

Razprostrimo krila

Tehnike in orodja za upravljanje znanja

Preživele bodo tiste organizacije in tisti posamezniki, ki se bodo učili hitreje in pametneje upravljali svoje znanje. Nič ni bolj res kot to, zato bomo tokrat vzeli pod drobnogled organizacije in način njihovega učenja oz. akumulacije ter upravljanja znanja. V prispevku bom skušala odgovoriti na tri temeljna vprašanja upravljanja znanja: zakaj je danes potrebno upravljati znanje, kaj obsega upravljanje znanja in kako učinkovito upravljati znanje v organizaciji.



Za začetek pa vam bom zastavila drzno, toda potrebno vprašanje, ki temelji na treh predpostavkah o učenju:

1. predpostavka: Več se učim, več znam. (Drži, kajne?)
2. predpostavka: Več znam, več pozabim. (Tudi to drži, kajne?)
3. predpostavka: Več pozabim, manj znam.

Vprašanje je: **čemu torej učenje??**

Predpostavljam, da ste med tistimi, ki se veliko učite in prisegate na vseživljenjsko učenje in razvoj kompetenc (sicer ne bi brali tega prispevka), in vem, da tvegam vašo jezo, a hkrati tudi poglobljeno branje prispevka.

Znanje je hitro pokvarljivo blago

Čemu torej učenje? Prvič predvsem zato, ker je znanje, kot plod učenja, hitro pokvarljivo blago. Ste vedeli, da danes znanje v povprečju zastari že v treh do petih letih, na nekaterih področjih celo prej - recimo na področju informacijskih tehnologij že v treh mesecih? Podatek je kar malo strašljiv, kot je tudi strašljiv podatek, da je danes v enem samem izvodu revije Times več informacij, kot jih je prejel posameznik, ki je živel v 17. stoletju, v vsem svojem življenju. Znanje narašča skupaj

s količino informacij in sicer v obliki eksponentne krivulje, kot prikazuje slika 1.

Naj ob tem povemo še to, da so se skupaj s to krivuljo evolucijsko razvijali tudi nosilci informacij pri živih bitjih; najprej je bila nosilka informacij celica, nato DNK, k temu so se pridružili še možgani, katera pa bo naslednja faza, ostaja ta hip še neznanka ...

Znanje v povprečju zastari že v treh do petih letih.

Učimo se tudi za to, da smo, tako pri delu kot v življenju, bolj produktivni.

Kolikokrat na mesec slišite izjavo, da je treba povečati produktivnost? Kolikokrat na mesec jo tudi sami izrečete? Da, težnja po večji produktivnosti, katere formula je »z malo vložene energije dobiti velik izplen«, je vsak dan večja. Toda, kako to doseči? Lahko tipkate še hitreje, govorite še hitreje, delate še hitreje? Morda za malenkost. Toda prave preboje v učinkovitosti lahko dosežemo z drugačnim načinom dela, ki se ga moramo naučiti, ter z izmenjavo znanja - se pravi, da uporabite nekaj, kar so se drugi že naučili.

Tako smo že bližje odgovoru na vprašanje, v čem je smisel izmenjave in obenem upravljanja znanja.

Tretji razlog za nenehno učenje ter izmenjavo znanja pa leži v tem, da si nihče ne želi, da ga kdo vleče za nos na področjih, kjer ni ravno specialist. Zagotovo drži, da nihče ne more biti strokovnjak za vse, kljub temu pa morate o določeni stvari vedeti vsaj nekaj, da se lahko odločate. Kako, na primer, zaupati arhitektu, ki vam prenavlja kuhinjo? Tudi v organizaciji potrebujete veliko več znanj kot nekoč. Lahko preberete kup izvrstnih knjig, pa vseeno ne boste dohajali sprememb v organizaciji. Raje začnite s podmeno, da je nekdo že poskušal narediti tisto, kar sedaj želite narediti vi.

Učna krivulja organizacije

Vsaka organizacija se uči na sebi lasten način, pri vseh pa lahko zasledimo enak štiristopenjski proces (slika 2), ki poteka od nezavedne nekompetentnosti do nezavedne kompetentnosti. Ko je organizacija v fazi nezavedne nekompetentnosti, se niti ne zaveda, česa vsega še ne ve; lahko bi rekli, da je v stanju »blažene« nevednosti. Z razvojem in delovanjem se počasi začne zavedati, česa vsega še ne ve, pa bi morala vedeti, če želi uspešno poslovati. To je tudi faza velike radovednosti in pospešenega

učenja. S pomočjo učenja organizacija doseže tretjo fazo, to je faza zavedne kompetentnosti, ki bi jo lahko opisali kot fazo, v kateri organizacija zavestno uporablja novo znanje, pri čemer pa še vedno vlaga veliko energije v to, kar dela. Za četrto fazo, fazo nezavedne kompetentnosti, pa bi lahko dejali, da je organizacija že ponotranjila znanje do te mere, da je razvila rutino, pri kateri porabi minimalno količino energije. Tako se četrta faza zdi kot pokazatelj uspešnosti učenja organizacije kot tudi upravljanja znanja.

