

Vrednost znanja

Živa Rant

ziva.rant@email.si

V literaturi se veliko piše o učeči se organizaciji in znanjskih delavcih. Vendar se kot pogosto tudi drugje teoretična izhodišča in trditve iz literature težko in počasi uveljavljajo v praksi.

V 21. stoletju naj bi bilo znanje največ vredno premoženje institucij. Posamezniki, ki delajo v organizacijah, imajo glede na avtoričine praktične izkušnje veliko znanja. Vendar ga ne uporabljajo, ne delijo z drugimi in organizacije tega znanja posameznikov ne znajo uporabiti kot svojo konkurenčno prednost. V prispevku je prikazana možnost za zmanjšanje tega razkoraka s pomočjo uporabe spirale znanja. Da pa bodo znanjski delavci produktivni in svoje znanje pripravljani deliti z drugimi, mora nastati preskok v glavah vodstva organizacije. Z združevanjem in uporabo idej znanjskih delavcev in spirale znanja lahko zmanjšamo količino neuporabljenega človeškega potenciala v podjetjih, povečamo znanje organizacije, izrabimo vrednost znanja in s tem povečamo konkurenčnost organizacije.

Ključne besede: znanjski delavci, učeča se organizacija, znanje, spirala znanja.

1 Uvod

V literaturi se veliko piše o učečih se organizacijah. Kaj pa praksa?

Drucker (1999, str. 135) je postavil trditev, da je bilo najvrednejše premoženje 20. stoletja produkcijska oprema, najvrednejše premoženje institucij 21. stoletja pa bodo znanjski delavci in njihova produktivnost. Pa se tega zavedamo?

Senge (1990) trdi, da je konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in vztrajanje na tej poti.

Izkušnje iz prakse kažejo, da znanje pri nas še vedno ni dovolj cenjeno, kar pa je še slabše, pa je to, da tistega znanja, ki v podjetjih je, ne znamo izkoristiti. To, da Slovenija ima ljudi, ki imajo veliko znanja, znajo misliti in znanje koristno uporabljati, dokazujejo številni znanstveniki in strokovnjaki slovenskega rodu v svetu. Pri nas pa se vsak dan srečujemo z novicami o neuspešnosti naših podjetij.

Zakaj znanja, ki ga imamo, ne znamo izkoristiti?

V učeči se organizaciji gre pravzaprav za dva vidika znanja. Prvi vidik je znanje posameznikov v organizaciji, drugi vidik pa je znanje organizacije same.

2 Znanje posameznikov

Znanje posameznikov v organizaciji je ogromno, veliko večje, kot se pogosto zavedamo. Vendar to znanje je skri-

to. Ena bistvenih lastnosti znanja je, da ga nosimo v glavi. Nihče nam ga ne more ukrasti, dokler ga ne izrazimo.

Če želi organizacija izkoristiti znanje svojih članov, mora omogočiti znanjskim delavcem¹ produktivno delo. Omogočiti jim je potrebno, da svoje znanje uporabljajo, da jih okolica ne samo razume, temveč tudi podpira. Če znanjskim delavcem celo sledi, potem je cilj dosežen (Rant 2001).

Znanje organizacije ni samo v znanju njenih članov. Uspešna učeča se organizacija mora znanje svojih članov vsrkati in vključiti v svoje delovanje. V prvi vrsti mora učeča se organizacija (pa tudi druga) poskrbeti, da se znanjski delavec odloči in vztraja v tem, da dela zanjo (Drucker 1999). Znanjski delavec svoja delovna sredstva (to je znanje) nosi ves čas s seboj, zato ni odvisen od podjetja, za katerega deluje. Če in ko se odloči, lahko z zelo malo truda začne delati za drugega delodajalca, ki mu omogoča boljše pogoje. In tega se morajo današnji menedžerji krepko zavedati. Najprej morajo vedeti, da je potrebno take znanjske delavce jemati kot kapital in ne kot strošek (Drucker, 1999). In kapital mora rasti, stroški pa se zmanjševati. To je osnovno vodilo pri tem, da znanjski delavec postane produktiven. Tudi voditi takih ljudi ni možno na klasičen način. Dandanes znanjski ljudje vedo o svojem delu veliko več od svojega nadrejenega in ta jim ne more več odrediti, kaj morajo delati in kako. Njun odnos je bolj podoben odnosu dirigent - solist v orkestru.

