



Tajana Leskovar, diplomirani sociolog, osoba je s višegodišnjim iskustvom na organizacijskim poslovima vezanim uz administraciju, implementaciju softverskih rješenja, razvoj i organizaciju poslovnih sustava i upravljanje znanjem.

Članak: Intervju: dr. Yogesh Malhotra
Alistair Craven

Komentar Tajane Leskovar

Pročitavši izvorni tekst intervjua s Yogeshem Malhotrom, nesumnjivim genijalcem (dok smo se mi obični smrtnici u 14. godini bavili pubertetskim problemima, on je čitao Druckera i Le Bona), bila sam *a priori* spremna okarakterizirati ga kao još jednog u nizu znanstvenika koji su na svojem putu izgubili dodir sa svakodnevicom kompleksnog organizma zvanog organizacija. Naime, ponekad se, pred složenošću nekog istraživanja koje oklijeva s pronalaženjem svojih točnih koordinata, poput uvođenja i definiranja upravljanja znanjem u nekoj konkretnoj velikoj organizaciji, pojavljuje dvojba suočavanja s nejasnom, loše definiranom i neuhvatljivom stvarnošću. Jednostavnije rečeno, odgovorni toliko duboko uđu u problematiku da usvoje sve teorijske paradigme, prouče svu postojeću literaturu, naprave izvedbeni plan, za sve to potroše izvjesno vrijeme sve da bi se na kraju suočili s grubom realnošću nepoznavanja tvrtke koja za to isto vrijeme živi svoj život i mijenja se (u tom smislu govori i Malhotra, spominjući nekontrolabilne sustave).

Ovdje se ponekad susrećemo sa neobičnim prijelazima "na drugu stranu", pa se tipična menadžerska karijera postupno ili naglo pretvara u znanstvenu te se, opet ponekad, veza između ove dvije krajnosti izgubi. Moja predrasuda o Malhotri kao simpatičnom no kompliciranom znanstveniku bez praktičnih oslonaca iščeznula je s drugim čitanjem teksta. Malhotra je praktičar-znanstvenik, poznavatelj svih smicalica i zabluda sustava pred kojima stoji uvođenje upravljanja znanjem.

Radnu karijeru Malhotra je započeo veoma rano, u multinacionalnoj automobilske industriji, gdje brzo postaje mladi projektant inženjer. Od sredine 80-ih pa do početka 90-ih godina kreće se od postindustrijskih proizvođačkih tvrtki, preko kompanija *management consultinga*, sve do razvojnih softverskih kuća.

Danas se predstavlja kao osnivač Instituta BRINT, specijaliziranog za istraživanje i savjetništvo, čiji su klijenti neke od najvećih svjetskih kompanija i vlada, pa i UN. Krajem 1990-ih BRINT je savjetnik američke vladine agencije FedsBest, kao i nizozemske vlade u projektu digitalizacije nacije. Istovremeno, BRINT razvija šire zajednice znanja portalima BizTech Network, WWW Virtual library on Knowledge Management i Knowledge Management Think Tank.

Početak 90-ih počinje mu formalna znanstvena karijera pozvanom doktorskom stipendijom od strane Sveučilišta Pittsburgh. Njegova istraživanja vezana uz teme IT-a, inovacija i organizacijskog učenja ovdje dobivaju formalne teorijske okvire; kreće u potragu za novom paradigmom informacijskih sustava koja će, kako sam tvrdi, biti otpornija na neuspjeh koji se događaju uslijed povećanja kompleksnosti i nesigurnosti u poslovanju.

Dragocjeno iskustvo, kako u procesnoj proizvodnji, tako i u konzaltingu, razvoju *softwarea* i organizacijskim projektima, čini svoje - Malhotra hrabro pokušava definirati logičnu vezu između poslovne prakse i teorija o *managementu*, posebno vezano uz **ljudski faktor, procese i tehnologije**. Tako dolazi do nove perspektive koja u središte pozornosti stavlja upravo **znanje** kao najvažniji proizvod, proces i izvor, čime se odvajaju od teoretičara čiji sustavi polaze od podatka ili informacije u formiranju modela.