»Znanje, ki ga ne delimo z drugimi, je kot luč v zaprtem vrču - sveti, toda nikomur ne koristi.« neznani avtor

Toda pozor - učenje organizacije oz. upravljanje znanja je krožen proces, ki se danes zavrti vsakih tri do pet let. Na vsakih pet let je potrebno izvesti popolno prenovo, zato je dobro, da se nam v spomin vtisne tudi slika 3 krožnega procesa učenja organizacije. Tako se organizacija vsakih pet let znajde, praktično znova, v fazi nezavedne nekompetentnosti in gradi nov cikel znanja.

Kaj je znanje in kaj je upravljanje znanja

Znanja kajpak ne moremo preprosto enačiti z informacijami. Verjetno večkrat slišite ljudi, da se pritožujejo nad količino informacij, stavim pa, da še nikogar niste slišali, da bi se pritoževal nad preobiljem znanja.

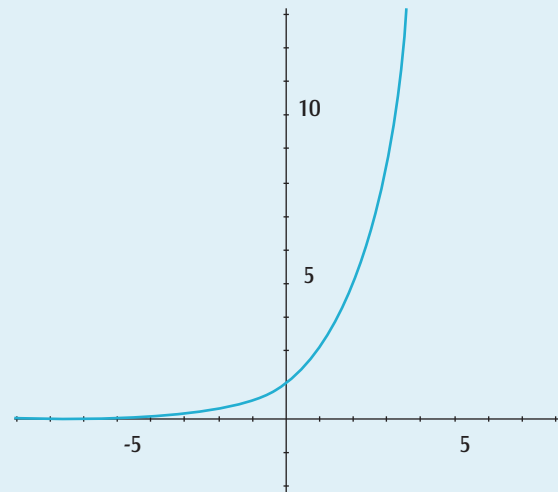
Znanje je torej veliko več kot zgolj informacija in obsega najmanj pet različnih oblik včdenj:

- **vedeti kaj** – to so informacije, ki jih potrebujemo pred izvedbo dela,
- **vedeti kako** – to je strokovno znanje o tem, kako narediti stvari v praksi,
- **vedeti kdo** - to je znanje o odnosih, mrežah in o tem, koga poklicati na pomoč, ko jo potrebujemo,
- **vedeti kje** - znanje o tem, kje poiskati in pridobiti prave informacije,
- **vedeti kdaj** – znanje o tem, kako izbrati pravi trenutek.

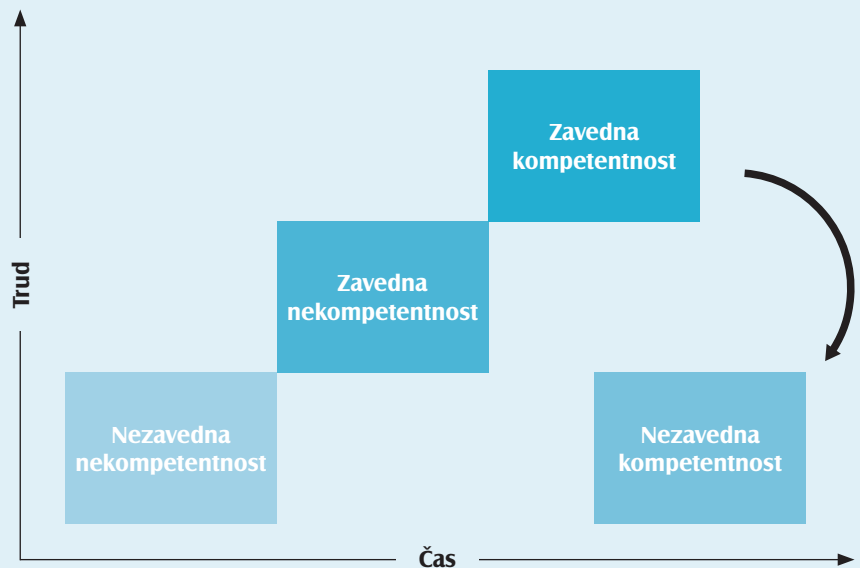
Upravljanje znanja pa vsebuje pet različnih, a tesno prepletenih aktivnosti:

- **zajemanje znanja** - pridobivanje znanja od zaposlenih in drugih deležnikov v organizaciji,
- **ustvarjanje znanja** – vsaka organizacija pri delu ustvarja novo znanje,
- **prečiščevanje znanja** – ločevanje potrebnega znanja od nepotrebnega ter izločanje zastarelega znanja,
- **izmenjevanje znanja** - ljudje si med delom izmenjujejo znanja,
- **uporaba znanja** – uporaba znanja pri delu in razvoju novih produktov.

