



Yogesh Malhotra, doktor znanosti, osnivač je Instituta BRINT i jedan od vodećih stručnjaka na području upravljanja znanjem. U svojoj karijeri radio je i kao savjetnik uprave velikih korporacija, vlada pojedinih država i UN-a. Predaje na Syracuse University, Kellogg School of Management i Carnegie Mellon University.

Intervju: dr. Yogesh Malhotra

Alistair Craven

Dr. Malholtra, stručnjaci često ukazuju na konfuziju kada se spominje koncepcija "upravljanje znanjem" (eng. knowledge management - KM) i njezina primjena u praksi. Kako biste Vi definirali pojam "upravljanje znanjem"?

Upravljanje znanjem (KM) u prvom se redu odnosi na pragmatičnu i inteligentnu aplikaciju bilo koje koncepcije ili definicije upravljanja znanjem. Prave prilike i izazovi nalaze se u stvarnom, realnom svijetu, a ne u definicijama. Stoga se svaka definicija treba promatrati u okvirima specifičnog konteksta očekivanih učinaka ishoda i vrijednosnih propozicija (jasna i sažeta izjava tvrtke kojom ona potencijalnim klijentima i ostalim dionicima opisuje jedinstvena obilježja svoje ponude - op.ur.) koje odgovaraju na pitanje "zašto?" glede "upravljanja znanjem". Sukladno navedenom, čini se da je operativna definicija koju sam predložio prije nekoliko godina prihvaćena od strane praktičara i znanstvenika u mnogim zemljama širom svijeta:

"... "upravljanje znanjem" se odnosi na ključna pitanja svake organizacije: prilagodbe, opstanka i razvoja kompetencija u eri diskontinuiranih promjena okoline. Primarno se odnosi na organizacijske procese kojima se nastoje stvoriti sinergijski učinci kombiniranjem i procesuiranjem informacija i podataka dobivenih uz pomoć IT-a s kreativnošću i inovativnošću ljudskih bića."

Gornju definiciju držim "operativnom" jer njezino pragmatično razumijevanje zahtijeva "uranjanje" u specifični kontekst npr. "real time" poslovnih modela, modela upravljanja lancem snabdijevanja, odnosa s kupcima itd. Specifična tumačenja koja se odnose na navedene poslovne modele zajedno sa studijama slučajeva koje se na njih odnose možete pročitati u člancima na portalu www.KMBook.com.

Dvije su ključne karakteristike gore navedene definicije:

1. jasna usmjerenost na pitanje *zašto?* u kontekstu specifičnih rezultata i vrijednosnih propozicija osnovni je motivator i pokretač ostalih komponenti navedene KM jednadžbe,
2. usmjerenost na rezultate, procesuiranje i inpute zahtijeva razumijevanje dinamičkog konteksta kao rezultante stalnih promjena koje mogu, uvijek iznova, tražiti specifikaciju svakog od navedenih aspekata.

U domeni korporativne i vojne strategije moja je definicija koncepcije "upravljanja znanjem" postala izuzetno popularna. Po njoj, "upravljati znanjem" znači:

"...znati što znaš i profitirati iz te spoznaje" te "...učiniti vlastito znanje nekorisnim, prije nego li to drugi učine."

U svijetu ste priznati kao jedan od vodećih mislilaca o "upravljanju znanjem". Što vas je privuklo na to područje?

Interes za koncepciju "upravljanja znanjem" razvio se spajanjem različitih iskustava posljednjih 30 i više godina. Još se danas sjećam svog prvog teksta o (kako smo to kasnije nazvali) ljudskom kapitalu i imovini znanja kojeg sam samostalno napisao prije 27 godina, kao 14 godišnji mladić. Prijavio sam se i pobijedio na natječaju organiziranom na nacionalnoj razini od strane jednog izdavača novina, a za nagradu sam dobio novac. U to sam doba počeo raditi kao projektant-pripravnik u multinacionalnoj kompaniji i čitati tekstove *Petera Druckera* i *Euarda De Bona*.