Naravno da Malholtra nije jedini teoretičar koji u centar postavlja znanje: Davenport i Prusak (2000.) tvrde da je "znanje promjenjiva mješavina strukturiranih iskustava, kontekstualnih informacija i shvaćanja temeljenih na iskustvu, koja daju model za vrednovanje i uvrštavanje novih iskustava i informacija. Znanje potječe i primjenjivo je jedino u glavama ljudi. U organizacijama je često sadržano ne samo u dokumentima ili u bazi podataka već u rutini, u procesima, u predmetima i pravilima". Kod istraživanja fenomena znanja možemo proučiti i širu Castellsovu teoriju koja kaže da neko društvo nije informacijsko zato što odgovara takvom modelu društvene strukture već "...i zato što svoj proizvodni sustav organizira prema načelu povećanja produktivnosti zasnovanog na znanju (u smislu razvoja i širenja informacijskih tehnologija) i ispunjavanju preduvjeta za upotrebu tog znanja (ljudski resursi i komunikacijska infrastruktura)" (Castells, 2000. g., str. 235). Završimo Castellsovu misao: u novome, informacijskom modelu razvoja, povećanje produktivnosti proizlazi iz tehnologije stvaranja znanja, obrade informacija i komunikacije simbola. Znanje i informacija ključni su elementi u svim modelima razvoja jer se svaki proizvodni proces uvijek temelji na određenoj razini znanja i obrade informacija.

No, ono što u informacijskom modelu razvoja posebno jeste "djelovanje znanja na znanje" kao glavni izvor unapređenja produktivnosti. Obrada informacija se usmjerava se na unapređenje *tehnologije obrade informacija* sa svrhom povećanja produktivnosti.

Nastavimo li pratiti životopis Yogesha Malhotre, vidjet ćemo da je bio voditelj projekata implementacije velikih softverskih rješenja u nekim od najvećih svjetskih banaka i konzalting kuća. Istovremeno se zanimao za rast multimedijalnih tehnologija i sličnih tehnoloških standarda s naglaskom na primjenu istih u obrazovanju, što je bitan podatak pojedincima koji pokušavaju uvesti KM u tvrtku na ekstra brzi način samo i jedino uz pomoć tehnologije.

Yogesh Malhotra u intervjuu jasno stavlja na znanje da se strategija uvođenja upravljanja znanjem sastoji od "Svetog trojstva" - Tehnologija, Proces, Ljudi. Također naglašava da pohranjivanje i skladištenje informacija kao ni komunikacijska tehnologija sami po sebi nisu upravljanje znanjem.

Naime, najčešća je zablude sa kojom se često susrećemo u praksi mišljenje da je *knowledge management* vezan samo za tehnološke čimbenike.

Pokušajmo sada zamisliti da KM zaista jest samo tehnologija i pogledajmo kako bi to izgledalo na primjeru gđina. Bezimenog, marketing menadžera srednje velike firme, koji je dobio zadatak od nadređenih da implementira strategiju upravljanja znanjem u svoju tvrtku. Gđin. Bezimeni sa svoje pozicije i sa svojim dosadašnjim znanjem ne razumije da je upravljanje znanjem komponenta poslovne aktivnosti, dio poslovnog procesa koji se manifestira u strategiji, politici i neposrednoj praksi na svim nivoima organizacije. Također nema ni vremena da bi to shvatio, jer su mu nadređeni precizno odredili rokove izvedbe.