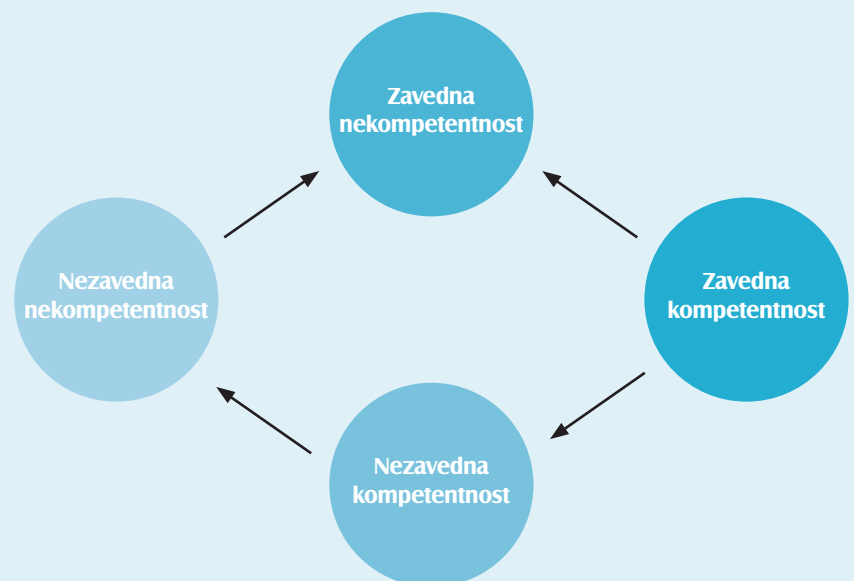
Pri upravljanju znanja tudi ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je



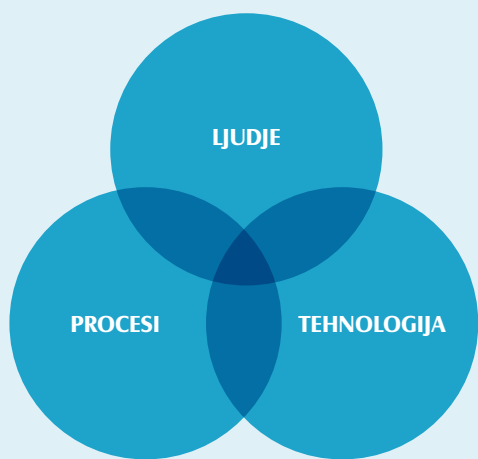
Slika 1: Ekspotencialna krivulja naraščanja znanja in informacij



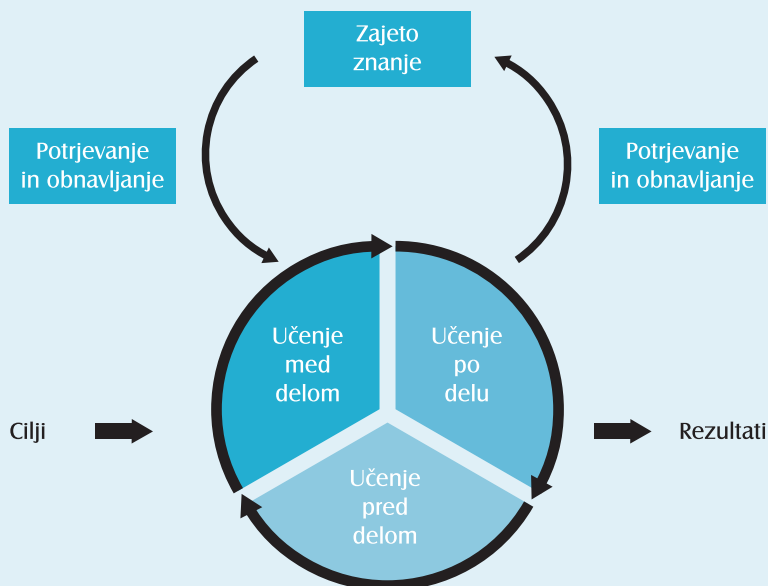
Slika 2: Štiristopenjski proces učenja organizacije



Slika 3: Krožni proces učenja organizacije



Slika 4: Ustvarjanje kulture upravljanja znanja



Slika 5: Prvi korak znotraj celostnega pristopa predstavlja torej učenje pred delom.

kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da negujemo kulturo in tehnologijo, ki omogočata ljudem, da se med seboj pogovarjajo in si izmenjujejo znanje. Za ustvarjanje prave kulture za upravljanje znanja so torej pomembni trije faktorji.

Daleč najpomembnejši so ljudje, le oni so namreč lahko nosilci znanja. Znanje pa lahko uporabimo in delimo ali ga ne uporabimo in ne delimo, lahko pa ga celo zlorabimo. So ljudje v vaši organizaciji torej pripravljeni deliti znanje med seboj? So pripravljeni v svoje delo vključiti vse, kar vedo?

Drugi faktor so procesi, ki naj bi bili oblikovani tako, da povezujejo, in ne razdvajajo, ljudi ter spodbujajo dialog.

