

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SONJA KAVČIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**POMEN UČENJA IN MANAGEMENTA ZNANJA ZA
ORGANIZACIJE**

Ljubljana, december 2006

SONJA KAVČIČ

IZJAVA

Študentka Sonja Kavčič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. POMEN UČENJA IN MANAGEMENTA ZNANJA ZA ORGANIZACIJE.....	2
1.1. UČENJE.....	3
1.1.1. Individualno učenje.....	4
1.1.2. Timsko učenje	4
1.1.3. Organizacijsko učenje.....	5
1.2. OPREDELITEV IN POSEBNOSTI ZNANJA.....	6
1.3. MANAGEMENT ZNANJA	9
1.3.1. Vpliv kulture na management znanja.....	12
1.3.2. Holistični model managementa znanja.....	14
1.3.3. Izkuštvne skupnosti (IS).....	17
2. VLOGA VODSTVA PRI MANAGEMENTU ZNANJA.....	21
3. ŠTUDIJE PRIMEROV MANAGEMENTA ZNANJA.....	24
3.1. UPORABA HOLISTIČNEGA MODELA MZ V BP AMOCO.....	24
3.2. SIEMENS AG.....	33
3.2.1. ShareNet sistem za izmenjavo znanja.....	34
3.2.2. Uvedba ShareNet sistema na Kitajskem	37
3.3. GORENJE, D. D.	40
3.3.1. Raziskava IS v Gorenju.....	41
3.3.2. Ugotovitve in priporočila raziskave IS v Gorenju.....	44
SKLEP	45
LITERATURA	47
VIRI	50
SLOVAR ANGLEŠKO SLOVENSКИH IZRAZOV	
PRILOGE	

SEZNAM SLIK

Slika 1: Tri fazni cikel učenja in organizacijsko učenje.....	6
Slika 2: Nastanek in izmenjava eksplicitnega in implicitnega znanja.....	8
Slika 3: Faze managementa znanja.....	10
Slika 4: Ključni elementi managementa znanja	11
Slika 5: Holistični model managementa znanja	14
Slika 6: Razvijanje dobrih praks.....	17
Slika 7: Učeče se vodstvo v spreminjajočem se okolju.....	22
Slika 8: Proces učenja v podjetju BP Amoco	25
Slika 9: Holističen model managementa znanja v BP Amoco	29
Slika 10: Zajemanje zgodb in praks v vir znanja	30
Slika 11: Dvojna vloga zaposlenih	33
Slika 12: Delovanje sistema ShareNet	36
Slika 13: Strokovnjaki s posameznih področij znanja po oddelkih.....	42
Slika 14: Identificirane IS v Gorenju.....	42

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja.....	7
Tabela 2: Razvojne stopnje IS glede na evolucijski model.....	20
Tabela 3: Oddelki vključeni v raziskavo	41
Tabela 4: Opis identificiranih IS v Gorenju	43

UVOD

»Znanje je moč.« In če je znanje moč, danes ta moč izvira iz vsepovsod. Znanje se širi in ni ga več moč ustaviti, še manj olastniniti. Organizacije lahko edino pritegnejo pozornost »lastnikov znanja« in jih prepričajo, da delajo zanje. Nenehne inovacije, revolucionarne ali evolucijske so postale nujnost. Le z inovacijami, ki niso nič drugega, kot sestaviti že znane stvari drugače, v novi kombinaciji, bodo lahko podjetja dosegala začasni monopol na trgu. Kupci v sodobnem času so zelo prefinjeni in cenijo le še inovativnost. V novi ekonomiji ni več hitrostnih omejitev in ni več časa za neznanje (Hladna vojna znanja, 2006).

Nastopil je čas, ki prinaša drugačne zahteve glede vloge podjetij in njihove uspešnosti. Organizacije bodo morale razvijati vse več ustvarjalnosti in fleksibilnosti, da bodo lahko kos kompleksnemu in turbulentnemu okolju, v katerem delujejo. Podjetja so v znanju prepoznala temelj, na katerem gradijo svojo prihodnost. Ljudje, zaposleni v podjetju, so glavni vir konkurenčne prednosti ali kot nekateri pravijo, so »zlata jama« (Bernik et al., 1999, str. 99). Ker je znanje temeljni »produkcijski« dejavnik tretjega tisočletja, je potrebno z ljudmi v družbi znanja ravnati drugače, kot smo bili vajeni do sedaj. Znanja se v nasprotju s kapitalom ne da več preprosto upravljati »od zgoraj«, saj je individualizirano v glavah posameznikov in ne v žepih bank, skladov in organizacij. Prav ta megatrend zahteva največji miselni, strateški, organizacijski in managerski preobrat (Premoženje, ki zvečer odide, 2006). Z zavedanjem o pomenu znanja in ravnanju z njim ter novimi načini razmišljanja smo stopili v ero znanja, ki ji lahko rečemo era prihodnosti.

Predmet preučevanja v diplomskem delu je področje učenja in managementa znanja v organizacijah. Pri oblikovanju učečih se organizacij je potrebno uvesti na znanju in sodelovanju temelječo kulturo, kjer ima ključno vlogo vodstvo organizacije. **Osnovna teza** diplomskega dela je, da predstavljata učenje in management znanja temelj za doseganje konkurenčnih prednosti organizacije v sodobnem poslovnem okolju.

Temeljni cilj diplomskega dela je seznanjenje s procesom učenja in managementa znanja, ki poteka v sodobnih organizacijah. Podrobnejši cilji, ki sem si jih zastavila, so prikazati celovit model managementa znanja s pomočjo podjetja BP Amoco, predstaviti Siemensov sistem za management znanja ShareNet, s katerim želim opozoriti na pomen spoznavanja in upoštevanja drugačnih kulturnih okolij (kot je na primer Kitajska). Od medsebojne usklajenosti med managementom znanja in organizacijsko kulturo je namreč odvisno, ali bo kultura pripomogla k uspešnosti izvajanja managementa znanja. Na primeru podjetja Gorenje, d.d. bom opisala izkustvene skupnosti, ki so jih s pomočjo raziskave identificirali v tem podjetju. Poleg tega želim z vsemi študijami primerov pokazati, kako je pomembna vloga vodstva pri oblikovanju učeče se kulture in izvajanju aktivnosti managementa znanja.

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomen učenja v sodobnih organizacijah, pri čemer zahteva znanje drugačno ravnanje kot temeljni dejavniki tradicionalne ekonomije. Znanje

predstavlja močan razlog, da bo v prihodnosti najpomembnejše področje za razvijanje novih konceptov, metod, praks in orodij ravno management znanja. Pomembno je zagotoviti integriranost elementov managementa znanja z organizacijsko kulturo, pri čemer se vodstvo organizacije srečuje s številnimi ovirami in priložnostmi. Pri izdelavi diplomskega dela sem izhajala iz domače in tuje literature, ki obravnavajo učenje in management znanja. Teoretični del diplomskega dela je podprt s tremi študijami primerov.

Struktura diplomskega dela obsega uvod, tri glavna vsebinska poglavja ter sklep. Prvo poglavje pojasnjuje pomen učenja in managementa znanja za organizacije. Poglavje se začne z učenjem, ki vključuje individualno, timsko in organizacijsko učenje, nato sledi opredelitev in posebnosti znanja. Tretji del prvega poglavja se nanaša na management znanja, kjer so izpostavljena tri podpoglavja: vpliv kulture na management znanja, holistični model managementa znanja ter izkustvene skupnosti. Drugo poglavje se nanaša na vlogo vodstva pri managementu znanja. V tretjem, zadnjem poglavju so predstavljene študije primerov managementa znanja treh podjetij: BP Amoco, Siemens AG ter Gorenje, d.d. Poglavje se začne s holističnim modelom managementa znanja v BP Amoco. Temu sledi podjetje Siemens AG s podpoglavji ShareNet sistem za izmenjavo znanja in uvedba ShareNet sistema na Kitajskem. Zadnji del tretjega poglavja je namenjen Gorenju, d.d., kjer je predstavljena raziskava IS v Gorenju ter ugotovitve in priporočila te raziskave. Diplomsko delo se zaključi s povzetkom glavnih ugotovitev iz prejšnjih poglavij. Potrjena je izhodiščna hipoteza in doseženi zadani cilji. Sledi pregled literature in virov. Uporabljene angleške besede so razložene v slovarju tujih izrazov. Na koncu so priložene še priloge.

1. POMEN UČENJA IN MANAGEMENTA ZNANJA ZA ORGANIZACIJE

Značilnosti sodobnega časa, v katerem živimo, so kompleksnost, turbulentnost okolja, negotovost, visoka tveganja, paradoksi in popolne kontraindikacije, nastanek novih vrednot, globalizacija tržišča in kapitala, konkurenca celo na lastnem dvorišču, razdrobljenost tržišča in nastajanje majhnih tržnih niš s posebnimi zahtevami ter pojav uspešnih malih podjetij, ki konkurirajo tudi velikim. Avtor Bergquist pravi, da nekako izgubljam tla pod nogami: *»Nimamo tal, na katerih bi se trdno počutili in ki bi nam bila znana. Morali bi imeti vero, vendar je okrog nas dvom; neumno bi bilo trditi, da poznamo gotovost, ko pa je vse tako nepredvidljivo«* (Vila, 2000, str. 9-10, 55).

V viharnem okolju sodobnega poslovnega sveta bodo zmagovalna podjetja le tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila (Lipičnik, 2005, str. 206). Da bodo organizacije lahko obvladovala izzive, ki jih prinaša nova doba, potrebujejo drugačne rešitve od tradicionalnih. Prijemi in pravila, ki so veljala za stare uspešne organizacije, ne veljajo več in potrebno je razviti nove načine za delovanje v sodobnem okolju, kjer imata **učenje in management znanja** (angl. knowledge management) ključno vlogo. Za današnje poslovno okolje so značilni novi faktorji uspeha, kot so hitrost, fleksibilnost, integracija in inovativnost (Vila, 2000, str. 65). Premagovanje vseh izzivov

modernega poslovnega okolja vsekakor ni lahka naloga za organizacije, kar tudi predstavlja vzrok za naraščajoči pomen učenja in managementa znanja v sedanjosti in prihodnosti.

Organizacije se vedno bolj zavedajo pomena znanja kot ključnega dejavnika, ki jim prinaša konkurenčno prednost pred drugimi, zato mu posvečajo vedno več pozornosti. Že **Peter Drucker** je napovedal, da **znanje** ne bo edini konkurenčni dejavnik, zelo verjetno pa bo **odločilni dejavnik** vsaj v večini panog v razvitih deželah. Tradicionalni dejavniki ekonomije (zemlja, delo in kapital) ne izginejo, ampak postanejo drugotnega pomena. To utemeljuje s tem, da se vsi tradicionalni dejavniki zlahka dosežejo le, če obstaja specializirano znanje, ki postane produktivno takrat, ko se vključi v neko nalogo (Drucker, 2004, str. 8, 128). S priznavanjem pomena znanja za strateški uspeh, se je pojavila potreba po zavestnem ravnanju z znanjem, ki vključuje napore za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in gojenje kulture učenja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 70).

1.1. UČENJE

V dobi znanja je kontinuirano učenje bistveno za uspeh sodobnih organizacij, za posameznike je to vseživljenjski proces. Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Ker je poslovno okolje zelo turbulentno, se morajo organizacije odzivati zelo hitro. Uspešnejša je tista organizacija, ki se uči hitreje in zaradi potrebe po nenehnem učenju se je pojavil **koncept učeče se organizacije**, ki predstavlja filozofijo za organizacije. Potrebno je poudariti, da pomeni učeča se organizacija korak naprej od različnih modifikacij birokratskega tipa organizacije (Bernik et al., 1999, str. 124-125). Sodobne učeče se organizacije temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja učenje in timsko delo. Značilno zanje je nenehno prilagajanje okolju in inoviranje na vseh področjih delovanja (Dimovski et al., 2005, str. 7, 25).

Glede učenja so za organizacijo in management pomembne naslednje ugotovitve (Možina et al., 2002, str. 17): (1) Organizacija se mora **zavedati vloge učenja**. To pomeni, da mora pridobivati in uveljavljati tista znanja, ki prispevajo h končnemu rezultatu in neposrednim ciljem. (2) Organizacija se mora **učiti pozabljanja**. To je opustitev tistega znanja, spretnosti in načinov, ki ne vodijo k predvidenim dosežkom. Pri uvajanju novih nalog je to razmeroma lahko, v primeru spreminjanja obstoječih norm in navad pa je največkrat zelo zahtevno. (3) Zaposleni v organizaciji naj se **zavedajo potreb po znanju**. Motivirani člani so bolj pripravljeni sodelovati v procesu učenja in lažje obvladujejo spremembe pri delu in življenju v organizaciji. (4) **Učenje v organizaciji je stalno dogajanje**, ki je načrtovano, organizirano in ocenjevano. Zajema vse zaposlene, izvajajo ga vsi, ključno vlogo pri njegovem spodbujanju imajo managerji.

Učenje je dejaven in zapleten proces, ki ga zavestno ali podzavestno usmerja učenec sam. Učimo se lahko namenoma ali nenamenoma. Teece, Rumelt, Dosi in Winter menijo, da

učenje kot proces vključuje ponavljanje in preizkušanje, kar omogoča, da naloge izvajamo bolje in hitreje ter ugotavljamo nove priložnosti. Učenje je lahko urejeno ali kaotično, polno občutkov onemogočanja in neučinkovito. Ljudje se lahko učimo z opazovanjem, z vključevanjem v delovanje, s prevzemanjem tveganja in s presojo svojega delovanja, ki ga je treba popraviti (učenje iz napak). Učenje kot proces je ciklično in nikoli končano (Ivanko et al., 1999, str. 199). Z vidika organizacije je pomembno upoštevati **tri ravni učenja**, ki so medseboj tesno povezane in odvisne: **individualno učenje**, **timsko učenje** in **učenje organizacije kot celote** (Bernik et al., 1999, str. 132).

1.1.1. Individualno učenje

Individualno učenje je osnova učenja v organizaciji. Posamezniki so tisti, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost. Posamezniki imajo svoj način mišljenja, s katerim pomembno vplivajo na prihodnji razvoj organizacij. **Senge** pravi, da vsak proces učenja organizacije temelji na procesu učenja posameznika in da je ta nujen ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno učenje organizacije (Senge et al., 1994, str. 139). Z vidika organizacije je pomembno vedeti, da obstaja **sistematično in nesistematično učenje**. Ljudje nesistematično pridobivajo predvsem informacije z branjem, gledanjem televizije, pogovori, druženjem ipd. Te vrste znanj dajejo posamezniku širšo razgledanost, kar mu omogoča, da nastajajoče probleme obravnava s širšega vidika. Sistematično učenje pa je planiran in organiziran proces pridobivanja znanj, veščin in navad. Cilji sistematičnega učenja so opredeljeni. To so cilji, ki so pomembni tudi za organizacijo, ne zgolj za posameznika. V vsakem primeru učenje poteka na nivoju posameznika (Bernik et al., 1999, str. 127).

1.1.2. Timsko učenje

Timsko učenje je proces uravnave ciljev delovanja in strokovnega razvoja posameznikov, da bi preko usklajenega delovanja posameznikov dosegli skupen cilj. Pomembno je, da člani tima kot posamezniki čutijo resnično željo, da bi ta cilj dosegli, torej, da cilj delovanja tima doživljajo kot svoj osebni cilj. Tim si je potrebno predstavljati kot orkester. Lahko je uglašen ali pa ne. Če ni uglašen, so učinki timskega dela lahko celo slabši kot dela posameznika (Bernik et al., 1999, str. 128). Timsko učenje je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima. Tim se formira zato, da bi posamezniki dosegli **sinergijske učinke** prek izmenjave idej. To pomeni, da je **seštevek tima večji kakor preprost seštevek dosežkov posameznikov** (Šiško, 2001, str. 21).

Temeljne metode timskega učenja znotraj organizacije, ki pomagajo izboljšati učenje v timu, so (Bernik et al., 1999, str. 129): (1) **Dialog in diskusija**, s katerim zagotavljamo prosti pretok idej, mnenj in konkretnih znanj med udeleženci. Pogoji za uspešen dialog in diskusijo so odprtost za drugačnost mnenj, sposobnost natančnega poslušanja sogovornika, pripravljenost za delitev znanja in informacij ter ne sme biti tendenc po prevladi enega nad drugim. (2) **Ukvarjanje z realnimi problemi s pomočjo reševanja konflikta**; pri tem člani uspešnih

timov pogosto zaidejo v konflikte. Konflikt se ne pojavi zaradi različnih interesov posameznikov, ampak gre za konflikt idej za rešitev problema. V tem primeru je konflikt temeljna značilnost uspešnih timov, saj konflikt postane produktiven. Reši se s pomočjo diskusije. (3) **Učenje »kako udejaniti«**.

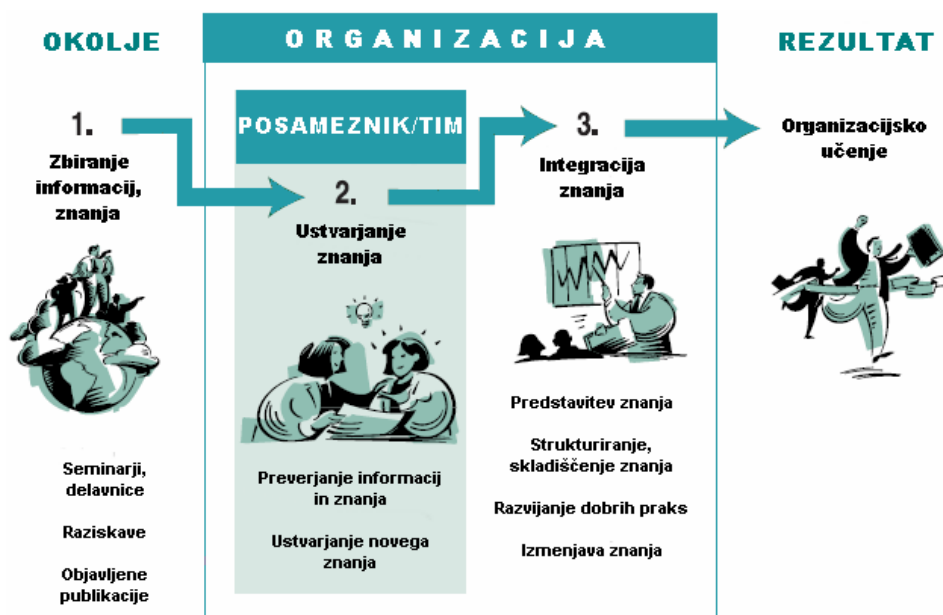
1.1.3. Organizacijsko učenje

Posledica učenja je znanje, ki predstavlja nesporno bogastvo tako za posameznika kot za organizacijo. Rezultat vsega učenja v organizaciji ponazorimo s pojmom intelektualni kapital, ki predstavlja vse znanje organizacije. Njegov najpomembnejši del je znanje posameznikov, vendar je potrebno pri tem poudariti, da je **znanje organizacije večje, kot je vsota znanj posameznikov**. To nastane zaradi tega, ker se ob ustreznem odvijanju učenja, sprožijo sinergijski učinki sodelovanja več ljudi v organizaciji ter med organizacijo in okoljem. V tem se skriva moč organizacijskega učenja, kjer je potrebno upoštevati neizpodbitno dejstvo, da organizacija svojega znanja ne more ustvariti sama, brez svojih zaposlenih in njihovega medsebojnega sodelovanja (Jaklič et al., 2006, str. 60, 66).

Učenje na ravni organizacije je potrebno obravnavati z več vidikov (Bernik et al., 1999, str. 129-130): (1) Z vidika **neposrednega učenja sodelavcev** je pomembno, da organizacija podpira sistematično učenje posameznikov ter s tem podpira in spodbuja individualna prizadevanja posameznikov po pridobitvi čim več znanja in veščin. V nekaterih primerih organizacije tudi postavijo lastne sisteme izobraževanja. Pomembno pa je tudi omogočanje timskega učenja. (2) Z vidika **povezav oziroma struktur, ki v procesu učenja nastanejo med sodelavci**. Učenje drug od drugega predstavlja osebno rast in razvoj zaposlenih. V procesu medsebojnega učenja med sodelavci prihaja do neformalnih povezav med zaposlenimi. Pri tem mora obstajati ustrezna organizacijska kultura, ki omogoča medsebojne in večsmerne komunikacije. (3) Z vidika **vsebin**, ki se jih uči organizacija.

Organizacija je mehanizem, znotraj katerega se znanje ustvarja v procesu dinamične interakcije med posamezniki in okoljem (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 13). Na Sliki 1 (glej str. 6) je prikazan **tri fazni cikel učenja**, ki se nenehno ponavlja. V prvi fazi posamezniki ali timi najprej zbirajo informacije in nepreverjena znanja iz okolja, ki jih nato v drugi fazi preverijo in na tej podlagi ustvarjajo nova znanja. Učenje poteka na ravni posameznikov in timov, kjer pride do izraza njihova ustvarjalnost in inovativnost. V tretji fazi se odvija integracija znanja, kar pomeni, da se vsa na novo ustvarjena znanja povežejo na ravni celotne organizacije. Pri tem je pomembna izmenjava znanja med zaposlenimi (s pomočjo predstavitev, delavnic ter drugih oblik sodelovanja), strukturiranje in skladiščenje znanja ter razvijanje dobrih praks. S tem se krog učenja sklene, njegov rezultat pa je organizacijsko učenje. Ker je **učenje vseživljenjski proces, se faze cikla nenehno ponavljajo** (Leitch, Rosen, 2001, str. 10-11). Pri vsem tem je pomembno, da pri organizacijskem učenju nastane prizadevanje za večje skupno razumevanje zapletenih organizacijskih problemov in skupno pripravljenost za njihovo reševanje (Bernik et al., 1999, str. 132).

Slika 1: Tri fazni cikel učenja in organizacijsko učenje



Vir: Leitch, Rosen, 2001, str. 10.

Izzivi sodobnega okolja zahtevajo od organizacij usmeritev pozornosti v okolje, tržišče in ljudi, kar pomeni tesno sodelovanje z uporabniki izdelkov in storitev. Uporabniki so postali prefinjeni ter zahtevajo celovite in kompleksne rešitve, zato je za organizacije ključno pridobivanje in upoštevanje **znanja uporabnikov** (angl. customer knowledge). Pri tem se učenje od uporabnikov spreminja v učenje skupaj z uporabniki. Pomembno je tudi učenje z ostalimi udeleženci kot so dobavitelji, drugi partnerji in celo konkurenca. **S skupnim učenjem bodo lahko organizacije kos turbulentnemu okolju in ponudile svojim uporabnikom ustrezne inovativne rešitve** (Hackett, 2000, str. 13, 55).

1.2. OPREDELITEV IN POSEBNOSTI ZNANJA

Znanje je »mešanica izkušenj, vrednot, usklajenih notranjih informacij in strokovnih vpogledov, ki omogoča razumno predvidevanje, odločanje, vrednotenje in intuitivno presojanje. Oblikuje se v umu posameznika in kolektiva, ter se razvija ob izkušnjah, uspehih in porazih« (Davenport, Prusak, 1998, str. 5). Za znanje je značilno, da je (Tavčar, 2005, str. 31): (1) **dinamično**, saj nastaja v socialnih interakcijah med posamezniki in organizacijami, (2) **vezano na okoliščine, določen čas in prostor**, drugače so to le informacije, ne znanje, (3) **vezano na ljudi**, zato ker informacija postane znanje, ko jo v danih okoliščinah podajajo ljudje in če ima korenine v prepričanju in zavezanosti posameznika in (4) **relativno**, saj gre za subjektivna razumevanja istih stvari.

Obstaja veliko vrst delitev znanja, saj se ga ne da z lahkoto natančno opredeliti. V teoriji in praksi je najpogosteje omenjena delitev na eksplicitno in implicitno znanje (glej Tabela 1, na str. 7). **EksPLICITNO ali kodirano** znanje je zajeto v tekstu, tabelah, opisih izdelkov in

podobno. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Do te vrste znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo (Jaklič et al., 2006, str. 63-64). Nonaka meni, da se takšno znanje lahko patentira, toda večinoma ne predstavlja izvor konkurenčnih prednosti organizacije (Hildreth, Kimble, 2002, str. 3). Znanje, ki ni vidno navzven, imenujemo **implicitno ali tiho**. Tako znanje je skrito v glavah posameznikov in ga je težko posnemati, zato predstavlja osnovo za inoviranje v organizaciji (O'Dell, Grayson, 1998, str. 4). Težko ga je dokumentirati, vendar to še ne pomeni, da tega znanja sploh ni mogoče prenašati. Potrebno je prilagoditi način prenosa in v ospredje postaviti osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje. Pomembno je prepoznati strokovnjake, ki določeno znanje imajo, ostalim pa omogočiti neposreden stik z njimi (Jaklič et al., 2006, str. 63-64).

