

Knowledge management

Ondřej Čapka

Základní otázkou firmy, která chce být pružná a mít vůdčí postavení na trhu, je tvorba nových znalostí. V takové firmě je nezbytné znalosti nejen řídit, ale také uvolňovat. Další stěžejní otázkou knowledge managementu je „fixace“ znalostí. Jinými slovy, aby znalosti ve firmě zůstávaly, i když některý pracovník-odborník z firmy odejde.

S vědomím nárůstu hodnoty informací začínají firmy shromažďovat ohromná množství dat v domnění, že jim dodají kýženou kompetitivní výhodu. Cesta od dat ke znalostem je ale ještě dlouhá.

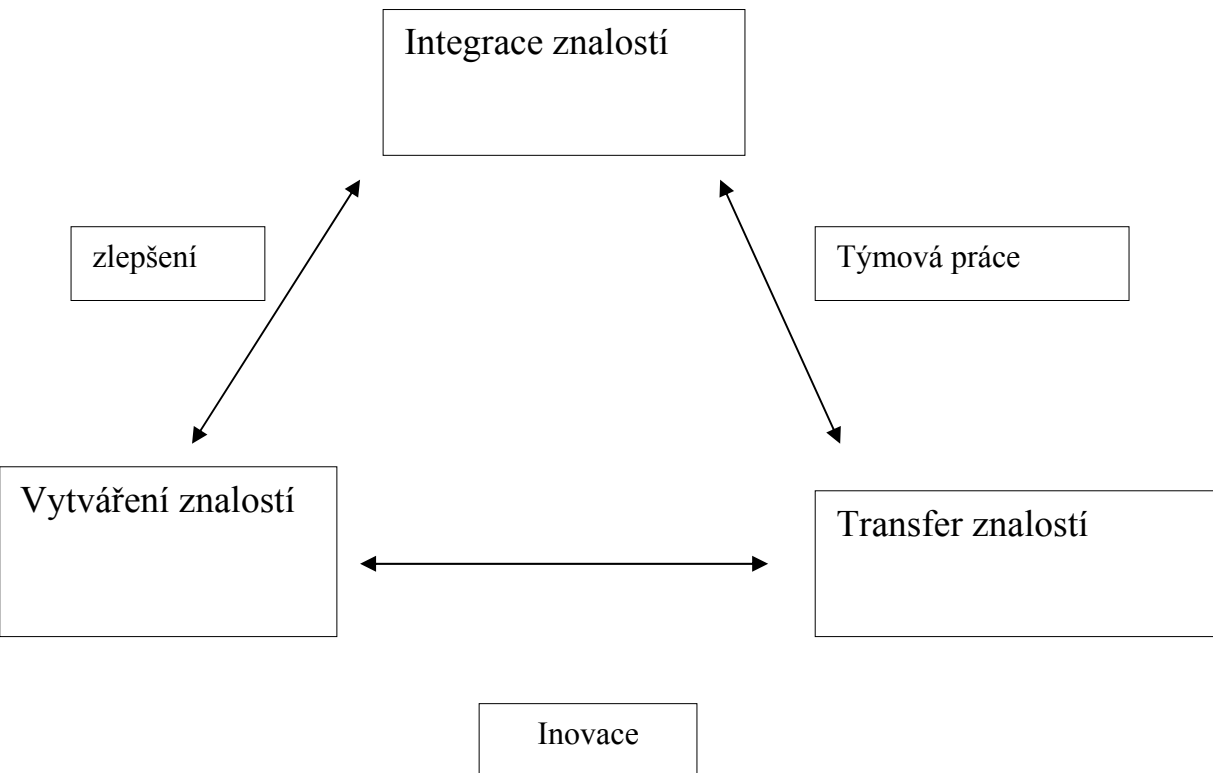
Z dat se stává informace teprve v okamžiku. Kdy jim přiřadíme význam. To znamená, že je třeba všechna data zpracovat, což nebývá jednoduché. Informace, ale stále ještě nejsou znalostmi. Zadáte-li si do internetového vyhledavače jakékoli relevantní heslo, dostanete seznam několika desítek, ale často i tisíců zpráv, odkazů a „informací“. Tato již zpracovaná data ale v žádném případě není možno považovat za znalosti, protože jim chybí vnitřní struktura a souvislosti. Netvoří kompaktní a komplexní celek.

Znalosti jsou „ospravedlnitelně pravdivá přesvědčení“, jsou to subjektivní názory, které se do jisté míry, podle zkušenosti subjektu, shodují s realitou. Podle této definice jsou znalosti spíše konstrukcí reality a ne něčím, co je abstraktně a univerzálně správné. Znalosti tedy nevznikají pouze jednoduše kompilací faktů, ale jde o jedinečný lidský proces, který nelze redukovat, nebo jednoduše replikovat. Zahrnuje totiž pocity a soubory přesvědčení, kterých si ani nemusíme být vědomi.

