

Prenos znanja kot dilema znanjskih delavcev in učeče se organizacije

Živa Rant

Ziva.Rant@email.si

Znanjski delavci, ki v organizaciji ali v podjetju delujejo produktivno, so lahko velika konkurenčna prednost. Znanjski delavci se v marsičem razlikujejo od klasičnih. V članku je prikazanih nekaj razlik. Pri vključevanju znanjskih delavcev v organizacijo je potrebno upoštevati značilnosti znanjskih delavcev. Učeča se organizacija je primerno okolje za delovanje znanjskih delavcev. Prav tako pa učeča se organizacija za svoje delovanje potrebuje znanjske delavce. Pri delovanju učeče se organizacije lahko zaznamo dve dimenziji: učenje ljudi v organizaciji in učenje organizacije same. Učeča se organizacija teži k drugi dimenziji, k učenju organizacije same. Pri tem se srečuje z nekaterimi dilemami, ki so podrobneje podane v prispevku. Organizacija želi vsrkati večino znanja, ki ga imajo posamezniki v njej. Kako lahko to stori? Prav tako so pojasnjene dileme, s katerimi se pri vključevanju v organizacijo ukvarja tudi znanjski delavec: ali sploh, komu in v kolikšni meri naj posreduje svoje znanje.

Ključne besede: znanjski delavci, učeča se organizacija, procesna organizacija, prenos znanja

1 Uvod

V sodobnem svetu nenehnih sprememb in neusmiljene konkurence se da z novimi pogledi, organizacijo in prilagajanjem doseči konkurenčno prednost, ki omogoča ne samo napredovanje, temveč tudi obstoj podjetij in drugih organizacij. Zelo pomemben je procesni pristop pri organiziranju organizacije. Pomembno je tudi najti in uporabiti znanjske delavce. Znanjskim delavcem je potrebno omogočiti, da delujejo produktivno. Vse to je možno storiti v učeči se organizaciji.

Namen prispevka je podati nove ugotovitve v povezavi med znanjskim delavcem in učečo se organizacijo. Ugotovitve so rezultat študija literature in izkušenj avtorice v praksi.

Prispevek je razdeljen na osem delov. Najprej so razloženi uporabljeni pojmi. Kratko so povzete nekateri avtoričini izsledki preteklega dela na tem področju. Prikazana je primerjalna analiza med klasičnimi in znanjskimi delavci. Podana je možnost povezovanja znanjskih delavcev z učečo se organizacijo, to je možnost uspešnega delovanja znanjskih delavcev v učeči se organizaciji. Poglavitna novost prispevka so prikazane dileme pri delovanju znanjskega delavca v organizaciji, tako na strani organizacije, kot tudi na strani znanjskega delavca.

2 Razlaga pojmov, uporabljenih v članku:

Za boljše razumevanje podajamo nekaj razlag pojmov, ki so uporabljeni v članku:

Znanjski delavci¹

Znanjski delavci so tisti delavci, ki na osnovi baze znanja in izkušenj ustvarijo nove postopke, po katerih potem tudi delujejo (več o tem glej Rant, 2002a).

Znanje

Znanje je intelektualen produkt, ustvarjen z združevanjem povezav med podatkovnimi in informacijskimi zapisi (Omnibus Lexicon, 2001).

“Znanje in izkušnja sta nekaj osebnega, zasebnega in privatnega, tako da ju človek ne more prenesti na drugega človeka ter da si mora zato vsak človek znanje in izkušnjo zase ustvariti pravzaprav sam; za to, slednje, pa je potreben pogoj, da človek to (tudi) hoče in želi.” (Matu-rana, 1980)

Učenje

Pridobivanje znanja imenujemo učenje.

¹ V angleščini se uporablja izraz »knowledge worker«.

Učenje sestavlja usposabljanje in izobraževanje. Z usposabljanjem si pridobimo veščine, z izobraževanjem pa znanje (Rant, 2001).

Proces

Organizacijski proces (Rant, 2001) je organizacija

- vložkov - kot na primer ljudi, opreme, energije, postopkov, materiala, informacij -
- zaporedja dejavnosti dela,
- koordinacije akcij med ljudmi (in včasih stroji), vključenimi v te dejavnosti, potrebne za izdelavo
- določenega končnega rezultata ali izločka,
- ki ima vrednost za stranko in investitorje.

Procesi so posebnost organizacije, so njihova posebna lastnost. Procesi organizacijo naredijo drugačno od drugih.

