

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

**Noel F. McGinn
2001 m. kovo mėn.**

Verslo sektoriuje, kaip ir visur kitur, ryškėja tendencija, kad šiandien svarbiausias mūsų išteklius yra ne žemė, darbas ar kapitalas, o žinios (Snyder, McManus ir Wilson, 2000), kaip teigiama Druckerio knygoje „Postkapitalistinė visuomenė“ (1993). Bendrovės arba įmonės jaučia poreikį keistis ir tapti socialinėmis mokymosi sistemomis, kadangi „svarbiausias įmonės egzistavimo pagrindas yra kurti, perduoti ir taikyti žinias“ (Hitt, Ireland ir Lee, 2000). Toks pats yra ir mokyklų bei universitetų tikslas. Įmonės – tai ne mokyklos ar universitetai, nes šios sistemos savo esme yra visiškai skirtingos. Kita vertus, verslo požiūris į žinias gali pasiūlyti išvalgas, kaip pasinaudoti žiniomis, siekiant pagerinti mokyklas ir universitetus.

Nors verslo pasaulyje žinios yra labai vertinamos, vis dėlto dar nesutariama, ką su jomis reikia daryti. Kai kurie teigia, kad svarbiausia yra „žinių vadyba“, žinių išteklių paieškos, integracijos, kaupimo ir skleidimo metodologija (Gupta, 2000). Tačiau žinių vadybos būdų yra ne vienas. Pavyzdžiui, vienas jų yra „išplėtimo modelis“, kurį taikant pirmenybė teikiama žinių skleidimui, o ne naudojimui, ir kuris įgyvendinamas „nuo tyrimų prie praktikos“ principu. Kiti labiau vertina problemų sprendimo metodą, pagal kurį žinios yra generuojamos „apačioje“, o išoriniai veiksniai skatina, bet ne kontroliuoja žinių generavimo (Louis, 1992#242).

Šiame darbe apžvelgiami naujausi tyrimai ir pateikiamos įvairios nuomonės apie žinių vadybos taikymą viešosiose ir privačiose organizacijose. Išvados prieštarauja tradicinėms nuostatomis apie žinias ir žinių vadybos organizavimą. Pirmoje dalyje apibendrinama dabartinė situacija žinių vadybos srityje: mes vis dar mokomės. Antroje dalyje bandoma įrodyti, kad žinių vadybos sistema geriausiai veikia, kai atsižvelgiama į sudėtinę žinių prigimtį. Trečioje dalyje aptariamos skirtingos mokymosi – taip pavadintas žinių kitimas ar augimas – formos ir jų reikšmė žinių vadybai. Kitoje dalyje svarstoma ir įrodinėjama, kad reikalingos žinios yra kuriamos skirtingose vietose: pačiose įmonėse, tarp įmonių ir už įmonių sistemos ribų. Penktojoje dalyje didžiausias dėmesys skiriamas tam, kaip įmonės integruoja skirtingų tipų žinias ir mokymosi šaltinius. Paskutinėje dalyje pateikiamos kai kurios išvados dėl žinių vadybos švietimo sektoriuje.

1. Ankstesnės verslo patirtys ir išdavos

Nors terminui „žinių visuomenė“ dar maždaug tik 25 metai, verslo pasaulis jau seniai domisi mokslo žinių kūrimu, skleidimu ir panaudojimu. Pavyzdžiui, jau 1826 m. britų mokslininkai ir pramoninkai įsteigė Naudingų žinių skleidimo draugiją, kuri skelbė

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

mokslinę informaciją 200 000 prenumeratorių turinčiame *Penny Magazine* žurnale. Galų gale projektas žlugo, o jo iniciatoriai nusivylė, kad taip sunku žmones sudominti šiuo žurnalu, ir ypač tuo, kad niekas neskubėjo praktiškai pritaikyti jame pateikiamų žinių (Weiss, 1991). Visgi, kaip liudija nuolatinis universitetams ir kitiems tyrimų centrums skiriamas finansavimas bei aktyvumas dalyvaujant nacionalinės mokslo politikos formavime, pramoninkų susidomėjimas žinių kūrimu ir panaudojimu galutinai neužgeso. Ar problema glūdi žinių vadyboje?

Nors verslas daug investavo į žinias, rezultatai dažnai nuvildavo, o kartais būdavo visiškai priešingi tam, ko tikėtasi (Pfeffer ir Sutton, 1999). Kritikai įrodinėja, kad nepakanka tik žinoti, ką daryti, – vadovai turi išsiaiškinti, kaip daryti tai, kas turi būti padaryta. Panašiai abejojama, ar mes pakankamai gerai suprantame, kaip žinios padeda diegti naujoves. Žinių paieška yra lyginama su šventojo Gralio ieškojimais. Teigiama, kad už pačią žinių vadybą svarbesnė yra darbuotojų pasirengimo pokyčiams vadyba (Waters, 2000). Nepaisant ekstensyvių tyrimų, verslo pasaulis vis dar neišsprendė žinių panaudojimo klausimo.

„...sisteminių tyrimų rezultatai, nepriklausomai nuo jų dalykinio objekto, išreiškia neapibrėžtumą arba netgi didelį susirūpinimą dėl to, ar galima parengti kokią nors specialią instrukcijų knygą apie tai, kaip kurti „infrastruktūras“ ar jas naudoti, siekiant paskatinti plėtros procesą.“ (Mansell ir Steinmuller, 1992, p. 92).

Nors šiandien egzistuoja keli tarpusavy konkuruojantys požiūriai apie žinių vadybą, nė vienas jų nepateikia jį įrodančio adekvataus empirinių tyrimų pagrindo (Kluge ir Schilling, 2000). Kitose dalyse panagrinėsime šiuolaikines žinių vadybos tendencijas.

2. Žinių rūšys

Netikrumas, tyrinėjant žinių vadybą, kyla dėl daugybės terminų, kurie vartojami apibūdinant įvairias žinių rūšis.¹ Kiekviena žinių rūšis turi unikalų šaltinį ir skirtingai reaguoja į vadybos bei panaudojimo struktūras bei procedūras. Kadangi dažnai į šiuos skirtumus nėra atsižvelgiama, mokslo darbų apie žinių intervencijų efektyvumą išvados dažnai būna prieštaringos.

