

УДК:
005.94:32
Примљено:
10. октобра 2008.
Прихваћено:
23. новембра 2008.
Оригинални
научни рад

ПОЛИТИЧКА РЕВИЈА
POLITICAL REVIEW
Година (XX) VII, vol=18
Бр. 4 / 2008.
стр. 1309-1332.

Драган Суботић

Институт за политичке студије, Београд

УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ У ПОЛИТИЦИ (Је ли могућ knowledge management у политици?)

Сажетак

Аутор пише о управљању знањем у политици, политичким институцијама, појму интелектуалног капитала као и теоријско-методолошке претпоставке и приступе. Исто тако, дефинише типове и стратегије трансфер и могуће иновације политичког знања у савременом друштву.

Кључне речи: Политика, знање, knowledge ...

1. ИНТЕЛЕКТУАЛНИ КАПИТАЛ

Интелектуални капитал у политици као појам има сложена значења и користи се као синоним за интелектуалну својину, интелектуална знања и имовину. Концепт интелектуалног капитала у економији, а потом и другим областима и знање (knowledge) појавио се почетком деведесетих година двадесетог века, када је тржишна вредност компанија почела вишеструко надмашивати књиговодствену вредност њихове материјалне и финансијске имовине. Последњих година, у теорији и пракси све више преовладава становиште да вредност организације не чине само физички и финансијски капитал, него и интелектуални. У стручној литератури, интелектуални капитал се користи као синоним за невидљиву имовину (intangible assets).

Ross сматра да је интелектуални капитал сума људског капитала (вредност способности, мотивације и интелектуалне агилности)

и структурног капитала (вредност успостављених односа, организације и истраживања и развоја).¹⁾

Stewart дефинише интелектуални капитал као знање, вештине и способности запослених; од истраживачког тима па све до мануелних радника који су развили хиљаду различитих начина за побољшање ефикасности компаније. Интелектуални капитал је колаборација; заједничко учење компаније и њених клијената, које ствара чврсту спону између њих, и која осигурава дугорочно успешну пословну сарадњу.²⁾

Према Милачићу, интелектуални капитал је продукт човека, тако да је човек његов примарни власник.³⁾ Човек на бази свог знања, умећа – искуства и идеја, генерише интелектуални капитал који користи за задовољење својих потреба и жеља.

Интелектуални капитал је резултат процеса трансформације знања или самог знања које се трансформише у интелектуалну својину или интелектуалну имовину не само предузећа, него и политичких институција. Интелектуална својина се правно дефинише као власничка права на ствари попут патента, заштитног знака и ауторских права. (На пример, ова средства су једини облик интелектуалног капитала који се регуларно признаје у рачуноводству).⁴⁾

Интелектуални капитал представља покушај доделе финансијске вредности организационом знању. Јавља се у два појавна облика:⁵⁾ 1) материјални (патенти, лиценце, базе података, планови, нацрти, пословници, приручници, компјутерски програми, итд.);

1) Кукрика, Милан; Инић, Бранимир (2003): Како бити конкурентан на глобалном тржишту: Менаџмент знањем и интелектуалним капиталом, Београд: Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, стр. 51.

2) Ibid. str. 51.

3) Милачић, Владимир Р. (1999): Интелектуални капитал – Апологија људског духа, Европски центар за мир и развој (ЕПЦД), Београд.

4) Интелектуални капитал=Тржишна вредност фирме - Књиговодствена вредност фирме. На тај начин се вредност организације прецизније приказује, што може бити од великог значаја за stakeholdere. Ово не значи да књиговодствене евиденције немају смисла, већ само указује да данашњу књиговодствену праксу треба допунити. У том смислу, интелектуални капитал је нефинансијски капитал који представља скривени јаз између тржишне и књиговодствене вредности и допуну постојећим финансијским информацијама. Улога интелектуалног капитала у новоствореној вредности савремених компанија је све већа, али је и даље присутан проблем вредновања ове неопипљиве имовине у финансијским извештајима организација. За разлику од профита који, као разлика између остварених прихода и трошкова, представља показатељ успешности пословања у протеклом периоду, неопипљива имовина представља индикатор способности компаније да остварује профит у будућем периоду.

5) Кукрика, Милан; Инић, Бранимир (2003): Као бити конкурентан на глобалном тржишту: Менаџмент знањем и интелектуалним капиталом, Београд: Факултет за трговину и банкарство „Јанићије и Даница Карић“, стр. 51.

2) нематеријални (налази се у главама запослених – знање, визија, способност деловања и решавања проблема, култура, вођство).