Procesna organizacija

Sprememba načina dela, večja konkurenčnost med podjetji in povečanje vrednosti kupca sta zahtevali tudi spremembo organizacije. Stara funkcijska organizacija v večini primerov ni več ustrezna, nadomešča jo procesna organizacija, ki v izhodišče postavlja (organizacijski) proces. Ta omogoča večji pretok idej, krajše čase opravljanja aktivnosti in hitreje prilagajanje na zunanje spremembe, ki so postale stalnica.

3 Znanjski delavci

Kot smo že podali v prejšnjem poglavju, so znanjski delavci tisti delavci, ki na osnovi baze znanja in izkušenj ustvarijo nove postopke, po katerih tudi delujejo (več o tem glej Rant, 2002a). Bistvo je, da postopke svojega delovanja poskušajo tudi spreminjati, nenehno izboljševati. Klasični delavci delujejo na osnovi baze znanja in veščin po vnaprej določeni proceduri, formalizaciji.

V svojem bistvu, še bolj pa v svojem delovanju, se znanjski delavci razlikujejo od klasičnih delavcev² (Rant, 2001). Bistvena značilnost znanjskih delavcev je, da si želijo in morajo pridobivati nove informacije, nova znanja in izkušnje. Informacije, znanje in izkušnje, ki jih znanjski delavci pridobijo, želijo uporabiti v procesu dela in opravljanju nalog, ki so jim dodeljene. Pri tem se zavedajo, da morajo nekatere informacije posredovati svojim sodelavcem in jim tudi pomagati pri pridobivanju novih znanj. Le tako lahko opravljajo delo na način, kot so si ga zastavili. Želijo aktivno sodelovati pri oblikovanju procesov, v katerih delujejo in podjetje lahko veliko pridobi, ko upošteva njihove ideje pri prenovi poslovnih procesov.

Zelo pomembna značilnost znanjskih delavcev je, da so lastniki svojih delovnih sredstev. Njihovo delovno sredstvo je njihovo znanje, ki ga ves čas nosijo s seboj. To jim omogoča mobilnost in veliko neodvisnost od organizacije, za katero delujejo.

Zaradi značilnosti znanjskih delavcev in njihovega dela znanjski delavci potrebujejo drugačno vodenje kot klasični delavci. Dodeliti jim je potrebno nalogo in upoštevati, da praviloma na področju svojega dela vedo več kot njihovi nadrejeni in jim ti tako dela ne morejo odrediti, lahko jih le usmerjajo. Zaupati jim je potrebno, da vodijo sami sebe. Tudi produktivnost dela znanjskih delavcev moramo gledati z drugimi kriteriji. Bistvena ni količina rezultatov, temveč njihova kakovost.

Z vidika organizacije je pri znanjskih delavcih zelo pomembno naslednje: znanjske delavce – če naj v organizaciji delujejo produktivno - moramo obravnavati kot kapital in ne kot strošek. Stroški se morajo zmanjševati, kapital pa mora rasti. Potrebno jih je pridobiti, motivirati, da so pripravljeni delati v organizaciji in tudi za to, da svoje delo opravljajo produktivno. Omogočiti jim je potrebno, da lahko ves čas skrbijo za svoj osebni razvoj in pridobivajo nova znanja.

3.1 Primerjalna analiza: klasični delavci – znanjski delavci

Za boljše razumevanje v tabeli 1 podajamo nekaj razlik med klasičnimi in znanjskimi delavci (tabela 1).

4 Učeča se organizacija

Že sam Senge (2001), začetnik in avtor teorije o učeči se organizaciji, pravi, da enolične definicije učeče se organizacije ni možno postaviti; tako, kot ni mogoče natančno definirati, kaj pomeni izraz "dober človek".

V tej razpravi bomo učečo se organizacijo razumeli takole:

Učeča se organizacija je okolje, ki spodbuja in vključuje znanje in učenje z namenom, izkoristiti ju za doseg poslovnih ciljev.

Senge (1990) trdi, da je konkurenčna prednost podjetij njihova sposobnost za učenje in njihovo vztrajanje na poti učenja. Z njim se strinjata tudi Brown in Duguid (Micklethwait in Wooldridge, 2000).