Tretji faktor pa je tehnologija, ki mora predvsem delovati hitro in pravilno ter biti uporabnikom prijazna.

Še enkrat pa poudarjam, da procesi ter tehnologija predstavljajo le podporo, glavni akterji ustvarjanja kulture organizacije so ljudje s svojim intelektualnim potencialom, svojimi razmišljanji, čustvi ter z vedenjem.

Kako pametno upravljati znanje

K upravljanju znanja v organizaciji pristopamo celostno. Najprej se moramo naučiti učiti se drug od drugega in nato zbrati pravi čas, da nam bo pridobljeno znanje še koristilo. V fazi učenja se ustvarja tudi novo znanje. Vse to v nadaljevanju zajamemo, prečistimo in šele nato arhiviramo v tako imenovane imenike znanja. Celostni pristop k upravljanju znanja v organizaciji predstavlja slika 5.

1. Učenje pred delom

»Pametne« organizacije si pridobijo potrebno znanje, preden se lotijo novih nalog, novih projektov oz. novih izzivov. Pri tem ne mislim zgolj na znanje, ki vam ga lahko priskrbi gospod Google, ampak na skrito znanje, ki v organizaciji morda že obstaja. Skrito znanje, ti. tacitno znanje, je v glavah ljudi in ponavadi ni nikjer zapisano.

Faza učenja pred delom je zelo pomembna, saj še vedno drži, da je polovica uspeha že v dobri pripravi.

Revizija akcije odlikuje sveta preproščina in božanska učinkovitost.

Najpogostejša tehnika, ki jo organizacije, tudi naša, pri tem uporabljajo, so **sestanki kolegialne pomoči**. To je razširjen delovni sestanek, ki lahko traja tudi dva ali tri dni, in na katerega povabimo člane drugih projektnih timov oz. posameznike, ki posedujejo določeno znanje, z namenom, da si izmenjajo izkušnje, uvide in znanje. Tim, ki je pred novim izzivom ali rešuje določen problem, mora znati prositi za pomoč in oblikovati tako imenovane »think-thank« skupine. Le-te naj vsebujejo tudi zunanje člane, ki prinesejo nov pogled na stvar. Pri tovrstnih sestankih pa ne gre le za izmenjavo izkušenj, novih pogledov in novih načinov razmišljanja, temveč tudi za razvoj močnih mrež med zaposlenimi, kar dodatno zviša možnosti za uspeh projekta.

2. Učenje med delom

Druga faza je učenje med delom. Med delom že nastaja novo znanje, ki ga je smiselno takoj implementirati v reševanje izziva. Ta faza, če jo seveda izvedemo pravilno, daje neverjetne rezultate. Jo pa podjetja žal premalo uporabljajo. Prav neverjetno je, kolikokrat v organizacijah, v katerih pomagam ljudem upravljalati znanje, slišim stavek: »Nimamo časa za sestanke, moramo delati.« Usodna napaka.

Učinkovita tehnika učenja med delom je **revizija akcije**, ki so jo že v 60-ih letih prejšnjega tisočletja razvili v vojski. Gre za kratke 20-minutne sestanke, na katerih preverimo stanje projekta. Glavna zakonitost revizije akcije je, da jo opravite takoj, ko začitite bodisi zastoj projekta, bodisi že manjša odstopanja od zadanih ciljev. Sestanek skličete takoj oz. še v istem dnevu, ko jo izvedete.

Revizija akcije je precej podoba izvedbi kolegialnega sestanka, le da poteka po drugem modelu, ki je predstavljen na sliki 6.

Glavno orodje revizije akcije so vprašanja: Kaj bi se že moralo zgoditi? in Kaj se je v resnici zgodilo? Povedano drugače, načrt primerjajte s stvarnostjo. Ob izvedbi revizije akcije naredite tudi kratek zapisnik in ga podelite

z vsemi vpletenimi. Vsega skupaj, z zapisnikom vred, je torej za 30 minut, kar vam lahko prihrani milijone evrov.

3. Učenje po delu

Ko je delo zaključeno, se proces učenja ne konča, temveč se celo intenzivira. Tehniko učenja po delu imenujemo **retrospektiva**, s pomočjo katere pogledamo nazaj in temeljito preučimo preteklo delo z namenom, da iz njega potegnemo kakovostno učno lekcijo za prihodnje izzive.

V praksi se mnogo podjetij, zlasti v turbulenci sodobnega časa, v tej fazi zadovolji s preprostim poročilom o projektu, ki ga, roko na srce, skoraj nihče ne prebere. Kakšna zamujena priložnost za učenje! Še zlasti sedaj, ko vemo, da je prihodnost velikokrat projekcija preteklosti in da brez zgodovinskega spomina ne bi bilo inovacij.