Људски или хумани капитал представља индивидуалне способности, знање, стручност и искуство менаџера у политичкој странци. Њега чине запослени са целокупним распоном индивидуалног и колективног знања, способности, ставова, могућности, понашања, искуства и емоција. Нису сами по себи људски капитал, него то постају тек када своје знање и способности трансформишу у дела која доприносе стварању вредности за организацију. Основне компоненте људског капитала су:⁶⁾

1. Компетенције – подразумевају стручну способност људских ресурса да у датим околностима знају шта, како и када треба да се уради, а могу бити стручне, организационе и социјалне;
2. Односи – подразумевају се ефективни односи (value creating relationships) са колегама, партнерима који дају синергетски ефекат, с обзиром да је колективно знање вишеструко веће од простог збира знања појединаца. Релевантни су само они односи који за крајњи циљ имају стварање вредности;
3. Вредносни систем су представе запослених о томе шта се у њиховом колективу стварно цени и вреднује, а шта представља непожељно понашање.

Три витална процеса на којима све успешне организације морају да се ангажују како би изградиле и ојачале свој људски капитал јесу:⁷⁾ 1) привлачење људског капитала; 2) очување људског капитала; 3) развој људског капитала.

Структурални капитал чине хардвер, софтвер, базе података, организациона структура, робне марке и све остало, другим речима оно што остаје у канцеларијама када запослени оду својим кућама.

Аутори Норе дају сличну поделу интелектуалног капитала. По њима, овај капитал укључује:⁸⁾

- а) Људски капитал или способности, што подразумева искуство, вештине и способности људи;

6) Драшковић, Веселин; Јововић, Владисав: Модели управљања знањима и трансформације знања, www.mnje.com/VI/147-157%/20MNJE%20No%206.pdf

7) Dess, G.G.; Lumpkin, G.T.; Eisner, A. B. (2007): Стратегијски менаџмент, Дата статус, Београд, стр. 128.

8) Норе, Jeremy; Норе, Tony (1997): Competing in the Third Ware: The Ten Key Management Issues of the Information Age, Harvard Business School Press, стр. 69.

- б) Структурни или интерни капитал, који укључује патенте, тржишне марке и заштићена права, чување знања у базама података и листама потрошача, и дизајн и способности информационих система.

Знања се приступа са аспекта, на пример, разматрања односа знања и политичке институције и организације, са два различита становишта: епистемолошког (позиција теорије сазнања) и онтолошког (позиција бића, тј. постојања, чувања, изградње и кретања знања у разним структурним јединицама организације). С аспекта епистемологије знања постоје да правца: рационализам, према којем је разум као мисаони процес извор знања, а остварује се дедуктивно (од општег према појединачном: концепције, закони и теорије које важе за појединачне случајеве), и емпиризам, према којем је чулни пријем извор знања, а исти се остварује индуктивно (од појединачног према општем, од чињеница према хипотезама). С аспекта онтологије знања, као процесни нивои креирања знања појављују се индивидуално, групно, одељенско, организовано и међуорганизовано знање.⁹⁾

Знање се разликује од података и информација по томе што може настати из њих или може настати из већ постојећег знања користећи логичке закључке. Знање произлази из ума приликом рада. То је укупност свега што је било спознато, откривено или изведено закључивањем. Знање је обновљив и неисцрпан интелектуални ресурс. Уграђено је у појединце који га стварају, развијају, побољшавају, примењују и преносе. Знање подразумева флуидну комбинацију искуства, информација и интуиција стручњака, а може се приказати као финални производ у ланцу у коме се подаци трансформишу у информације, комбиновани са другим подацима и садржајем, а информације стварају ново знање заједно са искуством и до тада већ познатим знањима.

Менаџер знања је заинтересован за процес у обрнутом смеру. Он треба да идентификује ново знање, затим информације које га граде, а тек на крају податке који треба да буду уграђени у релевантне информације.

Davenport и Prusak дају следећу дефиницију знања: „То је микс организационих искустава, вредности, информација и схватања, који дају оквир евалуације нових искустава и информација. Зна-

9) Глушица, Здравко (2004): Менаџмент знања и менаџмент квалитета, Зборник Knowledge Management, Београд: Универзитет „Браћа Карић“ – Факултет за менаџмент, 87-112.

ње је генерисано и примењено на онога ко га зна. У организацији знање је често везано за документе, рутине, процесе и начине рада, као и норме“.