Pomembno pri razumevanju učeče se organizacije je, da učeča se organizacija ni končna stvar, ni cilj, temveč usmeritev, način delovanja. Bistven je preskok v razmišljanju organizacije, torej v razmišljanju menedžerjev in članov, zaposlenih. Skoraj utopično je razmišljanje, da naj bi v učeči se organizaciji učenje in pridobivanje znanja postalo potreba in samoizpolnjevanje vseh članov organizacije, saj moramo upoštevati, da obstajajo v njej ljudje, ki se iz kakršnegakoli razloga niso sposobni ali niso pripravljene učiti (Keen, 1996). V učeči se organizaciji pa je potrebno težiti k temu, da učenje in znanje kot svojo potrebo razume čim večji delež zaposlenih in tovrstni zaposleni so vsekakor tudi znanjski delavci.

² Več o tem glej: Rant, Ž. (2002b) ali Rant, Ž. (2002a)

Tabela 1: Primerjalna analiza: klasični delavci – znanjski delavci

	klasični delavec	znanjski delavec
opravila	enostavna, ponavljajoča	kompleksna
naloga (task)	je dana, programira delavca	potrebno jo je poiskati tako, da omogoči optimalni prispevek
prevladujejo	v blagovnem gospodarstvu	v gospodarstvu znanja
vrsta znanja	izkušnje	znanje
znanje	vezano na delo	prenosljivo in ogromno premoženje
vodenje (manage)	odrejanje in kontrola	prepričevanje + "samovodenje"
odnos vodje do delavca	hierarhija, nadrejenost	dirigent - solist
status v podjetju	podrejeni	pridruženi
središče vodenja ljudi	produktivnost klasičnih delavcev	produktivnost znanjskih ljudi
število koordinatorjev	veliko	majhno
organizacija	vneprej določena	prilagojena nalogam
način dela	delo v skupinah	delo v timih
povezanost z nalogo	"vezanost" na nalogo	večja svoboda
način zaposlovanja	vneprej določen, lahko jih pripelje "akviziter"	lahko postavljajo pogoje delodajalcem; lahko sami izbirajo ugodnejšo zaposlitev
tržna vrednost	jo imajo	nimajo; ne da se jih kupiti ali prodati
zaposlitev	za vse življenje, polni delovni čas	pogodbena, krajši delovni čas
potrebnost dela	delo potrebujejo bolj kot to njih	vsak potrebuje drugega v enaki meri, simbiotično
produktivnost	zanjo skrbijo drugi	zanjo morejo in morajo skrbeti sami
motivacija	zadovoljstvo s plačilom	kar motivira prostovoljce
izobraževanje	priučitev	neprestano izobraževanje in usposabljanje
informacije	skoraj nepomembne	so ključni resurs za njihovo delo
komunikacija z drugimi delavci	skoraj nepotrebna	nujna za učinkovito delo
inovacije	občasno	neprestano
osedomotčenost	na nalogo	na rezultat
produktivnost	v količini rezultatov	v kakovosti rezultatov
odgovornost	je nimajo	imajo odgovornost za prispevek
spremembe	redke	stalnica
ekonomsko gledanje	strošek	kapital, premoženje podjetja
najvrednejše premoženje podjetja	produkcijska oprema	znanjski delavci in njihova produktivnost
vodilne dežele	vodilne v rasti produktivnosti klasičnih delavcev	vodilne v rasti produktivnosti znanjskih delavcev
sindikati	zelo pomembni	izgubljajo smisel

Pri proučevanju učeče se organizacije ugotovimo, da pri njej ločimo dve dimenziji:

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

Pri učenju ljudi v organizaciji gre za dvigovanje nivoja znanja posameznikov in skupin v organizaciji. Ljudje, ki delujejo v organizaciji, pridobivajo nova znanja. Pridobivajo jih lahko skozi delo že, če delujejo skupaj z nekom, ki se izobražuje. Lahko pa se izobražujejo načrtno. Taka izo-

brazevanja so lahko predlagana s strani organizacije; za znanjske delavce pa so pomembna taka izobraževanja, ki si jih izberejo sami, saj le oni vedo za vrzeli v svojem znanju, ki jih je za uspešno delo potrebno zapolniti.

Učenje organizacije pa pomeni, da se znanje, ki so ga posamezniki v organizaciji osvojili, prenaša na njihove sodelavce in se uporabi v posodobljenih procesih dela. Tako znanje, ki so ga osvojili posamezniki, v organizaciji tudi ostane.

Učeča se organizacija teži k drugi dimenziji, k učenju organizacije same.