Retrospektivo naredimo v treh tednih po zaključenem delu oz. projektu, ko so stvari še toliko sveže, da jih zlahka podoživimo, in hkrati vendarle že toliko daleč, da čustva že nekoliko popustijo in do njih zavzamemo primerno kritično distanco. Gre za daljšo obliko delovnega sestanka v trajanju od dva do tri dni, zato je nekaterim bližje izraz delavnica. Retrospektiva dela, poleg učnih lekcij, predstavlja tudi obred ob zaključku projekta oz. dela.

Za vodenje retrospektive nujno imenujte dobrega moderatorja. To ni čas, da bi se ukvarjali še z vodenjem sestanka oz. delavnice, temveč je čas, da izmenjate svoje uvide, znanje ter izkušnje z drugimi.

Dober moderator ogromno prispeva h kakovostni izmenjavi znanj.

Na sestanek povabite prave ljudi. Ni nujno, da pridejo prav vsi vpleteni v delo oz. projekt, morate pa zagotoviti različnost in na sestanek povabiti predstavnike akterjev kot odjemalcev dela oz. projekta, kot tudi tiste, ki bi jim spoznanja prišla prav v bližnji prihodnosti.

Pri retrospektivi primerjamo cilje z dejanskimi rezultati projekta, kar pa ni najpomembnejše. Bolj pomembno je, da znamo analizirati tudi proces, torej pot, ki smo jo ubrali pri zasledovanju cilja.

Način komunikacij pri analiziranju naj bo kar se da pozitiven. Uporabite tehniko pozitivnega poizvedovanja; analizirajte, kaj je šlo dobro in kaj bi lahko šlo bolje, ter kaj bi lahko storili drugače. Izogibajte se besed, ki sprožajo negativne asociacije. Moderatorji, ki so mojstri svojega poklica, pozitivno in spodbudno komunikacijo dobro obvladajo.

Pri analizi projekta naj sodelujejo vsi deležniki, torej tako akterji kot odjemalci. Vsak ima namreč svoj pogled in iz različnosti pogledov

15 pravil priprave in izvedbe sestankov kolegijske pomoči:

1. Jasno opredelite namen sestanka.
2. Poizvedite, ali je kdo nemara že rešil problem.
3. Izberite pestro sestavo sodelujočih.
4. Uskladite termin s sodelujočimi in določite čas trajanja sestanka.
5. Imenujte moderatorja.
6. Opredelite želene rezultate sestanka.
7. Poskrbite za družabnost.
8. Pripravite prostor, ki omogoča sproščenost.
9. Začnite sestanek z izmenjavo informacij.
10. Spodbujajte goste, naj sprašujejo po tistem, kar morajo izvedeti.
11. Analizirajte, kar ste slišali.
12. Povzemite, česa se je kdo naučil in kdo bi utegnil imeti korist od tega.
13. Dogovorite se o ukrepih.
14. Določite skrbnike ukrepov.
15. Vsem sodelujočim redno poročajte o napredku.



Slika 6: Model izvedbe revizije akcije

se največ naučimo.

Tudi pri retrospektivi pripravimo poročilo o projektu, ki pa naj bi bilo po pravilih upravljanja znanja dostopno celotni interni javnosti ter širši zunanji javnosti.

Sestanki kolegijske pomoči, revizija akcije ter retrospektiva so najbolj osnovna orodja za upravljanje znanja, v katerih je zajeto tako zajemljanje in ustvarjanje, kot tudi deljenje in uporaba znanja. Ta orodja morajo biti vpeta v sam genom oz. kulturo organizacije, kar pomeni, da ni treba nikogar siliti v to, temveč ljudje tovrstna srečanja pričakujejo, se jih veselijo ter ustvarjajo podporno okolje za njihovo izvajanje.

Moč mrež in skupnosti pri upravljanju znanja

Za upravljanje znanja so silno pomembne tudi skupnosti ljudi oz. mreže ljudi, v katerih se zbira določeno znanje. Velikokrat so to razna **strokovna združenja** oz. mreže ljudi, ki se organizirajo znotraj ene stroke. Praviloma je njihova moč v tem, da so manj formalna kot organizacije in zaradi tega znanje lažje kroži. Skupnosti so lahko interne kot tudi eksterne. Organizacije tako praviloma spodbujajo članstvo svojih zaposlenih v teh skupnostih. Vsaka pretirana formalizacija ali težnja, da bi izmerili koristi takšnih mrež, pa se je izkazala

Zakaj si ljudje vzamemo čas za pomoč drugim?

To vprašanje mi velikokrat zastavijo na konferencah in posvetih. In nanj zelo rada odgovorim.

1. Ljudje praviloma radi sodelujemo v skupnostih, ker nas povezujejo določeni skupni interesi, bodisi da je to stroka, bodisi vrednota. Za večino ljudi je biti del skupnosti posebna vrednota.
2. Delovanje v mrežah prinaša ljudem več samozavesti in boljše samopodobo. Čutijo, da so vredni zaupanja.
3. Ljudje v teh skupnostih ne le dajejo, temveč tudi prosijo za znanje in izkušnje in se tako čutijo povezane s širšim okoljem, čutijo, da so del večje celote.
4. Ljudje v skupnostih hitreje rastemo, saj v sodelovanju z drugimi dosežemo veliko več, kot bi lahko dosegli sami.

za nevarno, saj tovrstna početja ogrožajo preživetje le-teh.