Gdin. Bezimeni tako sjedne i nabroji što mu je od *softwarea "samo"* potrebno za izvršenje zadataka - treba mu, dakle:

1. Kolaborativni portal (on mu, misli si on, ne može biti jedino rješenje jer je njegova organizacija prevelika, a i kupili su ga, kako je čuo, nedavno u nekom odjelu, pa šteta da ga ne stavi u funkciju upravljanja znanjem),
2. Dobar *search engine* (štogod to bilo, definirat će ga kasnije),
3. Eksterne baze znanja (pa pretplatit će se na neke, pobogu),
4. Specijalna knjižnica (dolje u podrumu ima mjesta, u sklopu stare arhive),
5. *Content* i *Document management* rješenje (čini mu se da tajnica radi na nekom novom programu za urudžbiranje),
6. Neki gotovi *KM software* (čuo je da ih ima mnogo na tržištu), a tu je i postojeći ERP,
7. Neki BI alat,
8. *Benchmarking* alat kojeg svakako treba nabaviti (baš se priča da ga je kupila Prodaja),
9. I to je otprilike to...

Dakle, gđinu. Bezimenom je potrebna i vojska programera koja će uskladiti nabrojane alate, dok će njegovo drago osoblje marljivo upisivati podatke u sve te aplikacije, ponekad i nekoliko puta, jer "nisu svi softveri kompatibilni".

Dio osoblja tada obično zatraži premještaj u drugi odjel, a dio tvrtku zamijeni konkurentskom tvrtku. Projekt upravljanja znanjem propada, a gđin. Bezimeni propada s njim.

Gdin. Bezimeni tako ni kriv ni dužan postaje personifikacija tužne stvarnosti - dosadašnja praksa je pokazala da se oko 80% ukupnih sredstava namijenjenih za organizacijske promjene usmjerava na izdatke za informacijsku tehnologiju, a samo 20% na upravljanje promjenama i ljudsku sastavnicu. U isto su vrijeme organizacijske promjene, kao što je to npr. uvođenje upravljanja znanjem, ili potpuno neuspješne ili značajno podbacuju u očekivanjima. Približno 80% organizacijskih promjena nikad ne postigne očekivane rezultate, a približno 60% tehnoloških inicijativa propada.

Uvođenje novih tehnologija uvijek će biti neuspješno ako ljudi, koji bi ih trebali koristiti, ne razumiju korisnost ili ako nisu dovoljno motivirani i obrazovani za korištenje. U konačnici, prema *Schnederu*, **ljudsko je dostojanstvo mnogo važnija odrednica produktivnosti nego li je to visoka tehnologija**. Tehnologija omogućuje brzo i jeftino memoriranje, obradu i širenje sve većeg broja podataka te je zbog toga značajan izvor unapređenja produktivnosti.

Premda je poboljšanje kvalitete informacijske infrastrukture odlučujuće za kvalitetno participiranje u informacijskom društvu, kvaliteta ljudskih resursa i dalje je glavni čimbenik u raspodjeli znanja. Dokazi o tome su brojni. Thurow, recimo, Billa Gatesa definira kao simbol uspjeha svojega vremena, ali ne zbog njegova golema osobnog bogatstva ili zbog snage njegove tvrtke, već zato što je uspio uspostaviti kontrolu nad procesima znanja. On je prvi čovjek u povijesti koji se obogatio kladeći se u znanje umjesto u prirodne resurse. Thurow vjeruje da će u ovoj trećoj industrijskoj revoluciji upravljanje znanjem postati pravom razlikom između bankrota i uspjeha. Stoga se uočava potreba za *Chief Knowledge Officerom* (CKO).

Malhotra kritizira današnja istraživanja u području menadžmenta, koja su se prestala oslanjati na, recimo, psihologiju, pa model determinističke kontrole u pozadini uvođenja procesa upravljanja znanjem, posebice unutar velikih sustava, vrlo često rezultira neuspjehom. Izazov se, kaže Malhotra, sastoji u pokušaju kontrole nečega što je nekontrolabilno. Menadžeri sve više koriste kontrolu iako je ona ekonomski neodrživa i dokazano štetna za opstojnost sve većeg broja "nekontrolabilnih" sustava. čini se da je upravo nastojanje kontrole nečega što je nekontrolabilno, kaže Malhotra, glavni uzrok neuspješnosti velikih sustava i da nas upućuje na zaključak da se menadžment ne bi trebao poistovjećivati s kontrolom.

Kad već raspravljamo o menadžmentu, valja spomenuti da kvaliteta i kulturna razina *leadershipa* nisu dovoljni ako *leader* nema duboki motiv ili dugoročnu vjernost u odnosu prema poduzeću. Naime, oživjeti sustav *knowledge managementa* i dovesti ga do optimalnog režima je teška zadaća, skupa u smislu vremena i ulaganja; stoga zahtijeva potpuni angažman. Takav menadžer mora biti i spretan psiholog, naoružan strpljenjem i upornošću, ponekad i lukav. Obzirom da procesi povezani sa znanjem ovise o slobodnom izabranom ponašanju, naglasak bi trebalo staviti na kulturalne norme i vrijednosti, radije nego li na prisilno uvođenje i provođenje pravila. Takav dobrovoljni pristup pozitivno utječe na fleksibilnost i prilagodljivost. Organizacijska klima naprosto treba biti zrela i povoljna za uvođenje strategije upravljanja znanjem.

Baveći se operativnim pristupima promjenama, menadžment tvrtki prečesto zanemaruje ljudski faktor. Studije su pokazale da su zaposlenici pod stresom kad su pred njih postavljena prevelika očekivanja, kad se njihove aktivnosti pažljivo promatraju i kad se mijenjaju njihove odgovornosti. No, tvrtke i ljudi nemaju izbora: moraju se mijenjati da bi opstali. Razlika je u pristupu - kod uvođenja upravljanja znanjem, pristup mora biti mekan, mora biti timski; dobar tim uvijek će biti jači nego zbroj pojedinačnih doprinosa suradnika.

Neki znanstvenici tvrde da je znanje "osnovni strateški resurs" zbog male mogućnosti kopiranja, specifičnosti konteksta koje je to znanje stvorilo i u kojem se ono upotrebljava. Nadalje, postoji i nespomenuti rizik da se znanje koje je stvorio pojedinac njegovim odlaskom iz organizacije rasprši. Da bi se to izbjeglo, vrlo je važno da se individualno znanje slijeva u organizaciju. Organizacijsko je znanje, naime, sačinjeno od pojedinačnih znanja, ali izražava mnogo više od jednostavnog algebarskog zbroja tih znanja.

Drugim riječima, treba izbjeći sve zamke birokratske organizacije rada, naročito oštre podjke rada, ekstenzivne diferencijacije po organskim jedinicama i krajnje formalizirano ponašanje s naglaskom na sustav planiranja i kontrole. Autori nas pozivaju da: - izgradimo strukturu ad-hoc-kracije koja mora biti fleksibilna, samo-obnavljajuća i organska, da izradimo "šator" umjesto "zgrade" koji se može postaviti i

pomaknuti prema našim željama što je primijetio i Tofler još 1970. g (Bahtijarević-Šiber et al. 1991:76).

Menadžeri u procesu upravljanja znanjem moraju prvenstveno biti **organizatori mreže** "elite radnika znanja", koje Rifkin u knjizi *The End of the Work* vidi radnicima budućnosti. Raspoloživost intelektualnog kapitala kod sudionika nije dovoljna, oni se moraju pretvoriti u suvlasnike. Organizacija u tom smislu znači vođenje ljudi iznad njihovih mogućnosti, kako kaže Drucker i profitirati će samo onda ako pojedinci koji u njoj rade uspiju nadmašiti sami sebe. Ili, kako kaže Malhotra, kreiranje zanimljivih vrijednosnih propozicija postaje značajna vještina koja stvara motiviranost, predanost i proaktivnu involviranost korisnika u korištenju, stvaranju, podjeli i primjeni znanja.

Prije pokretanja procesa upravljanja znanjem, Yogesh Malhotra savjetuje dobro proučavanje koncepcije upravljanja znanjem i njezine uloge u upravljanju sustavima i procesima kako bi se postiglo šire razumijevanje koje će omogućiti razvoj novog modela odlučivanja i anticipiranja kompleksnih promjena poslovnog okruženja. Neki stručnjaci, tvrdi, opisani proces nazivaju "brzinom inoviranja". Dodajmo ovdje još jednom da profinjena inovacija zahtijeva vrlo različitu strukturnu konfiguraciju, koja je sposobna ujediniti eksperte iz različitih disciplina u jedan *ad hoc* tim koji dobro funkcionira (Mintzberg 1982, u: Bahtijarević-Šiber et al., 1991: 75).

U mnogim slučajevima poduzeća pokušavaju prikupiti i djelatnicima staviti na raspolaganje **best practices** koja poduzeću mogu poslužiti kao polazna točka za hvatanje ukoštac s problemima sličnima onima već riješenima. Rješavanje novog problema koji je sličan nekom već riješenom moguće je proučavanjem već korištenog pristupa, što dovodi do smanjenja troškova i ušteda u vremenu. Osim toga, analiza uspješnih *best practices* primijenjenih i u drugim organizacijskim jedinicama omogućava korisnicima ponavljanje u novim kontekstima ili polazište prema novim inicijativama.

Prije zaključka, treba spomenuti dva važna momenta u kreiranju Malhotrine paradigme - jedno jest pristup dijalektici stvaranja i korištenja znanja i, na kraju, egzistencijalističko pitanje **zašto?**

Do sada smo razložili dva segmenta tripartitne podjele, ljude i tehnologiju, a procesi su djelomično ostali nedirnuti. Korištenje znanja, tvrdi Malhotra, odnosi se na postizanje i dostizanje očekivanih učinaka i anticipiranih vrijednosti iz postojeće infrastrukture, procesa i aktivnosti koje se odnose na znanje. Uz zadane varijable, vrijeme i kontekst, osjetljiva priroda takvih učinaka kontinuirano je ugrožena konkurentskim pritiscima, potrošačkim trendovima i drugim promjenljivim varijablama iz okoline pa se "korištenje znanja" mora unaprijed definirati. Za razliku od "korištenja znanja", "stvaranje znanja" se više odnosi na kreiranje novih vrijednosnih propozicija i sredstava za dostizanje očekivanih učinaka. Aspekt "stvaranja znanja" odnosi se stoga na inoviranje poslovnih modela, poslovnih procesa ili pak na repozicioniranje novih proizvoda ili usluga.

Aspekt stvaranja znanja povezan je sa terminom **efektivnost** - koju možemo definirati kao "činiti prave stvari" i obično se odnosi na organske poslovne modele koji naglašavaju ljudski čimbenik.

Aspekt korištenja znanja povezan sa terminom **efikasnost** - koju možemo definirati kao "ispravno činiti stvari" i obično se odnosi na mehanicističke poslovne modele.

"Korištenje znanja" usmjereno je na dobivanje vrijednosti i može se opisati metaforom "*znati ono što znaš i profitirati iz tog znanja*". Suprotno tome, stvaranje znanja je usmjereno na kreativno razaranje i stvaranje novog i može se opisati metaforom "*učiniti nekorisnim ono što znaš prije nego li to učini netko drugi*".

Različite aspekte KM koncepcije Malhotra pojašnjava u kontekstu "kruto-labavih" sustava i procesa, gdje su *kruti* oni sustavi i procesi koji su usmjereni na efikasnost i pravila, a *labavi* su usmjereni na fleksibilnost koja zatim ovisi o osobnom stvaranju smisla i subjektivnim interpretacijama.

Vratimo li se na pitanje kojeg smo logički trebali postaviti na samom početku - **zašto?**, budući da se Malhotra pretjerano ne zaustavlja na odgovoru, nudeći nam pod izbor očekivani učinak ishoda i vrijednosne propozicije (*expected performance outcomes and value propositions*), slobodnom procjenom zaključujem da je odgovor na pitanje naprosto uklopljen u viziju i misiju

pojedine tvrtke. Upravljanje znanjem put je vizije. Put od trnja, reklo bi se. Jer znanje... znanje naprosto nije mjerljivo.

Na sadašnjem se tržištu znanje opisuje kao jedan od najvažnijih poduzetničkih *asset*a, iako se gotovo nikada ne uračunava u knjigovodstvene knjige, nego ga analitičari ponekad razmatraju pri procjeni vrijednosti nekog društva. Neka poduzeća u brojčanim podacima prenose mjeru intelektualnog kapitala prisutnog u tvrtki, uzimajući u obzir kvocijent inteligencije ili broj diplomiranih i specijaliziranih - te na taj način kvalitetu mjere količinski. Odnos s klijentima, sposobnosti koje posjeduju ljudski potencijali u tvrtki, imovina znanja nataloženog u poduzeću (naročito kodificirana znanja) tako postaju parametrima jednakima, primjerice, fakturiranom. Ali ako je intelektualni kapital tvrtke nedvojbeno i pod najboljom pretpostavkom, nešto što je teško mjerljivo, izvan sumnje je da doprinosi vrijednosti koju tržište daje svakom poduzeću, budući da je IK najvažniji dio "nevidljive imovine" samog poduzeća, te jedan od glavnih aktera u procesu stvaranja vrijednosti.

Uspjeh *knowledge management*a u kompaniji je uspjeh koji se osjeća, on se ne mjeri.

Za Malhotru, upravljanje znanjem proces je bavljenja kritičkim pitanjima organizacijskih prilagodbi, opstanka i sposobnosti u odnosu na nepredvidljivu promjenu okoline. Nadalje, upravljanje znanjem obuhvaća organizacijski proces sinergijske kombinacije podataka i informacija procesiranih putem informacijskih tehnologija i kreativnih i inovativnih kapaciteta ljudskih resursa. Upravljanje znanjem, grublje rečeno, znači **znati što znaš i od toga napraviti profit**. Jednostavno, jasno i bez teških znanstvenih formulacija.

Prema Malhotri, pristup upravljanju znanjem treba biti pristup disciplini baziranoj na visokoj tehnologiji s fokusom na stratešku i ljudsku dimenziju.

LITERATURA:

- Bahtijarević-Šiber, F., Borović, S., Buble, M., Dujanić, M., Kapustić, S. **Organizacijska teorija**, Informator, Zagreb, 1991.
- Bard, A. i Söderquist, J.: **Netokracija: Nova elita moći i život poslije kapitalizma**, Differo, Zagreb
- Buble, M.: **Stratejski management**, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
- Castells, M.: **Uspon umreženog društva**, Golden Marketing, Zagreb, 2000.
- Drucker, P.F.: **Inovacije i poduzetništvo: Praksa i načela**, Globus nakladni zavod, Zagreb, 1992.
- Haralambos, M. i Heald, R.: **Uvod u sociologiju**, Globus, Zagreb, 1989.
- Krištofić, B.: **Menadžer i uspješnost poslovanja poduzeća: skica mogućih istraživačkih problema**, u Prpić, K. (ur.): **U potrazi za akterima društvenog i tehnološkog razvoja**, Institut za društvena israživanja, Zagreb, 2000.
- Rifkin, J.: **The end of the work. The decline of the global labour force and the dawn of the postmarket era**. Putnam, New Yoork, 1996.
- Rifkin, J.: **Doba pristupa. Nova kultura hiperkapitalizma u kojoj je cijeli život iskustvo za koje se plaća**, Bulaja naklada, Zagreb, 2005.
- Thurow, L.T.: **Budućnost kapitalizma**, Mate, Zagreb, 1997.