Išreikštinės ir neišreikštinės žinios

¹ Anglų kalboje žinios yra apibrėžiamos kaip „suma to, kas buvo suprasta, atrasta ar suvokta.“ [Morris, 1978#261]. Romanų kalbose, akcentuojant žinias, vartojami du žodžiai. Pavyzdžiui, prancūziškai *connaissance* reiškia pažinimą. Pažįstame vienas kitą arba situaciją. *Savoir* vartojamas kalbant apie tai, ką žinome apie daiktus ar žmones, pavyzdžiui, žinome *p* kvadratinę šaknį. Panašiai ši sąvoka skiriama ir ispanų kalboje, vartojant *conocer* ir *saber*.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Kai kurie autoriai skiria išreikštines ir neišreikštines arba numanomas žinias (Spender, 1996). Išreikštinės žinios yra apibūdinamos kaip apčiuopiamos ir matomos. Jos gali būti išreikštos simboliais (pavyzdžiui, žodžiais, skaičiais, kodais) ir gali būti

valdomos bei perduodamos kitiems proceso, kuris vadinamas komunikavimu, metu. Išreikštinės žinias mes galime įvertinti paprasę pateikti teisingus atsakymus. Jos yra

deklaratyvios ir konstatuoja faktus. Informacinių knygų ir žinytų turinys yra geriausias išreikštinių žinių pavyzdys.

Neišreikštinės žinios yra apibūdinamos kaip numanomos, neapčiuopiamos arba nematerialios. Jų negalima išreikšti simboliais ir todėl jas sunku perduoti kitiems. Neišreikštinės žinios paprastai suvokiamos per poelgius, o ne komunikuojant, ir todėl yra vadinamos procedūrinėmis. Neišreikštines žinias vertiname stebėdami, kaip žmonės ką nors daro. Pavyzdžiui, įžymūs sportininkai žino, kaip teisingai įvertinti situacijas ir reaguoti į kitų žaidėjų judesius, tačiau žodžiais negali išreikšti, kokiais principais vadovaujasi atlikdami vienus ar kitus veiksmus. Dailininkai savo darbus tapo be jokių vadovų ir instrukcijų ar netgi nesąmoningai. Geriausius chirurgus nuo kitų skiria ne gilios išreikštinės anatomijos žinios, o nenusakomas instrumentų valdymas. Gabių politikų ir vadovų galvos kimšte prikimštos daugybės žinių, bet ten taip pat glūdi neapčiuopiamas gebėjimas teisingai įvertinti situaciją ir reaguoti į neišreikštus kito asmens elgesio signalus.

Abiejų rūšių žinias gali įgyti ir asmenys, ir organizacijos (Nakata, 1999). Tai, ką vadiname „sąmoningu žinojimu“, yra individualios išreikštinės žinios. Automatinis arba reflektyvnis žinojimas, suteikiantis asmeniui galimybę veikti greitai besikeičiančioje situacijoje, yra individualios neišreikštinės žinios. Atlikdami tyrimus, siekiame, kad žinios taptų realios, tai yra suvokiamos kitiems. Rezultatas yra kolektyvinės išreikštinės žinios. Tai tokios rūšies žinios, kuriomis dalijasi glaudžius ryšius užmezgę asmenys, pavyzdžiui, kai darbo komandos nariai „žino“ galintys pasitikėti savo partneriais, kad susiklosčius nenumatytai situacijai, jie elgsis atitinkamai, yra kolektyvinės ir neišreikštinės (Spender, 1996).

Turinio skirtumai

Kitas skirtumas glūdi turinyje. Žinios apie atskirus asmenis ar daiktus yra vadinamos komponentinėmis žiniomis ir skiriasi nuo architektūrinių žinių, kuriose didžiausias dėmesys skiriamas ryšiams tarp žmonių ir daiktų (Henderson ir Clark, 1990). Komponentines žinias atskirais elementais galima perkelti už konteksto ribų, o architektūrinių žinių perkelti negalima. Technologinės žinios, kurioms korporacinė aplinka skiria didžiausią dėmesį, apima visų rūšių žinias. Asmeniniai įgūdžiai gali būti išreikšti arba numanomi, veikimo būdai gali būti išreikštiniai (pavyzdžiui, procedūrų vadovas) arba neišreikštiniai (numanomi iš įmonės kasdienės veiklos).

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Skirtumai pagal tai, kur yra „saugomos“ žinios

Pagal tai, kur žinios yra saugomos, jos skirstomos į:

- 1) Simboliais išreikštas žinias, kurias galima perteikti pasitelkus spausdintas visuomenės informacijos priemones arba lanksčiuosius diskus,
- 2) Įkūnytas žinias, slypinčias, pavyzdžiui, sportininkų raumenyse,
- 3) Smegenų žinias, esančias mūsų sinapsėse, ir
- 4) Kultūros žinias, glūdinčias mūsų bendruomenių kolektyvume.

Kiekviena šių rūšių turi unikalų šaltinį ir skirtingai reaguoja į valdymo ir panaudojimo struktūras ir procedūras. Ignoruojant šiuos skirtumus, mokslo darbų apie žinių intervencijų efektyvumą išvados dažnai būna prieštaringos.

Įmonės turimų žinių vertinimas

Labai dažna klaida, ieškant įmonės sėkmės priežasčių, yra visą dėmesį sutelkti į tai, kiek išreikštinių žinių turi įmonė. Mes taip elgiamės, kadangi išreikštines žinias nesunku pastebėti ir įvertinti. Išreikštines žinias galima pastebėti tiesiogiai taikant tradicinius žmogiškojo kapitalo vertinimo būdus (pavyzdžiui, išsilavinimo lygis ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas) ir struktūrinio kapitalo skaičiavimo metodus, pavyzdžiui, duomenų bazėje esanti informacija apie produkto kriterijus. Tačiau organizaciniai tyrėjai mano, kad išreikštines žinias yra tik nedidelė visų įmonėje esančių žinių dalis. Jos yra svarbios tik tam tikrose situacijose, pavyzdžiui, tokiose, kai atliekama įprastinė ir gerai žinoma veikla.

Kadangi įmonės veikia dinamiškoje, nuolat kintančioje aplinkoje, jų sėkmė priklauso nuo to, kaip jos sugebės panaudoti visas savo žinias. Neišreikštines žinias reikia vertinti naudojant netiesioginius būdus, įvertinant įmonės funkcionavimą ar rezultatus. Analitikai naudoja tokius matavimo vienetų kaip prestižas ir reputacija, klientų kapitalas arba pasitenkinimas ir bendra įmonės vertė (įmonės balansinė vertė bei rinkos vertės ir atkuriamosios vertės santykis). Kiekvienas iš šių trijų paminėtų matavimo vienetų byloja apie įmonės veiklos rezultatų aspektą.

Įvertinti, kaip žinios yra panaudojamos, ir jų daromą poveikį yra sunku, nes procesinės arba operacinės žinios (dažniausiai neišreikštinės) yra naudojamos (ir pajuntamos) skirtingose srityse ne iš karto, bet per ilgesnį laikotarpį. Tikriausiai tokie vertinimo sunkumai ir paaiškina, kodėl tiek daug sėkmingai veikiančių įmonių neturi supratimo, kiek jos turi intelektualio ir kultūrinio kapitalo. Pavyzdžiui, nors 76 % „Fortune 500“ įmonių pagrindines kompetencijas, atmosferą ir korporacinę kultūrą laiko svarbiomis, tikrai 36 % jų mėgina „pamatuoti“, kiek šio kapitalo jos turi (Stivers, Covin, Green ir Smalt, 1998).

Kokios žinios įmonėms yra vertingiausios?

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Daugelio žinių valdymo srityje atliekamų verslo tyrimų metu ieškoma būdų, kaip sparčiai kintant rinkoms ir technologijoms, pagerinti įmonės efektyvumą. Šiame kontekste tyrėjai mano, kad kolektyvinės neišreikštinės žinios „yra pati patikimiausia ir strategiškai svarbiausia verslo žinių rūšis“ (Spender, 1996, p. 52). Išreikštinės žinios yra laikomos sąlyginai ne tokios reikšmingos įmonės veiklai. Vėliau dar grįšiu prie šio klausimo.

Neišreikštinėms žinioms teikiama reikšmė žinių valdymo sistemos kūrėjams kelia labai sunkią užduotį. Perteikti neišreikštinės žinias sudėtinga, taip pat nepavyksta sistematizuoti dialoginių procesų, kurie labiausiai padeda stimuliuoti ir dalintis neišreikštinėmis žiniomis. Neišreikštinės žinios yra gyvybiškai svarbios žinių vadybos sėkmei, bet jų negalima perduoti kitiems organizacijos nariams (Noh, Lee, Kim, Lee ir Kim, 2000). Kita vertus, išreikštinės žinios nebus labai naudingos

„aukštas pareigas organizacijoje užimantiems žmonėms...[kurie] „suspaudžia“ daugybę didelių ir mažų sprendimų į savo verslo ir darbo srities išmanymą. Todėl sąmoningai atliekamas tyrimas, siekiant priimti tam tikrus sprendimus, yra palyginti neįprastas reiškinys.“ (Weiss, 1980, p. 403).

Kitoje dalyje aptariama, kaip organizacijos keičiasi ir kaupia abiejų rūšių žinias, tai yra kaip jos mokosi.

3. Mokymasis: žinių įgijimas ir kūrimas

Išreikštinės ir neišreikštinės žinios nebūtinai yra skirtinga žinių „medžiaga“, skatinanti visiškai skirtingus du žmogaus veiksmus. Tarp jų esantis skirtumas panašus į dviejų mokymosi rūšių skirtumą, kurį pastebėjo March (1999) (ir kiti): vartotojiškas arba mokymasis pamėgdžiojant ir praktinis mokymasis. Pirmuoju atveju besimokantysis stengiasi sekti pavyzdžiu arba kopijuoti simbolius ir elgesį, kurie asocijuojasi su kieno nors kito žiniomis: kažkur kitur pamatytos „geriausios praktikos“ modeliai yra naudojami kaip instrukcijų knyga. O štai praktinis mokymasis atsiranda įmonės viduje arba jai sąveikaujant su kitomis organizacijomis. Vartotojiško mokymosi metu žinios yra perduodamos (ir todėl yra išreikštinės). Praktinio mokymosi metu jas generuoja pats besimokantysis ir iš pradžių jos yra neišreikštinės. March nuomone, per patirtį įgytos žinios yra pranašesnės ne tik todėl, kad jos atitinka kontekstą, bet ir todėl, kad toliau skatina kūrybinį procesą.

Kokią įtaką šių dviejų rūšių mokymasis turi įmonės sėkmei?

Šios dvi mokymosi rūšys sujungia išreikštinės ir neišreikštinės žinias trijuose žinių gamybos lygmenyse. Žemesnio lygmens (vienkilpis) mokymasis apima ryšius tarp

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

poelgių (pagrįstus išreikštinėmis žiniomis ir įgūdžiais) ir pasekmių. Žemesniame lygmenyje žinių perdavimas gali būti labai efektyvus. Šios rūšies mokymasis suteikia įmonei galimybę įgyvendinti savo pagrindinius tikslus ir funkcionuoti kaip verslo įmonei. Žmonės išmoksta tam tikro elgesio konkrečiose (pasikartojančiose) situacijose. Žemesnio lygmens mokymasis padeda spręsti trumpalaikes problemas ir gali būti labai veiksmingas stabilioje aplinkoje (Argyr ir Schon, 1996). Jis padeda įvykdyti svarbiausią įmonės išlikimo sąlygą: gebėjimą įgyti ir valdyti išreikštines žinias tiek iš išorės, tiek ir iš vidaus.

Antrasis reikalavimas – įmonė turi sistemiškai ieškoti būdų, kaip patobulinti savo procedūras ir struktūrą bei pagerinti savo veiklos rezultatus. Šį reikalavimą padeda

įgyvendinti aukštesnio lygio dvikilpis mokymasis. Dvikilpis mokymasis susiformuoja išreikštinių žinių pagrindu, kuriant interpretavimo schemas, siekiant suprasti ar paaiškinti tam tikras situacijas. Aukštesnio lygmens mokymosi procesas dažnai yra intuityvus ir remiasi išvalga (t. y. neišreikštinis), todėl jį sunku išsprasti į kokią nors programą. Jo privalumas tas, kad jis bet kuriuo metu išplečia veiksmų galimybių ratą. Jis suteikia organizacijai galimybę eksperimentuoti savo komponentais ir architektūra, pasitelkus jos sistemos ir sandaros pokyčius. Tai leidžia organizacijai geriau prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Geriausios įmonės siekia išlaikyti pusiausvyrą tarp turimų žinių panaudojimo arba eksploatavimo ir naujų žinių bei tarp išreikštinių ir neišreikštinių žinių.

Trečiasis reikalavimas yra sugebėjimas parengti „dinamiškas procedūras“, kurios padėtų pasidalinti technologinėmis žiniomis su kitais įmonės darbuotojais. Šios procedūros kuria sąveikos modelius tarp įmonės narių (panašiai kaip kultūrinės normos ar ritualai). Po kurio laiko šie modeliai virsta unikaliais (ir neperduodamais) organizacijos bruožais ir gebėjimais (Lei, Hitt ir Bett, 1996). Smulkiau šis procesas yra apibūdintas 5 dalyje.

Bendros arba pasidalytos žinios įmonei yra labai svarbios, ieškant naujų būdų identifikuoti ir spręsti problemas, taip pat kuriant naujas technologines žinias. Todėl efektyvi žinių vadybos sistema turėtų rūpintis ir horizontaliais, ir vertikaliais žinių perdavimo procesais. Kai įmonėje yra visi trys veiksniai ir jie tarpusavy subalansuoti, įmonė pasiekia metamokymosi lygį. Šiame lygyje ji gali projektuoti ir įgyvendinti esminius savo misijos, struktūros ir veiklos pokyčius. Efektyviausios yra tos įmonės, kurioms pavyksta išmokti integruoti iš skirtingų šaltinių gaunamas skirtingų rūšių žinias.