Ta su mi iskustva pomogla da se vrlo rano upoznam sa zakonitostima funkcioniranja velikih sustava što će se kasnije pokazati kao glavno područje interesa u mojoj daljnjoj karijeri koju sam proveo radeći po svijetu u raznim industrijama. Po završetku pripravničkog staža dobio sam posao inženjera u Japanskoj kompaniji, vodećem svjetskom proizvođaču automobila na hibridni pogon gdje sam obavljao dužnost projektnog menadžera zaduženog za transferiranje znanja između podružnica u Japanu i Indiji. Od sredine 1980-ih pa sve do ranih 1990-ih profesionalna karijera me je sve više vodila prema industriji menadžment savjetovanja i proizvodnje softvera. Kao savjetnik za tehnologiju američkog proizvođača računala Big-3 bio sam odgovoran za izgradnju globalne tehnološke strategije i uvođenje novih rješenja u sustave ključnih kupaca, vodećih svjetskih bankarskih multinacionalnih korporacija u SAD-u, Hong Kongu i Indiji.

Nekako u isto vrijeme zaintrigirala me je evolucija multi medijalnih tehnologija i povezanih tehničkih standarda kao i svjetska industrija softvera - posebno u kontekstu zaštite intelektualnog vlasništva (autorska prava i patenti). U ranim 1990-im fascinirale su me "digitalne" i "virtualne" mogućnosti umreženih IT-sustava. Shodno navedenim interesima, prihvatio sam poziv profesora *William R. Kinga* i postao stipendist na doktorskom studiju pri *University of Pittsburg* gdje sam želio unaprijediti svoja znanja o novim tehnologijama i mogućnostima njihove primjene u

poslovnom svijetu. Profesor Ralph H. Kilmann prvi me je upoznao s promišljanjima *Toma Stewarta* o upravljanju znanjem koja su mi znatno pomogla u daljnjim istraživanjima te koncepcije, IT-a, inovacija, poduzetništva visoke tehnologije, organizacijskog učenja i menadžerske kontrole. Čini mi se da su se u tom trenutku iskustva prošlosti iznenada počela povezivati stvarajući novo razumijevanje uzroka čestih neuspjeha visoko-tehnoloških sustava. Započeo sam stoga potragu za novom paradigmom koja bi doprinijela stvaranju kvalitetnijih informacijskih sustava u kontekstu novih karakteristika okruženja: rastuće kompleksnosti i neizvjesnosti. To su bila moja stremljenja u ranoj fazi karijere koja su kasnije evoluirala u širi sustavni pristup upravljanju znanjem iz sredine 1990-ih.

Kao što je već ranije spomenuto, profesionalnu karijeru sam započeo u post-industrijskoj proizvodnoj kompaniji, a nastavio u savjetničkoj tvrtki unutar softverske industrije za koju možemo reći da predstavlja arhetip informacijske ekonomije. Kroz te promjene pokušavao sam dokučiti i prepoznati poveznice između poslovne prakse i menadžerskih teorija koje su se odnosile na ljude, procese i tehnologiju. To je životno razdoblje utjecalo na moj daljnji razvoj odmicanjem od samog menadžmenta i praktične aplikacije znanja o informacijskoj ekonomiji prema novim potrebama ekonomije znanja. Nova perspektiva je ukazivala na **znanje kao ključni proizvod, proces i resurs virtualno-digitalnog poduzetništva**. Novo poimanje znanja značajno se razlikovalo od koncepcija fokusiranih na podatke i informacije drugih praktičara i teoretičara. Posebno me je zanimalo razumijevanje fenomena "nepovezanosti" koje je onemogućavalo IT sustave u postizanju željenih učinaka. Stoga sam svoje istraživanje usmjerio na sustave veza koji pretvaraju podatke i informacije u specifično ljudsko ponašanje i učinke. U tom kontekstu se nameću sljedeća pitanja:

1. na koji se način podaci transformiraju u svrhoviti smisao?
2. na koji način se smisao transformira u odluke temeljene na objektivnim i subjektivnim interpretacijama?
3. na koji način proces kreiranja smisla (tj. interpretacije podataka) utječe na ponašanje?
4. na koji način ponašanje utječe na konačne učinke?

Interes za okruženje obilježeno kompleksnošću i neizvjesnošću nagnao me je na istraživanje problema:

1. na koji način ljudi i strojevi prilagođavaju i transformiraju logiku i pretpostavke u pozadini gornjih pitanja?
2. u čemu se očituju snage i ograničenja ljudi i strojeva za procesiranje informacija i stvaranje smisla?

Navedena su pitanja posebno značajna u kontekstu istraživanja prividnog konflikta između menadžerske kontrole i samo-određenja djelatnika. Većina njih zahtijeva sofisticirano razumijevanje kognitivnih, emocionalnih i djelatnih aspekata ljudskog ponašanja koji nadilaze mehanicistički model toliko popularan u suvremenoj praksi i teoriji menadžmenta i razvoj cjelovite koncepcije koja će osigurati ispravno razumijevanje informacijske tehnologije, strategije i psihologije sukladno tripartitnoj podjeli na tehnologiju-procese-ljude koja se često koristi u praksi.

Upravljanje znanjem Vaše je područje interesa unazad 20 godina. Koja su po Vašoj procjeni ključna dostignuća na tom području od tada pa sve do danas? Kako biste opisali trenutno stanje u praksi?

Navedene teme koje su me zaokupljale (i još uvijek to čine) ukazuju na neophodnost osmišljavanja nove paradigme IT sustava i govore o sadašnjem stanju u praksi upravljanja znanjem.

Točnije, govore o iznimno niskoj stopi uspješnosti KM tehnologija i mogućim uzrocima takvog stanja. Ti se uzroci u prvom redu odnose na prevladavajuću praksu menadžmenta i literaturu koja se koristi u edukaciji menadžera. Nadalje, kako bi razumjeli rastuću "nepovezanost" između sve "inteligentnije" i prihvatljivije tehnologije i konačnih učinaka, moramo razumjeti proces tranzicije od industrijske prema informacijskoj ekonomiji kao i proces tranzicije od informacijske prema ekonomiji znanja. Posebno je važno razumijevanje različitosti informacijske i ekonomije znanja kako bi mogli prepoznati izvore kompleksnosti i neizvjesnosti koji uzrokuju propadanje mnogih sustava. Također je važno znati da te izvore kompleksnosti uglavnom pronalazimo u okolini organizacija, a ne unutar organizacija što znači da je upravljanje tim izvorima usmjeravanjem na unutarnju efikasnost otežano ili nemoguće.

Veliki problem leži u činjenici da su menadžeri današnjice indoktrinirani modelom znanstvenog menadžmenta koji se koristio u prošlosti i koji se temelji na determinističkoj kontroli. Međutim, novo vrijeme u kojem živimo obilježeno je brzom dinamikom nepredvidljivih promjena pa bi takav model determinističke kontrole rezultirao neuspjehom - posebice kada se primjenjuje unutar velikih sustava. **Izazov se sastoji u pokušaju kontrole nečega što je nekontrolabilno.** Menadžerska praksa, knjige, članci i akademska istraživanja u prošlosti su propagirali model determinističke kontrole.

Osobno smatram da su se istraživanja u području menadžmenta posljednjih godina znatno odmakla od temeljnih referentnih disciplina poput psihologije. Pojava digitalnog doba fokusiranog na znanje rezultirala je potpunim kaosom: menadžerima koji sve više koriste kontrolu iako je ona ekonomski neodrživa i dokazano štetna za opstojnost sve većeg broja "nekontrolabilnih" sustava.

Rastuća rasprostranjenost i apstraktna (nematerijalna i implicitna) priroda rada temeljenog na znanju kao i problemi u odvajanju rada i privatnog života pojačat će pritisak na komandno-kontrolni model koji je obilježio doba masovne proizvodnje i pokretne trake.

U praksi se upravljanje znanjem, posebice upravljanje znanjem usmjereno na "IT sustave" koje sebični proizvođači i prodavači reklamiraju kao "spasonosno rješenje", pokazalo izuzetno neučinkovitim. Kod većine takvih IT-centričnih i modela upravljanja znanjem temeljenih na paradigmi znanstvenog menadžmenta, menadžersko (i akademsko) razumijevanje ljudskih bića (današnjih umnih radnika) osnovna je kočnica za postizanje boljih učinaka. Ova je tvrdnja potkrijepljena spoznajama drugih znanstvenika i praktičara.