5 Znanjski delavci in učeča se organizacija

Znanje in znanjski delavci so gonilo uspešnosti organizacije v dandanašnjem svetu nenehnih sprememb. Znanjski delavci za svoje uspešno delo potrebujejo procesno organizacijo.

Vendar sama prisotnost znanjskih delavcev ni dovolj. Če jim v organizaciji ne omogočimo, da delujejo na znanjski način, potem se lahko zgodi, da bodo delovali kot klasični delavci. S tem bo izgubljala tako organizacija, ki ne bo mogla izkoristiti prednosti, ki se ji ponujajo, kot tudi znanjski delavci, ki se ne bo mogli razviti v dovolj veliki meri. Kajti pomembno ni to, kaj znajo, temveč sposobnost njihovo znanje uporabiti pri reševanju problemov tako, da jih uspešno razrešijo.

Znanjskim delavcem pa učenje in tudi poučevanje pomeni nujnost za to, da bi lahko delo opravljali na njim lasten način. V tem smislu ni dovolj, da je v organizaciji organizirano obiskovanje raznih tečajev in izobraževanj, ki jih vnaprej definirajo vodje in strokovne službe organizacije. Le-te morajo razumeti tudi potrebe po izobraževanju znanjskih delavcev, ki izvirajo iz njih samih, kajti nihče drug ne ve bolje, kaj potrebujejo, čeprav so zahteve včasih za druge nerazumne.

Pri svojem delu znanjski delavci potrebujejo informacije in vedno nova znanja. Zato je učeča se organizacija primerno okolje za delovanje znanjskih delavcev. Prav tako pa so znanjski delavci potrebni učeči se organizaciji.

6 Dilema organizacije

Organizacija teži k temu, da bi čim več znanja, ki ga ima posameznik, vsrkala vase in tako ohranila in lahko uporabila tudi, če posameznik se tem znanjem iz organizacije odide. (Seveda mora težiti k temu in zanjo je tudi bolj donosno, da tak posameznik v tej organizaciji ostane).

Cilj učeče se organizacije je predvsem, da se dviguje nivo znanja na ravni organizacije. Posameznike je potrebno prepričati, da svoje znanje zapišejo in prenesejo na druge. Posameznik – znanjski delavec ima svoje znanje v "svoji glavi" in k temu tudi teži. Nima nobenega posebnega interesa, da bi svoje znanje prenašal na druge v večji meri, kot se njemu zdi potrebno za opravljanje svojega dela.

To je še posebej pomembno, ko znanjski delavec aktivno sodeluje pri organizaciji in spreminjanju procesa, v katerem deluje. Če znanjski delavec ne čuti dovolj motivacije, da bi svoje cilje še naprej uresničeval v organizaciji ali pa se njegove vrednote ne ujemajo več dovolj z njegovimi si bo poiskal drugo organizacijo, v kateri se bo lahko tudi sam bolje razvijal. V tem trenutku je težko pričakovati, da bo pripravil svoje znanje posredovati drugim in tudi to, da bomo te, "druge" v organizaciji našli.

6.1 Ali sploh vemo, kakšno znanje v organizaciji obstaja?

Pri svojem poklicnem delu na različnih gospodarskih in negospodarskih področjih se venomer srečujemo z naslednjim stanjem: organizacijam je neznano, da obstaja znanje pri posameznikih in organizacije ne vedo, kakšno je to znanje.

Tako se dogaja celo to, da za znanja, ki v organizaciji obstajajo med zaposlenimi in so vodstvu nevidna, najema drage zunanje strokovnjake. Ne samo, da stroškovno to ni optimalno, zunanji strokovnjaki poleg potrebnega strokovnega znanja ne posedujejo tudi specifičnega znanja in poznavanja organizacije, v kateri problem rešujejo. To je včasih prednost, saj niso obremenjeni s "kulturo" in zgodovino, pogosteje pa zavirajo razvoj in znanje.

Nekaj rešitev, ki so uporabne in pomagajo pri reševanju te dileme najdemo tudi v literaturi. Nekatere so podane v nadaljevanju.

6.2 Ideje in eksperimentiranje

V učeči se organizaciji je potrebno zagotoviti (Micklethwait, 2000; Robins, 1997):

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

Prepoznavni znak učeče se organizacije je, da nikoli ne neha bogatiti zaklada svojega znanja. Veliko dragocene komercialnega znanja je javno dostopno. Tako sposobnost vsrkavanja znanja iz okolja postaja pomemben del konkurenčne prednosti.