In v tem nič slabega. Minili so časi, ko je nadrejeni znal opravljati vsa dela svojih podrejenih. Zdaj jih mora samo pravilno usmerjati. Pomagati jim mora pri tem, da delujejo produktivno in so pri svojem delu zadovoljni. In

¹ Več o znanjskih delavcih (knowledge workers) glej (Rant, 2002)

zadovoljstvo ni le to, da znanjski delavec dobro zasluži. Pogosteje je zadovoljstvo večje, ko dobi znanjski delavec izzivalne naloge in ko vidi, da se njegove ideje udejanjajo. To pa je nenazadnje tudi prednost za organizacijo.

Vendar tudi to ni dovolj za zadovoljstvo znanjskih delavcev. Enoličnih priporočil ni možno najti, ker se od primera do primera, od enega znanjskega delavca do drugega, razlikujejo.

Produktivnost znanjskih delavcev je nekaj povsem drugega, kot je produktivnost klasičnih delavcev. Pri tem je potrebno najprej določiti, kakšna je naloga znanjskega delavca (Drucker, 1999). Odgovornost za produktivnost znanjskih delavcev je potrebno naložiti njim samim. V prvi vrsti morajo voditi same sebe. Pri tem morajo imeti avtonomijo. Tu ne gre drugače, kot da jim zaupamo. Potrebno pa je skupaj dobro definirati, kaj je njihova naloga, da kljub vsemu znanjske delavce lahko do neke mere kontroliramo. Produktivnost znanjskih delavcev se ne kaže v količini, temveč v kakovosti.

Neprestane inovacije so način dela znanjskih delavcev; neprestano je tudi njihovo učenje. Delavcu moramo omogočiti, da vlaga v svoje znanje. Omogočiti mu to, pomeni, da ima čas za izobraževanje in da mu učenje tudi finančno omogočimo. Vsa ta vlaganja se večkratno povrnejo!

Pri tem pa lahko organizacija izkoristi svojega znanjskega delavca tudi za to, da poleg tega, da s svojim znanjem opravlja svoje delo, tudi poučuje svoje sodelavce.

Še ena veliko napako pri vodenju znanjskih delavcev je zaslediti v naših podjetjih. Ko se znanjski delavec pri svojem delu izkaže, ga premestijo na vodstveno delovno mesto. S tem organizacija dvakrat izgubi.

Znanjski delavec je strokovni delavec in pogosto nima znanj in sposobnosti za vodenje drugih ljudi. In si tega tudi ne želi. Ker mora opravljati dela, za katera ni usposobljen in si jih pogosto tudi ne želi, mu zmanjkuje časa za strokovno delo, ki ga udejanja, plemeniti in razvija. Organizacija s tem izgubi odličnega znanjskega, strokovnega delavca in pridobi (pogosto) slabega vodjo.

3 Spirala znanja

Organizacija mora ne le priznati znanja in omogočiti, da znanje v organizacijo pride, znanje mora ustvarjati. Ustvarjanje znanja organizacije razumemo kot zmožnost organizacije kot celote, da ustvarja novo znanje, ga širi po celi organizaciji in ga udejanja v izdelkih, storitvah in sistemih (Nonaka in Takeuchi, 1995). Nonaka in Takeuchi (1995) sta predstavila teorijo o spirali znanja.

3.1 Dimenzije spirale znanja

Znanje v njej ločita na dve skupini: tacitno in eksplicitno.

Eksplicitno znanje se lahko izraža v besedah in številkah. Lahko ga predstavimo dokaj enostavno kot oprijemljive podatke, znanstvene formule, kodirane procedure, univerzalne principe. Prenašanje takega znanja ne pred-

stavlja posebno velikega problema. To znanje pa (kot trdita Nonaka in Takeuchi, 1995) predstavlja le vrh ledene gore. Pod njim pa je t.i. tacitno znanje.

Tacitno znanje je subjektivno in je skrito v človeku. Tacitnega znanja ni lahko videti in izraziti. Je osebno in ga je težko formalizirati, o njem komunicirati in ga deliti z drugimi.

Sem spadajo subjektivni pogledi, intuicija, slutnje.

Tacitno znanje vsebuje dve dimenziji:

- tehnično – konkretni "know how" in
- kongnitivno – sheme, mentalni modeli, stališča...

Tej, t.i. **epistemološki** dimenziji, sta dodala še **ontološko** dimenzijo.

Ontološka dimenzija je število vključenih osebkov.