Čini se kako je upravo mehanicistički način razmišljanja, koristan u industrijskom dobu, uzrok mnogih neuspjeha povezanih sa IT i KM sustavima. Promišljanje naslijeđeno iz vremena industrijske revolucije temelji se na efikasnom korištenju pokretne trake, kao na primjeru Fordovog T-modela.

Promišljanje naslijeđeno informacijskom revolucijom temelji se na strojevima koji se pak temelje na determinističkom i predvidljivom modelu budućnosti. **Oba modela determinističke kontrole pretpostavljaju unaprijed predvidljive ciljeve kojima se zatim jednostavno pridodaju traženi resursi potrebni za njihovo ostvarenje.**

Mehanicističko razmišljanje nalazimo u pozadini ranog djelovanja proizvođača IT opreme i raznih analitičara koji su svaki proces obrade podataka i informacija nazivali "upravljanje znanjem". **Tako je stvorena logika koja previše ističe rutinsko i strukturirano procesiranje podataka i informacija na kojem se mogu temeljiti samo jednostavne odluke te im daje primat u odnosu na kompleksne odluke obilježene nerutinskim i nestrukturiranim tumačenjima (podataka i informacija) koje je neophodno za rješavanje kompleksnih problema.** Opisanu paradigmu upravljanja znanjem susrećemo u ranoj fazi razvoja IT proizvođača koji su upravljanje znanjem vidjeli kao "dostavljanje ispravnih informacija, pravim ljudima u pravo vrijeme". U nekim ranijim intervjuima za **CIO Enterprise** i **CIO Insight**, pokušao sam rekonstruirati zastarjelo mehanicističko promišljanje u pozadini mentalnih modela industrijskog i informacijskog doba (intervjue možete pročitati na www.KMBook.com). Jednako tako, u članku koji će uskoro biti objavljen u *Journal of Knowledge Management*, pojasnio sam činjenicu da se model IT-a kao izvor prilagodljivosti poduzeća bazira na temeljno pogrešnoj i problematičnoj logici.

No ipak, situacija na svjetskoj razini nije tako loša. Smatram da je disciplina *upravljanje znanjem* postala izuzetno cijenjena i da postoji svjesnost o čimbenicima njezine uspješne primjene koji se ne odnose samo na razumijevanje i poznavanje tehnologije, već mnogo više, na razumijevanje i poznavanje strategije i psihologije. Srećom, većina je svjetskih vlada i razvojnih organizacija prihvatila takav realističan i holistički pogled na KM.

U zemljama Zapadne Europe i Sjeverne Amerike tempo razvoja znanosti i prakse upravljanja znanjem veći je nego u drugim dijelovima svijeta. Azijsko-pacifička regija se u posljednje vrijeme budi. Posebice se to odnosi na Indiju i Kinu, zemlje predvodnice jednog novog vala, koje su posljednjih godina mnogo učinile.

Druge azijske regije odmah su iza Kine i Indije. Npr., na srednjem istoku, u arapskim zemljama i u Izraelu evidentan je interes za KM. Australija i Novi Zeland jedne su od prvih nacija u svijetu koje su prihvatile koncepciju KM-a i primijenile je u svim porama društva, od državne uprave do raznih obrazovnih institucija. U Africi bih istaknuo Južnu Afriku koja je veoma rano usvojila napredno razumijevanje KM-a i uključila ga u sve politike, programe i obrazovne institucije. Druge afričke zemlje, poput Egipta, Nigerije i Tunisa malo zaostaju, ali nastavljaju ulagati iznimne napore u popularizaciju koncepcije... ostale afričke zemlje značajno zaostaju.

Osim u javnom sektoru, napredak u primjeni KM rješenja evidentan je u većini industrija i profesija širom svijet. Srećom, rana **hipnotiziranost IT-em** polako jenjava što otvara prostor za sagledavanje KM-a u jednom konzervativnijem kontekstu: *kao disciplinu baziranu na visokoj tehnologiji s fokusom na stratešku i ljudsku dimenziju.*

Osnivač ste i menadžer znanja u priznatom Institutu BRINT u New Yorku. Možete li nam nešto reći o ambicijama i motivaciji koje su Vas ponukale da osnujete institut?