4. Mokymasis ir žinių šaltiniai

Kompleksinis žinių pobūdis reikalauja naudotis sudėtiniais ir įvairiarūšiais kanalais (de Vries ir Brijder, 2000). Žinių šaltiniai gali būti:

- a) už rinkos ribų (pavyzdžiui, universitetiniuose tyrimų centruose ar produktyvumo centruose),
- b) tarp bendradarbiaujančių firmų toje pačioje rinkoje arba
- c) pačioje įmonėje.

Žinių šaltiniai skiriasi ir tuo, kokią naudą jie teikia įmonei.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Žinių šaltiniai ir jų teikiama nauda

Apie bet kurią naują įmonės turi turėti visų trijų rūšių žinių – kontekstinių, operacinių ir funkcinų. Partneriams, esantiems įmonės „viršuje“, būna sudėtinga įgyti kontekstinių žinių, tai yra gebėjimą suprasti, ar jų praktinės žinios yra pritaikomos kitoje aplinkoje. Vidiniai šaltiniai generuoja kontekstines žinias, tačiau neturi galimybės gauti visų žinių apie naujus produktus ir procesus bei jų daromą poveikį.

Šaltinio reikšmė gerai matyti iš to, kad organizacijos, viešosios ir privačios, retai naudojasi už organizacijos ribų generuotais strateginių tyrimų rezultatais. Nepaisant tyrėjų pageidavimų, už organizacijos ribų generuotos tyrimų žinios turi nedaug įtakos renkantis strategiją. Pavyzdžiui, 1988 m. atliktas tyrimas apie strateginius sprendimus dėl pavojingų atliekų, ekonominės plėtros, socialinės gerovės ir švietimo parodė, kad JAV

valstybės tarnautojai dažniausiai patarimo kreipiasi į bendradarbius, kolegas ir politikus. Tyrimo rezultatų panaudojimas buvo siejamas su šalies charakteristikomis – strateginiais tyrimais dažniau naudojosi turtingesnės, konservatyvios ir „moralistinės“ šalys. Tyrimais rečiau naudojosi labiau patyrę ir geriau išsilavinę pareigūnai, nei turintys mažiau patirties ir prastesnį išsilavinimą (Lester, 1993).

Nors išorinės žinios gali turėti kelis tiesioginius poveikius įmonės veiklai, jos taip pat gali daryti įtaką ir netiesiogiai. Atsitiktinės tvarkos būdu atrinktų 100 socialinių eksperimentų studija – kontroliuojamas naudojimas iš išorės teikiamos tyrimų informacijos viešojo sektoriaus paslaugų organizacijose – parodė, kad matomų esminių poveikių, tai yra išreikštų produktų ar struktūros pokyčių, yra nedaug. Kita vertus, jie duoda nemažai ne taip akivaizdžiai matomų rezultatų. Tarp jų galima paminėti esamos struktūros ar produktų patobulinimą ar plėtojimą, simbolių pokyčius ir darbotvarkės ar interesų pokyčius. Žemiau pateiktoje lentelėje, pliuso ženklas žymi matomus poveikius.

1 lentelė

Išorinių tyrimų žinių poveikiai organizacijoms

LYGIS/TIPAS	Esminis	Parengiamasis	Simbolinis	Skatinantis
Realus		++	++	+
Konceptualus	+	+		+

Šaltinis: (Greenberg, 1991)

Kitas atliktas tyrimas rodo, kad strateginis tyrimas dažniausiai yra naudojamas, siekiant įvardyti problemines sritis arba „nušviesti“, bet ne apibrėžti galimus sprendimus (Sabatier ir Jenkins-Smith, 1988).

Ar visuomet daugiau žinių reiškia geresnius veiklos rezultatus?

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Žinių perdavimas gali turėti ne tik teigiamus, bet ir neigiamus poveikius įmonės veiklos rezultatams. Esminiai pokyčiai organizacijoje gali suardyti esamą tvarką ir tapti veiklos rezultatų pablogėjimo priežastimi. To galima tikėtis, kai perdavimo procesas vyksta iš organizacijos viršaus į apačią, kadangi toks mokymas nebus visais atžvilgiais suderintas. Jei organizaciniai pokyčiai apima įmonės augimą arba staigų sumažėjimą, neigiamas poveikis gali būti dar didesnis (Lin, 2000). 24 mokslųjų komercinių įmonių tyrimas parodė, kad nors žiniomis paremtos sistemos pakelia bendrą organizacijos kompetencijos lygį, jos taip pat kelia grėsmę kai kurių užduočių atlikimui. Trumpai tariant, jų įdiegimas iš pradžių šiek tiek sumažina darbo kokybės lygį organizacijoje. Geresnės žinių sistemos ne visuomet tinka geresnėms organizacijoms (Hendriks, 1999).

Išreikštinių ir neišreikštinių žinių perdavimas

Žinių perdavimo iš išorinių šaltinių sudėtingumas priklauso nuo to, ar tos žinios yra išreikštinės ar neišreikštinės. Išoriniai žinių šaltiniai gali nesąmoningai įterpti neišreikštines žinias į tai, ką jie nori perduoti. Pašaliečių neišreikštinės žinios gali būti paremtos kontekstu, kuris gali labai skirtis nuo numatomo gavėjo. Dėl šios priežasties iš išorinių šaltinių gaunamų žinių bloko neišreikštumo laipsnis yra laikomas svarbiausiu mokymosi trukdžiu – kuo labiau jos neišreikštos, tuo blogiau jas įsisavina gavėjas (Simonin, 1999).

Ši problema ypač aktuali, kai žinios yra perduodamos tarp skirtingų kultūrų, nes skiriasi jų žinių organizavimo būdai. Pavyzdžiui, siekdamas produkto vystymo, japonų įmonės akcentuoja bendradarbiavimo tarp gamybos ir planavimo reikšmę, o britų kompanijos produktus siekia vystyti išlaikydamos siaurą specializaciją. Dėl šios priežasties bendrų britų ir japonų modernių technologijų įmonių veikla buvo neefektyvi, žinios buvo perduodamos simetriškai, o pastangos bendradarbiauti žlugo, nes nebuvo atsižvelgta į šiuos skirtumus (Lam, 1997).

Kita vertus, neišreikštumo eliminavimas gali gerokai sumažinti perduodamų žinių vertę. Sparčiai keičiantis situacijai, išreikštinės žinios gali būti nesvarbios. Tai matome ir šiuo metu kritikuojamose sprendimų priėmimų sistemose, kurios remiasi formaliomis išreikštinėmis žiniomis. Kadaisė itin paplitę dirbtinio intelekto mechanizmai šiandien yra laikomi inovatyvaus arba divergentinio (angl. *out-of-the-box*) mąstymo kliūtimi. Jie nepatenkina lūkesčių, nes nesuvokia kompleksinės žinių ir proto prigimties, nes:

- a) apibrėžia žinias kaip atskirą veiklą,
- b) vietoje dialogo naudoja kodus ir simbolius, kurie išreiškia žinias,
- c) vartotojišką elgesį iškelia aukščiau už įgūdžiais pagrįstą ir
- d) primygtinai teigia, kad žinių struktūros yra nesunkiai modeliuojamos.

Dažnai valdymo sistemų kūrėjai kartojo kai kurias AI sistemų autorių klaidas. (Falconer, 2000).

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Teigiama, kad svarbiausia pripažinti sudėtinius žinių šaltinius – už rinkos ar sektoriaus ribų, to paties sektoriaus įmonėse ir pačioje įmonėje – ir integruoti jų teikiamas išreikštines žinias per dinamiškas procedūras, kurios būtų kuriamos pačioje įmonėje. Kitoje dalyje pateikiami įmonių ir sektorių organizavimo siūlymai, siekiant kuo geriau integruoti žinias.

5. Pasirengimas integruoti žinias

Daugelis iki šiol atliekamų tyrimų apie žinias leidžia daryti prielaidą, kad žinios yra įgyjamos perduodant jas iš tyrimo atlikėjo tiesiogiai vartotojui, pavyzdžiui, sprendimo priėmėjui ar įmonės darbuotojui. Paprastai tokiam veiksmui atlikti pasitelkiami konsultantai ir išorinės žinių vadybos sistemos (Svensson, 2000). Sudėtingesnėse studijose numatyta galimybė vartotojui bendrauti su gamintoju, pereinant nuo skleidimo prie bendradarbiavimo modelio. Pasitelkę bendradarbiavimo modelį, tyrėjai naudoja žinias, kurias generuoja vartotojas, pavyzdžiui, darbininkas, išbandantis naują operacijų seką. Trečiame, dar labiau patobulintame modelyje, žinias gauna bei

generuoja ir sprendimų priėmėjai, kurie bendrauja ir su įmonės darbuotojais, ir su tyrėjais iš išorės (Boggs, 1992).

Realybė iš tiesų dar sudėtingesnė nei šie trys modeliai. Žinias galima perduoti ne tik iš išorinių gamintojų, bet ir iš vidinių. Išoriniai gamintojai gali būti kitos įmonės arba tyrėjai. Žinios gali būti labai skirtingos – išreikštinės, neišreikštinės, taip pat individualios arba kolektyvinės. Siekdamas integruoti visus žinių šaltinius, įmonės įdiegė žinių vadybos sistemas įmonių viduje, tarp įmonių ir su išorės tyrimų tiekėjais. Čia pateikiami to, kas daroma, pavyzdžiai.

Vidinė žinių vadyba

Siekiant integruoti iš išorės gaunamą informaciją ir tą, kuri išblaškyta įmonės viduje, kai kurios įmonės imasi diegti Grupės paramos sistemas, remdamosi neišreikštinėmis ir išreikštinėmis žiniomis individo ir darbo grupių lygmenyse bei kompiliuodami jas į organizacines žinias. Ši procedūra remiasi „neraiškių“ aibių teorijos metodu, pagal kurį sąmoningai siekiama neakcentuoti ribų tarp skirtingų informacijos tipų. Grupės paramos sistema (skirtingai nei išorinių žinių vadybos sistema) apima vartotojo veiksmus (sprendimų priėmėjus ir vykdytojus – abu įmonės viduje), informacijos vadybos veiksmus ir neraiškumo modelio vadovą. Šis metodas padeda skleisti žinias, pagerina grupės sprendimų procesus ir sąlygoja sutarimą dėl sprendimo pasekmių (Lee ir Kwok, 2000).

Vidinę žinių vadybą pagerina įmonės viduje kuriamos žinios. Įmonės, kurios labiau linkusios pačios atlikti tyrimus, yra pažangesnės nei besinaudojančios tik tyrimų ir plėtros institucijomis (Hoskisson ir Hitt, 1988). Tačiau individualaus eksperimentavimo nepakanka. Įmonės, kurios geriausiai geba integruoti savo turimas žinias, pasižymi:

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

- 1) aukštu vidinės komunikacijos lygiu,
- 2) aukštu bendrų žinių lygiu ir
- 3) vadovų gebėjimu vertinti ir panaudoti specialias darbuotojų turimas žinias (Grant, 1996).

Žinių vadyba tarp įmonių

Dar vienas argumentas, kodėl nepakanka tik įmonės viduje generuojamų žinių. Kai kurie analitikai tvirtina, kad vis didėjantis technologijų ir žinių kompleksiskumas reiškia, kad ateityje gebėjimas užmegzti ir palaikyti ryšius tarp įmonių atskiros organizacijos sėkmei bus svarbesnis nei jos vidinė organizacinė struktūra (Turpin, Garrett Jones ir Rankin, 1996). Produktai taps sudėtingesni ir technologiškai įvairiarūšiai, o jų kūrimas pareikalaus žinių iš įvairių šaltinių ir sričių. Technologinė dinamika – nuolatinis mokymasis gerinti veiklos rezultatus – apima ir žinių panaudojimą, ir jų generavimą. Labai svarbi yra įvairių žinių integracija. Vadovams keliamas uždavinys skatinti mokymąsi bendravimą tarp įmonių, su klientais ir tiekėjais (Millar, Demaid ir Quintas, 1997).

Tarpusavyje glaudžiais ryšiais susijusios tame pačiame sektoriuje veikiančios įmonės yra vadinamos klasteriais, tinklais, strateginiais aljansais arba bendrosiomis įmonėmis. Tinklai suteikia galimybę smulkioms ir/arba izoliuotoms įmonėms padidinti savo technologinių žinių bagažą, naudojant ne tik savo ribotus tyrimams ir plėtrai skirtus išteklius, bet ir įsisavinant kitų įmonių, atliekančių panašią funkciją, generuojamas žinias. Kiek žinių pavyks įsisavinti, priklauso ne tik nuo atskiros įmonės gebėjimų, bet ir nuo tinklo jungiamumo, tai yra kiek įmonių jis apima (Antonelli, 1996; Hakansson, Havila, ir Pedersen, 1999).

Pavyzdžiui, Danijos vyriausybė pasiryžo pagerinti smulkių įmonių veiklos rezultatus, sukurdama paslaugų institutų tinklą, kuris perduos technologines žinias įmonėms ir tarp įmonių. Pramonės konsultantai dirba su grupėmis, kurias sudaro mažiau nei 15 savivaldybės įmonių. Iš pradžių žinios buvo skleidžiamos iš viršaus į apačią, tačiau ilgainiui įmonės pajuto poreikį keisti tinklo pobūdį ir siekti, kad vidiniai santykiai generuotų daugiau žinių, pagamintų pačiose įmonėse (Huggins, 1996). Klasterių arba tinklų žinių sistemų efektyvumą galima įvertinti, įvertinus pasyvų ir aktyvų bendradarbiavimą, vertikalius ir horizontalius informacijos srautus ir atviras ar uždaras sistemas (Bell, 1999).

Aljansai ir bendrosios įmonės priklauso nuo abipusio pasitenkinimo ir augančio pasitikėjimo. Siekiant išlaikyti santykiuose abipusiškumo principą, reikia pastangų. Įmonės ryžtasi tokiai sąjungai, lygindamos, ko joms trūksta (žinių prasme), su tuo, ką joms gali duoti kitos įmonės. Aljansai sudaromi pasirašant sutartis tarp lygių šalių, tačiau įmonės mokosi skirtingais tempais, kadangi skiriasi jų pradinės sąlygos ir gebėjimas mokytis. Dėl šios priežasties aljansai ir bendrosios įmonės, turinčios mokymosi tikslų, iš

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

prigimties yra dinamiškos, tai yra nestabilios, ir joms reikalingas kontrolės procesas, kuris santykiams, jei reikia, suteikia naują formą (Makhija, 1997). Šie kontrolės procesai – tai galimybė pereiti nuo tradicinių žinių perdavimo santykių prie dvikilpio ar strateginio mokymosi.

Mokymasis iš išorinių šaltinių

Žinių dalijimosi procese tinklai taip pat gali apimti išorinius partnerius, tokius kaip universitetai, tyrimų centrai ar kitų sektorių įmonės. „Bazinių“ žinių pokyčių šaltinio įtraukimas keičia santykių tarp įmonių dinamiką bei padidina naujovių skaičių arba naujų žinių kūrimą. Žinių srautai teka ne tik tarp įmonių, bet ir iš bei į tyrimų centrus. Dvišaliai bendrosios įmonės santykiai tampa trišaliais santykiais, kurie skatina metamokymąsi. Toks metodas yra paplitęs Meksikoje, kur valstybiniai tyrimų centrai, besispecializuojantys medžiagų inžinerijos, biotechnologijų ir telekomunikacijų srityse, bendradarbiauja su įmonėmis, kurdami „žinių erdves“ (Casas ir Santos, 2000).

Iš visų šaltinių gaunamų žinių integracija

Įmonėms sekasi geriausiai, kai joms pavyksta sujungti žinias – išreikštines ir neišreikštines, iš išorinių, vidinių ir tarp įmonių esančių šaltinių. Šis procesas reikalauja ir

suteikia galimybę iš naujo apsvarstyti įmonės misiją, struktūrą ir veiklą. Tokį metamokymąsi skatina „reikšmės tinklo“ kūrimas, kuris suteikia prasmę atsirandančiam mokymuisi. Šis prasmės suteikimas susieja naujas žinias su struktūromis ir operacijomis, svarbiomis kuriant įmonės arba tinklo identitetą ar misiją, kurie mokymosi procese keičiasi. Įmonės reikšmės tinklas gali būti suprantamas kaip bendra savęs kaip organizacijos, veikiančios laike ir erdvėje, suvokimo teorija, apimanti žinias, kurias sudaro pojūtis ir pojūtis, kurį kuria pati įmonė. Pažangios organizacijos, tai yra tos, kurios gamina žinias, save suvokia kaip kuriančias vertę ir siekia apjungti išreikštines ir neišreikštines žinias, nepaisant jų skirtumų (Dougherty, Borrelli, Munir, ir Sullivan, 2000).

Sėkmingai nauja organizacine forma suformuoti reikšmės rezultatų tinklai kartais yra vadinami „praktikos bendrija“ (Kreiner, 2000; Liedtka, 1999). Aplink praktikos bendrijas besikuriančios įmonės pasižymi plačiomis valdymo struktūromis ir plokščiomis hierarchijomis. Tokios įmonės geriau išnaudoja strategiją, naujų produktų linijas, čia labiau paplitusi gera praktika ir aukštesnė darbuotojų kompetencija bei mažesnė kaita tiek viešosiose, tiek ir privačiose organizacijose.

Būtinai esminiai pokyčiai vadyboje. Svarbiausias vadovų uždavinys tampa nebe kontrolė, o koordinavimas, ne įsakymas, o skatinimas kurti žinias ir jomis dalintis (Wenger ir Snyder, 2000). Įmonės, kurias galima būtų pavadinti praktikos bendrijomis, plačiai naudoja įmonės viduje generuojamas neišreikštines žinias. Jas galima būtų priešpriešinti organizacijoms, kurios visų pirma naudoja išorines, išreikštines žinias.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

Pastarosioms įmonėms geriausiai sekasi dirbti vertikaliose valdymo struktūrose, o siekiamos aukšto produktyvumo ir kokybės kontrolės, jos pasikliauja ekspertų nustatytais taisyklėmis ir procedūromis.

6. Reikšmė švietimo sistemų žinių vadybai

Mokyklos ir universitetai galėtų būti metaforiškas įmonių atitikmuo, o stebint, kaip verslo sektorius sugeba pasinaudoti žiniomis, galima būtų pastebėti naudingų įžvalgų švietimui. Tačiau tai jokių būdu nėra skatinimas mechaniškai perkelti vieno sektoriaus patirtį kitam – reikėtų nepamiršti kai kurių apribojimų.

Visų pirma susidomėjimas žinių vadyba pastebimas ne visais atvejais ir dažniausiai tik tuose sektoriuose, kur išorinė aplinka yra linkusi sparčiai keistis. Ne visos įmonės turi griebtis inovacijų, siekiamos išlikti ir klestėti. Kai kurios bendruomenės keičiasi taip lėtai, kad mokyklos gali ir toliau naudoti tradicinę mokymo programą ir mokymą. Tačiau ten, kur vartotojai reikalauja naujų produktų ir kur tarp įmonių vyksta stipri konkurencija, siekiant išlikti, reikia atnaujinti produktus ir procesus. Panašiai ir bendruomenėse, kurios yra priverstos kovoti su politiniais ir ekonominiais globalizacijos vėjais, švietimas siekia diegti naujus metodus ir naują turinį, kad geriau paruoštų savo studentus-klientus.

Antrasis apribojimas yra esminiai socialinių tikslų ir organizacinių vertybių skirtumai tarp mokyklų ir įmonių. Pagrindinis įmonės tikslas vis dar yra generuoti pelną

savo konkretiems savininkams, o mokyklos siekia generuoti žinias ir išsilavinusius piliečius. Niekas, kas buvo išdėstyta šiame tyrime, nepagrindžia prielaidos, kad mokyklos turėtų konkuruoti atviroje rinkoje.² Žmogaus transformavimo procesas yra nepalyginamai sudėtingesnis nei fizinių medžiagų ar paslaugų teikimo transformacija.

Kita vertus, mokyklos ir komercinės įmonės (ir daug kitų organizacijų rūšių) turi tris bendras sąlygas. Pirma, įgyvendindamos savo unikalias misijas, jos pasikliauja žiniomis. Antra, jos veikia turėdamos skirtingą autonomijos laipsnį. Trečia, jų efektyvumas reikalauja, kad struktūra ir veikla būtų priderinta prie vietinio konteksto. Atsižvelgiant į šiuos panašumus, yra pagrindo ieškoti paralelių tarp jų organizacijos ir žinių vadybos.

Žinių kaupimo reikšmė mokyklos lygmenyje

Mokyklos, kaip ir komercinės įmonės, turi pajėgumų per savo veiklą generuoti išreikštines ir neišreikštines žinias, kurias galima panaudoti, gerinant mokymosi kiekybę ir kokybę. Tačiau dabartinėje sistemoje daugeliui mokyklų ir švietimo ministerijų trūksta priemonių kaupti žinias ir pasidalinti tuo, ką žino jų nariai. Ironiška ir liūdna, kad mokyklos ir ministerijos iš tiesų retai kada yra besimokančios sistemos ir metai iš metų

² Išsamiau viešąsias ir privačias rinkas švietime nagrinėja Welsh ir McGinn [1999 #262]

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

laikosi tos pačios nustatytos tvarkos, kuri ilgainiui tampa vis mažiau efektyvi ir vis brangesnė.

Naudingų žinių galima pasisemti ir už sistemos žinių, pavyzdžiui, pasidomėti kitų sistemų geriausios praktikos ir mokymo programos reforma. Žinant, ką išmėgino kitos sistemos, galima atrasti būdų, padėsiančių spręsti trumpalaikes problemas ir pagerinti mokymosi rezultatus. Tačiau tokių žinių panaudojimas importuojančios sistemos intelektiniam kapitalui ilgalaikio poveikio neturi. Vėliau dėl darbuotojų kaitos ir užmiršimo veiklos rezultatai pablogėja.

Daugelis perkėlimų paprastai apsiriboja komponentinėmis atskirų žinių dalimis (pavyzdžiui, apie vadovėlius ar mokymo programos dalis ar mokymo metodus), žinios apie pagalbines struktūras ir tvarką neperteikiamos. Pastaruoju metu kai kurios sistemos mėgina žinias apie ryšius ar architektūrą perkelti per tarpininkus. Netgi kai vietiniams vartotojams leidžiama patiems apibrėžti savo problemą, visgi perkelti procesines ir architektūrines žinias iš išorės būna sunku. Svarbiausia tarpininko žinių dalis yra neišreikštinė ir negali būti perduota. Be to, iš išorės perkeltų išreikštinių žinių pagrindu sukurta tvarka dažnai slopina įmonės viduje generuojamų žinių, kurios yra kontekstualiai tinkamos, panaudojimą.

Vidinės žinių kontrolės pavyzdžiai

Kai kurios geriausios nacionalinės mokyklų sistemos (Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (OECD) šalyse) žinių kontrolė yra vykdoma mokyklose. Tai suteikia joms galimybę teikti prioritetą viduje generuojamoms

neišreikštinėms žinioms, o kartu jos atrenka ir panaudoja kai kurias perkeltas išreikštines žinias iš nacionalinių ir tarptautinių šaltinių (Švietimo tyrimų ir inovacijų centras, 1995). Šios efektyvios sistemos kuriamos nebuvo, o susiformavo kaupiant ir pritaikant įgytą patirtį. Ilgainiui jos sukūrė savo dinamišką tvarką ir reikšmės tinklus, kurie paverčia šias sistemas besimokančiomis ir praktikos bendrijomis. Jų sėkmė priklausė ne tiek nuo mokymo lygio ir materialinių išteklių, kiek nuo santykių tarp dalyvių.

Escuela Nueva buvo tokio žinių vadybos metodo pavyzdys besivystančioje šalyje, iliustruojantis, kaip sunku yra perkelti žinias. Kolumbijos kaimo mokytojai buvo apmokyti dalintis savo mokymo patirtimis, kurias jie manė esant efektyvias, su kitais mokytojais, kurie savo ruožtu išbandydavo jas savo klasėse. Mokytojams teko dažnai identifikuoti veiksmingus metodus ir stengtis sugalvoti jų daugiau. Ilgainiui mokytojai sukaupe didelę kolekciją išbandytų metodų, kuriuos galėjo derinti prie mokymo konteksto. Buvo pastebėti ryškūs teigiami pokyčiai mokymosi rezultatų ir mokytojų kompetencijos srityse ir atrodė, kad sistema ir toliau mokinsis ir tobulės. Tačiau eksperimentą teko nutraukti, kai Švietimo ministerija perkėlė eksperimento išreikštinių žinių dalį į oficialią mokymo programą. Mokytojai jau nebebuvo skatinami kurti ir dalintis su kitais savo mokymo patirtimi. Pastangos pritaikyti susistemintą mokymo

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

programą kitose šalyse nedavė tokių gerų rezultatų, kaip ir pats eksperimentas (McGinn, 1998).

Iš verslo sektoriaus galima būtų pasimokyti to, kad mokykloms reikia ir išreikštinių, ir neišreikštinių žinių, kurios įgyjamos ir įsisavinamos, jas taikant praktiškai, ir kad šių žinių integracija turi vykti mokyklos viduje, o ne iš išorės. Praktikoje tai reiškia:

- a) žinių poreikiai turi būti nustatomi organizacijos viduje, o ne išorėje,
- b) žinių vadybos gebėjimas įsisavinti vietines žinias yra svarbesnis nei gebėjimas įsisavinti iš išorės gaunamas žinias,
- c) besimokančių praktikos bendruomenių viduje būtina ne tik mokytis įsisavinti žinias, bet ir suteikti joms prasmę.

Iš verslo pasaulio daromos pažangos galima pasimokyti to, kad nacionalinės švietimo sistemos tobulinimas reikalauja padidinti gebėjimą įsisavinti žinias pačiose mokyklose bei siekti jų integracijos su žiniomis, kurios gaunamos iš kitų mokyklų. Tai labai svarbu tarptautinėms agentūroms, kurioms pavesta vystyti nacionalinį švietimą.

Šių agentūrų tikslas turėtų būti padėti šalims sukurti savo vidinius žinių generavimo ir panaudojimo tinklus. Agentūros neturėtų painioti šio tikslo su siekiu pagerinti savo pačių žinių valdymo gebėjimus. Nors gerindamos savo pačių žinių valdymo gebėjimus agentūros taptų konkurentablesnės, bet mokykloms ir švietimo ministerijoms tai neduos jokios naudos. Kuo stipresni bus agentūros vidiniai ryšiai ir darna, tuo labiau neišreikštos bus jos žinios ir tuo mažiau ji galės pagelbėti kitiems sprendžiant problemas.

Tačiau jeigu agentūra save suvokia kaip didelės sistemos dalį, tuomet ji gali dirbti su kitais, kurdama bendras žinias, kurios bus naudingos visiems. Agentūros daugiausia prisideda prie patobulinimų ministerijose ir mokyklose, bet nepasakoja joms apie kitų

organizacijų „geriausią praktiką“, o sudaro sąlygas turėti ir identifikuoti efektyvius savo pačių būdus ir metodus.

Nuorodos

- Antonelli C. (1996). Localized knowledge percolation processes and information networks. *Journal of Evolutionary Economics*, 6(3), p. 281.
- Argyris C. ir Schon D. A. (1996). *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Bell M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development*, 27(9), p. 1715–1734.
- Boggs J. P. (1992). Implicit models of social knowledge use. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 14(1), p. 29–62.
- Casas, R. d. G. R. ir Santos M. J. (2000). The building of knowledge spaces in Mexico: a regional approach to networking. *Research Policy*, 29(2), p. 225.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIUJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

- de Vries E. J. ir Brijder H. G. (2000). Knowledge management in hybrid supply channels: a case study. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), p. 569–587.
- Dougherty D., Borrelli L., Munir K. O. ir Sullivan A. (2000). Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), p. 321–355.
- Drucker P. F. (1993). *Post-capitalist Society*. Oksfordas: Butterworth-Heinemann.
- Falconer J. (2000). Knowledge management at a branchpoint: will we ignore the lessons of the AI discipline the way it ignored the lessons of Ludwig Wittgenstein? *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), p. 601–632.
- Grant R. M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, p. 375–387.
- Greenberg D. M. M. (1991). Research Utilization in Policy-Making - a Tale of 2 Series (socialiniai eksperimentai). *Journal of Policy Analysis and Management*, 10(4), p. 633.
- Hakansson H., Havila V. ir Pedersen A. C. (1999). Learning in networks. *Industrial Marketing Management*, 28(5), p. 443.
- Henderson R. M. ir Clark K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 9–30.
- Hendriks P. H. J. (1999). Do smarter systems make for smarter organizations? *Decision Support Systems*, 27(1-2), p. 197–211.
- Hitt M. A., Ireland R. D. ir Lee H. U. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), p. 231–246.
- Hoskisson R. E. ir Hitt M. A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms. *Strategic Management Journal*, 9, p. 605–621.
- Huggins R. (1996). Technology Policy, Networks and Small Firms in Denmark. *Regional Studies*, 30(5), p. 523–526.
- Kluge A. ir Schilling J. (2000). Organizational learning and the learning organization: An overview of current theory and empirical results. *Zeitschrift Fur Arbeits-Und Organisationspsychologie*, 44(4), p. 179–191.
- Kreiner K. L. K. (2000). Competence and community: post-acquisition learning processes in high-tech companies. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), p. 657.
- Lam A. (1997). Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures. *Organization Studies*, 18(6), p. 973–996.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

- Lee J. N. ir Kwok R. C. W. (2000). A fuzzy GSS framework for organizational knowledge acquisition. *International Journal of Information Management*, 20(5), p. 383–398.
- Lei D., Hitt M. A. ir Bettis R. (1996). Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 3, p. 47–71.
- Lester J. P. (1993). The Utilization of Policy Analysis By State Agency Officials. *Knowledge-Creation Diffusion Utilization*, 14(3), p. 267.
- Liedtka J. (1999). Linking competitive advantage with communities of practice. *Journal of Management Inquiry*, 8(1), p. 5.
- Lin Z. (2000). Organizational Restructuring and the Impact of Knowledge Transfer. *Journal of Mathematical Sociology*, 24(2), p. 129–148.
- Makhija M. V. (1997). The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures. *Organization Science*, 8(5), p. 508.
- Mansell R. ir Steinmuller W. E. (1999). Opportunities for knowledge-based development: Capabilities, infrastructure, investment and policy. *Science and Public Policy*, 26(2), p. 91–100.
- March J. G. (1999). *The Pursuit of Organizational Intelligence*. Maldenas, MA: Blekvelas.
- McGinn N. F. (1998). Resistance to good ideas: Escuela Nueva, Kolumbija. In L. Buchert (Ed.), *Education Reform in the South in the 1990s* (p. 29–52). Paryžius: UNESCO.
- Millar J., Demaid A. ir Quint P. (1997). Trans-organizational innovation: A framework for research. *Technology Analysis ir Strategic Management*, 9(4), p. 399.
- Nakata K. (1999). Knowledge as a social medium. *New Generation Computing*, 17(4), p. 395–405.
- Noh J. B., Lee K. C., Kim J. K., Lee J. K. ir Kim S. H. (2000). A case-based reasoning approach to cognitive map-driven tacit knowledge management. *Expert Systems With Applications*, 19(4), p. 249–259.
- Pfeffer J. ir Sutton R. I. (1999). Knowing „what“ to do is not enough: Turning knowledge into action. *California Management Review*, 42(1), p. 83–109.
- Sabatier P. A. ir Jenkins-Smith H. C. (1988). Policy Change and Policy Oriented Learning – Exploring an Advocacy Coalition Framework - Introduction. *Policy Sciences*, 21(2-3), p. 123.
- Simonin B. L. (1999). Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), p. 463–90.
- Snyder C. A., McManus D. J. ir Wilson L. T. (2000). Corporate memory management: a knowledge management process model. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), p. 752–764.
- Spender J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 20, p. 595–623.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE CORPORATE SECTOR:
IMPLICATIONS FOR EDUCATION

Noel F. McGinn, March 2001

ŽINIŲ VADYBA VERSLO SEKTORIJE: REIKŠMĖ ŠVIETIMUI

Noel F. McGinn, 2001 m. kovo mėn.

- Stivers B. P., Covin T., Green N. ir Smalt S. (1998). How non-financial performance measures are used. *Management Accounting*, 79(8), p. 44–49.
- Svensson R. (2000). *Success strategies and knowledge transfer in cross-border consulting operations*. Bostonas: Kluwer Academic.
- Švietimo tyrimų ir inovacijų centras (1995). *Decision-Making in 14 OECD Education Systems*. Paryžius: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Turpin T., Garrett Jones S. ir Ranki, N. (1996). Bricoleurs and boundary riders: Managing basic research and innovation knowledge networks. *R ir D Management*, 26(3), p. 267.
- Waters J. (2000). Achieving innovation or the Holy Grail: managing knowledge or managing commitment? *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), p. 819–838.
- Weiss C. H. (1980). Knowledge Creep and Decision Accretion. *Knowledge: Creation, Diffusion and Utilization*, 1(3), p. 381–404.
- Weiss C. H. (1991). Reflections on 19th-Century experience with knowledge diffusion. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 13(1), p. 5–16.
- Wenger E. C. ir Snyder W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), p. 139.

(Išversta naudojant Švietimo ir mokslo ministerijos programų įgyvendinimui skirtas lėšas.
Teirautis: Rasa Šnipienė, tel. 868 626 236)