



Miljenko Cimeša samostalni je konzultant, ekspert za strategiju i organizacijski razvoj. Predsjednik je Društva za organizacijsko učenje Hrvatske i član uprave portala Quantum21.net.

Riječ urednika

Miljenko Cimeša

U ovom broju našeg časopisa, posvećenog temi "**Znanje u organizaciji**", objavljujemo tri priloga.

U prvom od njih, "**Novi alati za novu ekonomiju**", Verna Allee, uz Yogesha Malhotru, Leifa Edvinsona i Karl Erika Sveibyja vodeći svjetski stručnjak na području KM-a (*Knowledge Managementa*) argumentira tezu kako su svi današnji poslovni i ekonomski modeli u uporabi zaostaci industrijskog doba. To znači da se zasnivaju na postavkama o predvidljivosti i kontrolabilnosti ekonomskih i poslovnih procesa. S druge strane, u tijeku je nastanak *nove ekonomije*. Znanje, kao ključni resurs te ekonomije, ima potpuno drugačija obilježja. Posljedično tome, nova ekonomija se zasniva na novim načelima, novim ekonomskim zakonitostima (opširnije o tome u tekstu B. Arthura: "Bitno je otkud polazite u dubini vlastitog bića", q21, veljača 2007). Pošto se nova ekonomija zasniva na novim načelima, logična je potreba razvoja novih ekonomskih i poslovnih modela. Autorica navodi dva takva modela: *intelektualni kapital* (IK) i *sustav uravnoteženih ciljeva* (BSC). Ukazujući na međuovisnost organizacija i društva ona model intelektualnog kapitala nadopunjuje s modelima *društvenog kapitala* (posredstvom kojega se obuhvaća dinamička razmjena organizacije sa širom društvenom zajednicom) i *prirodnog kapitala* (koji ukazuje na interakcije organizacije sa prirodnim okolišem). Ovako široko koncipiran poslovni model predstavlja temelj na kojem se zasniva koncepcija *društvenog odgovornog poslovanja* (opširnije o ovoj temi u: q21, siječanj 2007).

Intervju Alistair Craven s dr. Yogesh Malholtrrom posvećen je koncepciji *upravljanja znanjima*. Razloge razvoja ove koncepcije dr. Malhotra vidi u potrebi opstanka, prilagodbe i razvoja organizacija u eri diskontinuiranih promjena. Proces upravljanja znanjima on razbija u dvije faze:

- korištenje znanja, tj. uporabu postojećih znanja za postizanje planiranih učinaka,
- stvaranje znanja, tj. razvoj novih znanja vezano uz inoviranje proizvoda, poslovnih procesa ili poslovnih modela.

Svijest o tome da živimo u eri rastuće kompleksnosti i diskontinuiranih promjena potaknula je dr. Malhotru da se posveti razmatranju pitanja kao što su:

- Na koji se način podaci transformiraju u svrhoviti smisao?
- Na koji se način smisao transformira u odluke?
- Na koji način proces kreiranja smisla utječe na ponašanje?
- Na koji način ponašanje utječe na konačne učinke?

Dr. Malhotra zagovara "holistički" pristup upravljanju znanjima koji obuhvaća tri dimenzije:

- ljude, njihove individualne i kolektivne obrasce razmišljanja,
- procese u kojima se znanja stvaraju i koriste,
- tehnologije posredstvom kojih se znanja stvaraju i koriste.

U prilogu Marilyn Darling **"Učenje na pogreškama"** opisuje se metoda učenja *"Analiza nakon akcije"*. Riječ je o strukturiranoj diskusiji u grupi, koja se održava neposredno nakon neke aktivnosti, i posvećena je traganju za odgovorima na četiri ključna pitanja:

- Što su bili naši ciljevi? Što smo željeli postići?
- Što se dogodilo? Što smo postigli?
- Zašto se to dogodilo?
- Što možemo poduzeti u skladu s time? Koje pouke možemo izvući iz tog događaja?

Analiza nakon akcije (ANA) je vrlo jednostavna i vrlo učinkovita metoda učenja. Iskustva organizacija kao što su US Army i BP to potvrđuju.