Tabela 1: Oblike eksplicitnega in implicitnega znanja

EKSPPLICITNO ZNANJE	IMPLICITNO ZNANJE
<ul style="list-style-type: none"> ➤ tabele ➤ diagrami ➤ specifikacije izdelkov ➤ znanstvene formule ➤ računalniški programi ➤ podatkovne baze ➤ zapisane dobre prakse ➤ standardi organizacije ➤ cilji organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ izkušnje ➤ sposobnosti ➤ intuicija ➤ razumevanje ➤ prepoznavanje ➤ zaznavanje ➤ občutki ➤ čustva

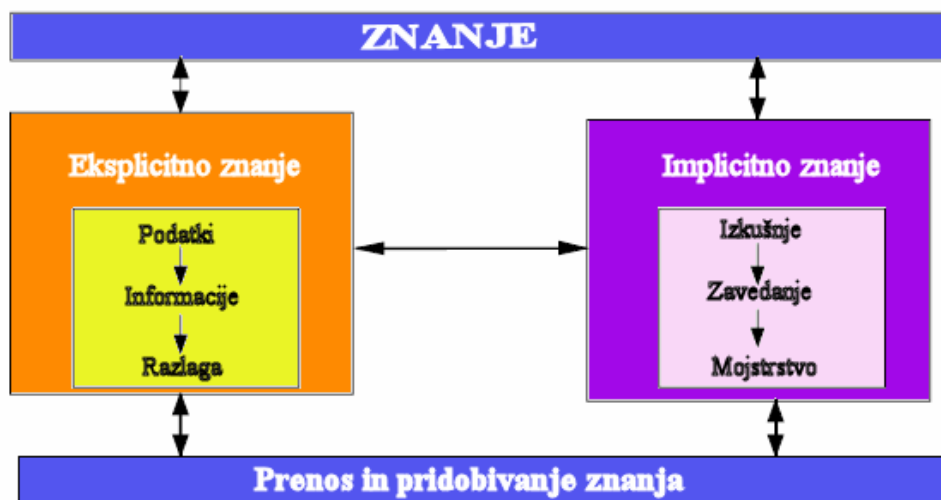
Vir: Jaklič et al., 2006, str. 63.

Za organizacije je pomembno tako eksplicitno kot tudi implicitno znanje, saj sta **komplementarna**. Znanje nastaja v interakcijah med prikritim in očitnim znanjem in ko prehaja iz implicitnega v eksplicitno ter nazaj, se ga ustvarja še več (Roos et al., 2000, str. 12). Tudi Nonaka in Takeuchi poudarjata, da je pomembno pretvarjati implicitno v očitno znanje, to je v kodificirano obliko, da ga naredimo dostopnega tudi drugim. Le tako je mogoče doseči uspešno bogatitev obstoječega znanja in pridobivanje novega (Johannessen, Olsen, 2003, str. 284). Johannessen pravi, da organizacije, ki posvečajo preveč pozornosti očitnemu znanju, kmalu izgubijo konkurenčne prednosti, saj se ga da hitro posnemati. Zato je z vidika inovativnosti poudarek na implicitnem znanju. MacDuffie in Kochan menita, da je za interakcijo obeh vrst znanja potrebna izmenjava znanja, kar se zgodi s sodelovanjem ljudi. Zaposlene je potrebno spodbujati k pogovorom in razmišljanjem in jim pri tem dajati svobodo. Le tako lahko obstoječe znanje postaja bolj produktivno ter nastaja novo znanje (Johannessen, Olsen, 2003, str. 285).

Na Sliki 2 (glej str. 8) je prikazano, kako nastajata eksplicitno in implicitno znanje ter z njuno izmenjavo celotno znanje. **Očitno znanje** nastaja preko preoblikovanja podatkov v informacije, ki se jih nato sistematično obdeluje in strukturira. Rezultat tega so razni zaključki, razlage ter poročila in tako informacije prehajajo v kodificirano znanje. Na drugi

strani se začne **implicitno znanje** pri izkušnjah, veščinah in sposobnostih, ki omogočajo zaposlenim opravljati delovne naloge. Preko praktičnega dela in zavedanja se elementi tihega znanja pretvarjajo v mojstrstvo (Johannessen, Olsen, 2003, str. 285).

Slika 2: Nastanek in izmenjava eksplicitnega in implicitnega znanja



Vir: Johannessen, Olsen, 2003, str. 284.

V družbi 21. stoletja je znanje tisti temelj, na katerem bodo organizacije gradile svojo prihodnost. Sama lastnost znanja, njegova zapletenost in težavnost posnemanja, omogoča graditi trajne konkurenčne prednosti v dobi sodobne ekonomije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 71). Pri tem je potrebno poudariti, da se **znanje razlikuje od tradicionalnih dejavnikov** kot so denar, naravni viri, delo in stroji, po vrsti **značilnosti** (Tavčar, 2005, str. 33): (1) Znanje je **javna dobrina**. Mogoče ga je uporabljati, pri tem pa ne porablja. Kdor uporablja znanje, ne zmanjšuje možnosti drugih, da ga pridobijo. Stroški za proizvodnjo znanja niso odvisni od števila uporabnikov znanja, temveč od stroškov medijev za posredovanje tega znanja. (2) Znanje je **neodvisno od prostora**. Lahko je na več mestih istočasno, ko pa je enkrat dano, ga ni mogoče vzeti nazaj. Isto znanje je mogoče »prodati« mnogim (npr. profesor, učitelj) ali »preprodati« če ni pravno zaščiteno (novinar). (3) Znanje je **minljivo**. Snovna sredstva praviloma postopoma izgubljajo vrednost (amortizacija), znanje pa lahko v trenutku izgubi vrednost (ko zastari, ni več aktualno). (4) Znanje **ni redka dobrina** kot snovna sredstva. Znanje nenehno ustvarjajo, mnogokrat njegova vrednost narašča, čim več ga je (vrednost snovnih dobrin pa raste z redkostjo). Količina znanja v svetu nenehno narašča, vsaka ekonomska dejavnost proizvaja več znanja, kot ga uporablja. *Redka je nadarjenost, redka je nevednost, ne pa znanje.* (5) **Drugačna je struktura stroškov**. Za proizvodnjo znanja so značilni neposredni nekoristni stroški (angl. sunk costs) in nizki mejni stroški (angl. marginal costs). Ustvarjanje znanja je lahko zelo drago, razmnoževanje znanja pa zelo poceni, kar velja tudi za snovne proizvode, ki vsebujejo obilo znanja (stroškov raziskav in razvoja). (6) **Negotova ekonomičnost znanja**. Ni zanesljivega razmerja med stroški proizvodnje znanja in koristmi, ki jih to znanje prinaša.

Zaradi zgoraj omenjenih značilnosti za znanje veljajo drugačna pravila kot za snovne dobrine (Tavčar, 2005, str. 33-34): (1) **Ponudba in povpraševanje**; presežna ponudba lahko povečuje vrednost znanja. Znanje pogosto nastaja v skupnih prizadevanjih proizvajalcev in uporabnikov (izobraževanje, zabava ipd.). Presežna ponudba lahko celo povečuje vrednost nesnovnih dobrin. (2) **Ne velja t. i. zakon o padajočih donosih** (Ricardo, Malthus). Ta zakon trdi, da naložbe, ki presegajo neko mejo, postajajo vse manj donosne. Tekmovanje za redke dobrine zmanjšuje rentabilnost naložb. Donosno poslovno področje privlači konkurente, ki se zadovoljijo z nekaj nižjimi donosi svojih naložb in proces se nadaljuje, dokler donosi ne dosežejo povprečja panoge. Za nesnovne dobrine pa lahko velja pravilo o rastočih donosih, tako za znanje samo, kot tudi za proizvode z velikim deležem vloženega znanja. Večja prodaja sproži več zanimanja, kar vpliva na več nakupov, ti pa na večje donose na (sicer lahko visok) začetni vložek. (3) **Ekonomika količin pravilo** sicer velja v vseh primerih, vendar deluje mnogo bolj strmo za proizvode z visokimi začetnimi in nizkimi marginalnimi stroški proizvodnje (seveda pa lahko prav znanje zmanjšuje začetne stroške). (4) **Učinki omrežij**. Vrednost znanja lahko narašča z vse večjim uporabljanjem tega znanja. Učinki omrežij so posebna oblika partnerskega intelektualnega kapitala, dobavitelji in uporabniki ga ustvarjajo skupaj ter skupaj žanjejo koristi (primeri računalniške programske opreme).

1.3. MANAGEMENT ZNANJA

Večina današnjih ekonomistov je mnenja, da je znanje ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti za posameznika, organizacijo in družbo (Rowley, 1999, str. 416). Če imamo znanje, smo za korak pred drugimi ali pa se lahko vsaj kosamo z njimi. Vloga intelektualnega kapitala v procesu ustvarjanja vrednosti se je v zadnjih desetih letih močno okrepila zaradi temeljnih sprememb v družbi in poslovnem svetu. Če pogledamo najbolj vredna podjetja, vidimo, da postaja znanje najpomembnejši vir, s katerim mora podjetje znati ravnati (Roos et al., 2000, str. 1). **Management znanja je proces pri katerem organizacija ustvarja bogastvo iz svojega znanja oziroma intelektualnega kapitala** (Bukowitz, Williams, 1999, str. 2).

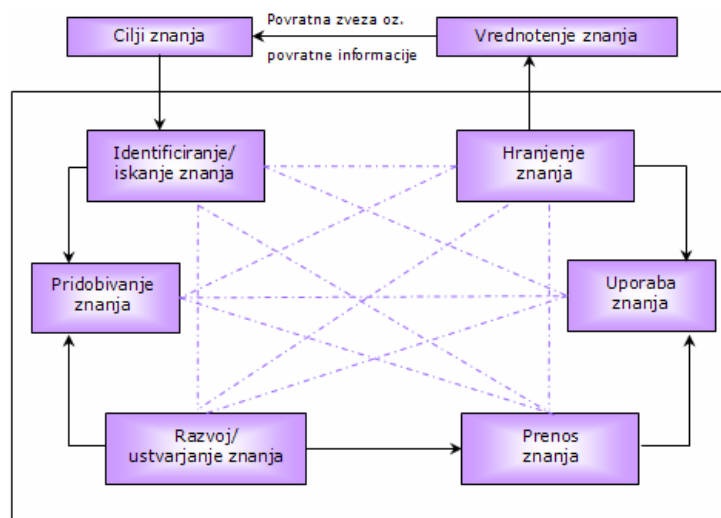
Zaradi znanja viri postajajo mobilni. Pomembna razlika med fizičnimi delavci v proizvodnji in umskimi delavci je v tem, da slednji znanje nosijo v svojih glavah in ga lahko odnesejo s seboj. V eri znanja se bo vedno več ljudi enačilo s svojim znanjem, ne pa toliko z organizacijo, v kateri delajo. Organizacije bodo vedno bolj tekmovala za svoj najbolj bistven vir, to je za usposobljene ljudi z znanjem. Vse to predstavlja močan razlog, da bo v prihodnosti najpomembnejše področje za razvijanje novih konceptov, metod, praks in orodij ravno management znanja (Drucker, 2004, str. 8, 10, 135).

Mnogi štejejo **Wiiga** za prvega, ki je opredelil management znanja (MZ). Njegova definicija pravi, da je MZ sistematično, eksplicitno in namerno zbiranje, obnavljanje ter uporabljanje znanja, da bi se povečala uspešnost organizacije in se povrnila vlaganja v intelektualni kapital (Wiig, 1997, str. 2). **O'Dell in Grayson** (1998, str. 6) menita, da je MZ zavestna strategija,

katere namen je prenos pravega znanja pravim ljudem, ob pravem času in v pravi obliki, zato da lahko zaposleni kar najbolje opravljajo svoje delo. **Davenport** in njegovi somišljeniki so podali nekoliko obširnejšo definicijo o managementu znanja. MZ je povezan z izkoriščanjem in razvijanjem znanja organizacije, ki podpira doseganje njenih ciljev in vključuje tako eksplicitno kot tudi implicitno znanje. MZ vsebuje *procese identifikacije, širjenja in ustvarjanja znanja, pri čemer je potrebno vzpostaviti sisteme za skladičenje znanja, ki omogočajo uporabo znanja med zaposlenimi*. Poleg tega je potrebno ustvariti primerno okolje, ki spodbuja izmenjavo znanja ter organizacijsko učenje (Suresh, 2006, str. 7). Pri MZ gre za sistematičen in stalen trud, ki zajema celotno organizacijo, pri čemer je MZ opredeljen kot proces ustvarjanja, zajemanja, shranjevanja, pripravljanja in razširjanja znanja (Grün, 2001, str. 331). Na management znanja lahko gledamo **iz dveh vidikov**. Prvi vidik, na katerega se nanašajo zgornje definicije, je pogled na MZ kot na *proces učenja organizacije, ko gre znanje skozi faze pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, prenosa ter uporabe*. Drug vidik se nanaša na *aktivnosti MZ*, ki so potrebne, da se proces učenja organizacije čim bolj smotno odvija. Te aktivnosti so *planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje znanja* (Rozman, 2001, str. 350).

MZ je postal osrednja dejavnost v sodobni organizaciji. Pomemben je za vse organizacije, tudi za tiste, ki potrebujejo za delovanje poleg znanja tudi obilo kapitala. Tako imamo na eni strani večje raziskovalne organizacije, ki potrebujejo obilo drage opreme, na drugi strani pa proizvodna podjetja na področju visokih tehnologij. **Cilj MZ je spreminjanje čim večjega dela človeškega kapitala organizacije v strukturni kapital**, saj le ta ostane v organizaciji tudi ko jo zaposleni zapustijo. To poteka s pomočjo naslednjih korakov, ki so značilni za MZ: *prepoznavanje, formalizacija, izbiranje, shranjevanje, prenos, ustvarjanje, uporaba, vrednotenje in prodaja znanja*. Na Sliki 3 so prikazane posamezne **faze MZ**, ki so medseboj povezane in prepletene (Jaklič et al., 2006, str. 73).

Slika 3: Faze managementa znanja



Vir: Jaklič et al., 2006, str. 74.

Zelo dobro je MZ opredelil Arian Ward iz Work Frontiers International, ki pravi: »Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da izsledimo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo.« Poudarek torej ni na ustvarjanju zajetnih skladišč znanja, temveč na znanju, ki je v človeških glavah, in iskanju načinov, kako povečati pretočnost tega znanja (Collison, Parcell, 2002, str. 26). MZ lahko **ponazorimo s prekrivanjem naslednjih treh krogov**: (1) **ljudje**; gre za povezovanje ljudi, ki znajo vprašati in prisluhniti ter izmenjevati znanje in izkušnje (2) **procesi**; znotraj poslovnih procesov se odvijajo aktivnosti, ki podpirajo učenje ter olajšujejo prepoznavanje, potrjevanje, izmenjavo in nadgradnjo znanja in (3) **tehnologija**, ki podpira MZ, omogoča boljšo komunikacijo med ljudmi, izmenjavo znanja in povezovanje ljudi. **Presečišče** teh krogov predstavlja **management znanja**, v ozadju vsega pa se nahaja **organizacijska kultura** (glej Sliko 4). Za uspešno delovanje organizacije je nujna **integriranost vseh elementov MZ z organizacijsko kulturo** (Seddio, 2001, str. 3; Gorelick, Tantawy, 2005, str. 128).

Slika 4: Ključni elementi managementa znanja



Vir: Gorelick, Tantawy, 2005, str. 129.

V **praksi** se organizacije prepogosto lotijo programa sprememb in energijo **neuravnoteženo usmerjajo v en sam krog ali morda dva**. Če se osredotočimo na ljudi in tehnologijo, a zanemarimo procese, tvegamo, da bomo zgolj avtomatizirali preteklost. Tehnologija in procesi skupaj so močni družabniki, toda brez človeškega vidika se utegne zgoditi, da bodo sleherna prizadevanja za spremembe naletela na odpor. In končno, če upoštevamo ljudi in procese, zanemarimo pa tehnologijo, ne bomo mogli izkoristiti prednosti informacijske tehnologije, ki omogoča globalen dostop do eksplicitnega znanja in večjo uporabnost implicitnega znanja prek multimedijskih in video konferenc (Collison, Parcell, 2002, str. 29-30). Nekatere organizacije veliko sredstev namenjajo informacijski tehnologiji, pri tem pa pozabljajo, da **tehnologija sama po sebi ne more nadomestiti ljudi pri snovanju in povezovanju zamisli**. Za to je potrebno vzpostaviti primerno kulturo znanja v organizaciji, kjer zaposleni kažejo zavzetost za pridobivanje, izmenjavo in nadgrajevanje znanja. Ko se to zgodi, postane informacijska tehnologija motor, podporni sistem managementu znanja, ki pripomore k učinkoviti uporabi znanja ter dostopu do njega (Seddio, 2001, str. 3; Jaklič et al., 2006, str. 89).

1.3.1. Vpliv kulture na management znanja

V literaturi najdemo veliko vrst opredelitev organizacijske kulture, iz katerih lahko povzamemo ugotovitev, da je organizacijska kultura **sistem vrednot, verovanj, norm, komunikacij in navad, ki so temelj delovanja in vedenja ljudi v organizaciji**. Kultura organizacije je celota znanj o tem, kako ljudje v organizaciji razmišljajo in delujejo kot zaposleni oziroma člani organizacije (Ivanko, 2004, str. 236). Organizacijska kultura je zelo pomembna pri uvajanju koncepta managementa znanja, zato ker MZ predstavlja večrazsežnostni pojav, ki zahteva določen način obnašanja in ravnanj pri delu, ki na prvo mesto postavlja znanje kot osrednjo vrednoto. V praksi se dogaja, da organizacije posvečajo **premalo pozornosti vplivu kulture na MZ**. Neko mednarodno podjetje je načrtovalo novo poslovno dejavnost in vložilo ogromno denarja v novo tehnologijo, vendar pri tem ni upoštevalo spremembe obstoječe organizacijske kulture. Rezultat je bil, da nova dejavnost ni uspela, saj zaposleni z obstoječim načinom obnašanja niso hoteli sodelovati pri novem poslovnem projektu. Problem obstoječe organizacijske kulture je bil, da ni spodbujala širjenja znanja med zaposlenimi, saj so vsi skrivali znanje pred drugimi zaradi ohranitve zaposlitve. Ker vodstvo ni upoštevalo uvajanja kulturnih sprememb, je projekt propadel in izgubljenega je bilo veliko denarja (De Long, 1997, str. 3-4).

Kultura organizacije je podsistem kulture okolja, v katerem deluje. Kultura raste od posameznikov v vse večje skupine, tja do narodov, dežel in skupnih dežel. Kulture se seveda medseboj razlikujejo, saj nastajajo v različnih okoliščinah. Področja kultur mnogokrat ne sovpadajo z mejami dežel ali narodov. Zelo pomembno je, da so **managerji sposobni prepoznati posebnosti kultur organizacij in njihovih okolij**. Delovanje managerjev, ki se ne sklada s pojavnimi oblikami kulture, proži odpor. Managerji zato praviloma skušajo ravnati v skladu s kulturo ali kvečjemu okrog nje, redko se odločajo za načrtno in temeljito spreminjanje kulture. Praviloma ravnanje mimo kulture ni uspešno, saj **vrednot pomembnih udeležencev, ne moremo tako hitro spremeniti** (Tavčar, 2005, str. 5).

V zadnjih desetletjih so nastala različna pojmovanja znanja tudi zaradi kulturnih in miselnih razlik držav po svetu. Nastali so vsaj **trije pristopi k znanju, evropski, ameriški in japonski**, ki se v marsičem močno razlikujejo. Zelo poenostavljeno je mogoče označiti nekatere razlike v pojmovanju znanja, ki izhajajo iz filozofskih osnov. Iz evropske filozofske tradicije izvira ločevanje subjekta, ki ima znanje, in objekta, ki ga to znanje zadeva, medtem ko japonska tradicija te vrzeli ne poudarja. Razlika je tudi v pojmovanju ravni v organizaciji, kjer ljudje snujejo znanje (Tavčar, 2005, str. 276). Za ameriške vodje je značilno, da še vedno posvečajo primarno skrb oblikovanju ustreznih poslovnih strategij, struktur organiziranosti in sistemov dela, to je trdim organizacijskim spremenljivkam. Za uspešna in učinkovita japonska podjetja velja, da so usmerjena predvsem v mehke organizacijske spremenljivke, kar pomeni oblikovanje ustrezne filozofije oziroma organizacijske kulture kot skupnosti vrednot in pravil obnašanja, ki posveča pozornost znanju, sposobnostim in spretnostim ter stilu vodenja (Ivanko, 2004, str. 272).

Posledica različnih pojmovanj je, da **Zahod poudarja očitno (eksplicitno) znanje, Vzhod pa prikrito (implicitno) znanje**. Zahod se pri snovanju znanja osredotoča na posameznika, Vzhod na skupino. V sodobnem času se kaže trend, da **organizacije vedno bolj poskušajo povezovati oba pristopa**. Prodira namreč spoznanje, da lahko znanje snujejo in udeležujejo le ljudje, organizacije pa lahko ustvarjajo le ugodne okoliščine. Ustvarjanje in nadgrajevanje znanja poteka večinoma v spontanah, neformalnih procesih, če management ustvari spodbudne okoliščine zanje. Organizacije na zahodu naj bi odmerjale več pozornosti manj formalizirani in sistematični plati znanja, to je subjektivnim občutkom, vpogledom in intuiciji, medtem ko podjetja na vzhodu naprednejši informacijski tehnologiji, programski opremi in računalniško podprtim sistemom za management, ki naj zbirajo, skladiščijo in širijo eksplicitno znanje po organizaciji. Evropska smer je usmerjena predvsem v merjenje znanja, zato prodirajo prizadevanja za boljše vključevanje znanja v delovanje podjetij (Tavčar, 2005, str. 49, 276-277).

Danes organizacije delujejo globalno in velika napaka bi bila, če bi odmislele mednarodne razlike v kulturi in jim pripisale premajhen pomen. **Managiranje čez meje zahteva tudi učenje čez meje**, zato morajo organizacije skrbno preučevati okolje, s katerim poslujejo in se mu prilagoditi. Razlog za mednarodno uspešnost japonskih podjetij je ravno njihova kultura spodbujanja učenja in prilagodljivosti. V Aziji je učenje zelo visoko cenjeno in ena zelo pomembnih vlog managerjev je, da zaposlene učijo ali jim omogočajo učenje (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 18). Mednarodne organizacije, ki imajo svoje enote v različnih državah sveta, potrebujejo sposobnosti za **učinkovito kombiniranje znanja, ki je na voljo na različnih lokacijah po svetu**, kar vsekakor ni lahka naloga. Ta sposobnost se vse bolj kaže kot pomembna določljivka doseganja konkurenčne prednosti mednarodnih organizacij, zato je management znanja izredno pomemben v globalnih panogah (Pučko, 2001, str. 315).

Po **Hofstedeju** lahko različne deželne kulture med seboj primerjamo in jih razvrstimo na podlagi naslednjih dimenzij (Treven, 2001, str. 57-59): (1) **Individualizem/kolektivizem** se nanaša na moč povezave med posamezniki v družbi. Gre za stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kot pa člani skupine. Ljudje v individualističnih kulturah (ZDA, Velika Britanija) si prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih lastnih interesov. V kolektivnih kulturah pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti (Japonska, Kolumbija). (2) **Porazdelitev moči** opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in prikazuje stopnjo neenakosti med ljudmi. Zaradi razlik v posedovanju moči prihaja v posamezni deželi pogosto do nesporazumov med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam. (3) **Premagovanje negotovosti** se nanaša na odnos posamezne kulture do tveganj oz. izogibanja negotovostim, ki so povezana s prihodnostjo. Malo ali obilo izmikanja negotovosti je mera za ogroženost, ki jo v družbi občutijo ob negotovih in tveganih okoliščinah, in za izmikanje tej ogroženosti. (4) **Moške ali ženske lastnosti**. Ta dimenzija je povezana z delitvijo vlog med spoloma v družbi. V moško zasnovanih kulturah prevladujejo »trde« vedenjske vrednote v družbi (doseganje vidnih uspehov, pridobivanje materialnih dobrin, graditev kariere), medtem ko v žensko zasnovanih kulturah prevladujejo »mehke« vedenjske vrednote (pomoč drugim,

zaščita okolja, dobri odnosi med ljudmi). (5) **Kratkoročna ali dolgoročna usmerjenost**. Dolgoročno usmerjene kulture (japonska in kitajska) so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju, na primer varčevanje in vztrajnost. Kratkoročno usmerjene kulture (ZDA) pa namenljajo pozornost preteklosti in sedanjosti.

1.3.2. Holistični model managementa znanja

Larry Prusak iz podjetja IBM pravi, da gre pri managementu znanja za »*kontinuum znanja, ki poteka od zajemanja na eni strani in do povezljivosti na drugi*«. Dobro je imeti model z opisom obsega dejavnosti, ki ga pokrivajo prizadevanja v managementu znanja, zato da lahko bolje spremljamo in posredujemo tisto, kar pristop vključuje. Za uspešno delovanje MZ v organizaciji, se je v praksi razvil **holističen pristop k managementu znanja**, ki ga bom v nadaljevanju opisala (Collison, Parcell, 2002, str. 26, 38).

Holističen model MZ, ki je prikazan na Sliki 5, vsebuje naslednje elemente: (1) **učenje pred** dejavnostjo, (2) **učenje med** dejavnostjo, (3) **učenje po** dejavnostjo, (4) **zajeto znanje** - ustvarjanje virov znanja, (5) **izkustvene skupnosti** in (6) dodelitev **vlog odgovornim** za management znanja (A Knowledge Management Model, 2006).

Slika 5: Holistični model managementa znanja



Vir: A Knowledge Management Model, 2006.

Bistvo tega modela je, da povezuje učne procese ter zajemanje in prenos znanja pri vsakodnevem poslovanju. Vsak korak sam po sebi sicer pripelje do nekih sprememb, toda **resnična korist se skriva v holistični uporabi MZ**. To pomeni, da je treba **obdelati vse**

elemente modela in jih medseboj povezati. Takšen pristop zagotavlja, da bo končni rezultat večji od vsote posameznih delov, učni proces pa bo trajen (Collison, Parcell, 2002, str. 38-39). Model opisuje, kako poslovne cilje pretvoriti v rezultate tako, da se učimo pred delom, med njim in po njem. Prav tako zahteva, da začnemo izkoriščati znanje skupnosti in omrežja ter ga vanju vlagati. Gre za **preprost model, ki ga lahko uvede katerakoli organizacija**, naj bo to velika ali majhna, geografsko razpršena ali lokalna. Model so razvili v podjetju British Petroleum (sedaj BP Amoco), nato ga je začelo uporabljati več organizacij, saj se je izkazal za zelo učinkovit in uspešen način izvajanja aktivnosti MZ (Gorelick, Tantawy, 2005, str. 134).

Prvi del holističnega modela pomeni zagotoviti učenje pred vsako dejavnostjo, med njo in po njej. **Učenje pred** dejavnostjo pomeni, da najprej preverimo, ali je kdo znotraj ali zunaj podjetja že naredil tisto, česar se mi lotevamo. Pomembno se je vprašati zakaj nekaj delamo in se prepričati, da se lotevamo prave stvari. Veliko se lahko naučimo od drugih in ta znanja uporabimo, kar nam prihrani ogromno časa. Nato se posvetimo dejavnostim, ki še niso bile preizkušene (Collison, Parcell, 2002, str. 40). Načini, ki nam pomagajo pri učenju pred dejavnostjo so *pregled obstoječih virov znanja, posvetovanja s strokovnjaki in sestanek kolegijske pomoči*. Zelo koristna je **kolegijska pomoč** (angl. Peer Assist), ki pomeni sestanek ali delavnico, kamor so povabljeni člani drugih timov, oddelkov, enot ali organizacij, da posredujejo svoje izkušnje, nasvete in znanje članom tima, ki je prosil za pomoč (Knowledge Management, 2002, str. 2).

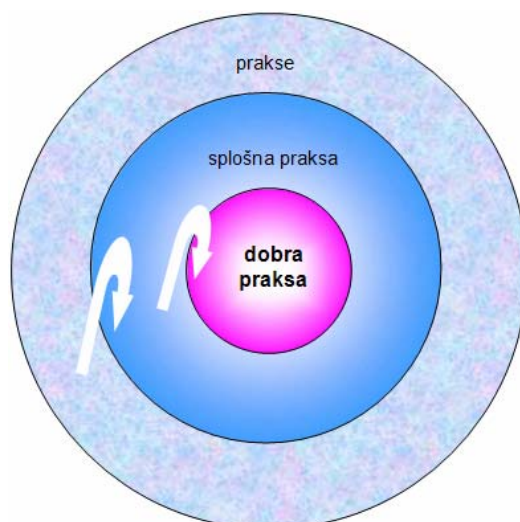
Učenje med dejavnostjo pomeni čas za premislek in se vprašamo: Ali je verjetno, da bo tisto, kar delamo, prineslo zelene rezultate? Kaj se lahko naučimo o tem, kar delamo in kako to delamo? Se dogaja tisto, kar smo planirali? Ta vprašanja so pomembna, če hočemo trajno izboljšati svojo učinkovitost na podlagi premisleka o ukrepih do sedanjega trenutka (Collison, Parcell, 2002, str. 23, 41). Tehnika, ki nam tu zelo pomaga se imenuje »**revizija akcije**« (angl. After Action Review) in je nastala v ameriški vojski. Gre za strokovno razpravo o dogodku, ki se osredotoča na vrednotenje učinkovitosti, da lahko vojaki sami ugotovijo, kaj in zakaj se je zgodilo ter kako okrepiti prednosti ter izboljšati pomanjkljivosti. Je orodje, ki ga poveljniki in enote lahko uporabijo za doseganje čim boljših rezultatov pri vsaki nalogi (Hackett, 2000, str. 26). Tehnika je preprosta, prilagodljiva in učinkovita, če jo uporabljamo dosledno, zato so jo organizacije prenesle v poslovno okolje. *Omogoča hitro zajemanje znanja iz zadnjega dogodka, da bi spoznanja lahko uporabili v naslednjem, poleg tega predstavlja sredstvo za krepitev sodelovanja med sodelavci*. Namen revizije akcije je pomagati timom in posameznikom, da se učijo med delovnim procesom, in jo lahko izvedemo po kateremkoli dogodku znotraj njega. Gre lahko za posamezen ukrep ali del večje akcije, na primer menjava izmene ali sestanek o projektnem načrtovanju (Collison, Parcell, 2002, str. 42, 83). Revizija akcije poteka, tako da na odprtem in iskrenem sestanku, ki ponavadi traja manj kot trideset minut, vsi, ki so sodelovali v dogodku, odgovorijo na štiri preprosta vprašanja: **(1) Kaj bi se moralo zgoditi? (2) Kaj se je v resnici zgodilo? (3) Zakaj je prišlo do razhajanj? in (4) Kaj smo se tega naučili?** (Seddio, 2001, str. 7; Hackett, 2000, str. 26).

Pri **učenju po** dejavnosti je pomembno, da zajamemo in si izmenjamo tisto, kar smo se naučili. Veliko stvari pri delu se ponavlja, zato lahko kakšno stvar znova naredimo bolje kot prejšnjikrat (Collison, Parcell, 2002, str. 41). Tehnika, ki se tu uporablja je **retrospektiva**, s katero dobimo *povzetek znanja od vseh, ki so bili kakorkoli udeleženi pri dejavnosti*. Retrospektiven sestanek se skliče po koncu obsežnejše naloge in traja od nekaj ur do nekaj dni in potrebuje *moderatorja*. Predstavlja hiter in učinkovit način zajemanja znanja, preden se tim razpusti, da bodo spoznanja lahko koristila prihodnjim projektnim timom. Lahko gre tudi za takojšen prenos spoznanj v naslednji podoben projekt, ki se pravkar začne (Seddio, 2001, str. 7). Struktura retrospektive je precej podobna strukturi revizije akcije, kjer se govori o ciljih in rezultatih projekta, se ugotavlja kaj je potekalo dobro in kaj bi lahko bilo bolje. Od revizije akcije se razlikuje v tem, da je *bolj poglobljena* in traja od eno uro za preprostejši projekt in do dva dni za kompleksnejše dejavnosti, ki vključujejo več podjetij (Collison, Parcell, 2002, str. 93).

S krogom v ciklu učenja (glej Sliko 5, na str. 14) so ponazorjene **vloge managerjev znanja** (angl. knowledge managers), ki so odgovorni za vpeljevanje koncepta managementa znanja v organizacijo in za izvajanje njegovih aktivnosti (Knowledge Management, 2002, str. 2). Manager znanja je zadolžen *za razvijanje znanjske infrastrukture, ki vključuje povezovanje ljudi, tehnologije in procesov* (Guns, 1998, str. 315). Naloga managerja znanja je tudi *skrb za bazo znanja*, kar pomeni voditi razvoj virov znanja, ki dvigajo zavedanje celotne organizacije o pomembnosti znanja (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 282). Njegove naloge zahtevajo poznavanje informacijske tehnologije, saj le-ta izboljšuje prenos in pretok eksplicitnega znanja v organizaciji. Poleg tega mora manager znanja posvetiti pozornost tudi mehanizmom, ki omogočajo izmenjavo tacitnih sposobnosti in zmožnosti med zaposlenimi (Awazu, Desouza, 2004, str. 341).

Naslednji ključni element holističnega modela MZ je **zajeto znanje**, kar pomeni, da je treba znanje zajeti na način, ki omogoča njegovo ponovno uporabo. Če na učinkovit način uskladiščimo znanje, se le-to prenaša po organizaciji in tako strokovno znanje ostane v organizaciji, tudi če jo zaposleni zapustijo. Gre za **pripravo virov znanja**, s katerimi zajamemo ključne elemente ustvarjenega znanja (Collison, Parcell, 2002, str. 41). Sprva se v vir znanja zajemajo **poslovne prakse**, to je učinkovite načine dela, ki se uporabljajo nekje v podjetju. Včasih jih uporabljajo tudi druge poslovne enote in podjetja in jih lahko imenujemo **splošne prakse**. Občasno se iz splošnih praks izluščijo **dobre** (ali najboljše) **prakse**, ko jih potrdi in priporoči izkustvena skupnost (glej Sliko 6, na str. 17). Te so še posebej pomembne za organizacijo. Ali se bo dobra praksa izluščila z lahkoto, je odvisno od kulture organizacije. Kjer prevladuje kultura »tega tukaj ne počnemo«, prakse ostajajo v »zunanem krogu«, ker vsaka poslovna enota zagovarja svoj način delovanja, namesto da bi se učile druga od druge. Že sam obstoj vira znanja bo dvignil zavest o različnih praksah, ki so že na voljo, obstoj izkustvenih skupnosti pa še pospeši proces potrjevanja in širokega sprejemanja dobrih praks (Collison, Parcell, 2002, str. 146-151). Pomen zajemanja praks je v tem, da *določeno znanje v organizaciji že obstaja in določenih praks ni potrebno odkrivati na novo*.

Slika 6: Razvijanje dobrih praks



Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 150.

Med učenjem pred delom, med njim in po njem ter samim znanjem mora biti **povezava**, da lahko imamo dostop do tistega, kar je bilo že zajeto, in da lahko **ustvarjamo novo znanje**. Primarna pot, ki omogoča takšen dostop, je **navezovanje stikov med zaposlenimi**, s katerimi oblikujejo razne mreže in skupnosti za izmenjevanje znanja. S skupnimi interesi ali podobnimi izkušnjami se zaposleni pogosto združujejo v izkustvene skupnosti, kjer si izmenjujejo znanje. Člani teh skupnosti se včasih srečujejo osebno, pogosteje pa uporabljajo različna tehnološka orodja, da lahko sodelujejo v virtualnem okolju (Collison, Parcell, 2002, str. 23, 41).

Potrebno je še poudariti, da na učinkovitost delovanja vseh elementov holističnega modela MZ vpliva **organizacijska kultura**. Od medsebojne usklajenosti med modelom MZ in organizacijsko kulturo je odvisno, ali bo *kultura pripomogla k uspešni izvedbi obravnavanega modela ali pa bo udejanjanje modela zavirala* (Gorelick, Tantawy, 2005, str. 133). Management znanja daje vrednost znanju ter omogoča, da organizacija svojo intelektualno aktivo (spretnosti, izkušnje, znanje in procese) učinkovito, ustvarjalno in dosledno uporabi. Pri tem je pomembno oblikovanje kulture znanja, ki temelji na zaupanju, učenju, intelektualnih rešitvah, posredovanju in spodbujanju znanja ter merjenju njegovega prispevka k vrednosti organizacije (Jaklič et al., 2006, str. 131).

1.3.3. Izkustvene skupnosti (IS)

Na področju managementa znanja predstavljajo učinkovit način pospešitve pretoka znanja **izkustvene skupnosti** (angl. communities of practice). Izkustvene skupnosti (IS) so **skupine ljudi, ki si izmenjujejo mnenja, izkušnje, ideje, poglobljajo znanje in strokovnost**. Znanje, ki se pretaka znotraj in med IS je velikokrat skrite narave, neoprijemljivo in nekodificirano, kar pomembno vpliva na inovacije (Pahor et al., 2004, str. 277).

Wenger in njegovi somišljeniki (Gorelick, Tantawy, 2005, str. 134) so IS opredelili kot skupino ljudi, ki si deli skrbi, probleme ali strasti na določenem področju ter pogloblja svoja znanja in strokovnost z medsebojnim sodelovanjem in komuniciranjem. Primer IS so tehnologi, ki se družijo, si izmenjujejo informacije in nasvete, pridobivajo dodatno znanje o okolju in organizaciji, ki jim služi za boljše predvidevanje in planiranje. Pri tem ni nujno, da so iz istega podjetja in da so medsebojni stiki pogosti. Pomembno je, da je njihovo sodelovanje plodno. **Graham, Osgood in Karren** (1998, str. 36) menijo, da je IS svobodna struktura podobno mislečih ljudi, ki razvijajo neformalne odnose in izmenjujejo ideje. Lahko so celo navidezne skupine, ki si izmenjujejo ideje, informacije in mnenja po intranetu ali internetu. **Brown in Gray** pa opisujeta IS kot skupino ljudi, ki jih združuje skupni interes po izmenjavi znanja, da lahko opravijo neko nalogo (Malone, 2002, str. 119). Definicije IS se nekoliko razlikujejo med seboj, vendar je bistvo enako.

IS je sestavljena iz naslednjih treh glavnih elementov: (1) **Področja znanja**, ki definira nabor tem. Okoli njega se spoznavajo ljudje s podobnimi interesi in znanji. Prvi stik lahko preraste v odnos. (2) **Skupnosti ljudi**, ki je vključena v to področje znanja. Ljudje gradijo odnose, ki sčasoma vedno bolj temeljijo na zaupanju, in postajajo skupnost. Pogosteje komunicirajo in sodelujejo v skupnih aktivnostih. (3) **Prakse**, ki jo razvijajo z namenom, da postanejo učinkovitejši v okviru področja znanja. Z njo razvijajo sposobnosti prek izmenjave resursov, kot so orodja, dokumenti, jezik, simboli, ki predstavljajo temelj za učenje. IS postane idealna struktura znanja takrat, ko so ***vsii trije opisani elementi v sozvočju***. V tem primeru govorimo o družbeni strukturi, ki prevzema odgovornost za razvijanje in poglobljanje znanja (Pahor et al., 2004, str. 278-279).

Če primerjamo IS z drugimi, bolj znanimi strukturami organizacije, se ***strukturno uvrščajo med projektne time in neformalna omrežja znanja*** (glej Prilogo 1). Pogosto sodelovanje istih članov projektnega tima lahko spodbudi nastanek IS, saj ti lahko začutijo potrebo po dodatni izmenjavi informacij in znanj s področij sodelovanja. IS lahko nastanejo tudi med člani neformalnega omrežja znanja, posebej če imajo člani podobne interese in znanja. Nastanek IS je le del procesa, saj jih je kasneje potrebno ***ohranjati***. Pri tem je treba ***poznati njihove značilnosti in ustvariti okolje, v katerem lahko delujejo*** (Allee, 2000, str. 6).

IS lahko nastanejo spontano, lahko pa njihov nastanek spodbudi management organizacije (McDermott, 1999, str. 27). Z vidika doseganja konkurenčnih prednosti organizacije je smiselno razlikovati med nestrukturiranimi, strukturiranimi (strateškimi) in podprtimi IS. **Nestrukturirane IS** velikokrat nastanejo spontano in niso vidne organizaciji. Člani teh skupnosti se dobivajo neformalno za izmenjavo idej in nasvetov s področij, ki so povezana z delom, ki ga opravljajo. **Strukturirane IS** oziroma **strateške skupnosti** pa nastanejo na pobudo managementa in močno prispevajo k uspešnosti organizacije. Namen te vrste skupnosti je inovativna uporaba ustvarjenega znanja, ki vpliva na doseganje konkurenčnosti organizacije (Saint-Onge, Wallace, 2003, str. 34-38). Vmesne oblike med nestrukturiranimi in strukturiranimi IS se imenujejo **podprte IS**. Značilno zanje je, da razvijajo sposobnosti, ki so

ključnega pomena za organizacijo ter imajo sponzorja znotraj organizacije, ki jim nudi ustrezno podporo in jim zagotavlja potrebna finančna sredstva za njihovo delovanje (Saint-Onge, Wallace, 2003, str. 36–38).

V skladu z **evolucijskim modelom** imajo IS pet razvojnih stopenj: *potencialno, razvojno, sodelovalno, aktivno in prilagodljivo* (glej Tabela 2, na str. 20). Stopnje se med seboj razlikujejo glede na to, kako jih posamezniki dojemajo, glede na proces, ki poteka v njih, ter glede na podporno tehnologijo. Nekatere skupnosti se hitro razvijajo in napredujejo skozi stopnje, jih celo preskakujejo in se kasneje ukvarjajo s problemi, ki naj bi jih rešile že prej, medtem ko se druge zadržujejo na posamezni stopnji dlje časa in se ukvarjajo s problemi več stopenj hkrati. Ne glede na to, kakšna je posamezna IS, je pomembno, da se člani zavedajo značilnosti svoje skupnosti, razumejo njene stopnje razvoja, poskušajo predvideti probleme, s katerimi se bo skupnost soočala in pravočasno ukrepajo (Pahor et al., 2004, str. 280-281).

IS pripomorejo k učinkovitejšemu delovanju organizacije in njenih članov. Njene prednosti se kažejo na ravni organizacije, ravni skupnosti in ravni posameznika. **Prednosti za organizacijo** so v tem, da so IS gonilna sila, ki omogočajo hitrejše reševanje problemov in nastajanje novih idej na ravni proizvodov in storitev. IS pomenijo pomoč pri razvoju, pridobivanju in zadržanju talentov, omogočajo razvoj temeljnih spretnosti in sposobnosti, hitrejše širjenje praks za povečevanje operativne učinkovitosti, podpirajo izmenjavo idej in inovativno okolje, omogočajo hitrejše odzivanje na kupčeve potrebe in povpraševanje ter hitrejše učenje. **Prednosti za skupnost** so enotni jezik, metode in modeli, ki izboljšajo sporazumevanje in gradijo sposobnosti. IS pomenijo vlaganje v znanje in strokovnost širše populacije, pomoč pri zadržanju znanja znotraj podjetja ob odhodu katerega od članov, omogočajo lažji dostop do znanja znotraj podjetja in delitev moči in vpliva s formalno strukturo organizacije. **Prednosti za posameznike** so predvsem v izboljšanju posameznikovih spretnosti in sposobnosti, ki pomembno pripomore k lažjemu in boljšemu opravljanju dela. Posameznik ima v IS boljše izhodišče za komunikacijo z drugimi člani in z organizacijo. Biti član IS pomeni večjo usmerjenost v pospeševanje učenja, hitrejši in ažuren dostop do informacij ter ne nazadnje izziv in priložnost (Pahor et al., 2004, str. 281-282).

Potrebno je tudi omeniti, da lahko IS v določenih primerih povzroča organizaciji tudi škodo (Pahor et al., 2004, str. 282): (1) Posamezna IS predstavlja oviro za učenje, ko je **kršen vsaj eden od treh elementov: področje, skupnost ali praksa**. S tem, ko člani ne želijo deliti pripadnosti in lastništva, zavirajo pretok znanja in ovirajo področje. Lahko se zgodi, da so člani drug drugemu zadostni, zato ne širijo skupnosti, ne spodbujajo konstruktivnih kritik in razmišljanja ter ovirajo inovativnost. IS predstavlja oviro za učenje tudi, če si člani ne zaupajo in si zato ne izmenjujejo informacij, nasvetov ter izkušenj. (2) Več IS predstavlja oviro, ko se **znanje izmenjuje le znotraj organizacije**. Lahko se zgodi, da vodstvo prepreči širjenje inovacij izven IS. Prav tako lahko mimo njega uhajajo pomembne informacije iz organizacije. Informacije zaidejo h konkurentom ali posameznikom, ki lahko organizaciji škodijo oziroma se z njimi okoristijo.

Tabela 2: Razvojne stopnje IS glede na evolucijski model

STOPNJA	OPIS
POTENCIALNA	Pomeni nastanek IS. Člani so posamezniki s skupnimi interesi, ki jih najpogosteje povezujejo delovne obveznosti. Drug drugega slabo poznajo, ne vedo točno, kaj lahko pričakujejo in kako podobni so si v resnici. Stik med ljudmi ima tu najpomembnejšo funkcijo. Posamezniki ustvarijo odnos s tem, ko se srečajo, komunicirajo in spoznajo, da jih družijo vsaj eno pomembno skupno zanimanje s strokovnega področja oziroma dela. Veliko IS nastane in razpade brez vednosti organizacije. Včasih pa organizacija sodeluje in ustvari okolje, ki spodbuja njihov nastanek. Pomembno je, da obstaja proces, ki identificira in poišče potencialne člane IS. Ker je komunikacija proces, ki ima pri tem odločilno vlogo, je treba z ustrezno tehnologijo podpreti proces nastanka skupnosti.
RAZVOJNA	Na tej stopnji skupnost narašča in je prepoznavna. Vsebina in spomin sta ključni funkciji. Glavni člani skupnosti definirajo strukturo in procese ter gradijo skupen jezik in medsebojno razumevanje. Posamezniki spoznajo, kaj pomeni biti član skupnosti. Iskati začnejo tudi nove, potencialne člane. Počasi se začnejo spoznavati, izmenjevati izkušnje in nasvete, deliti vizijo in graditi prihodnost. Imenujejo koordinatorja, ki identificira pomembne teme, planira in organizira dogodke ter pomaga pri neformalnem vzpostavljanju odnosov. Proces, ki to stopnjo podpira, so povezani predvsem z rastjo skupnosti in njenimi operacijami, medtem ko tehnologija omogoči učinkovito shranjevanje eksplicitnega znanja.
SODELOVALNA	Med stopnjo sodelovanja člani skupnosti delujejo z enakim namenom. Vzpostavljajo se struktura in procesi, ki so bili določeni na prejšnji stopnji. Znanje članov postaja vedno bolj dosegljivo. Med njimi se stkejo trdne vezi, ki temeljijo na zaupanju. Skupnost po številu članov narašča in postane bolj raznovrstna. Njene meje grede čez meje prvotne skupnosti. Dotaknejo se celo drugih IS. Ustanovitveni člani sprejmejo nove člane, jim dajejo navodila in jih seznanjajo z načinom dela. Ključni so predvsem procesi, ki pospešujejo prilagajanje, širjenje in vzdrževanje skupnosti. Pomembno postane ravnanje z ljudmi pri delu. Ta proces podpirajo raziskave, zbiranje podatkov in analitična orodja.
AKTIVNA	IS prestopi v aktivno stopnjo, ko začne premišljevat, analizirati, razumeti, definirati in ocenjevati vrednost svojega dela, kaj je njen doprinos organizaciji in njenim članom. Skupnost še naprej povečuje, navezuje stike in gradi odnose. Člani namreč vedo, kako pomembna sta komuniciranje in izmenjava sposobnosti. Zato iščejo vire, ki bi jim bili v dodatno podporo. Največkrat se zato začnejo povezovati s člani drugih skupnosti. Uspeh sloni na odlični koordinaciji in fleksibilnosti vodstva. Tehnologija ostaja enaka, le da je veliko bolj dovršena.
PRILAGODLJIVA	Takrat, ko skupnost začuti zunanje okolje in se nanj odzove, pravimo, da je na stopnji prilagajanja. Neprestano se prilagaja z razvojem novih struktur in procesov, ki so nujni za njeno učinkovito delovanje in vplivanje na okolje. Razširi se lahko v nova okolja. Inovira, proizvaja in ustvarja nova področja zanimanja, v okviru katerih nastajajo nove rešitve, metode, procesi in skupine. Organizacija se mora na tej ravni aktivno vključiti v razvoj skupnosti, saj je njen vpliv na poslovanje podjetja prevelik, da bi bila prepuščena slučaju. Proces, ki to stopnjo podpira, so prilagodljivi in usmerjeni v zunanje okolje. R&D postanejo ključna funkcija uspeha, vir pa tehnologija, ki je usmerjena v inoviranje.

Vir: Pahor et al., 2004, str. 280-281.

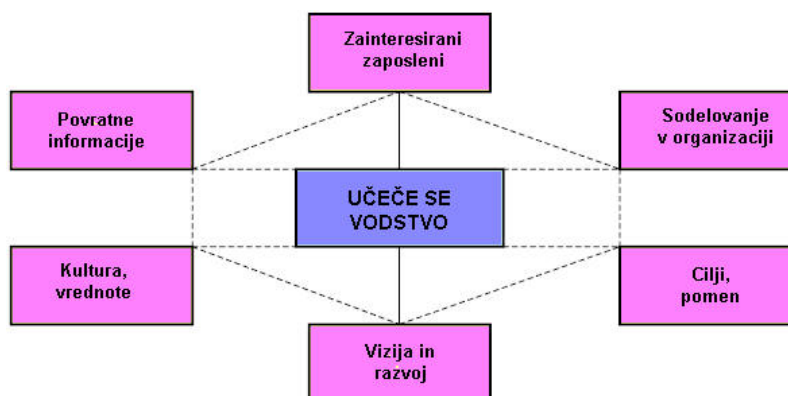
Za IS je značilno, da se razvijajo s časom in se učijo v času, opravljajo inoviranje in posredovanje znanja, povezuje jih ustvarjanje dodane vrednosti v dejavnosti članov, odgovorne so same sebi in so prostovoljne ter bolj dolgotrajne. Ne glede na to, da se največkrat organizirajo same od sebe, to je iz interesov in zavzetosti skupin sodelavcev, potrebujejo **podporo managementa**. Management naj prepozna morebitne IS, ki bi lahko izboljševale strateške zmožnosti podjetja, zagotavlja infrastrukturo, ki podpira delovanje teh skupnosti in jim omogoča, da uspešno uporabljajo vsa znanja. Pomembno je tudi to, da IS dostikrat **prerastejo meje organizacije, saj se člani povezujejo s strokovnjaki iz drugih organizacij**. Tako si člani izmenjujejo znanja med seboj, čeprav pripadajo konkurenčnim podjetjem, vendar je izmenjevanje večinoma vredno več, kot morebitno odlivanje znanja. Zaradi vsega tega **predstavljajo IS za organizacije pomemben vir konkurenčnih prednosti** (Tavčar, 2005, str. 143-145, 161).

2. VLOGA VODSTVA PRI MANAGEMENTU ZNANJA

Organizacije prihodnosti bodo morale biti zelo fleksibilne in prilagodljive. V njih se bo potrebno stalno učiti, inovirati, raziskovati, razmišljati, dodatno se izobraževati na vseh področjih poslovanja in v vseh elementih svojega sistema. Negotovost, ki jo je prinesla globalizacija in kompleksnost, vnaša kaos v poslovanje podjetja, kar bo zahtevalo zelo nenavadne oblike organiziranosti poslovanja. Managerjem sedanjosti in prihodnosti ne bo lahko. Skušajo se najti neki *novi pristopi v organizaciji poslovanja kot tudi nov stil managerja* (Vila, 2000, str. 4, 9, 63). Nova delovna mesta, kot so manager informacij, manager znanja, manager ravnanja z znanjem in manager učenja, zrcalijo pomen informacij in znanja v današnjih organizacijah. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju oziroma intelektualnem kapitalu, kar je tudi edini pomembni ekonomski vir sodobne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 29).

Znanje ni kategorija, ki bi se podrejala normativnim okvirjem, obveznemu obnašanju, prisili kakršnekoli vrste. Znanje nastaja v človekovem umu, v ustvarjalnem procesu, se dograjuje in povezuje v socialnem okolju, udejanja in uporablja v organizacijskem okolju. *Management znanja je mnogo bolj občutljiva dejavnost, kot management fizičnega dela ali kapitala*. V modernih organizacijah, ki jo sestavljajo strokovnjaki z znanjem, tradicionalni avtorski management ne pride v poštev. Zaposleni so med seboj enakovredni sodelavci in nobeno znanje ni bolj cenjeno od drugega, zato se vsako znanje ocenjuje glede na svoj prispevek k skupni nalogi in ne glede na neko prirojeno nadrejenost ali podrejenost. Zato morajo nove organizacije preseči polarizacijo na višje in nižje položaje ter preiti na *sponzorske in mentorske odnose*. Načrtovati, organizirati, izvajati in nadzirati delovanje znanjskih sodelavcev terja *multidisciplinarno znanja, občutek za delovanje med ljudmi in z njimi ter sposobnost za interdisciplinarno sodelovanje* (Tavčar, 2005, str. III; Drucker, 2004, str. 137, 200).

Slika 7: Učeče se vodstvo v spreminjajočem se okolju



Vir: Možina et al., 2002, str. 38.

Management organizacije mora postati **učeče se vodstvo** in prevzeti vodilno vlogo ter odgovornost za podpiranje učenja v organizaciji (glej Sliko 7). Najpomembnejše naloge, ki jih bo učeče se vodstvo moralo opraviti v prihodnje, bodo (Možina et al., 2002, str. 37-38): (1) oblikovati takšno **strategijo organizacije**, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni, (2) v organizaciji postaviti takšne **strukture**, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k **postavljenim ciljem**, (3) **sodelovati pri delovnih aktivnostih**, ki so povezane s spremembami in izpeljati nove rešitve (4) v organizaciji **oblikovati globalno miselnost, vrednote**, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela, (5) **mobilizirati in motivirati ljudi** za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

V samem procesu učenja in managementa znanja se na ravni organizacije managerjev pomen kaže v vsaki fazi procesa, vendar v različnih vlogah. V fazi ustvarjanja znanja se kaže kot **vodja, mentor in trener**, ki ima vlogo omogočanja in spodbujanja vključevanja vseh zaposlenih. V fazi kodiranja, ko se znanje preoblikuje v prenosljivo obliko, se kaže njegova vloga **arhitekta**, kjer je s pomočjo uporabe primerne tehnologije zadolžen za izgradnjo primerne infrastrukture. V fazi prenašanja znanja nastopi vloga managerja kot **svetovalca in koordinatorja**, ki pokaže različne možnosti komunikacije za delitev znanja med zaposlenimi in jih tudi med seboj usklajuje. Manager kot **oblikovalec** znanja se kaže pri sami uporabi znanja (Pirc, 2000, str. 20). Vloge sodobnih managerjev vsekakor niso lahke, saj od njih zahtevajo nova znanja, mnoge veščine in sposobnosti, kot so kreativnost, vizionarstvo, vlivanje zaupanja zaposlenim, entuziazem in podobno. Managerji morajo biti najprej **sami dovezetni za učenje in spremembe** ter nenehno posodabljati svoje individualno znanje s specializiranim izobraževanjem in treningom. Poleg tega morajo vzpostavljati in vzdrževati stike s številnimi in različnimi ljudmi, ter biti odprti za nove načine dela in učenja. Pomembno je pridobivati znanje od zunanjih strokovnjakov, zato se managerji ponavadi udeležujejo številnih konferenc in seminarjev, kjer pridobivajo nove izkušnje in znanja, ki jih nato prenašajo na sodelavce (McGovern, 2001, str. 17-18; Tissen, Andriessen, Deprez, 1998, str. 187).

Vodstvo organizacije ima ključno vlogo pri zagotavljanju okolja, v katerem se bodo zaposleni radi učili. Zaposleni so namreč tisti, ki kreirajo dodano vrednost podjetja. Četudi ima podjetje še tako vrhunsko tehnologijo, ji to nič ne pomeni, če zaposleni nočejo ali ne znajo delati z njo (Tič, Strašek, 2004, str. 93). Managerji morajo biti **zglede drugim in ustvarjati okolje, kjer vladata zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi**. Pomembno je, da se vsi zaposleni skupaj razvijajo, so povezani in se ne bojijo težav. »Podjetje je reka, ki teče, ne pa brezhiben stroj« (Brajša, 1993, str. 140-141). Manager oziroma vodja mora vzbujati zaupanje že s svojimi lastnostmi, med katerimi so najpomembnejše poštenost, odkritost, zanesljivost in verodostojnost (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 46).

Za uspešno delovanje managementa znanja, je potrebno ustvariti organizacijsko kulturo učenja in znanja, pri čemer mora vodstvo organizacije zagotoviti: (1) **Odprtost med zaposlenimi**, ki temelji na strpnosti in omogoča izmenjavo mnenj in znanj ter spodbuja ustvarjalnost. (2) **Medsebojno spoštovanje, razumevanje in zaupanje**, kar pozitivno vpliva na razvoj in širjenje znanja ter kritično oceno obstoječega znanja in potreb po novem znanju. (3) **Odprto komuniciranje**, ki je ključno za ustvarjalno sodelovanje in eksperimentiranje. Pri tem je nadvse pomembno **večsmerno komuniciranje**, ki omogoča posvetovanje in izmenjavanje stališč. Pogoji za to, da med zaposlenimi sploh lahko steče komunikacija, je zaupanje. (4) **Motivacijske faktorje, ki sprožijo zavezanost in pripadnost zaposlenih**. Za to mora vodstvo natančno predstaviti vizijo in cilje organizacije, da zaposleni točno vedo, v kateri smeri naj delujejo. Poleg tega mora vodstvo nenehno dajati jasne povratne informacije zaposlenim glede opavljenih nalog in nagrajevati učenje iz napak (Van den Hooff, Vijvers, De Ridder, 2003, str. 240-241).

Vloga vodstva v učeči se organizaciji je pomembna pri odvijanju **petih delnih tehnologij**, ki jih vključuje **Sengejev model nenehnega učenja** (Dimovski et al., 2005, str. 92): (1) **Sistemske mišljenje** pripomore, da na bolj ustvarjalni način dobimo vpogled v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. (2) **Osebnostno mojstrstvo** pomaga nepretrgoma oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, osredinjati energijo, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odločitev vključuje veliko tehnik in načel, sestavljena pa je iz treh pomembnih elementov: osebne vizije, ustvarjalne tenzije in zavezanosti resnici. (3) **Mentalni modeli** so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Posameznike povezujejo v podoben način razmišljanja in reševanja problemov. Spremeniti in tako razviti nove načine videnja in razumevanja realnosti je mogoče samo, če so organizacije dovolj prilagodljive in odprte okolju. (4) **Skupna vizija** posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Večina članov organizacije se ji zaveže, ker odseva njihovo osebno vizijo. Če se individualna in organizacijska vizija ne ujemata, posameznik verjetno ne bo deloval v skladu s ciljem organizacije (oziroma njegovo vedenje ne bo ustrezno). Osebna zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, zato morajo učeče se organizacije prevzemanju skupne vizije nameniti posebno pozornost. (5) **Timsko učenje** je proces usmerjanja tima, da bi usmeril energijo v doseganje želenih rezultatov,

temelji pa na osebni odličnosti in skupni viziji. Zahteva obvladovanje komunikacijskih postopkov (praks, tehnik) in usklajene akcije.

Kompleksne in dinamične razmere na sodobnih tržiščih zahtevajo integracijo zaposlenih v organizaciji na vseh področjih. Pri tem je pomembno doseganje sinergičnih učinkov sodelovanja vseh zaposlenih, kar omogoča timski način dela (Vila, 2000, str. 77). Zaradi dela v timih je nujno potrebno **pooblašcanje** ali **opolnomočenje** (angl. empowerment), kar pomeni da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev. Pri timskem delu nikakor ne pride v poštev avtokratsko vodenje, ukazovanje in močan nadzor. Praksa je do sedaj pokazala, da imajo *managerji težave pri prenosu svoje moči in oblasti, zato bo v prihodnje zelo pomembno delati na tem področju*. Treba je začeti z majhnimi koraki, ki počasi povečujejo opolnomočenje, saj le-to daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti in povečuje celotno moč v organizaciji. Delegiranje moči z vrha ustvari večjo skupno moč, tako da ima vsakdo več moči. Ralph Stayer, generalni direktor Johnonville Foods, meni, da največja moč managerja prihaja od zavezanih delavcev in pravi: »Resnična moč je tista, ki jo manager da kadrom, ki so v boljšem položaju, da opravijo naloge kot manager sam.« Manager, ki moč porazdeli na druge, v zameno dobi večjo zavezanost in ustvarjalnost. Zaposleni laže najdejo poti do popolne izrabe znanja ter so zavezani odločitvam. Bojazen managementa pred izgubo moči je zato največja ovira za opolnomočenje zaposlenih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2005, str. 28-31).

3. ŠTUDIJE PRIMEROV MANAGEMENTA ZNANJA

3.1. UPORABA HOLISTIČNEGA MODELA MZ V BP AMOCO

British Petroleum je bilo lokalno naftno podjetje iz Londona, ki se je preko dolgoletne zgodovine razvilo v eno izmed največjih mednarodnih naftno - energetskih družb, ki danes zaposluje preko 96.000 ljudi. Deluje v več kot 100 državah po celem svetu in se ukvarja s številnimi dejavnostmi, kot so iskanje nafte in proizvodnja plina, rafiniranje surove nafte, trženje bencina, maziv in letalskega goriva, proizvodnjo in prodajo petrokemičnih izdelkov, proizvodnjo, distribucijo in prodajo plina, proizvodnjo električne in sončne energije. BP se je združil z največjimi ameriškimi podjetji naftne industrije, to so Amoco, Arco in Burmah - Castrol in se od leta 1998 naprej imenuje British Petroleum Amoco (v nadaljevanju BP Amoco). Organizacijo vodi sir John Browne, ki verjame, da izmenjava znanja izboljšuje poslovanje celotne organizacije. Leta 1994 se je oganizacija prestrukturirala v manjše in bolj samostojne poslovne enote ter namenila ključno vlogo managementu znanja (An overview of BP, 2006; BP - Who we are, 2006; BP Annual Report and Accounts 2005, 2006, str. 5, 8).

S pomočjo študije primera bom predstavila **holistični model managementa znanja (MZ)**, ki ga **uporabljajo v podjetju BP Amoco**. Model se začneja s poslovnimi cilji in konča s poslovnimi rezultati. Namenjen je širjenju znanja, pri čemer poteka **učenje kot ciklični proces**, saj se pri izvajanju poslovnih planov odvijajo razne aktivnosti **pred, med in po**

učenju. Model vključuje odkrivanje, zajemanje, prilagajanje, sprejemanje, prečiščevanje, potrjevanje, izmenjavo in uporabo znanja. Pri tem *ljude, procesom in tehnologiji pripisuje enak pomen in jih integrira z organizacijsko kulturo* (Gorelick, Tantawy, 2005, str. 133-134). Na Sliki 8 je prikazan prvi del celovitega modela MZ, kjer so predstavljene aktivnosti učenja pred vsako dejavnostjo, med njo in po njej ter dodelitev vlog odgovornim za MZ.

Slika 8: Proces učenja v podjetju BP Amoco



Vir: Barrow, 2001, str. 22.

Za **učenje pred dejavnostjo** v podjetju BP Amoco uporabljajo več načinov, kot so pregled in uporaba obstoječih *virov znanja*, *sestank kolegijske pomoči* in *imenik znanja Connect*. Preden se lotijo kakršnegakoli novega dela, preverijo, kakšno znanje je že na voljo, saj je zelo verjetno, da je kdo že storil kaj podobnega. Neki manager iz podjetja BP Chemicals v jugovzhodni Aziji je na primer iskal informacije o dodatku h gorivu in v petih minutah je na notranji mreži podjetja v ZDA našel nekaj, kar je prihranilo 10.000 funtov (Collison, Parcell, 2002, str. 41-42). V BP Amoco potekajo sestanki kolegijske pomoči vsak teden, kjer se osredotočijo na specifičen tehnični ali komercialni izziv. Tak sestanek omogoča pomoč in nasvete ljudem zunaj tima, identificira možne pristope in nove načine razmišljanja, spodbuja izmenjavo znanja in razvija povezave med zaposlenimi (Hoegl, Schulze, 2005, str. 268). Za to obliko sodelovanja se je vredno odločiti, ko se poslovna enota znajde pred izzivom, kjer bi znanje in izkušnje drugih resnično pomagale in prihranile stroške. Nek sestanek kolegijske pomoči, kjer so se zbrali prodajalci maziv v južni Afriki, je v dveh dneh prihranil 15 milijonov funtov. **Resnična prednost tovrstnih sestankov je v tem, da ukrepamo, preden bi**

ponovili iste napake kot nekdo pred nami (Collison, Parcell, 2002, str. 66-67). Za načrtovanje sestanka kolegialne pomoči ni enega samega pravilnega načina. V Prilogi 2 je predstavljena metoda, ki se je v BP Amoco dobro obnesla.

Zato, da zaposleni v podjetju BP Amoco lahko pridejo do pravih ljudi, so razvili imenik znanja **Connect**, ki služi kot **povezovalnik**. Connect je baza podatkov na intranetu in orodje, ki pomaga ustvariti prve stike med zaposlenimi, ki iščejo ljudi z ustreznim znanjem in izkušnjami. V njem zaposleni lahko oblikujejo domače strani, dostopne vsem ljudem, ki so povezani v mrežo. Sistem Connect povezuje inženirje, znanstvenike, tehnike, komercialno in administrativno osebje, poleg tega pa tudi dobavitelje in druge partnerje podjetja (Barrow, 2001, str. 20). V podjetju so želeli, da bi bilo sodelovanje in vključevanje v Connect popolnoma prostovoljno, brez odpora, ki se v ljudeh porodi, kadar jim vodstvo kaj ukaže. S pomočjo Connecta so se začeli širiti razni primeri, zgodbe, ki zelo koristijo zaposlenim pri delu. Poleg tega se v Connectu nahajajo imena v organigramih poslovnih enot in skupinske fotografije, osebne povezave pa usmerjajo na osebne domače strani zaposlenih. Connect predstavlja **okolje, kjer zaposleni iščejo informacije in poleg tega srečujejo ljudi** (Collison, Parcell, 2002, str. 113-120).

Orodje kot je Connect **zahteva skupno operativno okolje**, zato da imajo vsi dostop do mreže za izmenjevanje informacij in znanja. Potrebno je imeti skupno strojno opremo, enake programe in različice te opreme, pri čemer ni nujno da je ta oprema najnovejša. Še posebej je to pomembno pri združevanju z novimi podjetji, zato da lahko vsi sodelujejo. V BP Amoco so uvedli po združitvi BP z Amoco, Arco in Burmah-Castrol različice skupnega operativnega okolja, se pravi standarde za računalnike, programsko opremo in komunikacije. Stroški so bili visoki (okoli 300 milijonov ameriških dolarjev), vendar so koristi mnogo večje. **Iz enega konca sveta na drugega si hitro izmenjujejo dokumente in informacije**, ker imajo standardizirano programsko in strojno opremo ter skupna poimenovanja. Lahko se priključijo na mrežo podjetja in imajo dostop do elektronske pošte, osebnih in skupnih dokumentov iz katerekoli podružnice BP Amoco na svetu od Aljaske do Vietnama in od Kitajske do Mehike. Poleg tega se zaposleni v mrežo lahko vključijo tudi doma, na letališču ali v hotelski sobi. **Povezani so ne glede na to, kje na svetu se trenutno nahajajo**. Lahko si hitro izmenjajo dokumente, ki jih shranijo na skupnem mestu, uporabljajo skupne iskalnike in metode dostopa ter sodelujejo v forumih, kjer se izmenjujejo različna strokovna spoznanja. Vsi skupaj lahko sodelujejo pri pripravi predstavitve ali dokumenta, ne da bi jim bilo treba biti fizično skupaj (Collison, Parcell, 2002, str. 51-52).

Ko **učenje med delom** postane rutinsko, resnično vodi k boljšim rezultatom. V tem koraku modela je pomembno učenje od samega sebe in učenje od drugih. Ključno je **medsebojno sodelovanje zaposlenih z namenom uporabe in izmenjave znanja**. Morda so kje zaposleni, ki se pri svojem vsakodnevem delu srečujejo s podobnimi problemi in mogoče že poznajo rešitve. V BP Amoco so uvedli preprosto tehniko, ki ji rečemo **revizija akcije (RA)** in predstavlja **sestanke ob izvajanju tekočih dejavnosti, na katerem tim sproti zajema**

operativno znanje. Po izkušnjah BP Amoco je od vseh orodij, ki so jih do sedaj uporabili, še najlažje vpeljati RA. RA je zelo preprosta tehnika in vzame malo časa, zato jo je operativno osebje v različnih enotah podjetja BP Amoco hitro sprejelo in začelo uporabljati (Collison, Parcell, 2002, str. 42, 83-84). Pri uvajanju tega orodja v BP Amoco upoštevajo smernice, ki so opisane v Prilogi 3.

Eden izmed prvih projektov, iz katerega so se v podjetju BP Amoco ogromno naučili, je potekal v Vietnamu. Vietnamska podružnica BP je razvijala projekt za pridobivanje plina iz Južnokitajskega morja in njegov transport za obalo, kjer bi ga pretvorili v elektriko, ki bi pokrila naraščajoče energetske potrebe Vietnama. Komercialna pogajanja med BP Amoco in vlado so obtičala na mrtvi točki. Prvi cilj je bil izvedeti, ali bodo sploh lahko dosegli dogovor, zato so najprej uvedli RA, da so lahko merili svoj napredek v pogajanjih. Takoj **po vsakem sestanku** z vietnamskimi oblastmi je vsak tim opravil petnajstminutni sestanek za revizijo akcije, kjer so **nadgradili svoja spoznanja o pogajanjih**. Udeleženci so premislili o tem, kar se je zgodilo in **spremenili svojo pogajalsko strategijo**. Podjetje je imenovalo managerja znanja, ki je imel **vlogo moderatorja**, s katero je usklajeval celoten proces. Pripravljal je tedenski pregled revizij akcije in lekcije, ki so se jih naučili, ter jih odposlal naokrog. Tako so tudi tisti, ki niso imeli časa, da bi prebrali posamezne RA, lahko pregledali njihove povzetke (Collison, Parcell, 2002, str. 19, 45, 58, 60). Tudi Mitch Bowman iz Toleda v Ohio je hitro spoznal, kako koristne so RA pri njegovem delu v rafineriji in lahko prihranijo veliko denarja. Delavci so pogosto prej kot nadzorniki spoznali, da so v težavah, ampak niso upali nič reči, ker jih nihče ni nič vprašal. Potem se je zgodilo najhujše, delo je namreč zastalo in nastale so izgube. Z uvedbo RA se je to spremenilo, saj se sedaj **pravočasno pogovorijo o tekočih zadevah in vsak udeleženec pove svoje mnenje** (Collison, Parcell, 2002, str. 88-89).

Z namenom **izboljšati učenje** med delom so v BP Amoco uvedli tudi **vizualno tehnologijo**, z imenom **HIVE (Highly Immersive Visualization Environment)**. Gre za tehnologijo, ki omogoča tridimenzionalni pregled fizičnega prostora ali predmeta. Njena uporabnost se je zelo dobro pokazala pri **vrtni ekipi v Mehiškem zalivu**. Tim geoloških znanstvenikov se je ukvarjal z naftnim poljem v Mehiškem zalivu in imel pogovore z vrtnimi inženirji o območjih, v katera bi morali vrtati in kako globoko. Preden so imeli na voljo HIVE tehnologijo, so ti pogovori trajali mesece in nikakor se timi niso mogli medseboj uskladiti. Ko so dobili omenjeno tehnologijo, je geološki tim povabil vrtnalno strokovnjake, da skupaj pogledajo območje naftnega polja. Tako so pogledali v pod površje naftnega polja in dobili seizmološke podatke, ocenili kvaliteto in količino potencialno načrpane nafte in plina. Sodelovanje timov je potekalo s pomočjo interaktivnega prenosa prek intraneta. Prenos je imel obliko vizualne in zvočne predstavitve, kjer so uporabniki lahko premikali in zoomirali prosojnice, tako da so v živo spremljali vrtnalno tehnologijo. Poleg tega je **klepetalnica uporabnikom omogočila, da so se v živo pogovarjali s strokovnjaki ali med seboj, kar je ustvarilo virtualno učilnico po vsem svetu**. Ko so skupaj pregledali situacijo, je vrtni tim povedal svoje mnenje in nasvete, kje in kako vrtati. To je imelo zelo pozitivne posledice, saj so **zmanjšali število potrebnih vrtnin** (ugotovili so, da je potrebno narediti 18 vrtnin in ne 20 kot

prvotno), *skrajšali čas priprave za začetek del* in s tem *prihranili milijone dolarjev* (stroške vrtanja so zmanjšali iz 600 na 540 milijonov ameriških dolarjev). Vendar to še ni vse. Ko je vrtalna ekipa sporočila najnovejše ugotovitve terenskim inženirjem, so ti prihranili še dodatnih 30 milijonov dolarjev stroškov za opremo in material. Potem so se oglasili še drugi strokovnjaki, ki so opozorili na območja, kjer ni dobro vrtati zaradi varnosti (Barrow, 2001, str. 20-21).

Zgodba v Mehiškem zalivu je **primer učinkovitega sodelovanja več multidisciplinarnih timov**, ki so si izmenjali pomembne ugotovitve pri vrtanju na novem področju. Sodelovanje s pomočjo nove tehnologije je prihranilo milijone dolarjev in zmanjšalo tveganje pri izvajanju vrtalnih operacij. Tehnologija HIVE **omogoča istočasno sodelovanje in komuniciranje več timov na različnih koncih sveta, kjer imajo vsi občutek, da so na istem mestu**. Poleg tega internetni prenos ustvarja **trajen posnetek dogodka**, ki je dostopen v vsakem trenutku tudi tistim, ki si hočejo pogledati dogodek kasneje (Barrow, 2001, str. 20-21). Tehnologija HIVE pripomore k boljšemu delovanju tudi ostalih elementov holističnega modela.

Učenje po delu je zelo koristno za tim, ker mu pomaga bolje opraviti naslednjo nalogo. Koristen pa je tudi za druge, ki se bodo morda znašli pred podobnimi izzivi. Pomembno je, da se sklicje **sestaneke, na katerem lahko vsi člani tima premislijo o tem, kaj se je zgodilo**. Po projektu si je dobro vzeti čas za **ovrednotenje opravljenega dela**, da se izmenja naučene lekcije in spoznanja. V BP Amoco pri učenju po delu uporabljajo proces, ki mu rečemo **retrospektiva** (Collison, Parcell, 2002, str. 42, 92), katere potek je opisan v Prilogi 4.

V BP Amoco se zelo dobro zavedajo, da je potrebno dodeliti **vloge odgovornim za management znanja**. Čeprav so vsi zaposleni med seboj enakovredni in je vpeljana sodelovalna kultura, ki spodbuja učenje, je nujno, da ima nekdo celoten pregled nad MZ. Sprva je imelo podjetje BP Amoco centralni tim za MZ, zaradi geografske razpršenosti in velikosti obsega poslovanja pa so oblikovali tim za MZ v vsaki poslovni enoti. Člani teh timov so **zadolženi za spremljanje sedanjih in bodočih potreb po znanju in ostalih aktivnosti MZ** (Hackett, 2000, str. 59). Managerji znanja so vključeni v IS za usposabljanje praktikov managementa znanja (v nadaljevanju skupnost MZ), kjer pridobivajo pomembne izkušnje in znanja za svoje delovanje. **Skupnost MZ** je organizirana zelo neformalno, je operativno osredotočena, člani pa se prostovoljno vključujejo vanjo. Njen namen je ustvarjati dodano vrednost prek povečane učinkovitosti praktikov MZ v skupini, kjer člani svobodno in odprto postavljajo vprašanja in ponujajo odgovore prek foruma. Cilji skupnosti MZ so: (1) **ustvarjati vrednost z uvajanjem prakse, procesov in vedenja**, ki spodbujajo MZ v podjetju (2) **zagotavljati povezave in krepiti odnose** med praktiki v skupini, s čimer se povečuje učinkovitost (3) **zagotavljati in vzdrževati mehanizme**, s pomočjo katerih bodo ljudje iskali in izmenjevali operativno znanje o uporabi MZ za doseganje poslovnih koristi ter (4) **ravnati kot lastnik in varuh načel MZ**, ki veljajo v skupini. Del pomembnih nalog timov za MZ v BP Amoco je tudi spodbujanje nastanka izkustvenih skupnosti in drugih oblik povezovanja ljudi **na ostalih strokovnih področjih organizacije** (Collison, Parcell, 2002, str. 131, 133).

Vsi do sedaj opisani elementi holističnega modela MZ so zelo pomembni, da se odvija proces učenja na vseh ravneh organizacije. Na Sliki 9 je prikazan **holističen model MZ v podjetju BP Amoco v celotni obliki**, kjer so prikazani še ostali pomembni elementi in povezave. Slike 9 je razvidno, da je potrebno ustvarjeno znanje tudi zajeti, da se lahko iz njega ponovno ustvari novo. Pri tem je potrebno upoštevati, da se znanje zajame na način, ki ohranja čim več konteksta, da lahko pomnožimo njegovo korist. Izluščiti je potrebno ključne teme, zato da lahko ljudje hitro najdejo pot do najpomembnejših podatkov. Tim za MZ v BP Amoco je pripravil okvir za **zajemanje znanja**, ki so ga poimenovali »vir znanja« (Collison, Parcell, 2002, str. 141-142).

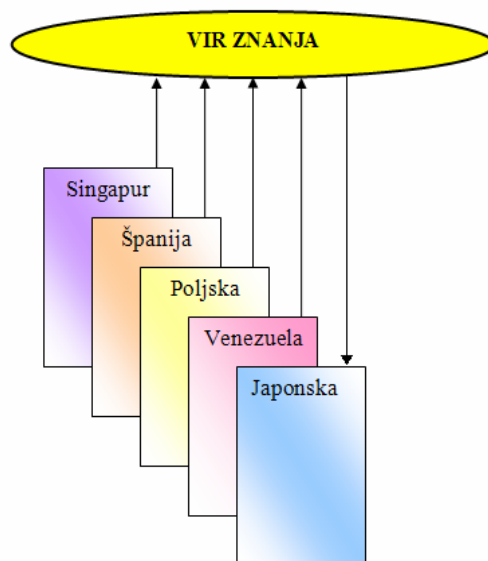
Slika 9: Holističen model managementa znanja v BP Amoco



Vir: Barrow, 2001, str. 19.

Večina dela v podjetju BP Amoco tako ali drugače ponavlja, na primer gradnja bencinskih črpalk v Venezueli, potem na Japonskem in na Poljskem. Vsako delo ustvarja svoje zgodbe, svoje poročilo o tem, kaj se je zgodilo, v kakšnem kontekstu in kaj so se ob tem naučili. Kmalu se zgodbe začnejo nadgrajevati. Zaposleni na Japonskem prebirajo, kaj se je zgodilo v Venezueli, uporabijo izkušnje in ustvarijo svojo zgodbo. Sčasoma količina zgodb skokovito naraste, in čeprav jih ljudje zelo radi berejo, je treba postaviti praktične meje, zato nastopi prečiščevanje. V **zgodbah** lahko opazimo dosledne **vzorke**, ki so enaki v Venezueli, na Japonskem in na Poljskem in ti vzorci nato tvorijo osnovo za sklop ključnih smernic, ki so del vira znanja, kar je prikazano s Sliko 10 na str. 30 (Collison, Parcell, 2002, str. 142).

Slika 10: Zajemanje zgodb in praks v vir znanja



Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 143.

V virih znanja podjetja BP Amoco se nahajajo razne **zgodbe in primeri dogodkov**, ki so opremljeni s slikami, modeli, citati ter vizualnimi in zvočnimi posnetki. V BP Amoco zaposlene spodbujajo, da iščejo znanje bodisi po virih znanja ali v glavah drugih posameznikov, zato tudi nastajajo številne **dobre prakse**, ki so zelo pomemben vir znanja za zaposlene. V BP Amoco se zavedajo, da je pomembno tudi **zajemanje znanja od ljudi, ki zapuščajo** svoje delovno mesto. Če že vedo, kdo bo prevzel službo, organizirajo sestanek ali več sestankov med tistim, ki odhaja, in tistim, ki prihaja za njim. Če še ne vedo, kdo bo novi sodelavec, ali pa znanje potrebuje celotna skupina ljudi, uporabljajo drugačen pristop. Znanje zajemajo skupaj z moderatorjem ali s predstavnikom izkustvene skupnosti in ga nato prenesejo na intranet. Če je le mogoče, z bivšim sodelavcem ostanejo v stiku, saj nobeno zajeto znanje ni stoodstotno, in vedno lahko nastopi trenutek, ko se pojavijo vprašanja. Podatki o tej osebi (če to želi) se nahajajo v poslovnem imeniku Connect, če bi v prihodnje kdo potreboval njegove nasvete in izkušnje. Morda pa podjetje lahko kdaj v prihodnosti najame to osebo kot zunanjšega svetovalca (Collison, Parcell, 2002, str. 150, 158-159).

V BP Amoco shranjujejo znanje s pomočjo posnetkov številnih delavnic in dogodkov na CD-ROM, ki so dostopni široki javnosti. Ta medij omogoča širšo uporabo vizualnih posnetkov kot intranet, ker lahko praktično vsak dogodek pretvorijo v elektronsko učno orodje. Tudi intranetne predstavitve so pomembne, saj zelo nazorno prikazujejo dogodke. Trije direktorji BP skupnosti finančnih analitikov so julija 2000 predstavili finančno poslovanje in strategijo podjetja. Hkrati je potekal intranetni prenos predstavitve, ki so ga na svojih računalnikih spremljali tisoči zaposleni in tako prvič dobili podatke hkrati z analitiki. Poleg tega so prenos lahko gledali kasneje tudi vsi tisti, ki so zamudili »resnični dogodek« (Collison, Parcell, 2002, str. 154-155).

Po objavi vira znanja, je treba poskrbeti za viden mehanizem povratnih informacij, da bodo uporabniki lahko potrjevali spoznanja. Pri uporabnikih je potrebno *spodbujati izmenjavo povratnih informacij*, da bodo tudi sami izločali vsa neuporabna priporočila in predlagali nova gradiva. Poleg tega je dobro vključiti še *mehanizem vzdrževanja*. V BP Amoco je za vzdrževanje je odgovoren moderator, ali pa se ta funkcija prenaša iz ene poslovne enote v drugo, ko se dejavnost premika med njimi. Na primer, vir znanja za vrtanje v globokem morju je prvotno ustvarila poslovna enota v Mehiškem zalivu, nato ga je uporabljala ekipa na naftnem polju Foinaven na Škotskem, ki ga je tudi nadgradila in ga predala svojim sosedom na naftnem polju Schiehallion. Vse skupaj je nekoliko podobno »*olimpijski bakli: naj plamen gori za naslednje moštvo*.« Po izkušnjah BP Amoco je v resnici *veliko težje ohranjati vir znanja kot ga ustvariti*. Uspeh je odvisen od dejavnega sodelovanja ljudi, ki se čutijo odgovorne za vsebino vira znanja. Brez tega je rezultat lahko samo elegantna spletna stran, ki hitro izgublja uporabno vrednost (Collison, Parcell, 2002, str. 121, 149).

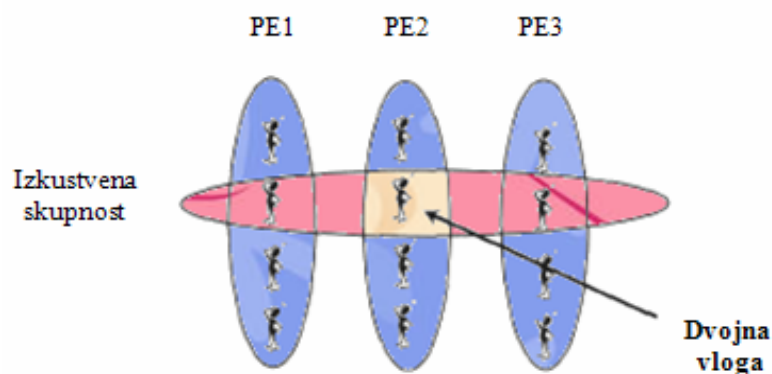
Pri izmenjavi znanja pomembno vlogo igrajo trajnejše oblike povezovanja ljudi, ki jih predstavljajo **izkustvene skupnosti** kot varuhi znanja podjetja in kanalov, po katerih se to lahko pretaka. Znanje sicer lahko zajemamo, nikakor pa ne moremo zajeti vsega. Veliko operativnega znanja in izkušenj ostane v glavah praktikov kot implicitno znanje, ki se ga ne da brez težav klasificirati. Da bi kar najbolje izkoristili zajeto znanje v podjetju BP Amoco, se spodbuja nastanek izkustvenih skupnosti. Za njihovih razvoj so v BP Amoco ustvarili *sodelovalne odnose med zaposlenimi in okolje, ki spodbuja učenje* (Dove, 1999, str. 27). Člani skupnosti uporabljajo Connect, zato da lahko pridejo v kontakt z ljudmi, ki jih družijo skupen interes. Za komuniciranje člani uporabljajo različna orodja, od katerih sta najpreprostejša telefon in e-pošta, poleg tega čedalje pogosteje uporabljajo video konference in orodja kot NetMeeting, da lahko skupaj pripravljajo dokumente (Collison, Parcell, 2002, str. 136). V BP je več kot 250 skupnosti, nihče pravzaprav ne ve natanko, koliko jih je, ker se njihovo število nenehno spreminja. Nekatere skupnosti so formalne in imajo jasne cilje, druge so bolj svobodne in pomagajo razvijati sposobnosti posameznikov. Skupnosti v Connectu vključujejo od 3 do 650 članov (Barrow, 2001, str. 20). Večina skupnosti v BP Amoco spada med **podprte IS**, ki imajo svojega *koordinatorja in sponzorja*, ki določa *namen IS in zagotavlja finančna sredstva*. Kot primer IS v podjetju BP Amoco je »*zelena mreža*«, ki ima nekaj jasnih ciljev glede *zmanjševanja emisije toplogrednih plinov*. Člani te skupnosti si izmenjuje spoznanja s celotno organizacijo, da lahko posamezne poslovne enote dosegajo ciljno zmanjševanje emisije. Poleg tega lahko posamezniki znotraj zelene mreže sodelujejo prek poslovnih meja. Cilj zelene mreže je prepoznavati, ustvarjati in uvajati nove zamisli s pomočjo katerih bi poslovanje postalo bolj okolju prijazno. Spodbuja komunikacijo med vodstvom in praktiki po vsej organizaciji. Trenutno ima 575 članov, od katerih so nekateri pasivni opazovalci, drugi pa dejavno sprašujejo in se vključujejo v razprave v elektronskih forumih. Skupnost ima moderatorja, ki zagotavlja, da vsako vprašanje dobi odgovor in da se zajame ključno strokovno znanje. Prenos znanja podpirajo tudi specializirani timi, delavnice, bilteni, video posnetki, mrežna sporočila za javnost, poročila ter povezave z akademskimi institucijami in tehnološkimi podjetji (Collison, Parcell, 2002, str. 127-129, 137). Tudi člani

timov *za vrtnanje predstavljajo IS* podjetja BP Amoco, saj jih družijo težnja po skupnem učenju in izmenjevanju izkušenj pri delu. Vrtalni tim na naftnem polju v Severnem morju pri kraju Schiehallion je nabiral dragocene izkušnje pri vsakem vrtnanju in tako prihranil ogromno denarja. Sodelovanje v IS za vrtnanje je zelo plodno, saj so strokovnjaki do sedaj skrajšali čas, potreben za vrtine v globokih morjih, že za več kot polovico (Leavitt, 2002, str. 5).

Za učinkovito delovanje vseh elementov holističnega modela MZ je nujno ustvariti pogoje za razvoj ustrezne **organizacijske kulture**. BP Amoco je mednarodna organizacija, ki deluje po celem svetu, zato je pomembno ustvarjanje okolja, v katerem se odnosi širijo prek organizacijskih meja. Vsekakor to ni lahka naloga in uvajanje sprememb v organizacijsko kulturo zahteva kar nekaj časa. Tudi v BP Amoco so imeli nekaj vzorcev obnašanja zaposlenih, ki jih je bilo treba odpraviti. V BP dela mnogo diplomiranih inženirjev in drugih univerzitetno izobraženih ljudi in med njimi je prevladovala takšna kultura, v kateri je bilo prositi za pomoč izraz šibkosti. Če je kdo prosil za pomoč, so bili vsi preveč zaposleni s svojim delom in tudi šefu ni bilo všeč, če je kdo pomagal komu iz drugega oddelka. To je bilo potrebno popraviti, če so hoteli uvesti sodelovalno in učečo se kulturo. Prvi korak je bil doseči povezovanje med ljudmi in vodstvo v BP Amoco se je tega *lotilo »od spodaj«, tako da je razvijalo imenik znanja Connect*. K sreči se je takrat v podjetju našlo kar nekaj ljudi, ki so imeli željo po učenju in pripravljenost na izmenjevanje znanja, zato so sodelovali pri ustvarjanju povezovalnika. Zaradi atraktivne uporabe so ga hitro začeli uporabljati zaposleni po celotni organizaciji in tako izmenjevali izkušnje ter nasvete. Za trajnejše stike in povezovanja zaposlenih je podjetje začelo *spodbujati nastanek IS in drugih oblik sodelovanja* (Collison, Parcell, 2002, str. 51, 107). Kasneje so se zaposleni začeli sami od sebe vključevati v najrazličnejše IS. Ta dosežek je bil za organizacijo najpomembnejši, saj te vrste povezovanja najbolj pripomorejo k uspešnemu delovanju managementa znanja. Danes se člani IS včasih srečujejo osebno, ker pa gre za geografsko razpršenost ljudi po celem svetu, uporabljajo različna *tehnološka orodja, da lahko sodelujejo v virtualnem okolju* (Collison, Parcell, 2002, str. 23).

V BP Amoco **danesh prevladuje organizacijska kultura, ki spodbuja učenje in sodelovanje ter razvijanje izkustvenih skupnosti**. Zaposleni sami od sebe iščejo druge ljudi, s katerimi bi lahko rešili probleme in dosegali boljše rezultate, zato BP Amoco vidi **dvojno vlogo** svojih zaposlenih (glej Sliko 11, na str. 33). Na eni strani so zaposleni v eni izmed poslovnih enot, na drugi strani so člani izkustvenih skupnosti, kjer izmenjujejo svoja znanja. *Pomen dvojne vloge zaposlenih je, da se preko delovanja v IS izmenjuje znanje na prostovoljni ravni*. Takšen način je za organizacijo veliko bolj učinkovit, saj izmenjuje znanje poteka samodejno in nikogar ne sili v to (Barrow, 2001, str. 18).

Slika 11: Dvojna vloga zaposlenih



Vir: Barrow, 2001, str. 20.

Na podlagi uporabe holističnega modela MZ v podjetju BP Amoco lahko ugotovimo, da vodstvo te organizacije **zagotavlja povezanost posameznih elementov MZ**, ki jih prikazujemo s tremi krogi (ljudje, procesi in tehnologija) in **njihovo integriranost z organizacijsko kulturo podjetja BP Amoco**. Ljudem, ki že delajo ni treba premišljevati o učenju pred delom, med njim in po njem, ker je učenje in izmenjava znanja način njihovega dela. *Izmenjava znanja je postala podzavestna sposobnost, tehnike in orodja MZ so organsko vključene v poslovne procese*. Zaposleni v podjetju BP Amoco nenehno vlagajo čas in energijo v procese in tehnologije, ki spodbujajo povezovanje med ljudmi. Ustvarjajo se izkustvene skupnosti, organizirajo se sestanki med sodelavci, delavnice, razvijajo orodja za sodelovanje in viri znanja. *Vse te oblike sodelovanja omogočajo prenos implicitnega znanja, ki je zaklenjeno v glavah posameznikov*. Čeprav se zdi, da to znanje ne bo nikoli zapisano, se pretaka med zaposlenimi, ko si pripovedujejo zgodbe ali drug drugemu pomagajo po načelih mentorstva (Collison, Parcell, 2002, str. 24, 27).

3.2. SIEMENS AG

Siemens AG (v nadaljevanju Siemens) je danes vodilna organizacija na področju elektrotehnike na svetu s sedežem v Münchnu in zaposluje 461.000 ljudi v več kot 190 državah po celem svetu. Vrednost letne prodaje znaša 75,445 mrd. EUR in 80 % prodajne vrednosti ustvarjajo poslovne enote izven Nemčije (podatki se nanašajo na poslovno leto 2004/2005). Multinacionalno podjetje Siemens deluje na šestih poslovnih področjih: informacijska in komunikacijska tehnologija, tehnologije za avtomatizacijo in nadzor, energetika, prevozi, razsvetljava ter medicinska oprema (Siemens Annual Report 2005, 2006, str. 2, 32).

Leta 1998 se je konkurenca na področju telekomunikacij zelo povečala, saj so se sprostile regulative v telekomunikacijski panogi. Poleg tega so se potrebe odjemalcev spremenile v smislu, da zahtevajo kompleksne in celovite rešitve. Sodelovanje med različnimi poslovnimi

področji postaja vedno bolj pomembno, saj je mogoče le s povezanim delovanjem razvijati celovite rešitve, ki ustrezajo kupcem. Zato bo v prihodnosti vedno bolj pomembno, da bodo organizacije sposobne integrirati znanje različnih poslovnih področij. To predstavlja velik izziv za management znanja, ki bo moral iskati učinkovite načine za ustvarjanje, izmenjavo, uporabo in integracijo znanja. Da bi podjetje Siemens lahko sledilo tem trendom, je bilo potrebno celovito prestrukturiranje, še posebno ker je bila to včasih zelo hierarhična in birokratska organizacija. V Siemensu so danes zaposleni visoko izobraženi kadri, ki se nenehno učijo in se povezujejo v različne izkustvene skupnosti (Völpel, Han, 2005, str. 54).

Za multinacionalna podjetja, kot je Siemens je MZ zelo pomemben, za kar obstaja več razlogov: (1) **Globalno podjetje**. Siemens je multinacionalna korporacija, ki razvija ogromno projektov izven meja svojega sedeža, zato potrebuje učinkovit MZ za povezovanje znanja iz celega sveta. (2) **Visoka tehnologija**. Siemens deluje na področju visokih tehnologij, zato mora biti tudi MZ podprt z ustrežno tehnologijo. Siemens velja za pionirja na področju visoke tehnologije, zato so v podjetju že zelo zgodaj začeli uporabljati MZ ob visoko razviti informacijski tehnologiji. (3) **Razpršenost dejavnosti**. Siemens pokriva veliko poslovnih področij po celem svetu, zato je potrebno povezovati zelo različna znanja iz celega sveta. (4) **Ponudnik celovitih rešitev**. Siemens se je preusmeril iz proizvajalca »produktov« v ponudnika celovitih rešitev, ki vključujejo različne storitve temelječe na znanju (Davenport, Völpel, 2001, str. 219-220).

V podjetju Siemens se dobro zavedajo pomena vsega znanja, ki nastaja v poslovnih enotah po celem svetu in da je potrebno vse to znanje integrirati v skupno znanje. Njihova osnovna ideja je *prenesti lokalno znanje na globalno raven, s sodelovanjem poslovnih enot in oddelkov po celem svetu*. Da bi to omogočili, so v Siemensu razvili **sistem za izmenjavo znanja ShareNet**, ki ga bom v nadaljevanju opisala (Völpel, Han, 2005, str. 54, 88). Poleg tega bom še predstavila, s kakšnimi ovirami in priložnostmi so se v podjetju Siemens soočili, ko so lansirali sistem ShareNet na Kitajskem. *Vpliv kulture je zelo pomemben pri managementu znanja, kar se je izkazalo tudi pri uvajanju sistema ShareNet na Kitajskem*. S pomočjo tega primera bomo videli, kako je pomembno, da je MZ integriran z nekim kulturnim okoljem.

3.2.1. ShareNet sistem za izmenjavo znanja

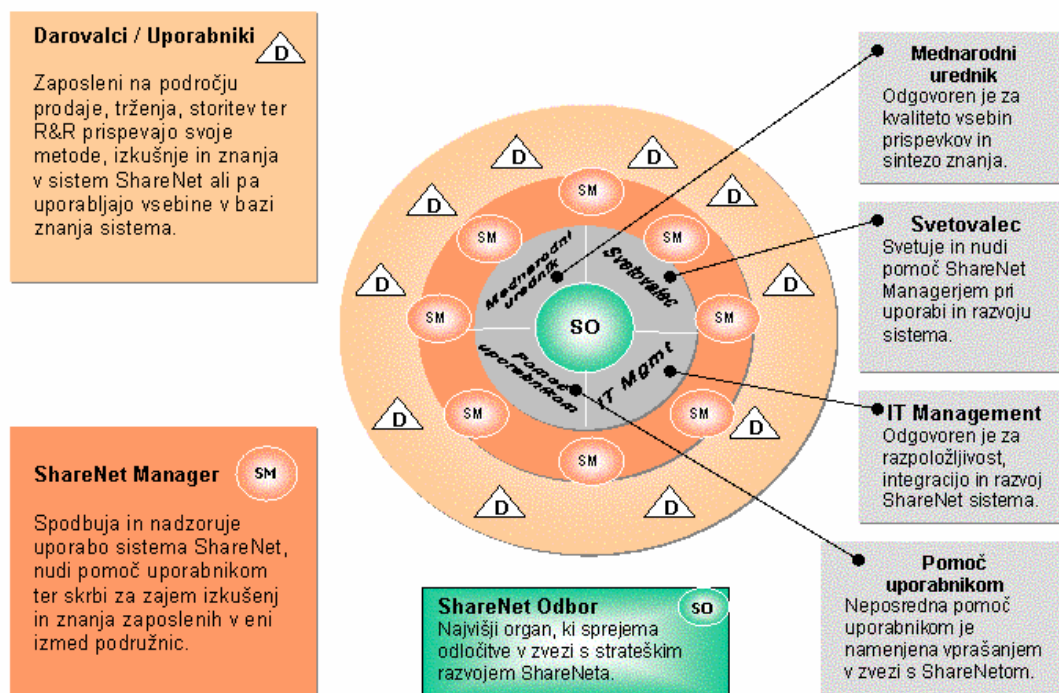
Management znanja v današnjem poslovnem okolju predstavlja ključni dejavnik, s katerim organizacije ustvarjajo dodano vrednost. Veliko znanih multinacionalk je uvedlo različne **virtualne sisteme za izmenjevanje znanja** in med njimi je tudi Siemens. Posebna enota za informacijska in komunikacijska omrežja v Siemensu je leta 1999 lansirala sistem ShareNet, ki sta ga Davenport in Völpel označila za enega izmed najboljših sistemov za management znanja. Tudi mnogi drugi so označili ShareNet za najboljšo prakso med omrežji za izmenjavo znanja (Völpel, Han, 2005, str. 51-54). *Osnovna ideja sistema ShareNet je povezati znanje vseh podružnic Siemens po celem svetu*. Ko se nekje na lokalni ravni ustvari znanje, se to prenese v sistem ShareNet in postane na voljo vsem zaposlenim, na globalni ravni. Čeprav so

bile začetne investicije ogromne, se je donosnost projekta pokazala v tretjem letu po uvedbi sistema. ShareNet managerji so ugotovili, da so z uporabo sistema **povečali učinkovitost pri delu** (prihranili so veliko časa in denarja), poleg tega so se **pokazale tudi nove poslovne priložnosti** (pridobili so nove kupce, razvili nove storitve in odprli nove mednarodne projekte). Na začetku so uvedli ShareNet v prodajno - tržnih oddelkih, ki je povezal 17.000 zaposlenih v poslovnih enotah, v 39 državah po celem svetu. Kasneje so s sistemom povezali še oddelke za storitve ter raziskave in razvoj. V prihodnosti bo podjetje Siemens uvedlo sistem ShareNet v vse oddelke vseh poslovnih področij v podružnicah po celem svetu in tako povežalo znanje celotne korporacije (Ciabuschi, 2005, str. 88, 92; Völpel, Han, 2005, str. 54).

ShareNet sistem povezuje več elementov, s katerimi hočejo v Siemensu zajeti ne samo eksplicitno, pač pa tudi implicitno znanje. Sistem je organiziran tako, da omogoča uporabnikom izvajati štiri sklope aktivnosti: (1) **Vnos znanja**. V sistem se vnašajo podatki, informacije, najboljše prakse, nasveti in ostale vrste znanja, ki jih zaposleni lahko uporabijo pri svojem delu. Načinov za prispevanje znanja v sistem je več, s pomočjo obrazcev za vnos teksta, možen je tudi svoboden vnos teksta, video prikazi, baze podatkov in spletna komunikacija. (2) **Iskanje znanja**. V sistemu se nahajajo *knjižnice znanja*, ki so razvrščene po različnih temah (od prodaje, nabave, raziskav in razvoja do ostalih področij). Uporabniki lahko iščejo podatke, informacije, znanja, nasvete, kontaktne osebe ali pa prebirajo razne novice. (3) **Sodelovanje med uporabniki**. Sistem omogoča več različnih oblik povezovanja zaposlenih, lahko se vključujejo v razne *skupnosti*, sodelujejo v *diskusijskih skupinah, klepetalnicah, virtualnih borzah trga* ali v forumu za »nujne zadeve«. (4) **Pomoč uporabnikom**. Gre za bolj neposredno reševanje problemov, s katerimi se zaposleni srečujejo med vsakodnevnim delom. Na voljo je seznam najbolj pogosto zastavljenih vprašanj in njihovih odgovorov, slovar pojmov in tutorji, ki pomagajo pri težjih zadevah (Ciabuschi, 2005, str. 89-90; Völpel, Han, 2005, str. 54).

Na Sliki 12 (glej str. 36) je prikazano, kako sistem ShareNet deluje z vidika vlog zaposlenih. **ShareNet Managerji (SM)** skrbijo za razvoj ShareNet-a in kvaliteto njegove vsebine na lokalni ravni, to je v eni izmed Siemensovih podružnic. Njihova vloga je spodbujati uporabo ShareNet-a, nuditi pomoč uporabnikom sistema (sodelovanje na forumu za »nujne zadeve«), skrbeti za zajem izkušenj in znanja zaposlenih ter nadzorovati uporabo sistema. SM imajo celoten pregled nad uporabo sistema ShareNet v svoji podružnici in ugotovitve sporočajo v center. **Svetovalci** ShareNet-a se nahajajo na sedežu podjetja Siemens in so specializirani za določeno lokalno področje, kjer se nahajajo ShareNet Managerji. Svetovalci komunicirajo s ShareNet managerji, organizirajo konference in nudijo pomoč pri uporabi sistema. Poleg tega nadzirajo delovanje lokalnega omrežja, pregledujejo kvaliteto prispevkov in dajejo povratne informacije. **Mednarodni urednik** je odgovoren za kvaliteto in verodostojnost vsebine prispevkov in za njihov vnos v sistem ShareNet. Prispevki morajo biti napisani na enostaven način, tako da jih je mogoče razumeti ter hitro in učinkovito uporabiti. Ključna naloga mednarodnega urednika pa je sinteza skupnega znanja, kar pomeni, da prenaša lokalno znanje na globalno raven (Völpel, Han, 2005, str. 54-55).

Slika 12: Delovanje sistema ShareNet



Vir: Ciabuschi, 2006.

ShareNet je namenjen zaposlenim, da lahko izmenjujejo znanje, zato lahko postanejo **darovalci znanja**, kar pomeni, da prispevajo svoje izkušnje iz projektov in ostala znanja v sistem ShareNet. Ni pa nujno, da vsak uporabnik prispeva znanje, lahko ga samo išče po sistemu in uporabi pri svojem delu (gre za **uporabnike v ožjem smislu**). V širšem smislu so uporabniki sistema ShareNet vsi, ki ga uporabljajo na katerikoli način. **IT Management** je odgovoren za razvoj in integracijo ShareNet sistema. Zagotavljati mora razpoložljivost sistema uporabnikom in jim nuditi pomoč pri tehničnih vprašanjih ter nenehno posodabljati sistem in ga prilagajati posameznim kulturnim okoljem. **Pomoč uporabnikom** je namenjena odgovorom na vprašanja in predstavlja bolj neposredno obliko reševanja problemov, s katerimi se zaposleni srečujejo med delom. **ShareNet Odbor** predstavlja najvišji organ, ki sprejema odločitve v zvezi s strateškim razvojem sistema ShareNet (Ciabuschi, 2006; Völpel, Han, 2005, str. 54-55).

ShareNet omogoča sodelovanje zaposlenih, ki lahko skupaj hitreje najdejo rešitve za probleme, s katerimi se srečujejo pri delu. Izmenjava znanja je pomembna zato, da se preprečuje ponavljanje istih napak, kar povečuje učinkovitost zaposlenih. Vzemimo primer, da zaposleni v oddelku za R&R v neki podružnici Siemens potrebujejo znanje o neki novi tehnologiji, ali pa imajo težave pri razvijajo nekega novega izdelka. Najprej lahko pobrska po **knjižnici znanja** za R&R in če tam ne najdejo odgovorov uporabijo **forum za »nujne zadeve«**. Na forum vpišejo vprašanje ali problem in ga pošljejo vsem oddelkom za R&R v Siemensu, določenim skupinam uporabnikov ali pa določeni izkustveni skupnosti. Nato vsi tisti, ki spremljajo forum, posredujejo odgovore in nasvete na zastavljeno vprašanje ali

problem. Na ta način pridejo zaposleni v stik z različnimi ljudmi in po vsej verjetnosti se najde kdo, ki ima podobne probleme ali pa je že našel rešitev (Ciabuschi, 2005, str. 91).

Za spodbujanje zaposlenih, da bi uporabljali ShareNet, so v Siemensu uvedli sistem nagrajevanja, ki vključuje denarne in nedenarne nagrade. **Denarni način nagrajevanja** temelji na *deležih*, ki jih uporabniki pridobivajo, ko uporabljajo sistem Sharenet na katerikoli način (vstop v knjižnice znanja, pošiljanje prispevkov, odgovarjanje na vprašanja in podobno). Za *vsako obliko sodelovanja uporabnik pridobiva deleže* (1 delež je ekvivalenten 1 \$), ki jih nato lahko zamenja za nagrade, kot so razne knjige, mobilni telefoni, računalniki, vstopnice za razne seminarje, tečaje in podobno. V letu 2000 so nagradili 396.000 deležev in sodelovanje uporabnikov v sistemu ShareNet je zelo naraslo. Julija 2002 je bilo registriranih že več kot 19.000 uporabnikov v podružnicah v več kot 80 državah. Vendar ima *denarna oblika motiviranja omejeno moč*, saj je potrebno za pisanje prispevkov vložiti tudi veliko prostega časa, ker med delovnim časom ni mogoče vsega narediti. Zbrati je potrebno tudi relativno veliko deležev, da se dobi neka nagrada (na primer Siemens SL 45 telefon zahteva 900 zbranih deležev, njegova tržna cena pa je 300 \$). Čas in trud, ki sta vložena v pisanje prispevkov nista v sorazmerju z denarno vrednostjo nagrade. Poleg tega so te nagrade manj pomembne in privlačne za zaposlene na višjih položajih, ki imajo zelo visoke dohodke. V praksi se je izkazalo, da imajo *materialne nagrade simbolično vlogo*. Nekateri zbranih deležev sploh nočejo zamenjati, zato da z njihovo višino *dokazujejo svojo strokovnost in znanje pred sodelavci* (Völpel, Han, 2005, str. 55, 57).

Za motiviranje uporabnikov za sodelovanje v ShareNet sistemu je veliko bolj pomemben **nedenarni vidik**. Z vidika prejemnikov znanja so dejavniki motivacije sledeči: (1) *Prihranek časa in povečanje produktivnosti pri delu*. Še posebej uporaben se je izkazal forum za nujne zadeve, saj lahko zaposleni hitro rešujejo vsakodnevne probleme pri delu. (2) *Dostop do preverjenih rešitve za probleme*, ki so nastale na podlagi izkušenj strokovnjakov, ki so delali na projektih (gre za dostop do najboljših praks projektov, ki se izvajajo po celem svetu). (3) *Povezovanje z ljudmi, ki imajo določene izkušnje in znanje*. V primeru, da nekdo ni zadovoljen z odgovori na forumu za nujne zadeve, lahko stopi v stik direktno z osebo, ki se spozna na določeno področje in dobi bolj izčrpne informacije. Z vidika darovalcev znanja pa se je izkazal kot najpomembnejši dejavnik motivacije *pridobivanje spoštovanja in dobrega ugleda* med kolegi (z višino zbranih deležev navzven prikazujejo pomembnost in strokovnost svojega znanja (Völpel, Han, 2005, str. 57).

3.2.2. Uvedba ShareNet sistema na Kitajskem

Siemens ima na Kitajskem lociranih preko 70 podružnic in 58 območnih enot ter namerava v prihodnjih letih to število še povečevati. *Siemens* zaposluje *na Kitajskem* trenutno okoli 36.000 ljudi in *predstavlja enega izmed največjih tujih delodajalcev*. Pokriva vsa svoja poslovna področja, od katerih sta najpomembnejša informacijska in komunikacijska infrastruktura ter tehnologije za avtomatizacijo in nadzor (Siemens in China, 2006).

Do sedaj je bilo veliko napisanega o managementu znanja (MZ) in njegovi uporabi v praksi, vendar se največ študij osredotoča na MZ v ZDA, Zahodni Evropi in na Japonskem, medtem ko je o ostalih območjih zaenkrat še malo raziskanega in napisanega. Multinacionalna podjetja prodirajo v vse dele sveta, zato je ***pomembno poznati tudi druge države, ki zaradi svojih posebnosti zahtevajo drugačne pristope k MZ***. Ena izmed takšnih držav je Kitajska, kjer Siemens posluje že kar nekaj časa. Na primeru uporabe ShareNet-a v tej državi bomo videli s kakšnimi posebnostmi so se v Siemensu soočili pri MZ. ***Kitajska je zelo drugačna od ostalih držav, saj zaradi svojih političnih, socialnih in kulturnih značilnosti predstavlja unikatno poslovno okolje***. Za vsa tuja podjetja, ki vstopajo na Kitajsko, predstavlja spoznavanje in upoštevanje drugačnosti kulturnega okolja, ki pomembno vpliva na poslovanje, velik izziv. Zadnje desetletje Kitajska predstavlja veliko poslovno priložnost za tuja podjetja, saj se je njena ekonomija odprla za tuje investitorje. Za multinacionalna podjetja predstavlja Kitajska pomembno ekonomsko območje, kjer se nahaja poceni proizvodnja. Vendar ima kitajska vlada namen dolgoročno oblikovati svojo ekonomijo tudi na tehnologiji in na znanju temelječih panogah. Zaradi velikosti kitajskega trga so potenciali zelo veliki, zato je pomembno, da tuja podjetja upoštevajo značilnosti kitajske kulture, ki pomembno vpliva na uspešnost MZ (Völpel, Han, 2005, str. 51).

Leta 1999 je Siemens lansiral ShareNet sistem v vse kitajske podružnice in izkazalo se je, da je ***kultura dejavnik, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na izmenjevanje znanja***. Kulturni vidik managementa znanja je preučeval Chow s svojimi raziskovalci, s tem ko so ugotavljali, kako vplivajo določeni elementi kulture na izmenjevanje znanja med zaposlenimi v kitajskih podjetjih v primerjavi s podjetji v ZDA. Preučevali so naslednje elemente: ***individualizem/kolektivizem, kratkoročno/dolgoročno usmerjenost (konfucionizem), skrb za »podobo pred drugimi« ter vedenje znotraj skupine in med skupinami***. Njihove ugotovitve so se pokazale pravilne tudi v primeru Siemens, s tem ko se je izkazalo, da dva elementa, ki sta tipična za kitajsko kulturo (kolektivizem in dolgoročna usmerjenost) pozitivno vplivata na izmenjavo znanja med zaposlenimi na Kitajskem, medtem ko imata ostala dva elementa negativen vpliv (Völpel, Han, 2005, str. 56, 58).

Za kitajsko kulturo je posebej značilen ***kolektivizem***, kar pomeni, da so interesi skupine pomembnejši od individualnih. Ljudje na Kitajskem imajo ***visoko pripravljenost za izmenjevanje znanja***, četudi znanje vključuje konflikt med osebnimi in skupnimi koristmi. To so potrdili statistični rezultati podjetja Siemens, ko so analizirali število povprečnih deležev na uporabnika, ki jih zaposleni pridobivajo na podlagi sodelovanja v ShareNet sistemu. Za obdobje od leta 2000 do leta 2001 je bilo to število za Kitajsko 112, 29 medtem, ko za ZDA 47,16. ***Konfucionizem*** ima močan vpliv na kitajsko kulturo, zato je za kitajska podjetja značilna ***dolgoročna usmerjenost v cilje***. Pomembni vrednoti, ki izvirata iz konfucijske filozofije, sta tudi ***»osebna trdnost«*** (stabilnost, vztrajnost) in ***spoštovanje tradicije***. Ti dve vrednoti močno ***spodbujata izmenjavo znanja med zaposlenimi na Kitajskem***. Te ugotovitve so potrdili v Siemensu, ko so spraševali zaposlene na Kitajskem, kateri je zanje najpomembnejši motivacijski dejavnik za sodelovanje v ShareNet sistemu. Odgovarjali so, da

je zanje najbolj pomembno pridobivanje spoštovanja med sodelavci in dobrega ugleda (Völpel, Han, 2005, str. 58).

Pri izmenjavi znanja s pomočjo sistema Siemens so se pokazale tudi ovire vezane na kitajsko kulturo. Dva elementa kitajske kulture imata negativen vpliv na izmenjavo znanja, to sta **skrb za »podobo pred drugimi«** ter **vedenje znotraj skupine in med skupinami**. Kitajci so zelo pozorni in občutljivi na to, kaj si drugi mislijo o njih. Kako ima to lahko negativen vpliv na izmenjevanje znanja, je povezano tudi z **jezikovno oviro**. V ShareNet sistemu se uporablja *angleški jezik, na Kitajskem pa imajo zaposleni težave pri pisanju v tem jeziku*. Čeprav obstajajo določeni simboli in skupni pojmi za lažje izražanje, je nekatere stvari težje razložiti in zapisati. Poleg tega za pisanje prispevkov izgubljajo zaposleni veliko časa. Zaradi slabe angleščine jih je strah, da bi se osramotili pred drugimi in pokvarili svoj ugled v podjetju (kar izvira iz njihove kulture), zato nočejo pisati prispevkov in jih pošiljati v ShareNet sistem. *Jezik predstavlja veliko oviro pri uporabi sistema ShareNet, zato se izgublja pomemben del znanja*. Uporabniki sistema na Kitajskem so opozorili tudi na problem uporabniškega priročnika za ShareNet, ki je v angleškem jeziku. Potrebujemo namreč ogromno časa, da preberejo cel priročnik, zato veliko začetnikov začne »na slepo« uporabljati sistem, pri tem pa ponovno izgubljajo čas. Uporabniki bi imeli raje priročnik v kitajskem jeziku, ker bi se lažje in hitreje spoznali s sistemom in tako prihranili veliko časa. Druga značilnost kitajske kulture, ki se nanaša na **vedenje znotraj skupine in med skupinami**, pomeni **močno povezanost članov v skupini**, kjer prevladujeta sodelovanje in zaupanje, medtem ko **te povezanosti do članov drugih skupin ni**. Do članov drugih skupin nastajajo tekmovalni, včasih celo sovražni odnosi, zato *se znanje prenaša samo med člani v skupini, ne pa tudi med skupinami*. Zaradi tega je pomembno, da Siemens na Kitajskem vzpostavi občutek med zaposlenimi, da so vse poslovne enote ena velika skupina, znotraj katere vlada sodelovanje in zaupanje. Le tako bodo dosegli izmenjevanje znanja med vsemi zaposlenimi (Völpel, Han, 2005, str. 58-59).

Kulturni vidik zaposlenih na Kitajskem je dobro upoštevati pri motivaciji za sodelovanje v ShareNet sistemu. Za Kitajce denarne nagrade niso odločilne (imajo simbolno vlogo), zato ima bolj pomembno vlogo **nedenarni vidik motiviranja**. Kolektivizem vpliva na to, da so Kitajci že sami po sebi pripravljeni prispevati znanje, zato jim je potrebno predstaviti nematerialne koristi, ki jih pridobijo z uporabo ShareNet-a. Te koristi so **prihranek časa in povečanje produktivnosti pri delu, dostop do preverjenih rešitve za probleme in povezovanje z ljudmi**. Tudi skrb za »podobo pred drugimi« se lahko preusmeri, tako da bo ta element kitajske kulture pozitivno vplival na uporabo sistema. S tem, ko prispevajo svoje znanje v sistem, pokažejo vsem uporabnikom svoje znanje, strokovnost in pomembnost ter tako **pridobivajo spoštovanje in dober ugled med sodelavci** (Völpel, Han, 2005, str. 57, 61).

Pri uporabi ShareNet-a na Kitajskem so se pojavile tudi ovire, ki niso vezane na kulturo. Gre za **tehnično - operativne ovire**. Zaposleni so opozorili na preveliko kompleksnost sistema in njegove strukture, zato uporabniki **izgubljajo veliko časa**. Eden izmed primerov je ta, da se morajo vsakič prijavljati v sistem in preverjati, ali so dobili elektronsko pošto. To je zelo

zamudno in včasih tudi pravočasno ne ukrepajo, zato bi bilo bolje, če bi jih sistem opozoril, da so dobili novo sporočilo. Veliko časa jim vzame tudi iskanje pravih informacij po bazah znanja, zato bi bilo dobro **teme v knjižnici znanja še bolj razčleniti**, da bi jih hitreje našli. Opozorili so tudi na **problem novincev**, ki porabijo veliko časa, da se sploh naučijo uporabljati sistem, zato nekateri kar obupajo. Novinci imajo tudi na splošno zelo malo pomoči pri uvajanju novo delovno mesto, zato bi bilo dobro zanje priskrbeti dodatno pomoč (Völpel, Han, 2005, str. 59).

Za ugotovljenimi ovirami se skrivajo **ogromne priložnosti in vloga managementa je najti načine, kako te ovire premostiti**. Rezultat tega ne bo samo izboljšanje uporabe ShareNet sistema, ampak tudi povečanje uspešnosti celotnega managementa znanja. Kitajski trg predstavlja ogromen tržni potencial, zato je znanje, ki se ustvarja na Kitajskem izredno pomembno za celotno organizacijo. Ključno je najti načine, kako to znanje zajeti, da bi ga lahko uporabljali v celotni organizaciji. Kot smo videli imata kitajska kultura in jezik zelo močno vlogo pri managementu znanja. Siemens zaposluje ogromno število ljudi na Kitajskem in glede na to **relativno malo uporabnikov pošilja prispevke v ShareNet sistem**. Ugotovljeno je, da nižji management na Kitajskem sploh ne piše prispevkov zaradi preslabega znanja angleškega jezika in obremenjenosti s svojo »podobo pred drugimi«. To je treba v prihodnosti popraviti, saj se tako izgublja pomemben del znanja. Da bi ta problem rešili, so nekateri predlagali **uvvedbo kitajskega jezika v sistem ShareNet**, kar bi spodbudilo uporabnike, da bi pisali prispevke. Nato bi te **prispevke prevedli v angleščino v povzetke s ključnimi besedami**, kar bi lahko prebrali vsi uporabniki po celem svetu. Če nekoga posebej zanima kakšen prispevek, se ga dodatno bolj podrobno prevede. Dobra ideja je tudi mesečno zbiranje najbolj pomembnih in branih prispevkov, ki se jih prevede v angleški jezik. Oblikovanje kitajsko-angleškega slovarja najbolj pogosto uporabljenih izrazov bi tudi pripomoglo k boljšemu komuniciranju. Še na nekaj je potrebno opozoriti tuje korporacije na Kitajskem, gre za **visoko stopnjo fluktuacije delovne sile**. Tuja podjetja so za Kitajce zelo dobra odskočna deska, kjer se seznanijo z zahodnim načinom poslovanja in pridobijo pomembne delovne izkušnje. Reference iz teh podjetij jim nato zelo pomagajo pri iskanju boljših delovnih mest. Da ti zaposleni ne bi odšli ter znanje skupaj z njimi, je naloga vodstva Siemens oblikovati organizacijsko kulturo, ki ji bodo zaposleni na Kitajskem zvesti. Pri tem morajo vključiti vrednote, ki so značilne za kitajsko kulturo (Völpel, Han, 2005, str. 60).

3.3. GORENJE, D. D.

Skupino Gorenje sestavlja krovna družba Gorenje, gospodinjski aparati, d.d. (skrajšano ime Gorenje, d.d.), ter 47 odvisnih družb, od tega 33 v tujini. Dejavnost Skupine Gorenje (v nadaljevanju Gorenje) je razdeljena na tri poslovna področja: (1) gospodinjski aparati, (2) notranja oprema ter (3) trgovine in storitve; npr. trgovina, inženiring, turizem, upravljanje z nepremičninami, ravnanje s posebnimi odpadki (Domača stran podjetja Gorenje, d.d., 2006). Proizvodnja gospodinjskih aparatov je glavna dejavnost skupine, s 87 odstotnim deležem v celotnih prihodkih skupine (podatki se nanašajo na leto 2005). Skupina Gorenje z več kot

10.000 zaposlenimi je največji slovenski neto izvoznik in eden izmed osmih največjih proizvajalcev gospodinjskih aparatov v Evropi s 4 odstotnim tržnim deležem (Skupina Gorenje v letu 2005, 2006). V okviru teoretičnega dela smo spoznali, da lahko **izkustvene skupnosti (IS) predstavljajo pomemben vir konkurenčnih prednosti podjetja**, zato bom predstavila raziskavo, s katero so v Gorenju identificirali potencialne IS.

3.3.1. Raziskava IS v Gorenju

V raziskavo za ugotavljanje IS v Gorenju je bilo vključenih 9 oddelkov (Pahor et al., 2004, str. 282), ki so prikazani v Tabeli 3. Organizacijska struktura po programih v Gorenju je prikazana v Prilogi 5. Gorenje ima tri programe končnih izdelkov, to so program kuhalnih aparatov (v nadaljevanju KA), program hladilno-zamrzovalnih aparatov (v nadaljevanju HZA) in program pralno-pomivalnih aparatov (v nadaljevanju PPA). Vsak program ima svoj razvojni oddelek, kar pomeni, da ima Gorenje decentralizirano funkcijo raziskav in razvoja. Kljub temu so številne tehnološke sposobnosti podjetja skupne vsem programom. Dislociranost razvojnih oddelkov na eni strani in obstoj skupnih tehnoloških sposobnosti na drugi nakazujeta na možne sinergijske učinke pri razvoju IS, predvsem v procesu razvoja novih izdelkov (Lisjak, 2005, str. 47).

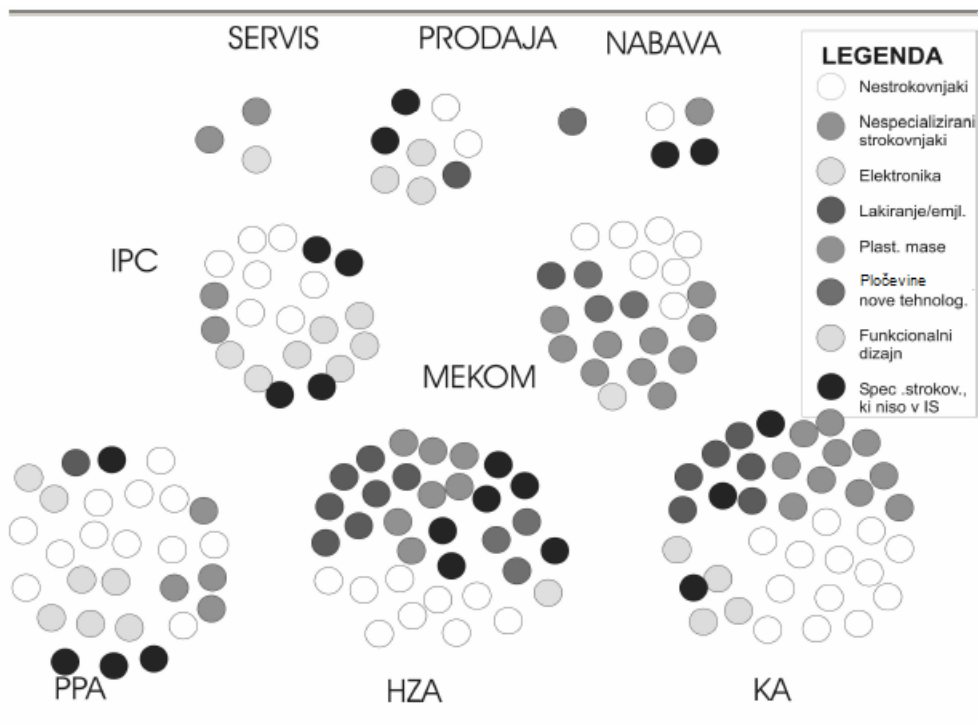
Tabela 3: Oddelki vključeni v raziskavo

PROGRAMI - KONČNI PROIZVODI	PODPORNI PROGRAMI – POLPROIZVODI	PODPORNE SLUŽBE
KA - program kuhalnih aparatov HZA - program hladilno-zamrzovalnih aparatov PPA - program pralno-pomivalnih aparatov	Mekom - program mehanskih komponent IPC - invalidsko podjetniški center	Dizajn, Nabava, Servis, Trženje

Vir: Pahor et al., 2004, str. 283.

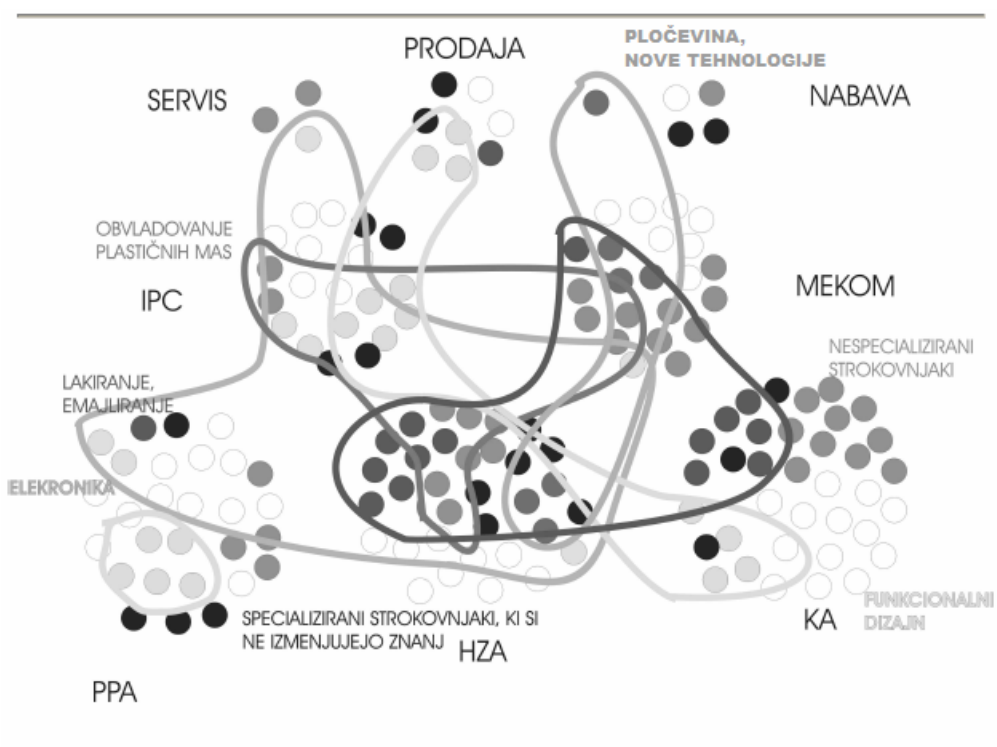
V postopku identifikacije IS so raziskovalci najprej določili **šest dimenzij**, ki so bile osnova za identifikacijo tehnoloških področij znanja, okoli katerih se lahko oblikujejo IS. Te dimenzije so elektronika, preoblikovanje pločevine, predelava plastičnih mas, lakiranje in emajliranje, nove tehnologije ter dizajn (Pahor et al., 2004, str. 287). Na podlagi navedenih dimenzij so raziskovalci v Gorenju identificirali **pet tehnoloških področij**, okoli katerih se lahko oblikujejo IS. Na Sliki 13 (glej str. 42) so prikazani strokovnjaki s posameznih področij znanja glede na oddelek, v katerem so zaposleni. Iz Slike 13 je razvidno, da se strokovnjaki posameznih področij nahajajo v različnih oddelkih (Lisjak, 2005, str. 53-54). Člani vsakega področja nadpovprečno obvladujejo posamezne sposobnosti in si izmenjujejo informacije, izkušnje, nasvete ali know-how (Pahor et al., 2004, str. 287). *Izkustvene skupnosti* so raziskovalci **poimenovali glede na prevladujoča znanja članov, ki jih tvorijo**. Če so na posameznem področju raziskovalci zasledili IS, so obkrožili vse člane in posebej poudarili, da gre za skupnost (glej Sliko 14, na str. 42). Imena skupnosti torej predstavljajo področje strokovnosti njihovih članov. V Tabeli 4 (na str. 43) so predstavljene **identificirane IS v Gorenju** (Pahor et al., 2004, str. 287).

Slika 13: Strokovnjaki s posameznih področij znanja po oddelkih



Vir: Lisjak, 2005, str. 55.

Slika 14: Identificirane IS v Gorenju



Vir: Lisjak, 2005, str. 58.

Tabela 4: Opis identificiranih IS v Gorenju

IS	OPIS
<p>1. IS na področju lakiranja in emajliranja</p>	<p>Vključuje 22 članov, ki prihajajo iz petih programov in dveh podpornih služb. Člani so strokovnjaki za lakiranje in emajliranje. Ti dve sposobnosti sta posebej pomembni v programu KA, iz katerega prihaja večina članov. Kljub temu so člani tega področja najbolj razpršeni po podjetju in imajo največje število povezav z drugimi zaposlenimi (18 povezav na osebo, od tega 12 znotraj programa in 6 med programi). Člani področja KA, HZA in Mekoma sestavljajo skupnost, ki temelji na močni komunikaciji. Drugi strokovnjaki na tem področju iz drugih oddelkov so izključeni iz te skupnosti.</p>
<p>2. IS na področju oblikovanja plastičnih mas</p>	<p>Šteje 12 članov iz petih različnih programov. Vključuje vse člane, ki imajo nadpovprečno znanje iz termoformiranja in obvladovanja plastike. Navedena znanja so še posebej pomembna pri gradnji hladilnih in zamrzovalnih aparatov in plastičnih komponent. Zato ne preseneča, da prihaja 75 odstotkov članov iz programov HZA in Mekom. Skupnost tvorijo še zaposleni iz IPC-ja. Člani področja iz drugih oddelkov so povsem osamljeni. Kljub veliki koncentraciji članov je število povezav z drugimi zaposlenimi znotraj programa majhno (le 7 povezav v povprečju na osebo). Še manjše pa je število povezav članov z zaposlenimi iz drugih programov (le 4 v povprečju na osebo).</p>
<p>3. IS na področju elektronike</p>	<p>Je najmanjše po članstvu in vključuje 8 zaposlenih iz šestih oddelkov, ki so strokovnjaki za elektrodinamiko, elektroniko in akustiko. Značilnost te skupnosti je, da sklepajo člani veliko zvez z zaposlenimi iz drugih programov (v povprečju 8). Vsi člani področja so vključeni v skupnost.</p>
<p>4. IS na področju novih tehnologij in pločevine</p>	<p>Šteje le 10 članov. Strokovnjaki so zaposleni v štirih oddelkih in redno vzdržujejo številne stike z zaposlenimi iz drugih programov. Malo stikov razvijajo s sodelavci iz svojega programa. Člani izstopajo iz nanotehnologije in laserske tehnologije, tistih dveh sposobnostih, na katerih vodilni v panogi gradijo konkurenčno prednost. Majhno število specialistov iz tega področja kaže na to, da Gorenje ne razvija teh sposobnosti doma, temveč ju pridobiva od dobaviteljev. Tretja sposobnost, ki je del tega področja, je preoblikovanje pločevine. V okviru tega področja so zasledili dve ločeni skupnosti. Prva vključuje člane HZA-ja, Mekoma in podpornih služb, drugo sestavljata dva člana iz IPC-ja.</p>
<p>5. IS na področju funkcionalnega dizajna</p>	<p>Je največja skupnost, saj je vanjo vključenih kar 25 zaposlenih, od tega 32 odstotkov članov iz PPA-ja. Zanimivo je, da tvorijo slednji lastno skupnost. Zaposleni iz drugih oddelkov (razen HZA-ja) sestavljajo drugo, ločeno skupnost. Glavna sposobnost, ki zaznamuje to skupnost, je dizajn. Člani pa izstopajo tudi po znanju iz novih tehnologij. Člani imajo v povprečju 13 povezav z drugimi zaposlenimi.</p>

Vir: Pahor et al., 2004, str. 287-288.

Skupno je v tehnološka področja vključenih 77 zaposlenih. Od vseh anketiranih zaposlenih, jih 50 odstotkov sodeluje v eni od skupnosti, drugi pa niso vključeni v nobeno. Med njimi ločijo tri skupine: (1) **Strokovnjaki nespecialisti** so zaposleni, ki imajo povprečno raven znanja pri večini proučevanih sposobnosti, a pri nobeni ne izstopajo. To lahko pojasnimo s tem, da ima večina vodstveni položaj, kjer druga znanja in spretnosti igrajo pomembnejšo vlogo (znanje o organizaciji, ekonomija, upravljanje človeških virov itd.). (2) **Nestrokovnjaki** so zaposleni, ki imajo podpovprečno raven znanja pri večini proučevanih sposobnosti. Ta skupina je po velikosti največja. Kar dodatno razlikuje to skupino od drugih, je najmanjše

število stikov z zaposlenimi iz drugih programov in majhno število stikov nasploh. (3) **Specializirani strokovnjaki, ki si ne izmenjujejo informacij in znanja** z ostalimi strokovnjaki z istega tehnološkega področja (Pahor et al., 2004, str. 288-289; Lisjak, 2005, str. 57).

Nespecializirani strokovnjaki so v enoletnem obdobju predlagali več idej od drugih dveh skupin nečlanov IS. Kljub večjemu številu predlaganih idej je bilo v povprečju sprejetih le 52 odstotkov. Pri članih IS je ta odstotek znatno višji, saj je kar 70 odstotkov predlaganih idej tudi sprejetih. Razlog za tovrstne razlike je najverjetneje v dejstvu, da je *med nečlani skupnosti manj komunikacije, manj medsebojnih razgovorov, kar vpliva na količino in kakovost novih idej, izvirnost ter podvajanje* (Pahor et al., 2004, str. 292).

3.3.2. Ugotovitve in priporočila raziskave IS v Gorenju

Raziskava je pokazala, da je večina tehnoloških sposobnosti Gorenja razpršenih v podjetju. V določenih programih so zasledili lokalne centre znanja, na nekaterih področjih pa organizaciji primanjkuje znanja. Kot rešitev se pojavljajo IS, ki bi spodbujale pretok znanja znotraj organizacije in se s tem približale zelenemu stanju. Po mnenju zaposlenih bi *neformalni sestanki med strokovnjaki z istega področja spodbudili dodatne komunikacije in izmenjavo znanja*. Čeprav je gostota komunikacijskega omrežja v podjetju visoka, večina komunikacije poteka znotraj programov, pri čemer še posebej izstopata programa KA in IPC. Večina obstoječih odnosov med zaposlenimi je nastala med delom v oddelku, kar velja za zaposlene v istem oddelku in za zaposlene v različnih oddelkih. To je verjetno posledica rotacije zaposlenih med oddelki. Poleg dela v programu obstajajo še drugi načini, ki so spodbudili nastanek povezav med programi: timsko delo, izobraževanja in družabni dogodki (Pahor et al., 2004, str. 291).

Identifikacija skupnosti je le *prvi korak na poti razvoja IS*. Vodstvo podjetja mora nato sprejeti še številne strateške odločitve, kot na primer, **katere skupnosti spodbujati in kako se tega lotiti**. V primeru Gorenja, ki je usmerjeno v proizvodnjo visokokakovostnih proizvodov imata po mnenju raziskovalcev strateški pomen predvsem dve IS: *elektronika* in *funkcionalni dizajn*. Drugi pomemben korak je tudi, **kako ravnati z nečlani**. Nespecializirani strokovnjaki, ki imajo povprečno znanje z več področij, bi morali poglobiti predvsem tisto znanje, ki ima najpomembnejšo vlogo pri opravljanju njihovega dela. Tako bi hitro zmanjšali neskladje, ki ga imajo s člani, in pridobili vstopnico za vstop v IS. Povsem drugačen je položaj pri nestrokovnjakih. Zanje je namreč značilno podpovprečno znanje z več področij. Nekaj od njih po svojih sposobnostih ne sodi v nobeno področje. Nekaterim, predvsem tistim, ki imajo velike luknje v znanju glede na delo, ki ga opravljajo, pa je mogoče pomagati s treningi ali delavnicami, da se čez čas vključijo v IS (Pahor et al., 2004, str. 290-292). Prav tako je potrebno ločeno obravnavati strokovnjake, ki niso vključeni v komunikacijske tokove organizacije. Potrebno se je vprašati, kje so vzroki za tako stanje. V primeru, da gre za novo zaposlene, jih je potrebno vključiti v delovanje IS. V primeru, da so

vzroki predvsem značajske narave (npr. problem zaprtosti določenih posameznikov), pa jim mora organizacija dodeliti bolj individualna delovna mesta, čeprav je teh čedalje manj (Lisjak, 2005, str. 75).

Glede na evolucijski model se IS v Gorenju trenutno nahajajo na **potencialni in razvojni stopnji** razvojnega procesa. Zanje je značilno, da se *člani spoznavajo, gradijo odnose in iščejo nove člane, ki bi prispevali skupnosti*. Vodstvo organizacije naj sodeluje tako, da zagotavlja tehnologijo, ki podpira shranjevanje kodificiranega znanja in lažje komuniciranje, na primer forume. Prav tako naj spodbuja sodelovanje članov in *imenovanje koordinatorja* med njimi, ki bo pristojen za razvoj IS. Poseben poudarek je potrebno dati IS s področja elektronike in področja funkcionalnega dizajna. Podjetje naj ustvari okolje, ki bo omogočalo *več neformalnih sestankov, izmenjavo know-how-a in delovnih izkušenj na forumih ter specializirano interno glasilo*. Tako si bo organizacija pridobila prve dragocene izkušnje pri ravnanju z IS in ustvarila prakso, ki jo bo uporabila v nadaljevanju (Pahor et al., 2004, str. 292).

SKLEP

»Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla«. V eri znanja, v kateri se nahajamo, predstavljajo sodelavci najdragocenejše sredstvo organizacije, saj v sebi nosijo znanje (Tavčar, 2005, str. 152). Sodobno okolje organizacij je danes zelo dinamično, podvrženo je hitrim in nepredvidljivim spremembam. Živimo v dobi, ko je mogoče posnemati skoraj vse. Praktiki in teoretiki sodobnega managementa so prišli do spoznanja, da so se kot edina neponovljiva in edinstvena prednost podjetja izkazali zaposleni. Zaenkrat se človeških možganov še ne da posnemati, zato ostaja način, kako ljudje razmišljamo, kako se učimo, edinstveno za vsakega posameznika. Podjetja so s tem spoznanjem odkrila najpomembnejši vir inovacij, ki jim bo prinesel temeljno konkurenčno prednost pred konkurenti (Jaklič et al., 2006, str. 57).

V **prvem poglavju** diplomskega dela sem obravnavala teoretični vidik pomena učenja in managementa znanja za organizacije. V prvem podpoglavju je bilo predstavljeno, da je z vidika organizacije pomembno upoštevati tri ravni učenja, ki so medseboj tesno povezane in odvisne: individualno, timsko in organizacijsko učenje. V drugem podpoglavju sem opredelila znanje in njegove posebnosti. Poudarila sem, da je za organizacije pomembno tako eksplicitno kot tudi implicitno znanje, saj sta komplementarna. S tem, ko znanje prehaja iz implicitne v eksplicitno obliko ter nazaj, se ga ustvarja še več. Ker bodo organizacije v sodobnem poslovnem okolju lahko dosegala temeljne konkurenčne prednosti le z nenehnim učenjem in ustreznim ravnanjem z znanjem, sem tretje podpoglavje namenila managementu znanja. Pri tem sem izpostavila vpliv kulture na management znanja, zato ker je ključnega pomena integriranost vseh elementov managementa znanja z organizacijsko kulturo. Poleg tega je pomembno celovito obravnavanje tega koncepta, zato sem predstavila holistični model managementa znanja. Model vključuje več elementov, pri čemer je bistveno, da organizacije

obdelajo vse elemente in jih medseboj povežejo. Tako je končni rezultat večji od vsote posameznih delov in v tem se skriva prava korist celovitega pristopa k managementu znanja. V posebnem podpoglavju sem izpostavila tudi izkustvene skupnosti, zato ker predstavljajo učinkovit način pospešitve pretoka znanja na področju managementa znanja. Znanje, ki se pretaka znotraj in med IS, je velikokrat skrite narave, neoprijemljivo in nekodificirano, kar pomembno vpliva na inovacije. V **drugem poglavju** sem izpostavila teoretičen vidik vloge vodstva pri managementu znanja. Vodstvo organizacije ima namreč ključno vlogo pri zagotavljanju okolja, v katerem se bodo zaposleni radi učili in sodelovali.

V **tretjem poglavju** diplomskega dela sem teoretičen del podprla s študijami primerov managementa znanja treh podjetij: BP Amoco, Siemens AG ter Gorenje, d.d. V prvem podpoglavju sem s pomočjo podjetja BP Amoco predstavila holistični model managementa znanja, ki se začne s poslovnimi cilji in konča s poslovnimi rezultati. Model upošteva učenje kot ciklični proces, saj se pri izvajanju poslovnih planov odvijajo razne aktivnosti pred, med in po učenju. Model vključuje odkrivanje, zajemanje, prilagajanje, sprejemanje, prečiščevanje, potrjevanje, izmenjavo in uporabo znanja. Pri tem ljudem, procesom in tehnologiji pripisuje enak pomen in jih integrira z organizacijsko kulturo. Kakšno moč ima lahko neko kulturno okolje na učenje in management znanja, je bilo predstavljeno v drugem podpoglavju s podjetjem Siemens AG, s tem ko so uvedli sistem ShareNet na Kitajskem. S pomočjo tega primera smo videli, kako je pomembno, da je management znanja integriran z nekim kulturnim okoljem. Za vsa podjetja, ki vstopajo v neko poslovno okolje, kjer veljajo bistveno drugačne kulturne vrednote, je upoštevanje le - teh ključno za uspešnost managementa znanja. V zadnjem podpoglavju sem predstavila raziskavo IS v podjetju Gorenje, d.d. ter ugotovitve in priporočila te raziskave. S tem primerom sem hotela poudariti pomen IS na področju managementa znanja, zato ker pripomorejo k učinkovitejšemu delovanju organizacije in njenih članov. Pri vseh študijah primerov se je tudi pokazal pomen vloge vodstva pri oblikovanju učeče se kulture in izvajanju aktivnosti managementa znanja. V dobi znanja učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju oziroma intelektualnem kapitalu. Pri tem mora management organizacije postati učeče se vodstvo in prevzeti vodilno vlogo ter odgovornost za podpiranje učenja in aktivnosti managementa znanja v sodobni organizaciji.

LITERATURA

1. Allee Verna: Knowledge Networks and Communities of Practice. Journal of the Organization Development Network, B. k., 32(2000), 4, str. 1-13.
2. Awazu Yukika, Desouza C. Kevin: The knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. European Management Journal, London, 22(2004), 3, str. 339-344.
3. Barrow C. David: Sharing know-how at BP Amoco. Research Technology Management, Washington, 44(2001), 3, str. 18-25.
4. Bernik Igor et al.: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj : Založba Moderna organizacija, 1999. 475 str.
5. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
6. Bukowitz Wendi, Williams Ruth: The Knowledge Management Fieldbook. Edinburgh : Pearson Education, 1999. 372 str.
7. Ciabuschi Francesco: On IT systems and knowledge sharing in MNCs: a lesson from Siemens AG. Knowledge Management Research & Practice, Houndmills, 3(2005), 2, str. 87-96.
8. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti - priročnik za upravljanje znanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 203 str.
9. Davenport H. Thomas, Völpel C. Sven: The rise of knowledge towards attention management. Journal of Knowledge Management, Kempston, 5(2001), 3, str. 212-221.
10. Davenport Thomas H., Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School, 1998. 199 str.
11. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija - ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2005. 387 str.
12. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 328 str.
13. Dove Rick: Knowledge Management, Response Ability, and the Agile Enterprise. Journal of Knowledge Management, Kempston, 3(1999), 1, str. 18-35.
14. Drucker Peter: O managementu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2004. 203 str.

15. Gorelick Carol, Tantawy M. Brigitte: For performance through learning, knowledge management is the critical practice. *The Learning Organization*, Bradford, 12(2005), 2, str. 125-139.
16. Graham William, Osgood Dick, Karren John: A Real-Life Community of Practice. *Training&Development*, Alexandria, 52(1998), 5, str. 34–38.
17. Grün Oskar: Knowledge Management: Vision - Facts - Recommendations. *Organizacija, Kranj*, 34(2001), 6, str. 331- 335.
18. Guns Bob: The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competenices. *Journal of Knowledge Management*, Kempston, 1(1998), 4, str. 315-319.
19. Hackett Brian: Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn. New York : The Conference Board, 2000. 69 str.
20. Hildreth M. Paul, Kimble Chris: The Duality Of Knowledge. *Information research*, B.k., 8(2002), 1, str. 1-23.
21. Hoegl Martin, Schulze Anja: How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods. *European Management Journal*, London, 23(2005), 3, str. 263-273.
22. Ivanko Štefan et al.: Sodobna razlaga organizacije. *Kranj : Založba Moderna organizacija*, 1999. 379 str.
23. Ivanko Štefan: Strukture in procesi v organizaciji. *Ljubljana : Fakulteta za upravo*, 2004. 297 str.
24. Jaklič Marko et al.: Menedžment znanja. *Maribor : Založba Pivec*, 2006. 339 str.
25. Johannessen Jon-Arild, Olsen Bjørn: Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, Kidlington, 23(2003), 4, str. 277-289.
26. Leitch M. John, Rosen W. Philip: Knowledge Management, CKO, and CKM: The Keys to Competitive Advantage. *The Manchester Review*, Boston, 6(2001), 2/3, str. 9-14.
27. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. *Ljubljana : Ekonomska fakulteta*, 2005. 243 str.
28. Lisjak Monika: Izkustvene skupnosti kot vir konkurenčnih prednosti podjetja. Magistrsko delo. *Ljubljana : Ekonomska fakulteta*, 2005. 83 str., 33 pril.
29. Malone David: Knowledge management - A model for organizational learning. *International Journal of Accounting Information Systems*, B.k., 3(2002), 2, str. 111–123.

30. McDermott Richard: Nurturing Three Dimensional Communities of Practice. Knowledge Management Review, Chicago, 5(1999), 11, str. 26-29.
31. McGovern Joy: Creating a Knowledge-Based Organization. The Manchester Review, Boston, 6(2001), 2/3, str. 15-18.
32. Možina Stane et al.: Management - nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 867 str.
33. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
34. O'Dell Carla, Grayson C. Jackson Jr.: If Only We Knew What We Know. New York : Free Press, 1998. 232 str.
35. Pahor Marko et al.: Izkustvene skupnosti v podjetju Gorenje, d.d. Zbornik: Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij. Ljubljana : Časnik Finance, 2004, str. 277-294
36. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str., LXXII pril.
37. Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai.: Managing Knowledge: Building Blocks for Success. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. 360 str.
38. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
39. Roos Johan et al.: Intelektualni kapital, krmarjenje po novem poslovnem svetu. Ljubljana : Inštitut za intelektualni kapital, 2000. II, 97 str.
40. Rowley Jennifer: What Is Knowledge Management. Library Management, Bradford, 20(1999), 8, str. 416-419.
41. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 350-352.
42. Saint-Onge Hubert, Wallace Debra: Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage. Burlington : Elsevier Science, 2003. 370 str.
43. Seddio C. Maria: Tools for a Real Knowledge Management Payoff. The Manchester Review, Boston, 6(2001), 2/3, str. 3-8.
44. Senge Peter M. et al.: The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for bulding a Learning Organization. New York : Currency Doubleday, 1994. 575 str.

45. Šiško Miran: Organizirano učenje v podjetju. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 96 str., 11 pril.
46. Tavčar Mitja I.: Skriti zakladi znanja - management ekspertnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2005. V, 286 str.
47. Tič Danilo, Strašek Viljem: Integracija sistema vodenja organizacije. Slovenska Bistrica : Yak Yak, Danilo Tič, 2004. 180 str.
48. Tissen Rene, Andriessen Daniel, Deprez F. L.: Value-Based Knowledge Management Creating the 21st Century company: Knowledge intensive, people rich. Boston : Addison-Wesley Longman, 1998. 260 str.
49. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 268 str.
50. Van den Hooff Bart, Vijvers Joost, De Ridder Jan: Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan. European Management Journal, London, 21(2003), 2, str. 237-246.
51. Völpel C. Sven, Han Zheng: Managing knowledge sharing in China: the case of Siemens ShareNet. Journal of Knowledge Management, Kempston, 9(2005), 3, str. 51-63.
52. Vila Antun: Organizacija v postmoderini družbi. Kranj : Založba Moderna organizacija, 2000. 215 str.
53. Wenger Etienne, McDermott Richard, Snyder William M.: Cultivating Communities of Practice. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 284 str.
54. Wiig Karl M.: Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go. Expert Systems With Applications, B.k., 13(1997), 1, str. 1-14.

VIRI

1. A Knowledge Management Model. Knoco. [URL: <http://www.knoco.co.uk/model.htm>], 16.10.2006.
2. An overview of BP. [URL: <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=14&contentId=2002063>], 15.10.2006.
3. BP - Who we are. [URL: <http://www.bp.com/subsection.do?categoryId=4&contentId=2006741>], 15.10.2006.
4. BP Annual Report and Accounts 2005. 177 str. [URL: http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/SI/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/bp_ara_2005_annual_report_and_accounts.pdf], 15.10.2006.

5. Ciabuschi Francesco: Intra-Firm Knowledge Sharing: The Case of Siemens' ShareNet. Uppsala University. [URL: <http://www.fek.uu.se/ikt/msu/fil/ShareNet.ppt>], 20.10.2006.
6. De Long David: Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors. 29 str. [URL: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Building_the_KnowledgeBased_Organization.pdf], maj 1997.
7. Domača stran podjetja Gorenje, d.d. – Dejavnosti. [URL: <http://www.gorenjegroup.com/6>], 25.10.2006.
8. Hladna vojna znanja. Educata. [URL: http://www.educata.net/?mode=clanek&id=5&id_sekcija=2], 10.11.2006.
9. Knowledge Management. Bond - Guidance Notes Series No. 5. 4 str. [URL: <http://www.bond.org.uk/pubs/guidance/5km.pdf>], oktober 2002.
10. Leavitt Paige: Applying Knowledge Management to Oil and Gas Industry Challenges. APQC. 6 str. [URL: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Applying_KM_to_Oil_and_Gas_Industry_Challenges.pdf], oktober 2002.
11. Premoženje, ki zvečer odide. Dialogos. [URL: http://www.educata.net/?mode=clanek&id=5&id_sekcija=2], 10.11.2006.
12. Siemens Annual Report 2005. 232 str. [URL: http://www.siemens.com/Daten/siecom/HQ/CC/Internet/Annual/WORKAREA/gb05_ed/templatedata/English/file/binary/E05_00_GB2005_1336469.pdf], 21.10.2006.
13. Siemens in China. [URL: http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=cd1167543fi421mn42o42ps7uz1&sdc_selectedcountryid=34&sdc_sid=33095353643&], november 2006.
14. Skupina Gorenje v letu 2005. [URL: <http://www.gorenjegroup.com/2>], 25.10.2006.
15. Suresh R.: Knowledge management – An Overview. 17 str. [URL: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf], 05.08.2006.

SLOVAR ANGLEŠKO SLOVENSКИH IZRAZOV

A

After Action Review - revizija akcije

C

Communities of practice - izkustvene skupnosti

Customer knowledge - znanje uporabnikov

E

Empowerment - pooblašcanje ali opolnomočenje

H

HIVE (Highly Immersive Visualization Environment) – vizualna tehnologija na visoki ravni

K

Knowledge management - management znanja, ravnanje z znanjem

Knowledge manager - manager znanja

M

Marginal costs - mejni stroški

P

Peer Assist - kolegijska pomoč

S

Sunk costs - neposredni nekoristni stroški

PRILOGE

PRILOGA 1: Tabela 1: Razlike med IS in drugimi strukturami.....	2
PRILOGA 2: Metoda načrtovanja sestanka kolegialne pomoči v BP Amoco.....	3
PRILOGA 3: Tabela 2: Smernice za izvajanje revizije akcije v BP Amoco.....	4
PRILOGA 4: Tabela 3: Potek retrospektive v BP Amoco.....	5
PRILOGA 5: Slika 1: Organizacijska struktura po programih v Gorenju, d.d.....	6

PRILOGA 1

Tabela 1: Razlike med IS in drugimi strukturami

	ZAPLETENI	Odnosi		ENOSTAVNI
	OHLAPNA	Povezanost		MOČNA

	Neformalna omrežja znanja	IS	Projektne timi	Operativni timi	Delovne skupine
Namen?	Sprejeti in predati informacijo, spoznati ljudi.	Graditi, širiti, izmenjevati znanje ter razvijati posameznikove sposobnosti.	Doseči specifičen cilj.	Skrbeti za nenehne operacije in procese.	Izročiti proizvod oz. storitev.
Člani?	Prijatelji in poslovni znanci, prijatelji prijateljev.	Svobodna izbira glede na strokovnost ali strast.	Ljudje z neposredno vlogo, to je dokončati nalogo oz. doseči cilj.	Članstvo določa vodstvo.	Vsi, ki poročajo vodji skupine.
Pripadnost?	Vzajemna potreba in odnosi.	Strast, predanost in identifikacija z drugimi člani skupnosti.	Cilji projekta in postavljanje mejnikov.	Deljena odgovornost za operacije.	Zahteve delovnega mesta in skupni cilji.
Življenjski cikel?	Nedoločljiv začetek in konec. Obstoj odvisen od stikov. Konča se z neobstojem medsebojnega komuniciranja.	Začne in konča se organsko. Živi tako dolgo, dokler živi in se razvija področje ter so interesi dovolj močni in privlačni za člane.	Vnaprej določen konec - ob zaključku projekta.	Z namenom, da živi večno; v realnosti samo, dokler je operacija potrebna.	Z namenom, da živi večno; v realnosti samo do naslednje reorganizacije.

Vir: Wenger et al., 2002, str. 41-44; Allee, 2000, str. 5-6.

PRILOGA 2: Metoda načrtovanja sestanka kolegialne pomoči v BP Amoco

V podjetju BP Amoco se na sestankih kolegialne pomoči srečujejo strokovnjaki z bogatimi mednarodnimi izkušnjami, ki si izmenjujejo znanja. Sestanek poteka v naslednjih 12 korakih (Collison, Parcell, 2002, str. 69):

1. Jasna opredelitev namena sestanka.
2. Preverjanje, če je kdo že rešil problem.
3. Imenovanje moderatorja.
4. Uskladitev časovnih terminov in določitev datumov.
5. Izbor sodelujočih.
6. Jasna opredelitev želenih rezultatov in kako naj bi jih dosegli.
7. Načrtovanje časa za družabnosti.
8. Priprava prostora za sestanek.
9. Razdelitev razpoložljivega časa na štiri dele, začne se z izmenjavo informacij in okoliščin. Spodbujanje gostov, naj sprašujejo in zagotavljajo povratne informacije.
10. Analiziranje povedanega.
11. Predstavitev povratnih informacij, določitev ukrepov in poročanje o napredku.

PRILOGA 3

Tabela 2: Smernice za izvajanje revizije akcije v BP Amoco

SMERNICA	OPIS
1. Revizijo akcije opravite takoj	Revizijo akcije je treba opraviti takoj, ko so vsi udeleženci še dosegljivi in je njihov spomin še svež. Spoznanja lahko potem takoj uporabimo v praksi, pogosto že naslednji dan. BP Amoco je v Vietnamu uporabljal to tehniko, da se je naučil pogajati z Vietnamci. V vietnamski podružnici BP so revizijo akcije opravili takoj po vsakem sestanku z vietnamskimi oblastmi, da so nadgradili svoja spoznanja o pogajanjih. Vsak tim je imel po vsaki razpravi z vlado petnajstminutni sestanek za revizijo akcije. Orodje se je izkazalo za zelo učinkovito. Udeleženci so premislili o tem, kar se je zgodilo in spremenili svojo pogajalsko strategijo.
2. Ustvarite ugodno ozračje	Idealno ozračje za uspešno revizijo akcije spodbuja odprto sporazumevanje in željo po učenju. Tovrstna srečanja so učni sestanki, ne pa kritike. Nikakor se ne smejo sprevreči v vrednotenje osebnega dela. V razpravi enakopravno sodelujejo vsi udeleženci. Ameriška vojska to opisuje tako, da je treba "čine pustiti pred vrati", kar pomeni, da imajo tudi navadni vojaki vso pravico povedati svoje mnenje in podvomiti o ukrepih in navodilih višjih častnikov. Odkritost je bistvenega pomena pri utrjevanju povezanosti med člani tima. Če hočemo, da bo tim usklajeno deloval kot celota, na srečanju ne sme biti nobenih gledalcev in nobenih šefov, temveč le ljudje, ki so si pravico do izražanja svojega mnenja pridobili s sodelovanjem v akciji, o kateri teče beseda.
3. Imenujte moderatorja	Moderator revizije akcije ni tam, da bi dajal odgovore, temveč da članom tima pomaga spoznati odgovore. Ljudi je treba spodbuditi k odprtemu sporazumevanju, če hočemo, da se kot posamezniki ali tim česa naučijo. Radi bi se dokopali do "temeljne resnice", kot temu pravijo v vojski, in moderator lahko vodi tim do tega spoznanja, tako da krmari proti neizgovorjenim vprašanjem. Včasih potrebujemo moderatorja, da ustvari ustrezno ozračje na sestanku. Njegova vloga je poskrbeti za odprto sporazumevanje in preprečiti sleherno zvrčanje krivde na kogarkoli. Moderator naj tudi poskrbi, da bo sestanek hiter in preprost in da ga bodo usmerjali udeleženci. Zelo pomembno je, da vsak dobi besedo.
4. Kaj bi se moralo zgoditi?	Revizije akcije so zelo neposredne. Razprava se začne z vprašanjem "Kaj bi se moralo zgoditi?" Sledi razprava, dokler se vsi ne sporazumejo o tem, kaj bi se v resnici moralo zgoditi. To je ponavadi najpomembnejši del procesa. Če ni jasnega in popolnoma nedvoumnega cilja ali načrta, utegnejo različni člani tima imeti različne poglede na to, kaj bi se moralo zgoditi, in potem je zelo malo upanja, da bo rezultat uspešen.
5. Kaj se je v resnici zgodilo?	Tim mora razumeti dejstva. Tu se išče temeljna resnica, ker bi radi našli problem, ne pa krivca za težave.
6. Načrt primerjajte s stvarnostjo	Resnično učenje se začne, ko tim primerja svoje načrte s tistim, kar se je v resnici zgodilo, in ugotovi, zakaj je prišlo do razlik in česa so se iz tega naučili. Zdaj se udeleženci lahko pogovorijo o uspehih in spodrslih, nato pa naredijo načrt ukrepov, da bi uspehe ponovili, pomanjkljivosti pa izboljšali.
7. Zapisnik	Če ključne elemente revizije akcije vključimo v zapisnik, si laže pojasnimo, kaj se je zgodilo, in to primerjamo s tistim, kar bi se moralo zgoditi. Na tovrstnih sestankih dobimo povzetek ključnih spoznanj, ki lahko timu zelo koristi. Koristi so pogosto tesno vezane na tim v kontekstu dogodka, o katerem teče razprava, zato se revizije akcije po izkušnjah v BP predvsem učno orodje za tim, ne pa za širši kolektiv.

Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 84-88.

PRILOGA 4

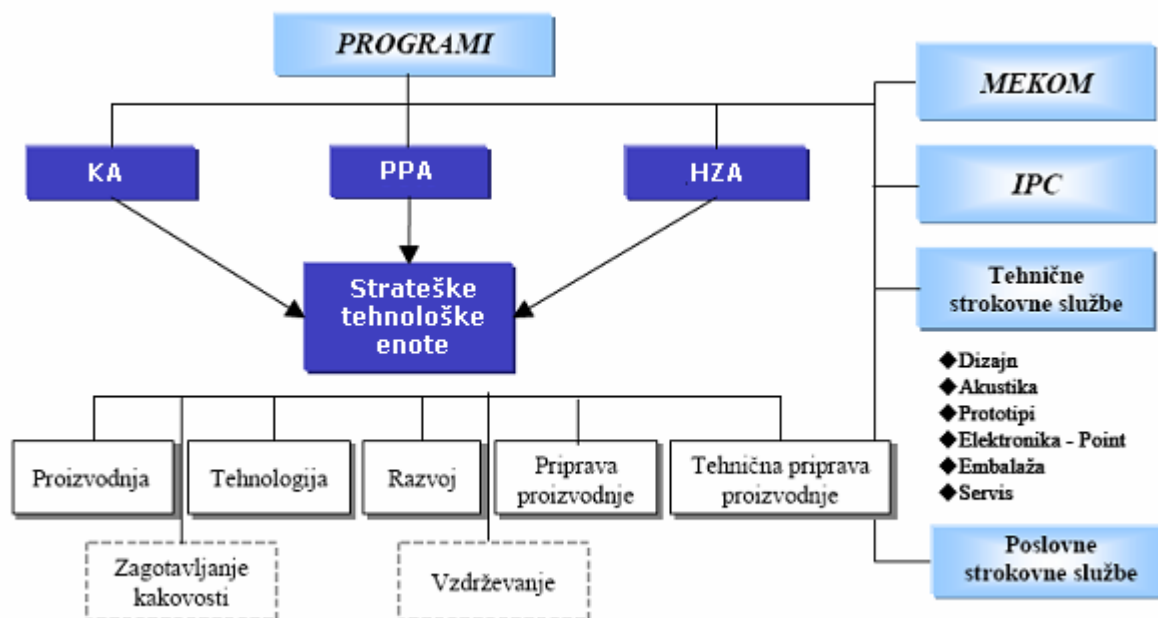
Tabela 3: Potek retrospektive v BP Amoco

SMERNICA	OPIS
1. Skličite sestanek	Retrospektiva mora biti sestanek iz oči v oči. Lahko se sicer odločite za videokonferenco (še vedno bolje kot nič), toda sestanki v živo so v glavnem veliko učinkovitejši. Če vas skrbi, da ljudje na sestanku ne bodo odkriti, lahko vzporedno z njim organizirate tudi pogovore na štiri oči. Nikar ne poskušajte zajemati znanja prek elektronske pošte. Sestanek skličite čim prej po koncu projekta, po možnosti že v dveh ali treh tednih. Če boste predolgo odlašali, bodo spomini zbledeli, dogodki se bodo zabrisali. Če je le mogoče, naj sestanek poteka v okolju, kjer je potekalo tudi delo na projektu. Vsak udeleženec naj ima besedo približno dvajset minut ali pol ure, če je šlo za daljši, sporen ali zapleten projekt.
2. Povabite prave ljudi	Če se bo v podjetju kmalu začel podoben projekt ali se je pa že začel, je zelo smotno povabiti nov projektni tim, da se znanje lahko sproti prenese. Na sestanku morajo biti navzoči tudi vodja projekta in ključni člani projektnega tima.
3. Imenujte moderatorja	Potrebujete neodvisnega moderatorja, takšnega ki ni bil tesno vpleten v projekt, sicer se sestanek lahko osredotoči na vprašanje "kaj smo storili", namesto na "kaj bi moral prihodnji tim storiti v podobnih okoliščinah". Priporočljivo je, da moderator ni član vodstva podjetja, ker je retrospektiva vse prej kot vrednotenje kakršnegakoli osebnega dela.
4. Vrnite se k ciljem in rezultatom projekta	Tu se vprašamo "kaj smo želeli doseči?" in "kaj smo v resnici dosegli?" Vredno se je tudi vprašati, ali se je tim držal rokov in ali so bili vsi zadovoljni z rezultati.
5. Vrnite se k projektneemu načrtu ali procesu	Pri dolgih in zapletenih projektih se je vredno vrniti k projektneemu načrtu in ga primerjati s tem, kar se je v resnici zgodilo, ter prepoznati morebitna odstopanja. Skupaj s člani tima narišite preglednico dogodkov, nalog, rezultatov in odločitev. Tako lahko prepoznate tiste dele projekta, pri katerih je prihajalo do zamud ali so bili opravljeni pred predvidenim časom, naloge, ki so bile posebej učinkovito ali neučinkovito opravljene, in razloge, zakaj se člani tima niso mogli sporazumeti o tem, kaj se je v resnici zgodilo.
6. Vprašajte "kaj je šlo dobro?"	Začnite s pozitivnimi platmi. Trudimo se ugotoviti, kateri postopki se obnesejo, da bi se v prihodnje izognili napakam. Vsem je potrebno dati besedo, da naštejejo uspehe.
7. Ugotovite in oblikujte nasvete za prihodnost	Prepoznati je potrebno dejavnike uspeha, da bi jih v prihodnje lahko ponovili. Treba si je prizadevati za specifične, praktično uporabne nasvete.
8. Vprašajte "kaj bi lahko šlo bolje?"	Poudariti je potrebno področja, na katerih bi bilo mogoče kaj storiti bolje, na katerih so člani tima prepozno zagledali pasti in na katerih procesi niso potekali optimalno. Ne dovolite, da bi ljudje preložili krivdo drug na drugega, temveč da vsak pove svoje mnenje, kako so razumeli ta dogodek.
9. Ugotovite, kje so bile težave	Ugotoviti je potrebno, kje so bile ovire in pasti, da bi se jim v prihodnje lahko izognili. To je namenjeno temu, da se najde odgovore na vprašanje "kaj bi prihodnjič storili drugače?"
10. Zagotovite, da bodo upoštevana mnenja udeležencev	Nočete, da bi ljudje odšli s sestanka z občutkom, da so bile nekatere stvari zamolčane ali da nihče ni cenil njihovih prizadevanj. To lahko dosežete tako, da ljudi prosite za oceno projekta. Če dajo na primer oceno 8, jih nato vprašate "kaj bi moralo biti drugače, da bi si zaslužil oceno deset?" in tako ljudem ponudite priložnost, da izrazijo svoja morebitna nezadovoljstva.
11. Kaj sedaj?	Če projektne tim takoj čaka naslednji projekt, je koristno takoj po retrospektivi sklicati sestanek, kjer boste pripravili načrte zanj.
12. Poročilo o sestanku	Zelo pomembno je pripraviti zanimivo in tehtno poročilo o sestanku in njegovih sklepih. Okvir je lahko naslednji: - smernice za prihodnost - zgodovina projekta, ki te smernice ponazarja - imena ljudi, ki so sodelovali v projektu, in - ključna orodja (na primer dokumenti, projektne načrti). V poročilo vključite nasvete za prihodnost, ki naj bodo čim bolj jasni, nedvoumni in tehtni. Pisno poročilo je potrebno dati v branje vsem sodelujočim in jih prositi, da sporočijo svoje pripombe. Kopije je potrebno razposlati vsem članom tima in vsem, ki bi jim to koristilo. Dokument je treba shraniti na primeren kraj, kjer ga bodo ljudje lahko našli in prebrali in uporabili spoznanja, ki jih vsebuje.

Vir: Collison, Parcell, 2002, str. 93-103.

PRILOGA 5

Slika 1: Organizacijska struktura po programih v Gorenju, d.d.



Vir: Lisjak, 2005, priloga B1.