

7. Jak podporovat vznik nových poznatků

(Enabling Knowledge Creation

How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation

Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ijikiro Nonaka, Oxford University Press 2000)

Kapitola I. Od řízení k „uvolňování“ znalostí.

V ekonomii založené na znalostech je tím podstatným, o co jde, umět se učit. Robert Reich

Podle našeho názoru je třeba, aby manažeři podporovali vznik nových znalostí spíše, než jen řídili jejich sběr a toky (tzv. managing information).

Uvolňováním znalostí máme na mysli celý soubor aktivit v organizaci, které podporují vznik nových znalostí a informací. Patří mezi ně péče o dobré vztahy mezi lidmi, konverzace a sdílení lokálně vzniklých informací přes vnitřní hranice uvnitř organizace i dále, přes hranice v geografickém a kulturním smyslu. Ve své podstatě však jejich vznik spočívá ve zralém pochopení významu lidské emocionality (emotional knowledge) a zájmu o druhé – o to, jak spolu lidé vycházejí a podporují svou tvořivost - dokonce i svou hravost.

Pět činitelů:

1. inspiruj vizí - čeho se má poznatky dosáhnout,
2. usměřňuj rozhovory,
3. mobilizuj aktivizující mluvčí v týmech,
4. vytvoř vhodné vnější (např. prostorové) podmínky,
5. globalizuj lokální poznatky.

Souhrnně vyjadřuje vznik nových informací následující tabulka, kde jsou rovněž vyjádřeny průsečíky zvláště významných vlivů:

kroky při vytváření nových informací

činitelé, napomáhající vzniku nových informací („knowledge	sdílení informačního „podhoubí“ – (soukromé názory a	tvorba konceptu	zkoumání oprávněnosti konceptu	formulování prototypu	rozšiřování nově získané znalosti (cross-leveling
--	--	--------------------	--------------------------------------	--------------------------	--

enablers“)	přesvědčení)				knowledge)
formuluj a vyslov vizi		x	xx	x	xx
iniciuj rozpravy o vizi	xx	xx	xx	xx	xx
mobilizuj aktivisty		x	x	x	xx
vytvoř správný kontext	x	x	xx	x	xx
globalizuj nový lokální poznatek					xx

Pramen: G.von Krogh, K.Ichijo a I.Nonaka „Enabling Knowledge Creation“ (Oxford University Press 2000)

Nikdo nepochybuje o tom, že dnešní globální trh je kompetitivnější než kdy předtím. Paradoxně však organizace, aby mohly zůstat dlouhodobě kompetitivní, budou muset postavit svou současnou logiku tvrdé soutěže na hlavu (např. viz kultura "ostrých hochů").

Lidé, pracující především se znalostmi a poznatky, nelze tyransky přesvědčovat aby byli tvořiví a sdíleli své znalosti. Tradiční formy odměňování a organizační hierarchie lidi dosti nemotivují k tomu, aby trvale rozvíjeli vzájemné silné osobní vztahy, které jsou ke vzniku nových poznatků nutné.

Je na čase, aby se manažeři začali skutečně o své lidi zajímat. Po období propouštění nastává doba pro znovuožívání dobrých mezilidských vztahů, zakládání "líhni inovátorů".

Znalosti (poznatky, informace) jsou uloženy především v hlavě toho, kdo je v různém kontextu užívá. Samy znalosti jsou svou povahou nestálé a proměnlivé.

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 (vědění) spíše konstrukcí reality a ne něčím, co je abstraktně a universálně pravdivé. Znalosti tedy nevznikají 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 (a těch je asi většina - pozn.Kostroň). Znalosti - na rozdíl od

informací či dat - jsou dynamické, vztahové povahy a jsou svázány s jednáním lidí. Jsou dány kontextem (např. místem).

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

Účinnost vytváření znalostí je odvislá od existence podpůrného (fyzického) prostředí. Jde o prostředí, které podporuje společnou komunikaci a vznik dobrých mezilidských vztahů. Protože poznatky jsou svázány s místem a činností (tedy kontextem), celý proces vzniku znalostí vyžaduje vhodný kontext - prostředí - "prostor pro pěstování znalostí".