Druga vrsta skupnosti, ki lahko bistveno izboljša procese upravljanja znanja v organizacijah, so tako imenovane **mreže za doseganje rezultatov**, ki pa so veliko bolj formalne ter prinašajo merljive rezultate. Tudi ustanovljene so z namenom izboljšanja rezultatov. Takšne mreže, na primer, ustanavlja BP (British Petroleum) vselej takrat, ko opazi vrzel med vrednostjo trenutne prakse in prepoznano dobro prakso. To je mreža, ki ima mentorje za doseganje rezultatov in tudi svoje poslovne odjemalce. Pri nas lahko izpostavimo primere prenove mentorskega sistema, kjer smo klasičnim oblikam mentorstva, pripravnikom in novo zaposlenim, dodali še nove oblike mentorstva za doseganje rezultatov.

Odnosov v mrežah in skupnostih ne moremo digitalizirati.

Najpogostejše mreže za upravljanje znanja pa so **projektna mreže** - »think thank« skupine, ki se zberejo z namenom ustanovitve in vodenja določenega projekta. Te mreže morajo biti pretočne, se pravi, da njihova sestava ni stalna, temveč se fleksibilno spreminja glede na potrebe po znanju. Skupnosti in mreže so torej dodatno pomagalo

za učinkovito upravljanje znanja, toda le, če jih tudi učinkovito upravljamo, predvsem pa vzdržujemo. Sama sem članica kar nekaj skupnosti in vem, da jih je veliko lažje ustanoviti kot vzdrževati.

Vzdrževanje mrež in skupnosti za upravljanje znanja

Čeravno danes izmenjava informacij poteka pretežno digitalno, pa odnosov ne moremo preprosto digitalizirati. Veliko lažje je izmenjevati znanje in sodelovati z ljudmi, ki jih osebno poznamo. Zlato pravilo vzdrževanja medosebnih stikov je srečanje članov takšnih skupnosti v živo najmanj enkrat letno, še bolje pa je, da je to pogosteje.

Skupnosti, ki imajo mrežnega koordinatorskega, so praviloma uspešnejše. To je oseba, ki je zadolžena za vzdrževanje mreže - skrbi za ohranjanje rednih stikov med člani in jasno razdelitev vlog in nalog, usklajuje tekoče aktivnosti in je tako rekoč »srce« skupnosti. Na eni strani poroča o rezultatih, na drugi pa opogumlja skupnost, poskrbi, da skupnost proslavlja uspehe, koordinira osveževanje članstva, spodbuja k akcijam ...

Velikokrat me ljudje vprašajo, ali je izmenjava znanja v takšnih skupnostih nagrajena. Je, toda ne denarno. Največja nagrada je prispevek k poslovnim rezultatom. Biti član takšne skupnosti je čast. Kot edino sprejemljiva je nagrada v obliki doprinosa k letnim ciljem.

Interne skupnosti so varuhi znanja organizacije; veliko več znanja, kot v elektronskih in drugih skladiščih, je namreč v glavah ljudi. Znanje v klasičnih skladiščih ostaja statično. Knjiga, ki je bila napisana danes, je že stvar preteklega dne. V skupnostih pa se znanje nadgrajuje ob vsaki interakciji, zato ni nikoli statično. Skupnosti znanje uporabljajo; vtkejo ga v poslovne procese in nadgrajujejo.

Zajemanje znanja od ljudi, ki zapuščajo organizacijo

Nihče ni nepogrešljiv - toda to drži le, če si v podjetju znanje izmenjujemo preko skupnosti ali urejenega sistema upravljanja znanja. Sicer utegne veliko baz znanja umreti z odhodom njihovega nosilca, kar pa predstavlja veliko potencialno izgubo za sleherno organizacijo.

Ljudje, ki zapuščajo organizacijo, so praviloma pripravljene zapustiti znanje svojemu nasledniku, saj jim je v interesu, da pustijo svoj pečat v organizaciji ter da njihovo delo živi dalje.

Praviloma organizacije za zajemanje znanja od ljudi, ki odhajajo, uporabljajo dva pristopa: eden je primopredajni zapisnik, ki ga ne moremo šteti med resna orodja za upravljanje znanja, drugi pa je **»izhodni intervju«** z jasno osredoto-

čenimi vprašanji o ključnih znanjih posameznika ter vodenju procesov dela. Ta intervju lahko vodi koordinator znanja oz. HR služba. Še boljši pristop pa je **pogovor oz. serija pogovorov med človekom, ki je vir znanja, in njegovim odjemalcem oz. posameznikom**, ki ga bo v tej vlogi nadomestil.