Znanje v organizaciji mora krožiti in se prenašati med člani organizacije. Učenje od drugega je tipična karakteristika učeče se organizacije (Ferjan, 1999).

Potrebno je omogočiti neomejeno neformalno komuniciranje: vsak lahko komunicira s komerkoli. Potrebno pa je vzpostaviti tudi formalno mrežo širjenja znanja.

Potrebno pa je tudi ohranjati navdušenje za eksperimentiranje. Učenje z delom je najučinkovitejša oblika pridobivanja znanja. Znanjski delavci morajo preskušati svoje "nove" ideje, kajti samo te lahko prinesejo skokovit napredek in s tem nekaj časa trajajočo konkurenčno prednost. Da pa znanjski delavci eksperimentirajo in udeležijo izredne ideje, jim je potrebno dopustiti, da delajo napačne.

6.3 Spirala znanja

Eden izmed načinov ohranjanja znanja v organizaciji je tudi uporaba spirale znanja. Teorijo sta predstavila Nonaka in Takeuchi (1995; več glej Rant, 2003). Primerjala sta način delovanja Japoncev z delovanjem v Zahodnem svetu.

Najprej naj podamo razliko med tacitnim in eksplisicnim znanjem.

1. Tacitno znanje (Polanyi, 1966)

Je zelo osebno in se ga težko izrazi, težko se o njem razpravlja in ga deli z drugimi. V to kategoriji umeščamo subjektivno razumevanje, intuicijo, slutnje. Globoko je zakoreninjeno v delovanju posameznika in njegovih izkušnjah, prav tako pa tudi v vzorih, vrednotah in čustvih. Japonci vidijo znanje primarno kot tacitno, nekaj, kar je težko vidno in se težko izrazi.

Tacitno znanje vsebuje dve dimenziji:

- Tehnična dimenzija obsega vrsto neformalnih veščin in spretnosti posameznika, "know how".
- Kongnitivna dimenzija obsega prepričanja, vzore, vrednote, sheme, mentalne modele, stališča, ki so globoko zakoreninjene v nas. Čeprav se težko izrazijo, kažejo na to, kako sprejemamo svet.

2. Eksplicitno znanje se lahko zapiše in prenaša v formalnem, sistematičnem jeziku. Zbira se v zgodovinskih zapisih, kot so knjižnice, arhivi, podatkovne baze, pri katerih je možno določiti zaporedje. Lahko se izrazi z besedami in številkami in deli z drugimi v obliki podatkov, znanstvenih formulacij, specifikacij, priročnikov in podobno. Ta vrsta znanja se brez težav prenaša med posamezniki formalno in sistematično. V zahodnem svetu je na splošno ta vrsta znanja posebej poudarjena.

Za Nonako in Takeuchija (Nonaka, 1995, str. 59) je tacitno znanje osebno, specifično v kontekstu in ga je zato izraziti in o njem razpravljati.

Obstajata dve dimenziji tacitnega znanja (NUS, 2002):

- tehnična dimenzija – "know how" in
- kongnitivna dimenzija – prepričanja, vzore, vrednote, sheme in mentalni modeli.

Eksplicitno ali "kodirano" znanje (Nonaka, 1995, str. 59) pa se nanaša na znanje, ki je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku.

S tem znanjem pa se vrnimo k spirali znanja.

1. O znanju je potrebno komunicirati. Ideje morajo krožiti, mnenja se morajo izmenjevati in kresati. Tako tacitno znanje enega tvori tacitno znanje drugega posameznika. To stopnjo imenujeta socializacija. Lahko poteka besedno ali pa brez besed.
2. Znanje, ugotovitve in rezultate je potrebno zapisati. Tako se razčisti mnenje posameznika, ki ugotovitve zapisuje. Tacitno znanje postane eksplicitno. Znanje ostane dostopno nam, sodelavcem in zanamcem. Stopnja se imenuje eksternalizacija.
3. Znanje je potrebno predstaviti v novih oblikah. Podatke pretvorimo npr. v sliko, graf, zemljevid. Tu gre za kombinacijo. Z njo pridobimo nove vidike, nove dimenzije in nove povezave. Eksplicitno znanje tvori novo eksplicitno znanje.
4. Tako lahko privede do novega implicitnega znanja. Strokovno znanje posameznika se poveča. Proces Nonaka in Takeuchi stopnjo imenujeta internalizacija. Eksplicitno znanje se s študijem in prakso pretvori v novo implicitno znanje.