Vznik a cílevědomé vytváření znalostí na úrovni organizace vyžaduje pět kroků:

- a - sdílení "implicitních" znalostí,
- b - tvorbu konceptů (konceptualizaci),
- c - diskusi o jejich oprávněnosti,
- d - formulování prototypů,
- e - rozšíření poznatků napříč spektrem profesí, úrovní řízení a dál.

Vznik poznatků má povahu současně společenského i individuálního procesu. Sdílení implicitních znalostí vyžaduje od jedince ochotu a schopnost vyjádřit své osobní názory a přesvědčení o situaci druhým. V tomto okamžiku je otázka prověřování jejich oprávněnosti již věcí veřejnou - což je věc obtížná. Vysvětlování osobních názorů a přesvědčování vyžaduje úsilí a kuráž i mezi blízkými lidmi. Právě proto je vznik nových znalostí a poznatků velmi křehký proces.

Nejlépe se mu daří v malých skupinách (5 - 7 osob). Znamé věci jsou, jaký má pro úspěšnost tohoto procesu význam míra různorodosti složení skupiny, problém jak skupina zachází s mocí (autoritou) a facilitátora.

Když se taková skupina z nějakého důvodu rozpadne (lidé odejdou), ztratí se nenahraditelně mnoho implicitních znalostí – jak individuálních, tak zejména i těch, které souvisí se vzájemnými lidskými vztahy. Tento druh znalostí nelze nijak zachytit, dokumentovat a "konzervovat" (např. video). Jediný způsob znovunabytí tohoto kapitálu organizace je opětovné vytvoření takových skupin - což je téměř nemožné díky jedinečnosti a křehkosti společenských vztahů a jedinečnosti zkušeností jedinců.

Kapitola II. Meze "řízení znalostí".

Aby lidé byli inovativní a motivovaní je třeba uvážít, jaké jsou potřeby lidí. Když se člověk cítí dobře a je oceňován, pak je mnohem otevřenější vůči mnoha věcem, než když se stále musí bránit.

Andreas Rihs, CEO, Phonak

Podkapitoly: Individuální překážky vytváření poznatků.

Organizační překážky - problém paradigmatu firmy.

Co je na "řízení znalostí (tzv. information management)" špatného?

První past: Informační management spoléhá na snadno zjistitelné a kvantifikovatelné informace.

Pojem znalosti není totožný s pojmem informace. V mnoha přístupech k řízení informací se však oba ztotožňují. K matení pojmů přispěl i výzkum kognitivní psychologie. Počínaje 50. léty renomovaní vědci jako Warren McCulloch, Herbert Simon a Marvin Minsky vyvinuli formální modely lidské kognice, které připomínají stroje na zpracovávání informací. Jenže kognitivisté pracují s explicitními informacemi, které lze kódovat a ukládat a je snadné je přenášet druhým lidem. Mnoho přístupů k řízení informací vychází ze stejného mylného předpokladu. Nerozlišují mezi informacemi a znalostmi a nezabývají se odlišnými aktivitami a způsoby řízení, které zacházení s nimi vyžaduje. Informace jsou data v určitém kontextu a vztahují se k jiným datům. Znalosti ještě nejsou informace.

Podle Gregory Batesona "informace je odlišnost, která znamená rozdíl" (Bateson 1973, 1979). Informace je vlastně o významu a tvoří základ znalostí. Přesto však znalosti jdou o krok dále - směřují přesvědčení jednotlivců či skupin a jsou těsně svázány s jednáním. Přesvědčení, pocity vazeb (souvislostí) a činy nelze zachytit a reprezentovat stejným způsobem jako informace. Znalosti ani nejsou vždy zjistitelné - vytvářejí se spontánně a často nepředvídaně. Proto jsou uchovávání znalostí a jejich elektronický přenos z jedné části firmy do jiné tak obtížné.

Informační technologie pomáhají a jsou snad v moderní organizaci i nenahraditelné. Mají však jen omezené užití při podpoře konceptualizace, sdílení emocí týkajících se implicitních zkušeností či zachycování zkušeností získávaných při nějaké činnosti. Dovednosti lidí, které podněcují a usměrňují vytváření znalostí, se týkají mnohem více vztahů a budování ducha organizace (obce) než databází. Organizace proto potřebují do výcviku v uvolňování implicitních znalostí (emotional knowledge) a sociální interakce. Investice do samotných informačních technologií tedy samy o sobě nemohou vést k organizaci, vytvářející znalosti.