Ključno pri zajemanju znanja od osebe, ki zapušča organizacijo, je, da si naredimo načrt, ki bo najbolj učinkovit v posamičnem primeru in vanj vključimo vse zainteresirane odjemalce, kot tudi dejstvo, da je dobro tako pridobljena znanja ustrezno zapisati. Tako ohranjamo skupni spomin organizacije.

Skladiščenje znanja in ustvarjanje imenikov znanj

Zajemanje znanja je proces, v katerem prečistimo znanje, potem pa ga moramo tudi ustrezno uskladiščiti. Saj si lahko predstavljate, kako je, ko pridete v urejeno skladišče in kako je, kadar temu ni tako. Pri skladiščenju znanja gre za to, da ustvarimo učinkovite imenike znanja, pri čemer naj si vsaka organizacija, ki gradi sistem upravljanja znanja, zastavi tri osnovna vprašanja:

- Bo v naših imenikih znanja tisto znanje, ki ga potrebujemo?
- Kako bomo našli tisto, kar iščemo?
- Kako bomo zagotovili rast naših baz znanja?

Prvo pravilo pri oblikovanju imenikov znanja je, da imate tudi odjemalce znanja, ljudi v organizaciji, ki določeno znanje potrebujejo. Če ni povpraševanja po določenem znanju, takšnega znanja ne uvrstimo v imenik.

Drugo pravilo je, da bazo znanja ustrezno poimenujete, tako da bodo vsi vedeli, za kaj gre. Pametno je narediti interno klasifikacijo znanja. Nekaj primerov poimenovanja baz znanja: organizacija dogodkov, vodenje projekta, digitalni marketing, vpeljava novega izdelka na trg, priprava in vodenje projektov za pridobitev nepovratnih sredstev ...

Tretji korak je, da preverite, ali za to znanje že obstaja skupnost ali mreža znotraj ali zunaj organizacije, in če obstaja, se povežite s temi skupnostmi.

V nadaljevanju preverite, kaj na področju posamičnega vira znanja že obstaja v organizaciji (poročila, elaborati, zapisi, knjige, video vsebine ...).

Nato se lotite oblikovanja splošnih »smernic«, ki vas bodo vodile pri oblikovanju imenika znanja, in v nadaljevanju pripravite tudi **»kazalo«** posameznega vira znanja.

Splošne smernice predstavite, preden objavite imenik znanja, dajte jih v potrditev »lastnikom« znanja, torej zaposlenim. Šele po njihovi privolitvi nadaljujete z delom. Pri tem ne pozabite, da so zaposleni vladarji znanja.

Pri ustvarjanju imenika znanja imejte vedno v mislih dejstvo, da znanje prihaja od ljudi in

pripada ljudem. Zato v imenike znanja vključite tudi vse nosilce znanja ter povezave do njih. Zelo dobro je, da ljudi predstavite tudi s fotografijo in z manj formalnimi opisi. Tako bo imenik znanja veliko bolj zaživel, kot pa če bo vse strogo formalno, saj si ljudje velikokrat ne upajo vprašati za pomoč preveč uradno osebo.

Znanje prihaja od ljudi in pripada ljudem.

Še preden objavite imenik znanja, pa vam toplo priporočam, da uredite še »lastništvo« virov znanja. Lastnik je tisti, ki bo skrbel za nadgradnjo določenega vira. Koordinator znanja pa je tam zato, da ustvarja spodbudno okolje tako za lastnike kot odjemalce znanja, ki svoje vloge tako ali tako nenehno izmenjujejo. Imenik mora biti dostopen vsem, ni last HR službe, temveč je last vseh.

Namesto zaključka - praktični primer upravljanja znanja

Za konec pa vam želim opisati še praktični primer upravljanja znanja v izbrani mikro organizaciji, ki je zaradi zaupnosti podatkov ne bom poimenovala.

V izbrani organizaciji smo uvedli holistični pristop upravljanja znanja, saj je bila kultura upravljanja znanja že na visokem nivoju in so že prakticirali oblike učenja pred in med delom ter po njem. Toda kljub temu se je znanje izgubljalo zaradi pogostih turbulenc, ki jih je organizacija doživljala.

Začeli smo s postavitvijo novih projektnih timov, pri čemer smo poskrbeli, da je bil v vsakem timu prisoten vsaj en ključni nosilec znanja, potreben za izvedbo projekta.

Nato smo za vse projekte, ki jih je načrtovala

organizacija, oblikovali nekaj splošnih ključnih kazalnikov ter za vsak projekt tudi cilje po sprejetih skupnih kazalnikih.

V fazi retrospektive smo vsak projekt ocenili po teh ključnih kazalnikih, pri čemer smo v oceno vključili vse deležnike posamičnega projekta. Ocene smo nato primerjali z zastavljenimi cilji ter hkrati tudi s preteklimi ocenami projektov (tistih, ki v organizaciji potekajo kontinuirano). Nosilci projektov so vsak mesec na skupnem kolegiju družbe predstavljali projekte z namenom, da ostalim predstavijo, kaj so naredili dobro in kaj lahko še izboljšajo. Zelo pomembno dejstvo je, da te ocene niso vplivale na nagrajevanje timov, temveč izključno na prenos in izmenjavo znanja.

Iz zbranih ocen smo namreč lahko hitro videli, kateri tim lahko ponudi svoje znanje drugemu timu in na katerem področju. Enostavno pravilo, ki si ga je organizacija postavila, je bilo, da boljši ponudijo svoje znanje šibkejšim oz. da šibkejši prosijo za pomoč močnejše.

Iz zgornjega grafa pa lahko tudi hitro vidite, da so se znanja timov med seboj razlikovala glede na postavljene skupne ključne kazalnike projektov, kar je sprožilo enakomerno povpraševanje po znanjih med posameznimi timi ter uravnoteženo izmenjavo.

Projektni tim 4 je pomagal projektному timu 3 in 4 na področju ključnega kazalnika 1 (KP1), projektni tim 3 pa je pomagal projektному timu 4 na področju ključnega kazalnika 4 (KP4).

Živahna izmenjava znanja je v organizaciji spodbudila tudi boljše klimo, več energije, pri čemer tudi poslovni rezultati niso izostali. V sedmih mesecih od uvedbe projekta se je poslovni rezultat izboljšal za 4,5 odstotkov glede na primerljivo predhodno leto.

In naj to dejstvo vliva pogum vsem, ki ste se odločili stopiti na pot upravljanja znanja - spleta se deliti znanje z drugimi, kajti vse, kar daš, dobiš tudi nazaj, le da še mnogo več.

Kako dodatno »začiniti« imenike znanja?

Poleg »obveznih podatkov« dodajte v imenik

- osebne zgodbe posameznikov – nosilcev znanja,
- neformalne osebne fotografije in
- njihovo članstvo v mrežah, klubih.

Nosilci znanja naj zapišejo tudi:

- kaj radi počnejo,
- na katerih področjih so že delali in
- kaj bi želeli ponuditi drugim.

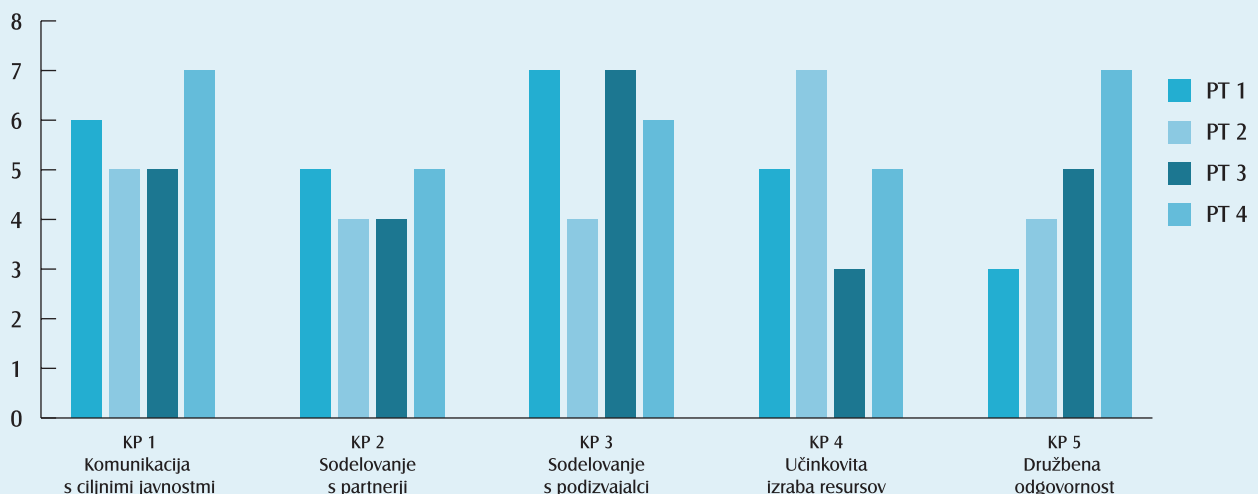
Literatura

D. Brečko: Uporaba modela Investigate pri analizi izobraževalnih potreb, v reviji HRM, letnik 13, št. 63, 2015

D. Brečko: Merjenje učinkovitosti izobraževanja, seminarsko gradivo, Planet GV, 2015
C. Collins, G. Parcell, Učimo se leteti, GV Založba 2002

J. Liedtka, T. Ogilvie: Designing for Growth – a design thinking tool kit for managers, Columbia Business School, 2011
+ konferenca ZBDS

Dr. Danijela Brečko, pionirka na področju raziskovanja osebne in organizacijske energije, direktorica Inštituta Sofos in podpredsednica Slovenskega coaching združenja.



Graf: Doseganje ključnih kazalnikov PT in upravljanje znanja