Информације и знање се значајно разликују од традиционалних производних ресурса првенствено својом неисцрпношћу и неограниченошћу прецизног мерења трошкова стварања тзв. „информационог производа“. Основне разлике између информација и знања су:¹⁰⁾

- а) Када се информација једном произведе, може постати доступна широком кругу корисника, који је усвајањем (пријемом и предајом) не отуђују од осталих корисника; другачије је са знањем, које не постоји у објективизираним облику, тако да је у аутентичном облику доступно искључиво свом креатору и није отуђиво, а када се предаје, мењају се његова првобитна својства;
- б) Информација се може умножавати, јер стварање нових знања захтева све шире информације, веће напоре и веће трошкове;
- в) Добијене информације су доступне и демократичне; знања су ретка, а резултат су стваралаштва ингениозних појединаца високог интелектуалног нивоа;
- г) Информације могу бити објект својине (property), док се знања појављују као објект владања (possession); и
- д) Информација има карактеристике јавног добра, а знање персонализованог добра.

Хијерархија интелигенције у политици се може приказати на следећи начин:



Слика – Хијерархија пословне интелигенције

Извор: Knowledge Management: An Overview

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf стр. 5

10) Иноземцев, Владисав (2000): Парадокси постиндустријалног економски, Мироваја економика и међународније одношенија Но. 3, 3-11.

Интелигенција у политици је више од знања, при чему се не мисли само на интелигенцију коју мере појединци (IQ) већ како поједини аутори истичу, креативну интелигенцију коју чине когнитивна, емоционална и интуитивна компонента.

Политичка мудрост је нешто што је дубоко интерно и представља продукт знања које је већ примењено у некој форми. Мудрост обједињује вредности, морал и лична искуства, способност управљања знањем, анализе и селекције истог. Мудрост укључује процес комбиновања знања са учењем и способностима субјективних и објективних процена.

Приступи управљања знањем могу се сврстати у три врсте:¹¹⁾

1. Технолошки приступ – посматра проблем са технолошког стајалишта и инсистира на бољем приступу информацијама, посебно на напредним методама за дохват и коришћење докумената.
2. Културолошки приступ – наглашава се потреба за драматичном променом културе и понашања људи, инсистира на школовању, креативности и иновацији („Организација која учи“);
3. Еволуцијски приступ – не негира безусловно постојеће вредности нити прејудицира нове концепте.

Водећи аутори из ове области (Nonaka, Sveiby, Stewart, Edinsson, Polanyi) сматрају да постоје различити типови знања и то:¹²⁾

- а) Знање интегрисано у актуелне политичке процесе;
- б) Знање унутар организације/изван организације;
- в) Знање зависно/независно од креатора знања.

Quinn, Anderson i Finkelstein истичу да успех корпорације данас лежи у њеној интелектуалној и систематској способности, него у физичкој имовини. Ови аутори су схватања да професионални интелект неке организације лежи на четири нивоа знања:¹³⁾

- а) Когнитивно знање (know-what) је основна способност или дисциплина коју професионалци постижу екстензивном

11) Стоиљковић, Ненад: Knowledge management, www.skladistenje.com/download/KM.pdf

12) Дмитровић-Шапоња, Љиљана; Шијан, Горан (2003): Интелектуални капитал – скривена вредност предузећа, *Анали економског факултета у Суботици*, Економски факултет, Суботица, број 9, стр. 129-139.

13) Quinn, J., B.; Anderson, P.; Finkelstein, S. (1998): Managing Professional Intellect, in: *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Press, str. 183-185.

- обуком и сертификацијом. Ово знање је најважније, али није довољно за постизање успеха;
- б) Напредне вештине (know-how) је оно што је научено у теорији, односно из књига, а што се преводи у ефективну политичку праксу. Способност примене правила једне дисциплине на сложене свакодневне проблеме најраширенија је професионална способност која ствара нову вредност;
 - в) Разумевање система (know-why) омогућује да се иде корак даље од обављања рутинских активности ка решавању већих и сложенијих проблема. Разумевање, на пример политичког система, представља високо извежбану интуицију.
 - г) Самомотивишућа креативност (care-why) састоји се од жеље, мотивације и адаптивности за политички успех. Високо мотивишуће и креативне групе често су боље од група са већим организационим, финансијским, људским ресурсима.

Sveiby сматра да знање има четири карактеристике:¹⁴⁾

- а) Знање је прећутно (тацит);
- б) Знање је усмерено ка политичкој акцији;
- в) Знање је подржано правилима (правила функционисања институција, писана и неписана);
- г) Знање се стално мења иновира.

Према Nonaki, два основна облика знања су објективно, отворено, опипљиво или експлицитно (explicit) и субјективно, скривено, неопипљиво или имплицитно (tacit) знање.¹⁵⁾

а) Експлицитно знање је по својој природи формално и јасно. У политици је изражено системским језиком и може се користити у форми података, научних формула, спецификација, приручника. Зависно је од контекста у коме је креирано и у коме се користи, због чега лако може бити трансферисано, меморисано и трансформисано. Чине га политичке вештине и чињенице које се могу описати и пренети на друге. То знање је документовано на папиру или електронски сачувано у базама података. Организације и менаџери треба да теже стварању експлицитног знања у што већој мери, јер

14) Sveiby, K., E. (1998): The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco.

15) Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003): A Theory of Organizational Knowledge Creation u Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I., (eds) Oxford: Oxford University Press, ss 491-518.

је ово знање по природи колективно и не може нестати када појединац напусти организацију.

б) Тихо-скривено или тацит знање је у политичкој пракси неформално, имплицитно, недокументовано знање, које је тешко превести на неког другог. Оно садржи интуицију, нагађање, идеје и знања која се не могу изразити, али се умеју примити у политичкој акцији. Реч је о дубоко персонализованом знању, због чега га је тешко рационализовати формализовати. Укључује како техничке, тако и когнитивне елементе. Технички елементи имплицитног знања укључују неформалне и неухватљиве вештине политичког заната и know-how. Когнитивни елементи имплицитног знања укључују менталне моделе који су специфични за појединца и који му обезбеђују одређено разумевање света, из тих модела произилази и вештина која чини технички део имплицитног знања. Око 95% информација постоји као тзв. „тацит знање“. То је заправо, покретачка снага за иновације – једина политичка конкурентска предност која подржава политичку организацију у непредвидивом окружењу, (на пример, поједине странке имају предност у препознатљивом идеолошком имиџу – „десни“ и „леви“, „десни центар“...).

По извесним ауторима, постоји и трећи облик знања, тзв. background знање које припада организацији на вишем нивоу.¹⁶⁾ Оно је, у суштини контекстуално и појављује се у облику искуства, визије и сета мишљења старијих и искуснијих активиста и политичара.

Знање у политици може бити представљено у различитим јавним облицима:

а) Опште и специфично политичко знање. Опште знање представља генерално знање о неком подручју односно политичком пољу. Оно је обично широко доступно, а појединачни догађаји немају утицаја на њега. Специфично знање се односи на уски сегмент неког подручја и врло је детаљно. Зависи од окружења у коме је настало и треба га увек посматрати у том контексту;

б) Формално и неформално политичко знање. Формално знање је оно знање које је стечено формалним образовањем и крунисано одређеним звањем, док неформално знање представља сво друго знање које појединац стиче самостално ван форме формалног образовања;

16) Крсмановић, Стевица (2003): Информациона суштина менаџмента знања, Зборник радова – Научни скуп „Knowledge management“, Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент, Београд, стр. 32.

в) Индивидуално и колективно политичко знање. Индивидуално знање је оно које поседује појединац као јединка. Индивидуално знање често подразумева комбинацију тацитног и експлицитног знања. Може бити механичко, когнитивно и концептуално. Колективно знање представља оно знање које поседује целокупна организација – и подразумева остваривање интеракције између појединаца или у оквиру група, тимова. Колективно знање је већином тацитно знање подељено међу члановима тима које се развија као резултат заједничког политичког рада.

2. KNOWLEDGE MANAGEMENT – НОВИ КОНЦЕПТ МЕНАЏМЕНТА

Све до касних 90-тих није било интересовања за ствари из области knowledge management-а или управљања знањем (КМ). У економији, традиционална конкурентска предност на бази економије обима уступила је временом примат мањим, спретнијим и довитљивијим конкурентима. након вртоглавог успеха бројних start-up компанија, компаније широм света посумњале су да потенцијал успеха можда лежи у знању, експертизи и креативности њихових запослених. Потражња за производима и услугама из области управљања знањем је порасла, а скоро већ целу деценију, широм света влада велико интересовање за књигама, конференцијама и консултантима из ове области.

Способност континуираног генерисања нових идеја и стварање карактеристика је успешних не само економских, већ и политичких организација. За њих иновација представља део стратегије. Оне поседују одговарајућу „плитку“ модерну организациону структуру и менаџмент који подстиче иновативну политичку активност. Креативност и иновативност постиже се и стварањем тимова (а не партијских „клика“, „група“ и „фракција“) који се састоје од људи различитих стручних профила, што је предуслов за креирање различитих питања и генерисање нових идеја у политичком животу.