V osnovi znanje ustvarjajo posamezniki. Ti posamezniki se pri ustvarjanju znanja povezujejo v neformalne skupine. Organizacija, naslednji nivo, je nek formalen, širši okvir. Vendar znanje ne pozna meja. Zato se širi tudi zunaj organizacije, kjer se povezujejo tudi stranke in dobavitelji, distributerji ali celo konkurenčne organizacije.

Tretja dimenzija pa je **čas**. Znanje se v času spreminja. Torej spiralo sestavljajo tri dimenzije:

- epistemološka,
- ontološka dimenzija in
- čas.

3.2 Stopnje spirale znanja

Poleg zgornjih dimenzij ima spirala znanja tudi štiri stopnje:

1. **Socializacija** (S)

O temi premišljujemo in o njej komuniciramo, pravzaprav izmenjujemo proces razmišljanja in koncepte. Komunikacija je lahko razpravljanje, lahko pa je drugačna, celo brez besed.

Primer socializacije so prehajanje obrtniškega znanja in strokovna posvetovanja in srečanja združb. Pri socializaciji tacitno znanje tvori novo tacitno znanje.

2. **Eksternalizacija** (E)

Pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo, napišemo uporabniška navodila ali posodobimo podatkovne baze. Primer eksternalizacije so strokovne in panožne revije in časopisi. Tacitno znanje z eksternalizacijo pretvorimo v eksplicitno.

3. **Kombinacija** (K)

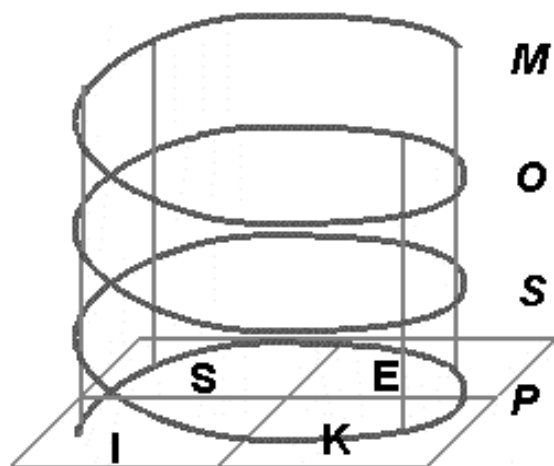
Zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih in povežemo v druge kontekste. Primer: iz množice podatkov narišemo slike, grafe, zemljevide. Pri kombinaciji eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje.

4. **Internalizacija** (I)

To je proces prehajanja eksplicitnega znanja v implicitno, tacitno.

Primer: Iz razlage v matematični knjigi osvojimo množenje. V tem trenutku se naredi nekakšen "preklop", spoznanje. Eksplicitno znanje, kot je tehnika množenja, zapisana v matematični knjigi, se s študijem in prakso pretvori v implicitno znanje.

Nonaka in Takeuchi (1995) spiralo znanja prikazujeta z dvema dvodimenzionalnima slikama (Rant, 2003). Ti dve sliki lahko na osnovi povezav in matematičnega predznanja iz algebre nadgradimo s tridimenzionalno:



Na sliki oznake pomenijo naslednje:

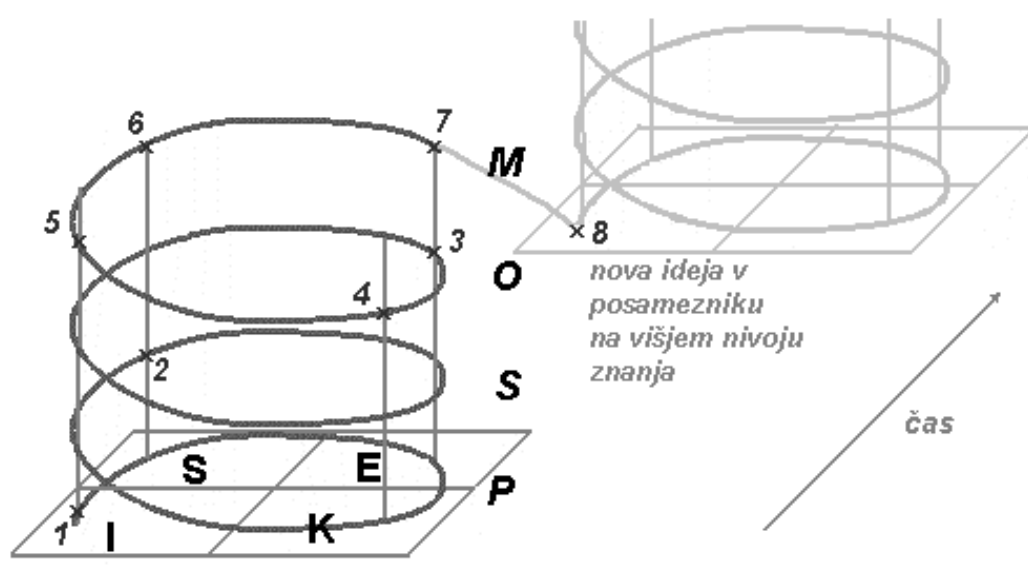
<i>S</i> – socializacija	<i>P</i> – posameznik
<i>E</i> – eksternalizacija	<i>S</i> – skupina
<i>K</i> – kombinacija	<i>O</i> – organizacija
<i>I</i> – internalizacija	<i>M</i> – medorganizacijska raven