Vse te stopnje morajo potekati na več nivojih, v prvi vrsti med posamezniki. Nadaljevati se morajo med skupinami in timi in se nadgraditi na ravni organizacije. V ves

ta proces je nujno potrebno vključiti tudi novince v organizaciji. Za osebni razvoj znanjskega delavca kot posameznika (in posredno tudi okolja, v katerem deluje), je zelo pomembno delovanje na medorganizacijskem nivoju v krogu podobno mislečih strokovnjakov.

Strokovnjaki pravijo (Omnibus Lexicon, 2001), da je pri zahodnih kulturah (preveč) poudarjena kombinacija (več glej Rant, 2003), lahko celo tako, da ostale tri izključuje. To potrjujejo tudi praktične izkušnje avtorice v slovenskih organizacijah. Podatki se pogosto prikazujejo z grafi, procesi z modeli, strukture z diagrami... Kombinacija je zelo poudarjena, celo preveč na škodo ostalih treh stopenj.

Internalizacija je pogosto rezultat radovednosti posameznika ali formalnega usposabljanja.

Socializacija je redka. Pogosto naletimo na skrivanje idej, kar onemogoča razvoj tako avtorja kot drugih potencialnih sodelavcev. Veliko pa izgubi tudi organizacija, saj se ideje teže in počasneje razvijajo. Očitno gre za pomanjkanje motivacije za širjenje in razkrivanje idej. Res pa je, da je avtorstvo slabo zaščiten in pogosti so primeri, da nekdo drug unovči tujo idejo. Socializacija zunaj organizacije je pogosto celo nezaželena zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti.

Eksternalizacija pa je premalo udejanjena. Naša družba je usmerjena rezultatsko in tako pogosto "ni časa" za dokumentiranje naloge; takoj po koncu se udeleženci že usmerijo v novo nalogo. Tako dokumentacija sploh ne nastaja ali pa je zelo slaba. Znanje postane drugim pogosto nedostopno, s časom ga precej pozabijo celo avtorji in sodelujoči.

7 Dileme znanjskega delavca

Znanjski delavec se v organizaciji znajde v naslednji dilemi:

- ali sploh, v kolikšni meri in komu posredovati svoje znanje.

7.1 Ali sploh posredovati svoje znanje?

Žal so pogosto ljudje, ki posebno znanje posedujejo, v organizaciji razumljeni kot čudaki. Sodelavci se jih pogosto bojijo.

Znanjski delavec ve, da bi z uporabo svojega znanja ob podpori ostalih članov organizacije lahko močno pomagal svoji organizaciji pri njenem razvoju, pri razvoju njenih izdelkov in procesov in s tem tudi pri njeni konkurenčni prednosti. S tem pa bi spodbudil spremembe, do katerih smo ljudje v osnovi negativno naravnani. S takšnim svojim dejanjem bi znanjski delavec izgubil razumevanje svoje delovne sredine. Ta pa je pogosto potrebna za dobro počutje in produktivnost znanjskega delavca v organizaciji.

7.2 Komu posredovati svoje znanje?

Zavedati se moramo, da v organizaciji obstajajo ljudje, ki so za učenje nesprijemljivi, in ljudje, ki se naučijo le, če jih

učijo drugi (več glej Keen, 1996, str. 142). Taki za tovrstni prenos znanja niso primerni. Znanjski delavec mora najprej poiskati sodelavca, ki se je sposoben sam učiti in delovati tako - kot znanjski delavec. Poleg tega je potrebno, da "učenca" zanima področje, pa tudi to, da se ujemata tudi osebno – po človeški plati. Nenazadnje pa je za to pogosto potrebno tudi soglasje nadrejenih.

7.3 V kolikšni meri posredovati svoje znanje?

Pogosto znanjski delavec posedujejo ideje, ki so nekaj posebnega in jih njegova okolica pogosto ne razume. Če se odloči, da bo posredoval svoje znanje, mora najti osebo, ki ga lahko razume. Prenašanje svojega znanja mora prilagoditi sprejemljivosti tistih, na katere bo znanje prenašal. Prenese lahko samo takšno količino znanja, ki jo "učenec" lahko sprejme. Po drugi strani pa se znanjski delavec (predvsem v podjetjih) pogosto boji za svoje delo in ne želi prenesti svojega znanja v taki meri, da bi ga "učenec" lahko nadomestil in bi tako lahko postal za svoje podjetje nepotreben.