U kontekstu Vašeg pitanja smatram oportunistički reći nekoliko riječi o aktivnostima **Instituta BRINT** na promociji i širenju prakse KM-a u svijetu.

Tijekom kasnih 1990-ih *Institut BRINT* je imao privilegiju pojaviti se u ulozi savjetnika američke vlade i njezinog partnera na projektima promocije "najbolje prakse" u zemlji. Djelovali smo i kao savjetnici nizozemske vlade i njihovog Ministarstva znanosti, obrazovanja i kulture na projektima stvaranja novih obrazovnih politika i zakonodavstva u domeni rada i u kontekstu sve veće digitalizacije zemlje. Na prijelazu u novo tisućljeće, BRINT je bio angažiran na raznim savjetničkim poslovima s vladama iz grupacije G8, predsjednicima uprava i izvršnim direktorima na podržavanju procesa tranzicije prema e-ekonomiji.

Surađivali smo s vodećim svjetskim stručnjacima kao što su *Ikujiro Nonaka* (Hitotsubashi University), *Robert H. Buckman* (Buckman Labs) i *Charles Lucier* (Booz, Allen and Hamilton) na razvoju nacionalnih programa KM-a s ciljem tranzicije zemalja u ekonomiju znanja.

U posljednje vrijeme surađujemo s Ujedinjenim narodima na njihovom posebnom programu usmjerenom na stvaranje globalnog društva znanja.

Sve su nam te aktivnosti pomogle spoznati i razumjeti razne okvire i modele u upotrebi za procjenjivanje napretka pojedinih nacija na njihovom putu u ekonomiju znanja.

"...veoma je važno da lideri i menadžeri shvate kako je ljudska dimenzija upravljanja od primarne važnosti... analize pokazuju da je uspješnost uvođenja KM programa gotovo u potpunosti određena ljudskim čimbenikom."

Iz prethodnog opisa aktivnosti vidljivo je da je Institut BRINT istraživačko-savjetnička institucija koja se bavi stvaranjem, širenjem i obnavljanjem znanja. Sebe vidimo kao organizaciju koja aktivno sudjeluje u razvoju i integraciji novih znanja, dijeljenju tog znanja s korisnicima širom svijeta i pospješivanju prijenosa znanja među različitim zajednicama. Od samog osnivanja pozornost smo usmjerili na mapiranje i definiranje novih područja znanja na raskrižju znanstvenih disciplina čije istraživanje smatramo neophodnim za efikasno, holističko razumijevanje sustava ljudi-procesi-tehnologija što znatno utječe na efikasnost funkcioniranja velikih sustava. Institut služi kao sredstvo za potvrđivanje znanja kroz djelovanje, odnosno prakticiranje i primjenjivanje novostečenog razumijevanja kao i za dijeljenje novih znanja.

Shodno navedenom, osnovna motivacija za pokretanja Instituta BRINT vrlo je pragmatična. Moguće ju je sumirati kao:

- razvoj platforme za razumijevanje novog svijeta upravljanja poslovnom tehnologijom,
- korištenje tako dobivenog znanja u svakodnevnoj praksi,
- pomoć drugima u razumijevanju i primjeni znanja kroz istraživanje, lobiranje i savjetovanje.

Surađivali ste s globalnim kompanijama kao što su Philips, Intel i British Telecom. Da li ste možda uočili neki zajednički obrazac u njihovim različitim pristupima primjene koncepcije KM-a?

Zajednički obrazac primjene koncepcije KM-a u velikim organizacijama je povezan s ranijom diskusijom o učinkovitosti integriranja ljudi, procesa i tehnologije s ciljem minimalizacije pogrešaka u sustavu. Interesantno je da su sve tri organizacije koje ste spomenuli pozornost usmjerile na najslabiju kariku u lancu, tj. ljude. Svaka organizacija je na svoj poseban način nastojala unaprijediti mehanicističku paradigmu KM-a fokusiranjem na određene ljudske aspekte značajne određenim dionicima. Iako se širi kontekst razlikovao u ciljevima koji su se htjeli postići primjenom KM koncepcije (odgovor na pitanje "zašto?"), primarna usmjerenost na kvalitetniju integraciju ljudi i procesa bila je više nego očita.