Не постоји универзална дефиниција knowledge management-а, као што не постоји сагласност о томе шта knowledge management садржи. То је разлог због кога је боље посматрати га у ширем кон-

тексту. Дефинише се као процес кроз који организација генерише вредност своје интелектуалне имовине базиране на знању.¹⁷⁾

Свака дефиниција knowledge management-а садржи неколико интегралних делова:¹⁸⁾

- а) Коришћење доступног знања из спољашњих извора;
- б) Уградња и чување знања у политичким процесима, односно „производима и услугама“ у оквиру политичког тржишта;
- в) Представљање знања у базама података и документима (политичка документација);
- г) Промоција пораста знања кроз политичку, као и организациону културу и мотивацију;
- д) Пренос и коришћење знања кроз целу политичку организацију;
- ђ) Процена политичких користи добијених применом знања и његовом уградњом у основу организације.

The Garter Group је дефинише као „дисциплину која промовише интегрисани приступ идентификацији, управљању и дељењу средстава и могу обухватати базе података, документе, политику и процедуре, као и претходно артикулисано искуство и експертизу индивидуалаца у предузећу“.

Sveiby је дефинише као „уметност стварања вредности из невидљивих средстава“.¹⁹⁾ Као стратегијски поглед на менаџмент знања који сагледава јединство између технолошких и људских фактора као основу опстанка у променљивом окружењу „отелотворење организационих процеса који теже садејству и комбинацији података и информација, а који повећавају капацитет“. У питању је концепт колективног знања једне организације чији крајњи циљ представља ефикасна примена тог знања у ситуацијама доношења одлука. При томе знање треба да буде расположиво уз мало напора и труда, и може се применити у политичкој пракси.

У ствари, за наш проблем интересовања, послужићемо се са знањима из области економије и менаџмента. Тако, Monatana дефинише менаџмент знања као идентификовање, организовање, дељење и развој знања у компанији; управљање активностима

17) Santosus, M.; Surmacz. J.: ABC menadžmenta znanja, www.cio.con/research/knowledge/edit/kmabcs.html

18) Машић, Бранислав; Ђорђевић-Бољановић, Јелена (2005): Перспективе концепта менаџмента знања, Треће саветовање „На путу ка добу знања“, 15-18. септембар, Нови Сад, Факултет за менаџмент, Цеком Бокс, Нови Сад, стр. 92.

19) Sveiby, K. E. (1998): The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets, Berrett Koehler, San Francisco.

знања у компанији; идентификовање и усаглашавање колективног знања које обезбеђује конкурентност; начин за постизање организационих циљева путем генерисања, стварања и синтетизовања и дељења информација, утисака, мишљења и искуства; дисциплина усредсређена на системске и иновативне методе, искуства и алате у процесу генерисања, размене, заштите и дистрибуције знања, интелектуалног капитала и неопипљиве својине.²⁰⁾

Циклус планирања и контроле знања из области економије и менаџмента, примењен у политикологији укључује следеће кораке:²¹⁾

- а) Вршење инвентара доступног знања у оквиру организације;
- б) Приступање примљеном знању;
- в) Развијање знања које недостаје;
- г) Дистрибуирање и употреба знања;
- д) Одбацивање знања.

Као одговор на нове менаџмент изазове убрзања промена и глобализације, настаје низ нових концепата који обликују теорију и праксу менаџмента на почетку 21. века. Међу њима су најпознатији следећи: организација која учи, језгро компетентности, TQM, реинжињеринг пословних процеса, стратегија као револуција, enterprise resource planning, balanced scorecard, e-sommerce и други.

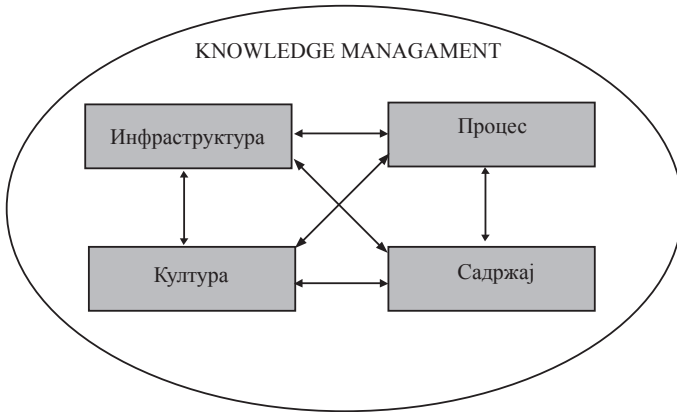
Као један од концепта пословања јавља се и knowledge management. Ради се о једном од кључних концепата креирања конкурентске предности у новој економији и менаџменту. У питању је новонастали интердисциплинарни пословни концепт који у свом фокусу има организационо знање. Укорењен је у многим дисциплинама, укључујући бизнис, економију, психологију, политику и менаџмент информационих система. Укључује људе, технологију и процесе као међусобно повезане и преклапајуће делове.²²⁾

Управљање знањем је мултидимензионалан процес који захтева истовремени ефикасан менаџмент четири области: садржаја, културе, процеса и инфраструктуре.

20) Montana, J., (2000): The Legal System and Knowledge Management, The Information Management Journal, Vol. 34, No. 3, p. 54-57.

21) Tisen, Rene; Anderiesen; Andriesen, Daniel; Depre, Frank-Lekan (2006): Dividenda znanja, Adžes, Novi Sad, str. 242.

22) Award, E. M.; Ghaziri, H. M. (2004): Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall.



Слика бр. 2 – Области менаџмента знања

Извор: Mertins, K.; Heising, P.; Vorbeck, J (2001):
Knowledge Management, Spiringer, Berlin, p. 129

Садржај менаџмента знања представљају знања која су неопходна за реализацију циљева појединаца, група и организације у целини. Под знањем, при томе, подразумевамо податке, односно, прецизније речено, информације које омогућавају остваривање резултата.²³⁾

Садржај knowledge managament-a представљају Explicit i Tacit знања. При томе су Explicit знања она знања која имају разумљив садржај, јасну структуру и препознатљиву форму, док под Tacit знањима подразумевамо знања неформалног типа која се не могу јасно и у потпуности објаснити. Иако су Tacit знања посебно важна у организацијама, посебна пажња се ипак придаје Explicit знањем, будући да се ради о знањима која представљају претежни, а уједно и најзначајнији садржај knowledge managment-a у организацијама заснованим на информационим технологијама.

Када говоримо о Explicit знањима, један део овако организованог знања налази се у разним документима који су ускладиштени у базама података организације, односно системима из њеног ближег и даљег окружења. У питању је организовано знање које се налази у документима који садрже:²⁴⁾

23) Drucker, P. F. (1995): Посткапиталистичко друштво, (превод са енглеског), Грмеч, Београд, стр. 51.

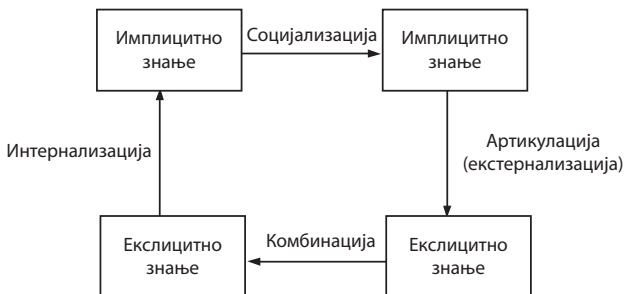
24) Лончаревић, Ранко (2003): Области менаџмента знања, Зборник радова – Научни скуп „Knowledge managment“, Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент, Београд, стр. 67.

Модел стварања знања се састоји из три елемента:²⁵⁾

1. SECI процеса који ствара знање конверзијом тацитног и експлицитног знања путем социјализације, екстернализације, комбинације и интернализације;
2. Други елемент је „ба“. Термин потиче од јапанске речи која означава место, простор или време у коме се ствара знање;
3. Трећи елемент су средства знања тј. ресурси попут инпута и оутпута који омогућавају креирање знања.

Организација ствара знање интеракцијом између тацитног и експлицитног знања. Ова интеракција се дефинише као конверзија. Процесом конверзије и тацитно и експлицитно знање се проширује и развија како квалитативно, тако и квантитативно.

Творац SECI модела дефинише четири неопходна процеса у конверзији знања: из тацитног у тацитно – социјализација, из тацитног у експлицитно интернализација, из експлицитног у експлицитно – комбинација и из експлицитног у тацитно – екстернализација.



Слика бр. 3 – Облици конверзије знања

Извор: Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003): A Theory of Organizational Knowledge Creation u Handbook of Organizational Learning & Knowledge, Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I., (eds) Oxford: Oxford University press, str. 491-518

Ново тацитно знање се конвертује путем искуства која се преносе између оних који раде на истом политичком пројекту. У питању је пренос „скривеног“ знања међу појединцима пре него што знање постане експлицитно. Ово се најбоље може илустровати моделом учења које се одвија путем вербалног учења, гледањем и

25) Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N., (2000): SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, p. 5-34.

имитацијом. Социјални процеси имају веома важну улогу у преношењу знања појединцима или групама.

а) Екстернализација је процес превођења имплицитног – тацитног знања у експлицитно или кодификовано знање (политичке процедуре, стандарди, вредности, кодекси...).

Ново експлицитно знање се ствара сакупљањем или акумулацијом експлицитног знања (у и ван организације), његовим комбинавањем и обрадом.

На индивидуалном нивоу, генерисано тацитно знање може иницирати покретање креирања новог знања путем његовог преношења процесом социјализације. Процес интернализације је део обнављања индивидуалног знања (know-how) и представља подршку обнове целе организације. Овај процес подразумева тренинге и обуке до нивоа док се неке ствари усвоје да се обављају механички.

Фактори који одређују вредност конверзије знања организације су идентификовани као:²⁶⁾ 1) визија знања; 2) организациони облик; 3) подстицајни системи; 4) обука, тренинг образовање и организационе рутине; и 5) вођство.

- 1) Визија знања одређује задатак и подручје деловања организације, и дефинише систем вредности који процењује, просуђује и одређује типове и квалитет знања којем организација тежи, које ствара и на коме се задржава. Ова визија треба да превазиђе постојеће производе и тржишта, организацију и индустрију.
- 2) Организациони облик представља начин на који су организација и пословни систем уобличени и изграђени, и као такав се може унапредити или омести функције SECI процеса. Тако, на пример, интернализација и социјализација доприносе високом достигнућу у функционалној организацији, а екстернализација и комбинација у пројектној организацији.
- 3) Подстицајни системи морају бити добро успостављени како би се мотивисали запослени да поделе своје политичко знање, вештине и способности. Смисао припадања политичког, идеолошког, вредносног и сваког другог, је веома важан облик подстицаја за особу да допринесе организацији којој припада.

26) Стојановић, Милош: Стратегије у економији знања, Факултет за индустријски менаџмент, Крушевац-Београд, 2007, стр. 259.

- 4) Корпоративно образовање и организационе рутине. Начин на који чланови организације виде приступ знању и процесу стварања знања, и како међусобно утичу, има велики значај на вредност конверзије знања. Међутим, како је организација истовремено и предмет инерције, за њу је понекад тешко да раскине са пређашњим искуствима, због чега садашње могућности треба да покрену организацију на будуће учење и акције.
- 5) Вођство организацији даје вољу и права који се не могу пронаћи у тржишним снагама. Лидери утичу на вредност конверзије знања стварањем визије знања, уобличавањем архитектуре знања и бодрењем организационог образовања.

Следећи елемент у стварању знања је *ba*. Термин води порекло од јапанске речи и означава локацију или контекст везан за стварање знања. Контекст је одређен учесницима и начином њиховог рада. Термин *ba* не мора да означава физичко место, већ се може радити о културном, социјалном и историјском контексту који је значајан за сваког радника и који му омогућава да на прави начин разуме одређену информацију. *Ba* је место где је информација схваћена и где постаје знање. Кључни концепт у разумевању овог елемента је интеракција. Знање не ствара појединац кроз индивидуално деловање, већ оно настаје кроз процес интеракције између појединаца, те између појединаца и окружења.

Последњи елемент у моделу креирања знања су средства знања, односно специфични елементи који се користе у стварању вредности. Ту спадају политичко поверење, улоге и рутине. Поверење је основни услов да би знања делили стечено знање кроз процес социјализације. Јасно дефинисане улоге предуслов су и за јасније дефинисана знања које је неопходно стећи за извршавање неког задатка. Рутине омогућавају радницима упућеност у захтеве и очекивања у обављању различитих послова или преузимање различитих улога и једнаку могућност у стварању знања. Средства знања се изграђују и користе искључиво унутар једне организације. *Nonaka* даје модел категоризације у коме средства знања дели у четири категорије:²⁷⁾

1. Средства знања заснована на искуству састоје се од тацитног знања које се изграђује и преноси директним контактом

27) Nonaka, I.; Toyama, R.; Konno, N. (2000): SECI, *Ba* and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33, p. 5-34.

- између политичких субјеката. Политичке вештине и know-how које су појединци стекли путем искуства у политичкој акцији на пример, из....) типичан пример ове категорије;
2. Концептуална средства знања која се састоје од експлицитног знања израженог цртежима, шемама, симболима;
 3. Систематична средства знања која укључују систематизована знања (у политици се везују за политичку теорију, а пре свега политичку идеологију покрета, или странке, чак – државе).



Слика бр. 4 – Кључне димензије стратегијског менаџмента знања

Извор: Усвојено од Probst (1998): Практични менаџмент знања: Модел који ради, призна, Artur D. Litl, друга четвртина 1999.

- а) Циљеви знања дају права менаџментским активностима. Они одлучују које знање представља стратешки релевантан ресурс и које способности требају да се развију. Ови циљеви могу бити нормативне, стратешке или оперативне природе.
- б) Идентификација знања подразумева подупирање постојећег знања. организације се често сусрећу са ситуацијом да не знају

тачно које је знање расположиво. Не постоје тачне информације које узимају у обзир експерте који су доступни као ни то где су они, или које је искуство већ прикупљено и где.