8 Zaključek

Znanjski delavci so lahko velika konkurenčna prednost v današnjem poslovnem svetu. Za to pa, da znanjski delavci postanejo konkurenčna prednost, jim je potrebno omogočiti, da delujejo produktivno. Pri tem jim mora biti omogočeno pridobivanje znanja. Imeti morajo možnost To znanje tudi uporabljati pri svojem delu. Pri tem potrebujejo ne samo razumevanje v okolju. Potrebujejo tudi podporo okolja, sodelavcev in nadrejenih. Za produktivno in uspešno delo je potrebno tudi, da imajo možnost vplivati na okolje tako, da jim le-to sledi.

Učeca se organizacija, če v praksi dejansko deluje na ta način, je primerno okolje za znanjske delavce. Prav tako pa učeca se organizacija za svoje delovanje znanjske delavce potrebuje. Upoštevanje značilnosti znanjskih delavcev in učeca se organizacije ter njuno uspešno povezovanje je zagotovo eden od izzivov v prihodnosti.

Pri povezovanju znanjskih delavcev in učeca se organizacije se pojavljajo dileme in nasprotujoči si interesi pri prenosu znanja. Pri tem je potrebno doseči kompromis. Pri uspešnem kompromisu pridobita obe strani – tako organizacija, kot tudi znanjski delavec. Ravnovesje med interesi obeh strani je za uspešno, konkurenčno delovanje organizacije velikega pomena in je prav tako izziv v prihodnosti.

9 Literatura:

- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
 Drucker, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, HarperBusiness.

- Ferjan, M. (1999). *Učeca se organizacija, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju*, Založba Moderna organizacija, FOV, Kranj, pp. 119-136.
 Interview with Peter Senge, dosegljivo na <http://www.orglearn.nl/Archives/InterviewPSenge.html> (16.02.2001).
 Keen, P.G.W. & Knapp E.M. (1996). *Every Manager's Guide to Business Processes*, Harvard Business School Press.
 Maturana, H., Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition : the realization of the living*, Dordrecht, Boston.
 Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (2000). *Guruji managementa; modreci ali šarlatani?*, Didakta, Radovljica.
 Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge - Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
 NUS (2002). Hypertext versus Knowledge management, Tacit versus Explicit Knowledge, National University of Singapore, dosegljivo na http://scholars.nus.edu/cpace/ht/thonglipfei/tacit_explicit.html (16.02.2007).
 Omnibus Lexicon Definition, Knowledge, dosegljivo na <http://www.fourthwavegroup.com/Public/979.htm> (05.01.2001).
 Omnibus Lexicon Definition, The Knowledge Spiral, <http://www.fourthwavegroup.com/Public/1407.htm> (05.01.2001).
 Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London.
 Rant, Ž. (2001). Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Kontinuirano učenje kot stalnica v procesni organizaciji, Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
 Rant, Ž. (2002a). Znanjski delavci, Zbornik Management in Evropska unija / 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved. Uredil Vukovič, G., Portorož, 27. - 29. marec 2002. Kranj : Moderna organizacija, str. 409-418.
 Rant, Ž. (2002b). Ljudje v procesni organizaciji, *Organizacija* 35: 296-302.
 Rant, Ž. (2003). Spirala znanja, 1. Zbornik referatov 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, zgoščenka. Uredil: Florjančič, J., Portorož, 26.-28.3.2003. Kranj: Moderna organizacija,
 Robbins, H., Finley, M. (1997). *Why teams don't work, What went wrong and how to make it right*, Orion Business Books.
 Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Random House, London.

Živa Rant je diplomirala in magistrirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Pri svojem strokovnem delu se ukvarja s poslovnimi procesi, prenovo poslovnih procesov - predvsem s človeškim faktorjem, procesno organizacijo, znanjskimi delavci, učečo se organizacijo in odnosi med njimi. Bila je vodja projekta izgradnje informacijskega sistema v več slovenskih podjetjih. Dela kot sistemska analitičarka na Inštitutu za varovanje zdravja RS in kot sistemska analitičarka v evropskem projektu "Maintenance, Development and Promotion of the ISS Hospital Survey in the current and enlarged EU". Kot gostujoči predavatelj o znanjskih delavcih in učeči se organizaciji predava na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru.