znanjem. Očitno je, da imamo organizacije, katerih izdelek je znanje (na primer izobraževalne, svetovalne in podobne organizacije), ki ga neposredno prodajajo. Druge organizacije prodajajo znanje posredno, in sicer tako, da ga vgrajujejo v druge izdelke in storitve. Opredeljeni cilji nas v naslednji fazi usmerjajo v identifikacijo

znanja, ki ga potrebujemo. Gre za vprašanje, kje se določeno znanje nahaja, v kakšni obliki in kdo so njegovi posestniki. Nato je potrebno organizirati razvoj in/ali zajemanje ustreznega znanja. Za razvijanje znanja je potrebno organizirati raziskovalni proces. Zajemanje že obstoječega znanja v materializiranih oblikah je manj zahtevno kot zajemanje znanj, ki niso zapisana. Večkrat so za zajemanje tega znanja potrebne posebne raziskovane metode (concept elicitation techniques). Ko je ustrezno znanje ustrezno zajeto, ga je potrebno shraniti in diseminirati (izmenjevati). Bistveno je, da postane znanje dostopno: ustrezno znanje mora v organizaciji dobiti ustrezna oseba ob ustreznem času, da ga lahko uporabi pri svojem delu. Uporaba je velikokrat problematična, saj se je potrebno marsikdaj vračati v predhodne faze upravljanja. V končni fazi je potrebno evaluirati, ali smo z določeno uporabo znanja dosegli želene cilje. S tem se vračamo v krožni proces izboljševanja obstoječega znanja in pridobivanja novega znanja.

Pri upravljanju z znanjem so torej bistvene strategije in tehnike, s katerimi identificiramo znanje, ga zajemamo in napravimo dostopne-

Strategije in tehnike, s katerimi identificiramo znanje, so bistvenega pomena za upravljanje znanja.



ga uporabniku. Na strategije in tehnike, ki omogočajo izmenjavo znanja, vplivajo naslednje okoliščine:

1. Poglobljenost analize

Gre za stopnjo, v kateri se s sistemom upravljanja z znanjem spuščamo v podrobnosti pri opisu znanja. Včasih je dovolj, da samo nakažemo izvor znanja (ustrezne dokumente ali osebe, ki nekaj znajo). Najmanj, kar organizacija lahko stori, je, da izdela mapo znanja, ki nakazuje lokacije, kjer se nahaja ustrezno znanje. Določena znanja je seveda potrebno obravnavati bolj poglobljeno; to pomeni, da je potrebno znanje podrobno zapisati v dokumente in baze podatkov.

2. Časovne omejitve

Sistemi in metode upravljanja z znanjem so pogojeni s časom, ki ga imamo na razpolago za reševanje problemov. Včasih imamo dovolj časa, da lahko raziskujemo, reflektiramo in sintetiziramo znanje, potrebno za določene rešitve. Pri tem ustno ali pisno komuniciramo z drugimi. Imamo pa tudi situacije, ko se je potrebno odločati takoj ali sproti. V takšnih primerih je koristno, da razvijemo metode za samodejno odločanje, v katere je že vnaprej vgrajeno določeno znanje.

3. Strukturiranost metod

Razlikovati moramo metode za arhiviranje strukturiranega, kvantitativnega znanja (kot so na primer specifikacije izdelkov, strank in cen) in metode, ki so primerne za arhiviranje bolj kvalitativnih in nestrukturiranih vsebin (zgodb in izkušenj). V prvem primeru je koristno razviti ustrezne baze podatkov, v drugem pa lahko več dosežemo s tehnologijami, ki dovoljujejo svobodno zapisovanje, ki si ga uporabniki delijo preko interneta ali intraneta.

4. Delovne vloge upravljanja z znanjem

Znanje je v bistvu lokalizirano v glavah zaposlenih, zato je zelo pomembno, da pri upravljanju z znanjem sodelujejo vsi zaposleni. Ljudje morajo biti voljni izmenjavati svoje znanje in ga dajati v uporabo drugim. Seveda ti procesi pri uvajanju in upravljanju metod in sistemov za zajemanje in diseminacijo znanja ne potekajo samodejno, ampak morajo biti za to delo zadolženi določeni ljudje. Zelo pomembno je, kdo vodi projekte upravljanja z znanjem. V nekaterih organizacijah so uvedli funkcijo glavnega menedžerja za znanje (chief knowledge officer). Ta mora imeti dovolj široke poglede na znanje in obvladovati različne tehnične in interakcijske kompetentnosti. Pri svojem delu z ljudmi mora poznati njihov jezik in vrednostni sistem. Skratka, odgovoren je za oblikovanje ustrezne infrastrukture, izgrajevanje kulture znanja ter vprašanja ekonomike znanja (Davenport & Prusak, 1998).

SPECIFIČNI PROBLEMI PRI UPRAVLJANJU Z ZNANJEM

Splošna teorija upravljanja je lahko relevantna za različna področja. Vendar pa so metode in sistemi za upravljanje vedno odvisni od vira, ki ga upravljamo. Vprašanje temeljnega vira, ki je predmet upravljanja z znanjem, do sedaj ni bilo dovolj razčlenjeno. Kaj je pravzaprav znanje? Na to vprašanje že dolgo skušajo odgovoriti najpomembnejši misleci, vendar še danes nimamo zadovoljivega odgovora. Pokazalo se je, da pomanjkanje skladnosti pogledov na vprašanja, kaj je znanje, ni bistveno za problem upravljanja z znanjem. Grant (1996) je predlagal, da je koristno tavnološko opredeliti znanje kot "to, kar vemo", in na tej podlagi specificirati, katere vrste znanj so relevantne za organizacijo. Tako lahko razvijemo model, ki nam bo pomagal odločati, kako se določeno zna-

nje zajema in na kakšen način se izmenjuje. Model ima štiri dimenzije, ki nam kažejo bistvene variacije v značilnostih znanja:

1. Obseg znanja

V zvezi s tem lahko razlikujemo:

- temeljna znanja ali kompetentnosti, ki jih ima posameznik, vstopajoč v organizacijo;
- znanja za učinkovito opravljanje dela na delovnem mestu (npr. programiranje, diagnoza določenih problemov);
- funkcionalno znanje, ki je pomembno za vse zaposlene v določenem oddelku (npr. znanje marketinga na oddelku za marketing, poznavanje finančnih predpisov na računovodskem oddelku);
- znanje, ki je relevantno za celo organizacijo ali panogo (npr. poznavanje celotnega poslovanja organizacije, organizacijske prednosti in pomanjkljivosti, poznavanje tržišč in dejavnikov, ki so kritični za uspeh).

2. Tip znanja

V zvezi s tem je potrebno razlikovati eksplisitno in implicitno znanje. Eksplisitno znanje je tisto, ki ga lahko artikuliramo in opazujemo pri uporabi. Implicitno ali molčeče (tiho) znanje pa je tisto, ki ga ni mogoče artikulirati ali opazovati pri uporabi. Pravo spretnost pri delu dosežemo takrat, kadar nezavedno upoštevamo vrsto pravil. Pogosto sam izvajalec ne zna opisati teh pravil, prav tako jih ne moremo razbrati iz opazovanja dejavnosti pri delu.

Kaj je pravzaprav znanje?

3. Ravni znanja

Razlikovati je treba:

- osnovno znanje (knowing what),
- delovno znanje (know-how),

- vodstveno znanje (knowing-why),
- ekspertno znanje (spreminjanje znanja).

Napredovanje po stopnjah znanja je povezano z ustreznimi procesi učenja.

4. Specifičnost znanja

V zvezi s tem lahko razlikujemo znanje, ki izvira iz enega samega področja, in znanje, ki temelji na integraciji več različnih področij.

Opisani model kodifikacije znanja uporablja v Microsoftu (Cusumano and Selby, 1995). Omenjene različice omogočajo profilirati individualno znanje vsakega posameznika in na tej podlagi razviti načine za izmenjavo znanja. Organizacija sistemsko podpira pridobivanje individualnega znanja in menjavo tega znanja med zaposlenimi tako, da skrbi za ustrezno klimo zaupanja in razvija infrastrukturo za izmenjavo znanja.

Naslednje vprašanje, ki je bistveno za dejavnost upravljanja z znanjem, zadeva problematiko dostopnosti znanja. Dostopnost znanja je stopnja, na kateri je znanje na razpolago za izmenjavo znotraj sistema. Osnovne dimenzije, ki opredeljujejo dostopnost znanja, so:

1. Izvor znanja

Razpršeno znanje je manj dostopno. Znanje, ki se nahaja v enem viru, je dostopnejše od znanja, ki se nahaja v več virih.

2. Časovna dimenzija znanja

Tudi znanje ima svojo razpolovno dobo. To je čas, v katerem postane 50 odstotkov znanja zastarelega in mora biti nadomeščeno z novim znanjem. Razpolovna doba je povezana z dostopnostjo znanja. Novo znanje ima večjo opazljivost, ki vsaj kratkoročno poveča njegovo dostopnost. Prav tako ima starejše znanje, ki je vzdržalo kritične izzive s

strani novih idej, večjo dolgoročno dostopnost.

3. Ekspozicija znanja

To je stopnja, na kateri znanje temelji na pravih, ki so očitna opazovalcu. Stopnja, na kateri lahko iz opazovanja sklepamo na uporabljeno znanje (na primer pravila) v ozadju. Takšno je naprimer proceduralno znanje, do katerega lahko pridemo, če opazujemo vedenje pri izvajanju dela. Konceptualno in intuitivno znanje je manj eksponirano in zato težje dostopno. Včasih je to znanje celo podzavestno, saj ni dostopno niti samemu izvajalcu. To je tako imenovano tiho znanje (Polany, 1957). Znanje, ki se ne izpostavlja dovolj, je težje napraviti eksplicitno.

ČLOVEŠKI IN SOCIALNI PROBLEMI PRI UPRAVLJANJU Z ZNANJEM

Upravljanje z znanjem ima svoje ekonomske, kulturne, tehnološke in človeške vidike. Na tem mestu lahko omenimo le nekatere probleme, ki zadevajo te vidike.

Z vidika menedžmenta znanja se spreminja odnos med delodajalcem in delojemalcem. Sodobni strokovni delavec (knowledge worker) daje delodajalcu na razpolago svoje specializirano znanje. Pri tem ima določeno diskrecijo. Delodajalec delavca pogosto ne

more prisiliti, da mu da na razpolago določeno znanje. Včasih gre za namerno, strateško skrivanje informacij, ki je povezano z odnosom delavca do zaposlitve ali do sodelavcev. Večkrat pa se celo sam delavec ne zaveda, kakšno je njegovo znanje in kako se ga da uporabiti. Sodelavci pogosto ne vedo, na kakšno znanje svojih kolegov se lahko oprejo pri svojem delu. Eden izmed vidikov menedžmenta znanja je ustrezno izkoristiti prav tisto manj oprijemljivo in lokalno znanje, ki ga imajo delavci o svojem delu.

Upravljanje z znanjem zahteva ustrezno motivacijo na kolektivni ravni, ki je določena s specifično organizacijsko kulturo. Schein (1992) opredeljuje kulturo kot vzorec temeljnih predpostavk (miselnih vzorcev), do katerih je skupina prišla v procesu reševanja problemov. Te predpostavke opredeljujejo, kako je treba razmišljati, čustvovati in delovati v zvezi z določenimi problemi. Te predpostavke, za katere verjamemo, da so pravilne in samoumevne, v procesu socializacije prenašamo na nove člane skupine.

Na organizacijsko kulturo lahko gledamo kot na obliko znanja, ki vpliva na obnašanje članov organizacije. V skladu s prej omenjenimi vrstami znanja gre za tiho znanje, ki je relevantno za celo organizacijo. To znanje ima tudi precej dolgo razpolovno dobo in ga je težko spreminjati. Njegovo prenašanje s socializacijo lahko opredelimo tudi kot njegovo upravljanje. Organizacijska kultura seveda

Nosilci znanja so ljudje. Delavce, ki opravljajo svoje delo z znanjem, imenujemo umski delavci ali izobraženci, strokovnjaki (knowledge workers). Kot kaže, sodobna tehnologija spreminja naravo človeškega dela, tako da se ta vedno bolj intelektualizira. Uspešnost intelektualnega dela je – tako kot uspešnost vsakega dela – odvisna od spleta človekovih sposobnosti, znanja, spretnosti in motivacije. Zagotoviti, da ima človek na določenem delovnem mestu ustrezne karakteristike, je naloga menedžmenta človeških virov. Organizacija si sistematično prizadeva, da selekcionira za določeno delo ustrezne posameznike, jim posreduje znanje, ki ga potrebujejo pri delu, in jih motivira za doseganje delovnih rezultatov. Iz tega sledi, da se upravljanje človeških virov in upravljanje z znanjem dejavnosti v marsičem pokrivata.

posledično opredeljuje, kako se člani organizacije obnašajo v zvezi s problematiko upravljanja z znanjem. Očitno je, da je to znanje povezano z organizacijsko pripadnostjo (občutkom, da si del skupnosti). Občutek pripadnosti opredeljuje, ali so ljudje pripravljeni sodelovati v procesih upravljanja z znanjem in deliti svoje znanje drug z drugim. Problem postaja še pomembnejši, kadar gre za prenašanje znanja preko kulturnih meja (Triandis, 2002). Kompleksna povezava

Upravljanje tihega znanja je povezano z organizacijsko pripadnostjo.

menedžmenta znanja in organizacijske kulture nas opozarja na številne težave, s katerimi se srečujemo pri uvajanju različnih sistemov in metod za upravljanje z znanjem. Te težave nas opozarjajo, da je zajemanje in diseminacija

znanja pojav, ki presega funkcioniranje posameznika in zadeva organizacijo kot celoto. Kritični dejavniki so tehnologija, organizacijska struktura in sistem vodenja.

UPRAVLJANJE Z ZNANJEM KOT MODNI POJAV

Dolgemu spisku različnih menedžerskih tehnik se je pridružil še "knowledge management". Marsikdo se sprašuje, ali ni to spet nek pristop, ki je poznan od prej in se sedaj v novi tržni preobleki znova pojavlja na tržišču ter bo tako obogatil že obstoječe tržišče intelektualnih, menedžerskih storitev.

Kljub velikemu entuziazmu, ki ga je ponekod vzbudila tema upravljanja znanja, kritikov ne manjka. Nekateri menijo, da je to le ena izmed številnih menedžerskih modnih muh ali tehnik. Michael Schrage (po Newcombe, 1999) meni, da pojav ne bo dal nič novega, saj menedžerji to že delajo. Pri tem postavlja naslednjo dilemo: Ali je bolje investirati določeno vsoto v oblikovanje baze podatkov ali v odnose, ki jih imajo zaposleni s svojimi strankami. Seveda na to odgovarja, da je bolje

investirati v odnose. Raziskava (Mertins, Heisig & Vorbeck, 2002) kaže, da je veliko evropskih menedžerjev mnenja, da gre pri upravljanju z znanjem za modni pojav. Opaziti je tudi, da je v zvezi s tem področjem precej manj empiričnih raziskav kot v ZDA.

Pojem mode zahteva nekoliko več premisleka. Kritiki največkrat mislijo, da gre pri modi za prehodni pojav, ki ne zasluži resne obravnave. Z vidika kulture gre pri menedžerski modi za kolektivna prepričanja o tem, katere tehnike naj vodijo racionalni menedžerski proces (Abrahamson, 1996). Prepričanja so vitalnega pomena tako za kreatorje te mode (poslovne šole, konzultante in medije) kakor tudi za njene uporabnike (menedžerje). Za prve je upravljanje z znanjem intelektualni izdelek, ki ga tržijo, za druge pa je uporaba takšnega izdelka sredstvo tako za iskanje in eksperimentiranje z različni rešitvami kakor tudi sredstvo za zagotavljanje statusa in legitimnosti.

Večkrat slišimo, da vlaganja v informacijsko tehnologijo niso dala pričakovane koristi. Eden izmed razlogov za to je, da ljudi pogosto obravnavamo kot pasivne sprejemnike informacij. Več tehnologije ne bo rešilo tega problema. Premalo je poudarka na delavčevi kreativnosti, ki temelji na ustreznem znanju. Takšen pristop pa zahteva drugačne načine vodenja v organizaciji. Bistvo upravljanja z znanjem ni tehnologija ali menedžerska tehnika, temveč določena kultura, ki omogoča kreativno razvijanje in izmenjavo znanja. Do tega pa smo večinoma še daleč, saj je ovir še veliko.

LITERATURA

- Abrahamson E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 254–285.
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the power of intellectual capital. *Training and Development Journal*, 51(12), str. 25–30.
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and

- empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bereiter, C. & Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves: An inquiry in the nature and implications of expertise*. Chicago: Open Court.
- Chi, M. T. H., Glaser, R. & Farr, M. J. (1988). *The nature of expertise*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cusumano, M. A. & Selby, R. W. (1995). *Microsoft secrets: How the world's most powerful software company creates technology, shapes markets, and manages people*. New York: Free Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dechant, K. & Marsick, V. J. (1993). *Team learning survey*. Published and distributed by Organization Design and Development, Inc.
- Dechant, K., Marsick, V. J. & Kasl, E. (1993). *Towards a model of team learning*. *Studies in Continuing Education*, 15(1), str. 1–14.
- Ericsson, K. A. & Smith, J. (1991). *Prospects and limits of the empirical study of expertise: An introduction*. In K. A. Ericsson & J. Smith (Eds.), *Towards a general theory of expertise: Prospects and limits*. Cambridge: Cambridge University.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), str. 109–122.
- Herling, R. W. (1997). *Expertise: The development of an operational definition for human resource development*. In R. J. Torraco (Ed.), *Academy of Human Resource Development Proceedings*, 28.1–29.9.
- Holton, E. F. (2000). *Performance domains: Bounding the theory and practice*. In R. J. Torraco (Ed.), *Advances in Human Resource Development*, 1(1), str. 11–20.
- Kuchinke, K. P. (1997). *Employee expertise: The status of the theory and the literature*. *Performance Improvement Quarterly*, 10(4), str. 72–86.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Malhotra, Y. (1998). *Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines*. URL: <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>
- Mertins, K., Heisig, P. & Vorbeck, J. (2002). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Berlin: Springer.
- Newcombe, T. (1999). *Knowledge Management New Wisdom or Passing Fad*. URL: <http://www.govtech.net/magazine/gt/1999/june/magastory/feature.phtml>.
- Nitecki, J. (1985). *The concept of information-knowledge continuum: implications for librarianship*. *Journal of Library History*, 20(4), str. 387–407.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Polany, M. (1957). *The tacit dimension*. New York: Doubleday.
- Redding, J. (1997). *Hardwiring the learning organization*. *Training and Development Journal*, 51(8), str. 61–67.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Simon, H. A. (1991). *Bounded rationality and organizational learning*. *Organization Science*, 2, str. 125–134.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Swanson, R. A. (1994). *Analysis for improving performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Todd, R. (1999). *Reading the future: Knowledge management: 1 Background and key concepts*. *Scan*, 18(1), str. 42–46.
- Torraco, J. R. (1999). *A Theory of Knowledge Management*. *Midwestern Academy of Management: Proceedings of 1999 Annual Conference*.
- Watkins, K. & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zeleny, M. (1989). *Knowledge as a new form of capital*. *Human Systems Management*, 8(1), str. 45–58.