Slika 1: Tridimenzionalna spirala znanja

3.3 Primer spirale znanja

Za boljše razumevanje navedimo primer spirale znanja²:

1. Ko geolog prebere članek v strokovnem časopisu, pridobi novo tacitno znanje. Izvede se internalizacija na ravni posameznika.
2. O temi razpravlja s sodelavcem. Izvajata torej socializacijo v skupini, ki tokrat šteje dva člana.
3. Pripravita predlog in ga predstavi v organizaciji. Torej naredita eksternalizacijo na ravni organizacije.
4. Podjetju se zdi predlog zanimiv in v okviru podjetja podatke preoblikujejo v grafe, zemljevide in skice. Tako pridobijo novo razsežnost znanja s kombinacijo na ravni organizacije.
5. Geologi analizirajo in predstavijo dobljene podatke. Tako dobijo novo tacitno znanje z internalizacijo v organizaciji.
6. Razpravljajo o predstavljenih podatkih. To izvršijo s socializacijo v organizaciji.
7. Po zaključku dva geologa predstavi zaključke kot referat na posvetovanju in o tem izide članek. Torej na medorganizacijski ravni izvedeta eksternalizacijo.
8. Spirala se lahko nadaljuje, če kdo od poslušalcev pride do nove ideje...
V tem primeru torej pride do internalizacije novega posameznika na drugem nivoju.
Pri spirali znanja sta torej pomembna dva poudarka: komunikacija in dinamika.
S komunikacijo širimo znanje vseh udeležencev.



Slika 2: Primer spirale znanja

² Primer je povzet po (The Knowledge Spiral.). Slika in razlaga sta avtoričino delo.

Pri dinamiki gre za ciklično ponavljanje. Kot posledica cikličnega procesa se znanje dinamično razvija, se povečuje in raste v svojem obsegu in kompleksnosti.

V tem se razlikuje od zahodne prakse pridobivanja in prenašanja znanja, kjer je večina procesov znanjskega dela dobro strukturiranih in napredujejo linearno od začetka do konca.

4 Znanje organizacije kot celote

Pravzaprav pri učeči se organizaciji ločimo dve dimenziji:

1. učenje ljudi v organizaciji in
2. učenje organizacije same.

Pri učenju ljudi v organizaciji gre za dvigovanje nivoja znanja posameznikov in skupin v organizaciji.

Učenje organizacije pa pomeni, da znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili, v organizaciji tudi ostane. Posameznike moramo prepričati, da svoje znanje zapišejo in prenesejo na druge.

O učenju ljudi v organizaciji smo zgoraj že precej napisali. Zdaj pa še nekaj o učenju organizacije same.

Težnja organizacije je izkoristiti znanja v organizaciji za doseg poslovnih ciljev. Organizacija oz. njeno vodstvo mora stremeti k temu, da čimveč znanja v organizaciji ostane tudi po tem, ko posamezniki s tem znanjem organizacijo zapustijo.

To je možno, če je ustvarjeno okolje, ki spodbuja znanje in učenje in omogoča prenos znanja. V učeči se organizaciji je potrebno zagotoviti (Micklethwait, 2000; Robbins, 1997):

1. vsrkavanje in kroženje idej,
2. prenos znanja med člani organizacije,
3. navdušenje za eksperimentiranje in
4. pripravljenost na neuspeh.

Če v ta okvir vključimo spoznanja o spirali znanja, lahko trdimo, da je spirala znanja ena od dobrih rešitev za kroženje idej in prenos znanja med člani organizacije in tudi zunaj nje.