Znalosti jsou jak explicitní, tak i skryté, nevyslovené – implicitní (tacit knowledge). Explicitní znalosti se vyjadřují slovně, písemně, schématem, kresbou. Ty druhé však jsou spojeny se smysly, tělesnými pohyby, individuálními vjemy, tělesnými zkušenostmi, prvním nápadem a intuicí. Lze je jen velmi těžko ozřejmit druhým. Významným problémem manažerů je uvědomit si hodnotu těchto znalostí a odhalit způsoby jak je využívat – je to klíčovým problémem znalostí tvořících organizací.

Znalosti podléhají velice rychle zkáze času. Jen velmi málo jich přežije několik let. Spíše než knihy na policích tedy představují proud komplexních informací. Jako jakýkoli proud je lze jen velmi omezeně „skladovat“. Pokud nechceme umřít „znalostním vysušením“ je nutné, aby přísun nových znalostí byl minimálně stejný jako jejich odliv pro zastarávání a neplatnost. Situace se podobá hasičské hadici s mnoha děrami, kde jediným řešením jak dopravit vodu tam, kam je třeba, je dostatečný průtok a udržení tlaku

Vývojový cyklus znalostí



Důraz na inovaci se v managementu projevuje především odklonem od kontroly a tlaku. Osmdesátá léta byla zlatou érou reengineeringu a outsourcingu, dramatického snižování nákladů a zvyšování efektivity. Kde kralovali lidé, jako Jack Welsch. Konec devadesátých let se od této epochy výrazně liší. Není možné dotlačit lidi k ještě větší úspoře nákladů. Po období propouštění nastává doba pro znovuoživení dobrých mezilidských vztahů a zakládání líhni inovátorů. Je třeba, aby manažeři podporovali vznik nových znalostí místo aby jen řídili jejich pohyb. Vývoj v tomto směru lze zjednodušeně postihnout takto:

| | | | |
|-------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|
| Ochrana informací | Řízení informací | Šíření informací | Facilitace vzniku nových znalostí |
|-------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|

Pasti knowledge managementu

1) Spoléhá na snadno zjistitelné a kvantifikovatelné informace

Mnoho přístupů k řízení informací vychází z modelu lidské psychiky jako stroje na zpracování informací. Tento předpoklad je ale mylný, protože takový model pracuje se snadno předatelnými informacemi a navíc nerozlišuje mezi informacemi a znalostmi.

2) Věnuje se vývoji nástrojů

Tyto nástroje jsou určeny především ke zvýšení produkce, jsou tedy formulovány co nejexplicitněji a nejobecněji. Používají se k hodnocení vlivu znalostí na obchodní

úspěšnost produktu nebo na možnost spojit je s operacemi, které vytváří přidanou hodnotu.

Jakmile se ale odstartuje program rozvoje znalostí, neměl by se tento proces rušit přílišným měřením, protože omezuje spontánnost a neformálnost, která je nutnou podmínkou generování nových věcí.

3) Je svěřen do rukou specialisty pověřeného managementem

Přestože může specialista plnit v rámci organizace významné úlohy, jeho role jej sama omezuje. Znalosti nevznikají na kancelářském stole člověka který byl pověřen jejich řízením, ale tam, kde probíhá vlastní proces výroby.

Navíc hrozí riziko formalizace celého procesu.

Principy efektivního knowledge managementu:

1) Rozlišení motivačních aktivit pro známé procesy a pro vytváření nových znalostí

Motivace k větší výkonnosti při vytváření nových poznatků se značně liší od situace, kdy je „pouze“ vyžadováno jednání podle již vytvořených návodů či pravidel. Je třeba uvolnit strukturu, která vznikla na základě kritérií produktivity. Odklonit se od tvrdého hlídání efektivity vynaložených prostředků a pevných norem.

2) Komunikace

Většina nových věcí vzniká zkombinováním několika myšlenek, které nikdy před tím nebyly uvedeny v souvislost. Nebylo tomu tak z velké části protože nositeli jednotlivých myšlenek, jsou různí lidé. Při vzájemné komunikaci dochází k jejich vyměňování a šance na „nové objevy se zvyšuje.

3) Neformální a inspirující prostředí

Velcí myslitelé a umělci jezdili tvořit do exotických krajín, kde hledali inspiraci mezi dramatickými sceneriemi a velkými díly člověka. Pravděpodobně není možné vyvážet pracovníky do Alp, či na pobyty u moře, ale vliv externího prostředí nelze podceňovat.

Důležité je i uspořádání nábytku během porad a sezení. Usazení lidí přímo proti sobě, tak, že si hledí přímo kdo očí vyvolává spíše konfrontační náladu, než že by navádělo k dialogu. Mnohem vhodnější je posez v 90°.

Formální atmosféra svazuje a mnoho zajímavých myšlenek, zvláště těch od níže formálně postavených pracovníků zůstává nevyřčeno. Přitom to jsou většinou právě oni, kdo je v každodenním kontaktu s výrobní praxí a se zákazníky.

4) Volnost

Zkoušení nových věcí vyžaduje volnost. Vzpomeňte si kolik úžasných nápadů jste dostali na procházce (pohyb na čerstvém vzduchu okysličuje mozek!) nebo ve chvílích, kdy odpočíváte. Jeden z vedoucích pracovníků velké korporace zabývající se elektronikou řekl: „Naše firma mi odmítla nainstalovat do kanceláře sprchu za 14 000 dolarů“ (cca 500 000 korun) „a přišla tak o miliony. Nejlepší nápady mne totiž napadají ve sprše.“ Těžko si dokážeme představit, že bychom instalovaly do kanceláří sprchy za půl milionu, ale výrok (podle našeho názoru pravdivý) přesně vystihuje, jak se objevují nové významné myšlenky.

5) Možnost dělat chyby

Pokud člověk dělá nové věci, je velká pravděpodobnost, že se dopustí chyby. Pokud jsou pracovníci za chyby trestáni, budou se snažit vyhýbat riziku a zůstat u starých a osvědčených metod. Jsou samozřejmě oblasti, kde chyb akceptovat nelze v žádném případě (chirurgie, velké finanční operace, ale nakonec žádná firma nemá chyby příliš v lásce). V takovém případě je třeba vytvořit pole, kde chyby dělat lze. To je také důvod, proč armáda investuje tolik peněz do různých simulátorů (investované peníze ale většinou tvoří jen zlomek nákladů na jen jedno rozbité bojové letadlo.) Ve firemní praxi nejsou většinou drahé simulátory zapotřebí používají se různé strategické hry a simulace

proveditelné na obyčejném PC. Roli myšlenkového experimentu může sehrát i společná diskuse.

6) Kontrolované překračování hranic

K vytvoření nového a lepšího postupu je většinou zapotřebí úzké spolupráce lidí z různých oborů a oddělení. Někdy to bývá vysvětlováno tak, že je třeba hranice mezi nimi úplně zbořit. To ale není dobrý nápad, protože hrozí zmatek a nejasnost v zodpovědnostech a provomocích. Řešením je kontrolované překračování hranic. Hranice musí zůstat, ale nesmí být překážku, nýbrž orientačním bodem informací.

7) Paradoxní kultura

Organizační kultura byla hitem osmdesátých let a stále ještě neztratila svou popularitu. Mnoho managerů se snaží najít odpověď na otázku jaká kultura je ideální. Vznikají desítky dimenzí organizační kultury a manažeři se snaží najít ideální pozici. Každý pól mívá své výhody, takže nakonec se většinou všichni shodnou na „zlaté střední cestě“. To ale většinou vede k tomu, že výsledkem je neurčitý a nefunkční systém (protentokrát ponecháme stranou fakt, že manipulace organizační kulturou je velmi těžká a často se nedaří vůbec). Pružné organizace stojí před zásadním úkolem: nově definovat svou identitu, kterou pak přijmou za svou.

Kultura, ve které vznikají nové věci není někde mezi, tak aby neobsahovala ani jeden z pólů, ale je paradoxní tzn. obsahuje oba póly: je individualistická i kolektivistická, maskulinní i feminní, orientovaná na výsledek i na proces etc. Pracovníci tak nejsou tlačeni k jednomu stereotypu chování a mají mnohem větší volnost k výběru cesty k zadanému cíli.

8) Důvěra v lidi a zájem o ně

S volností a především s měnící se rolí managera v procesu souvisí důvěra v lidi a zájem o ně. Manager je tu proto, aby facilitoval – usnadňoval procesy, které vykonávají jeho podřízení, tedy aby povzbuzoval a odstraňoval objektivní i subjektivní překážky. Přílišná kontrola vyvolává stejný pocit, jako když vám při práci někdo stojí za zády – bojíte se udělat čárku.

Opravdový zájem o lidi s sebou nese práci na jejich rozvoji a uspokojuje některé z vyšších potřeb člověka což často motivuje mnohem více než peníze a takováto motivace s sebou nenese neblahé důsledky úzkosti.

9) Vize

Pracovníky je třeba nadchnout pro věc a inspirovat. Tomuto úkolu sklouží vize. Vize není lehce dosažitelná a není to konkrétní cíl. Je to myšlenka, která by měla prostoupit celou organizací a která vede lidi k tomu, aby se plně angažovali v cestě za jejím naplněním.