Druhá past. Řízení znalostí se věnuje vývoji nástrojů. Různé přístupy k této problematice preferují nástroje, přitom však neuvažují co zpětně jejich zavedení v organizaci vyvolá. Protože ony nástroje jsou určeny především ke zvýšení produkce, jsou formulovány co nejvíce explicitně a obecně. Některé se soustředí na jednotlivce a jednotlivé útvary

organizace. Jakmile jsou formulovány, používají se k hodnocení vlivu znalostí na obchodní úspěšnost produktu. Jiné se zaměřují na to, jak spojit existující znalosti s operacemi, kde se přidává hodnota výrobku (službě). Jiné měří kvalitu znalostí, další to, jak se znalosti uchovávají, když odejde zaměstnanec. Jde o to, že jak organizace odstartuje program rozvoje informací, neměla by rozvoj procesu přílišným měřením rušit. Co se získá na bohatší struktuře a rychlosti, to se ztratí na spontánnosti a neformálnosti. Výzkum ukazuje, že organizační klima, které podporuje důvěru, zájem o druhé a síť osobních vztahů je nejdůležitější podmínkou efektivního šíření technických a administrativních znalostí.

Třetí past. Řízení znalostí je věcí specialisty, pověřeného managementem. Přestože může plnit významné úlohy, jeho postavení ho současně omezuje. Především, znalosti vznikají tam, kde se něco dělá (výroba, výroba, prodej, servis). Místo aby tedy z kanceláře plánoval, řídil a kontroloval, měl by na pracovištích působit jako aktivista, facilitátor tvořivosti, např. podporující získávání zpětných vazeb od vnitřních a vnějších zákazníků. Znalosti jsou spíše procesem, než statickou entitou, účetní "hodnotou" společnosti. Existence podpůrného klimatu pro rozvoj znalostí je zodpovědností nejvyššího vedení, ne pověřeného úředníka. Rozhodování o přidělování zdrojů pro rozvoj znalostí o určitém problému musí být věcí manažera, který je mnohem blíže řešení daného problému. Konečně je-li pověřen jeden úředník touto věcí, časem agendu formalizuje a místo aby boural bariéry, bránící volně proudící komunikaci, vytváří sám své.

Jak se pastím vyhnout:

Není třeba být odborníkem na "řízení informací", dovednosti vytvářet podhoubí, ze kterého se informace rodí mají v nějaké míře všichni: jde o schopnost jednat efektivně, se zájmem o druhé a umět je podpořit.

První tvrzení: Znalosti jsou vyzkoušené individuální a společenské názory a přesvědčení, které mají implicitní i explicitní povahu. Znalosti se těsně pojí s city lidí, jejich aspiracemi, nadějemi a záměry. Podle chilských biologů Humberto Maturany a Francesca Varely (1987) kognice je tvořivý akt, kterým si svět stále znovu vytváříme. Protože poznatky jsou těsně spjaty s našimi čidly a předcházejícími zkušenostmi, vytváříme si svět každý po svém. Tento "konstrukcionistický" přístup k problému poznávání, na rozdíl od "kognitivistického", bere v úvahu implicitní aspekty znalostí. Platí to nejen o jedincích, ale i o skupinách lidí. Velké množství společenského vědění je implicitní povahy. Jde o sdílená přesvědčení a názory na různé problémy (úlohy k řešení) ale i obecnější otázky, jako jsou situace (např. stresové) a jak funguje skupina lidí jako celek, otázka vedení (zacházení s mocí). Skutečným problémem manažerů je vytváření podmínek "uvolňujících" vznik poznatků - "zachycování" informací je už jen vedlejším produktem, snazší částí.

Druhé tvrzení: poznatky a znalosti odvisí od zorného úhlu. Přes snahu nalézt nějaký obecně platné měřítko, které by bylo možno použít v různých situacích, ukazuje se, že znalosti závisí na měřítku - na perspektivě jedince a daném kontextu. Vše závisí na zorném úhlu. Schopnost měnit měřítko, jimiž jev zkoumáme, je znakem zralejšího posuzovatele - vyspělejší kognice. Navíc, pro jednoho je daný jev cíl, pro jiného jen prostředek.