4.1 Kaj pa praksa?

Pogosto znanje ni dovolj cenjeno. Znanjskih delavcev v organizaciji vse prevečkrat ne štejejo za kapital, še vedno jih omejujejo pri izobraževanju in njihovih dejavnostih.

(Preveč) je poudarjena kombinacija (npr. pretvarjanje zapisanih podatkov v zapisane grafe), lahko celo tako, da ostale tri stopnje spirale znanja izključuje.

Internalizacija je ponavadi rezultat radovednosti posameznika ali formalnega usposabljanja.

Socializacija znanja – razpravljanje o pridobljenem znanju, je (pre)redka. Zunaj organizacije pa je pogosto celo nezaželen zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Praksa pogosto temelji na nadaljevanju dela po zaključenem projektu. Dokumentiranje rezultatov je manj pomembno. Posledica tega pa je, da je novo znanje redko

eksternalizirano. Tako postane drugim pogosto nedostopno, s časom ga precej pozabijo celo avtor in sodelujoči.

Uravnotežena spirala znanja je ključ za produktivno znanjsko delo. Potrebno je uravnovesiti prispevek posameznikovega implicitnega znanja s kombiniranjem (K). Potrebno je torej rezultate predstaviti v novi obliki, npr. z grafom. Tako nastane novo znanje, pomembno za podjetje oz. za skupino, v okviru katere znanjski delavec deluje. To novo znanje je potrebno uporabiti za povečanje strokovnega znanja posameznika, torej izvesti internalizacijo (I). Znanje mora biti eksternalizirano (E) (t.j. zapisano). Za učinkovitost spirale znanja pa je potrebno, da se mnenja izmenjujejo, torej, da se izvaja socializacija (S).

5 Zaključek

Dandanes je v vse ostrejši konkurenci težko najti nekaj, kar bi organizaciji prineslo konkurenčno prednost. In znanje in znanjski delavci to prav gotovo so, če jih uspemo v organizacijo vključiti, znanjske delavce narediti dejavne in produktivne. Za prenos znanja od posameznika v organizacijo in ohranjanje znanja v organizaciji lahko uporabimo izsledke teorije spirale znanja. Pri tem pa moramo v prvi vrsti znanje jemati kot kapital, saj je v družbi znanja ne le eden od virov, temveč najpomembnejši vir.

Literatura in ostali viri:

- Brown, J.S., Duguid, P. (2000) How to Capture Knowledge Without Killing It, *Harvard Business Review*, Maj-June 2000.
- Drucker, P.F. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness.
- Ferjan, M. (1999) *Organizacija izobraževanja*, Založba Moderna organizacija, FOV, Kranj.
- Interview with Peter Senge, <http://www.orglearn.nl/Archives/InterviewPSenge.html>
- Karash, R. My Theory of Organizational Learning LO30797; <http://www.learning-org.com/03.11/0049.html>.
- Keen, P.G.W., Knapp E.M. (1996) *Every Manager's Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press.
- Learning-Org An Internet Dialog on Learning Organizations: <http://www.learning-org.com/>.
- Micklethwait, J., Wooldridge, A. (2000) *Guruji managementa; modreci ali šarlatani?* Didakta, Radovljica.
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995) *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- The Knowledge Spiral, <http://www.fourthwavegroup.com/Publicx/1407.htm>.
- Rant, Ž. (2001) Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Rant, Ž. (2002) Ljudje v procesni organizaciji, *Organizacija*, **35** (5), 296-302.
- Rant, Ž. (2003) Spirala znanja, *Management in razvoj organizacije, Zbornik mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved*, 22. mednarodna znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 26.-28. marec 2003, str. 44 – 20, Moderna organizacija, Kranj 2003.

Robbins, H., Finley, M. (1997) *Why teams don't work, What went wrong and how to make it right*, Orion Business Books.
Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.

Živa Rant je diplomirala in magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pri svojem strokovnem delu se ukvarja s človeškim faktorjem pri prenovi organizacij in z znanjskimi delavci. Dvanajst let je delala kot organizator – informatik v podjetju Kompas Rent a Car, Hertz Franchisee v Ljubljani. V podjetju Perftech Bled je vodila in uvajala projekte izgradnje informacijskega sistema. Zdaj deluje v evropskem projektu za spremljanje poškodb »Maintenance, Development and Promotion of the ISS Hospital Survey in the current and enlarged EU« v okviru Inštituta za varovanje zdravja RS. Občasno kot gostujoči predavatelj o znanjskih delavcih predava na Fakulteti za organizacijske vede.