Philips, jedan od vodećih svjetskih proizvođača kućanskih aparata visoke tehnologije je nastojao razviti holističko i pragmatično razumijevanje sustava upravljanja znanjem kako bi olakšao primjenu uvida o potrošačima i inoviranje proizvoda kroz integraciju novih tehnologija u svoje poslovne procese.

Intel, vodeći svjetski proizvođač mikroprocesora je nastojao unaprijediti kvalitetu "organizacijsko-kulturalnog" razumijevanja arhitekture informacijske tehnologije nove generacije koje im je bilo potrebno kako bi mogli pomoći klijentima da prepoznaju i spoznaju važnost uloge ljudskog čimbenika za ostvarivanje potencijala tih tehnologija.

British Telecom, jedna od najvećih telekom kompanija na svijetu, usmjerila se na razvoj jednog šireg pristupa upravljanja znanjem kako bi unaprijedila odnose s tisućama malih i velikih klijenata.

Unatoč razlikama u ponuđenim vrijednosnim propozicijama i konačnim učincima, njihov zajednički interes za KM koncepciju očituje se u potrebi kvalitetnije integracije ljudskog čimbenika u tripartitni sustav čovjek-procesi-tehnologija. Ostvarenje cilja je postignuto kada je poboljšana kvaliteta razumijevanja istinske prirode:

1. zaposlenika (interni čimbenik),
2. korisnika (eksterni čimbenik),

i kada je ispravno shvaćena uloga radnika sa znanjima koji imaju potrebu povezivanja i komuniciranja sa i uz pomoć raznih informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Ključni izazov, posebice se to odnosi na velike sustave, transformacija je uhodanih "strojeva" u fleksibilna poduzeća.

Organizacije se često suočavaju s neočekivanim problemima u primjeni KM koncepcije koji obično proizlaze iz birokratske organizacijske strukture karakteristične za velike sustave. Zbog toga je potrebno da lideri KM projekata raspolažu sa stalnom potporom top menadžmenta i potrebnim resursima kako bi mogli postići zadane ciljeve. Za provedbu koncepcije također je važna koordinacija internih dionika koji dodatno otežavaju proces međusobnim konkuriranjem i nadmetanjem. Možemo zaključiti: **lideri i menadžeri osobito pažnju moraju posvetiti ljudskom čimbeniku.**

Stručnjak za upravljanje znanjem, Roger Bowes je u razgovoru objavljenom u Management First-u ukazao na fenomen po kojem "...kada se govori o upravljanju znanjem, mnogi ljudi smatraju da čine dovoljno ako nabave računala, spoje ih na Internet i još neku bazu podataka..." Što vi mislite o tome?

Prethodni odgovor je relevantan i za ovo pitanje. Važno je shvatiti da pohranjivanje i skladištenje informacija kao ni komunikacijska tehnologija sami po sebi ne predstavljaju upravljanje znanjem. Štoviše, u odsutnosti motivacije i posvećenosti članova sustava, te se tehnologije ne mogu smatrati čak niti "upravljanjem podacima" a kamoli upravljanje znanjem. KM koncepcija ovisi o stvaranju i korištenju podataka od strane ljudi. Shodno tome, moramo razumjeti da nabava tehnoloških pomagala ne podrazumijeva njezino automatsko prihvaćanje od strane korisnika. Nadalje, prihvaćanje tehnologije ne podrazumijeva njezino stalno korištenje ili stalno postizanje optimalnih učinaka njezinim korištenjem.

Stoga kreiranje zanimljivih vrijednosnih propozicija postaje značajna vještina koja stvara motiviranost, predanost i proaktivnu uključenost korisnika u korištenju, stvaranju, podjeli i primjeni znanja. Diskusija na ovu temu se može pročitati u članku "Why Knowledge management Systems fails" (članak je više puta nagrađivan kao "najčitaniji tekst" na temu upravljanja znanjem op.ur.)

U članku "Why Knowledge management Systems fail" ukazuje na izazov organizacija u "efikasnom pristupu dijalektici stvaranja i korištenja znanja". Možete li nam pobliže objasniti svoje misli?

Korištenje znanja se odnosi na postizanje i dostizanje očekivanih učinaka i anticipiranih vrijednosti iz postojeće infrastrukture, procesa i aktivnosti koje se odnose na znanje. Fokus je na "ubiranju plodova" KM programa. Uz zadane varijable, vrijeme i kontekst, osjetljiva priroda takvih učinaka trajno je ugrožena konkurentskim pritiscima, potrošačkim trendovima i drugim promjenljivim varijablama iz okoline pa se "korištenje znanja" mora unaprijed definirati.

Međutim, bez prethodnog definiranja infrastrukture i procesa KM-a koji će stvoriti očekivane učinke, "korištenje znanja" neće biti moguće. Aspekt "stvaranja znanja" u koncepciji KM-a ovisan je o široj strukturi i automatiziranom i/ili manualnom programiranju i izvršenju. Ako se vrijednosne propozicije ispravno definiraju, proces pretvorbe inputa u očekivane outpute postaje lako razumljiv. Sukladno tome, aspekt "stvaranja znanja" može se tada jednostavnije delegirati na jeftinije tehnologije i ručne aktivnosti.

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. Često podrazumijeva povećanu neizvjesnost, smanjenu predvidljivost i eksperimentiranje te zahtijeva uključenost iskusnih menadžera koji pored dobrog poznavanja "pravila igre" moraju posjedovati i intuitivni osjećaj za šire promjene koje utječu na stvaranje tih "pravila igre".

U svojim ranijim tekstovima i prezentacijama pisao sam i govorio o suprotnostima gore navedenih modela. Aspekt **stvaranja znanja** povezan je s 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 je s terminom *efikasnost* - koju možemo definirati kao "ispravno činiti stvari" i obično se odnosi na mehanicističke poslovne modele. Stručnjaci su kasnije ta dva aspekta prozvali *ying i yang upravljanja znanjem*.

Ovo sažeto tumačenje dobro opisuje razlike između korištenja i stvaranja znanja. "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 uvijek pojašnjavam u kontekstu "kruto-labavil" 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 tumačenjima.

Charles Lucier, menadžer znanja u svjetski poznatoj savjetničkoj kompaniji Booz-Allen and Hamilton tvrdi da čak 84% KM programa propada. Što mislite o njegovoj tvrdnji i što kompanije mogu učiniti kako bi povećale uspješnost provedbe?

Zapažanje Charlesa Luciera odražava dva problema:

1. upravljanje znanjem sve više susrećemo u kontekstu primjene poslovno-tehnoloških rješenja,
2. uočava se potreba za razgovorom (kao što je ovaj) kako bi se povećala uspješnost provedbe KM programa i KM sustava.

KM programi bazirani na mehanicističkom načinu razmišljanja i komandno-kontrolnoj logici upravljanja ne uspijevaju stvoriti predanost korisnika koja je potrebna za proaktivnu primjenu, kreiranje i obnavljanje znanja. Zadatak kreiranja, širenja i dijeljenja znanja obično se *dodjeljuje pojedincu ili odjelu unutar organizacije* što predstavlja pogrešan pristup.

Nadalje, KM programi često propadaju zbog *nejasnih ciljeva* koji bi učesnicima u programu trebali pojasniti očekivane učinke i vrijednosne propozicije kako na kolektivnoj tako i na pojedinačnoj razini. Neuspjesi su također uzrokovani pomanjkanjem osnovnog motivatora, *vrijednosnih propozicija* koje se odnose na pitanje "zašto?" te zbog *isključenosti* pojedinaca ili grupe iz očekivanja koja se odnose na konačne učinke i vrijednosne propozicije.

Da bi povećale vjerojatnost uspješnosti provedbe, organizacije bi trebale definirati jasnu viziju vrijednosnih propozicija i očekivanih učinaka. Kvalitetno definiranje načina zadovoljenja potreba različitih dionika pozitivno utječe na njihovo proaktivno uključivanje koje je potrebno za konačni uspjeh. Te se potrebe definiraju i realiziraju u okviru specifičnog strateškog, taktičkog i operativnog plana kojim se KM programi integriraju sa specifičnim poslovnim procesima i aktivnostima unapređujući njihovu efikasnost i efektivnost. Također je važno ispravno razumjeti očekivane vrijednosne propozicije kako bi se na vrijeme mogli osigurati potrebni resursi. Prema tome, procesi stvaranja i razumijevanja vrijednosnih propozicija putem stvaranja i korištenja znanja moraju se promatrati u kontekstu primjerene menadžerske kontrole i samo kontrole.

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.

Na kraju, koji je Vaš savjet menadžerima znanja?

Savjetovao bih im da prije svega dobro prouče koncepciju upravljanja znanjem i njezinu ulogu u upravljanju sustavima i procesima kako bi postigli šire razumijevanje koje će im zatim omogućiti razvoj novog modela odlučivanja i anticipiranja kompleksnih promjena poslovnog okruženja. Neki stručnjaci opisani proces nazivaju "brzinom inoviranja".

U razgovoru s Vama pokušao sam pojasniti kontekst u pozadini događaja kojima svakodnevno svjedočimo i naglasiti specifične akcijske strategije, taktike i planove. Pored toga, savjeti o tome što činiti ili ne činiti pojašnjavaju kako razumjeti, prepoznati i ostvariti takve inovacije u specifičnim okruženjima. Osim toga, oni razvijaju temelje razumijevanja zašto su takve inovacije - s većim naglaskom na učenje, odlučivanje i učenje o tome kako učiti - nužne i zašto se moraju razvijati sve brže.

Strateška, taktička i operativna primjena KM koncepcije može biti ostvarena jedino ispravnim razumijevanjem motivacijskih čimbenika koji se odnose na veliko i značajno pitanje "zašto?". Jasno razumijevanje tih čimbenika pomaže nam u specifikiranju rezultata i vrijednosnih propozicija pa samim time i u prepoznavanju potrebnih inputa.

Unatoč sve većoj dostupnosti sofisticiranih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, razlike u učincima različitih subjekata ovisit će isključivo o učenju o tome kako učiti te o brzini korištenja novog znanja. **S jedne strane se opisani proces usmjerava na kvalitetnije razumijevanje stvaranja ekonomske vrijednosti. S druge strane on također naglašava kako bolje razumijevanje ljudskih vrednota i osobnih normi umnih radnika postaje ključno za postizanje krajnjih rezultata.**

Navedena je perspektiva proizišla iz promatranja neuspjeha velikih sustava temeljenih na komandno-kontrolnoj filozofiji poslovanja i nefleksibilnim pravilima. Takva pravila mogu imati neku ulogu pri ostvarivanju efikasnosti poslovanja jedino u okvirima determinirane okoline, a ne mogu osigurati toliko željenu poduzetnost u trajno promjenljivoj okolini.

Globalizacija i hiper konkurentna poslovna okolina ekonomije znanja zahtijevaju stoga prihvaćanje novih mentalnih modela koji će stvoriti drugačije sustave. Osnovno će obilježje tih sustava biti *samo prilagodljivost*, a temeljit će se na sofisticiranom razumijevanju ljudskih potreba umnog radnika tj. na prihvaćanju organske paradigme (umni radnik kao "živo biće") i na odbacivanju mehanicističke paradigme (umni radnik kao "misleći stroj") stavljajući u centar razmatranja pitanja koja se odnose na cjelovito razumijevanje ljudskih procesa stvaranja smisla, tumačenja, donošenja odluka i djelovanja u osobnom ili interesu zajednice. Novo razumijevanje zahtijeva napuštanje prevladavajućeg modela u današnjoj teoriji i praksi menadžmenta.

Osnovni izazov leži u nastojanju menadžera da kontroliraju ono što se kontrolirati ne može. čini se da su upravo takva nastojanja glavni uzrok neuspješnosti velikih sustava vodeći nas prema zaključku da se menadžment ne smije poistovjećivati s kontrolom.



Copyright: Emerald Group Publishing Limited, 2002.
This translated article is published by arrangement with
Emerald group Publishing limited, UK

Prijevod i lektura: Sanjin Lukarić
Uredio: Marko Lučić