Třetí tvrzení: Vytváření znalostí a poznatků je spíš umění než věda. Manažeři mohou požadovat jasně formulované úkoly a odpovědnosti - tedy vědeckou analýzu problému. Jenže přelévání a proudění znalostí v organizaci vyžaduje daleko extenzivnější přístup. Ti, kdo vznik znalostí aktivizují i týmy lidí, ve kterých k jejich vzniku dochází, vědí, že nejde o zodpovědnost jednoho pověřeného pracovníka. Lidé v organizaci si uvědomují vizi (cíle a smysl nových znalostí), podpůrné struktury situace i procesy, v jejich přítomnosti ke vzniku dochází. Povídají si o konkrétních aplikacích toho co znají na nový problém i jeho kontext a napadají je nové postupy jeho řešení. Tím, že se účastní práce ve více skupinách, postupně si uvědomují nejlepší okolnosti a postupy, za kterých ke vzniku nových nápadů dochází. Uvědomují si i meze, hranice a překážky, jak se postupně vynořují.

Doceňování lidí: uvolňování osobních a organizačních bariér.

Koherentnost uvnitř dílčích týmů i celku organizace (mikrokomunity a makrokomunita): citlivá rovnováha tvůrčího chaosu a zvládnutého řádu.

Přímé interakce a otevřenost jsou založeny na "beztržní společnosti", osobní asertivnosti a úplného osobního zaujetí problémem (společenská hierarchie musí stranou - ohnisko na které jsou všichni soustředěni je daný problém). Autorita vychází z odborné a společenské kompetence (i jasný odborník, který neumí dobře pracovat v týmu, může být požádán, aby odešel). Postup v organizační hierarchii je dán prokazanými odbornými schopnostmi a ne senioritou. Individuální kariérový růst (ne nespílitelné cíle). Architektura, podporující komunikaci a práci v týmech (uspořádání pracovišť není stálé a mění se dle povahy dané zakázky).

Vyvažování chaosu a řádu

Kroky: 1 - základní "výzkum", 2 - formulace konceptu, 3 - vývoj produktu, 4 - výroba.

Kapitola III. Zájem a péče o druhé v organizaci.

Zajímat se o druhého člověka ve skutečnosti znamená pomáhat mu učit se, jak sám sebe rozvíjet. Milton Mayeroff

Zájem a péče o druhé mají kladný vliv na vznik vědomostí. Předpokládá to jistou moudrost manažera, který umí rozumět potřebám jednotlivců, skupin, celé organizace i široké společnosti. Musí být schopen integrovat tyto potřeby v celek a učit se rovněž i sám - reflektovat procesy, kterých se účastní. "Měkké" manažerské dovednosti často spojované s "ženskou firemní kulturou" (viz Carol Gilligan: ženská interpretace vývoje firemní etiky).

Filozofické kořeny však jsou staré. V Evropě Platón, Plutarchos, Epiktetos rozpoznali význam zájmu o druhé jako základ budování společnosti. Platón věřil, že jedině zájmem a péčí o své

žáky může zajistit přenos morálních a etických idejí přes generace. Podle Foucalta (1972) bylo jednou z velkých témat řecké a římské filozofie myšlenka, že péče a zájem o já je součástí širšího postoje (zájmu a péče). Pythagorejská filozofie dbala o individuální reflexi každodenní zkušenosti. V dnešní uspěchané skutečnosti má požadavek soustředěné sebereflexe stále smysl.

Globalizace, na druhé straně, vede k překonání Platónova závěru o neměnnosti idejí (poznatků a pravd). Toto stanovisko neodráží relativní, dynamickou a lidskou povahu vědění. V Evropě v tomto století Alfred North Whitehead konstatoval, že "nejsou žádné úplné pravdy, pravdy jsou jen polopravdami" (podle Price, 1954). I my jsme přesvědčeni, že vědění je vztahové povahy a kontextově specifické. Tvoří se dynamicky v sociálních interakcích a jeho subjektivní povaha je hluboce zakořeněna v hodnotovém systému jedince. Svou podstatou je týká lidské aktivity a proces vzniku poznatků závisí na jeho účastnících a tom, co dělají.

Vazba na japonskou ideu "ba" (místa) (Kitaro Nishida 1921, 1970, Hiroshi Shimizu 1995). Kombinuje fyzické aspekty místa (design pracoviště), virtuální prostor (e-mail, intranet, telekonference) a mentální prostor (sdílené zkušenosti, ideje a emoce). Jde však především o síť interakcí, definovaných zájmem o druhé a participací založenou na důvěře.

Dimenze zájmu o druhé:

- vzájemná důvěra,
- aktivní empatie,
- dostupnost pomoci,
- tolerantnost úsudku,
- odvaha.

Vznik poznatků a zájem o druhé: dva kontexty

Vznik znalostí za podmínek vysokého a nízkého zájmu o druhé

	individuální znalosti	společenské znalosti
nízká úroveň zájmu a péče	„Seizing“ zmocňování se znalostí	„Transacting“ obchodování se znalostmi

	(každý jen pro sebe)	(výměna dokumentů a dalších nosičů explicitních znalostí)
vysoká úroveň zájmu a péče	„Bestowing“ poskytování znalostí (pomoc sdílením vhledu do problému a pochopení jeho podstaty)	„Indwelling“ společné zvnitřňování znalostí (naplňování poznatků společným životem podle nich)

K přenosu implicitních vědomostí dochází ve druhé vrstvě: přímým pozorováním, pozorováním - popisem a vyprávěním, nápodobou aktivit, pokusy a porovnáváním, společným provedením.

Příklady: postup práce kuchaře, výrobce houslí, učení se jízdě na kole a podobně.

Kapitola 4. Strategie a vytváření znalostí

Příklad Skandia Insurance Company, Podle Leifa Edvinssona se "intelektuální kapitál" skládá ze dvou složek:

- lidského kapitálu (všechny schopnosti = nadání, znalosti a zkušenosti jednotlivců) a
- strukturního kapitálu (co, co zbude když lidé odejdou domů = IT a fyzické systémy pro přenos intelektuálního kapitálu).

„Navigátor“ intelektuálního kapitálu firmy Skandia:

včerejšek

Soustředění na finance

příklady kazatelů IK:

- příjem na pracovníka
- ztráty ve srovnání s průměrem
na trhu
- příjem z nových aktivit

dnešek

soustředění na zákazníky

soustředění na procesy

příklady ukazatelů IK:

- počet pojistek
- počet dní u zákazníků
- index spokojenosti zákazníků
- počet ztracených zákazníků

příklady ukazatelů IK:

- počet smluv s chybami
- administrativní náklady/
celkové příjmy
- počet smluv/počet pracovníků

soustředění na lidi

příklady ukazatelů IK:

- doba ve výcviku (dny/rok)
- index motivace
- fluktuace
- počet pracovníků pracujících doma/v úřadu

zítřek

soustředění na obnovu a rozvoj

příklady ukazatelů IK:

- index spokojenosti zaměstnanců
- náklady na rozvoj odbornosti na zaměstnance
- náklady na vzdělávání zaměstnance
- náklady na výzk. a vývoj/administrativní náklady
- náklady na marketing/na zákazníka

Edvinsson hovoří o "navigaci ve znalostech" obecně a vzhledem k budoucnosti speciálně. Formulování budoucnosti je podle něho proaktivní plánovací proces, ve kterém se budoucnost ovlivňuje již nyní:

"Poněvadž budoucnost nám není známa, nelze nakreslit její mapu, lze jen používat ukazatelů naznačujících kde jsme, směr, kterým se ubíráme a jak rychle se jím pohybujeme. Když se na ně díváme, po určité době dostávají podobu jakýchsi strukturních vzorců, které se mohou zesilovat jako vlny. Podobá se to plachtění - nejde o sledování přímého směru do budoucnosti, spíše sledování jakýchsi stop. Říkáme tomu "znalostní navigování" a používáme k tomu našeho "navigátoru".

Explikování (zobrazování) znalostí ve Skandia Future Center (Villa Askudden ve Vaxholmu,

1996.

Jiným příkladem je " Xenia: The Knowledge City" Helmuta Volkmana - Siemens AG, Mnichov.

Výtah z knihy není dokončen!

Překlad Kostroň, srpen 2000