в) Стицање знања се користи како за изградњу будућих предности, тако и за стварање унутрашњег потенцијала и раста.

г) Развитак знања се заснива на производњи нових способности, нових, бољих идеја и процеса побољшања особина. Он подразумева све напоре у којима менаџмент исказује интерес за креацију унутрашњих или спољашњих способности политичке организације.

д) Дистрибуција знања је основни предуслов креирања изолованог, доступног искуства корисног за организацију као целину. При томе треба сагледати носиоце знања, врсту њиховог знања и степен у коме са датим знањем располажу. У том погледу, неопходан је значајни опис и контрола степена дистрибуције политичких знања.

ђ) Коришћење знања, односно продуктивна експлоатација знања. Ефикасна идентификација и дистрибуција знања не подразумева увек и ефикасну употребу тога знања. Употреба непознатог знања је ограничена спектром баријера.

е) Чување знања изискује велике напоре. Организације не смеју допустити да у процесу буђења реорганизације оне изгубе делове своје меморије.

ж) Мерење и еволуција не само политичког, већ и организационог знања. Менаџери знања, за разлику од менаџера финансија, не могу се ослонити на испробан и сигуран систем индикатора и процедура мерења, већ константно морају пробијати постојеће оквире.

Да би се смањио стратегијски размак, политичка организација мора знати који су извори њеног знања. Они могу бити интерни и екстерни, при чему организација треба да се ослања на коришћење оба извора. Коришћење искључиво интерног знања значи да организација има конзервативну стратегију знања, док организација која прибавља знање само сопственим истраживањем води агресивну стратегију знања, која се огледа у истраживању јавног мњења, и на основу тога добрих и валидних политичких процена за акцију.

Постојеће знање је потребно категорисати по различитим основама како би се створила нова мапа политичких знања. У том погледу, значајна је подела знања на суштинско, напредно и иновативно. Суштинско знање је минимум ширине знања потребно за „учешће у игри“. Напредно знање омогућава виталност у односима са политичким конкурентима на политичком тржишту, поседује сазнање о стратегијском ризику (swot анализа – предности, недостаци, негативни и позитивни утицаји) као и стратегијском размаку знања политичког субјекта (шта треба, а шта објективно „може да се уради на политичкој сцени“). Иновативно знање омогућава водећу улогу у својој области и да се значајно разликује од конкурента (реч је о тзв. „размаку знања – дакле, онога што политички субјект „мора да зна“ да би био конкурентан на политичкој сцени и онога што заиста зна и може да реализује).

Сагледавање алтернативних стратегија управљања знањем захтева конструисање матрице са две димензије: процеси знања (који могу бити трансфер и креирање) и домен знања (постојеће и ново).

Постоје четири генеричке стратегије знања: јачање, ширење, прибављање и иницијативност.

Стратегија ојачавања	Стратегија експанзије
Стратегија прибављања	Иницијативна стратегија

Слика бр. 5 - Четири стратегије знања

Извор: Van Krogh, G. (2001): *Managing The Most of Your Company's Knowledge: a Strategic Framework*, Long Range Planning 34, str. 427.

а) Стратегија ојачавања почиње од постојећег знања и фокусира се на трансфер тог знања широм организације. Помаже да се повећа ефикасност политичких апликативни операција и да се смањи могући ризик у операцијама. Трансфер знања је битан за консолидацију као и за стабилизацију активности. Дељење знања између

домена и нивоа руковођења, управљања и одлучивања помаже побољшању иновативних процеса.

б) Стратегија експанзије произилази из постојећег домена знања организације, и има за циљ креирање знања ослањајући се на постојеће податке, информације и знање. Акцент је на повећању ширине и дубине знања, побољшањем онога што се зна, и стварањем новог искуства релевантног за креирање знања у практичној политици. Иновација се остварује креирањем нових иновација - процеса и на основу постојећег домена знања.

в) Стратегија прибављања је екстерно оријентисана стратегија. Кључни разлог је да се створи нови домен знања трансфером знања из екстерних извора. Трансфером новог знања од постојећег политичког субјекта стварају се претпоставке будуће иновације.

г) Иницијативна стратегија захтева стварање тимова чија је одговорност да створе нове домене знања. Ова стратегија може имати двојак утицај на стратегијске циљеве. Прво, може да допринесе стварању иновација, а друго, да се пословни процеси воде на нови начин како би се повећала њихова ефикасност. Ствара се ново знање за радикалну иновацију процеса и боље прилагођавање.

3. ЛАНАЦ ЗНАЊА У ПОЛИТИЧКОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

Управљања знањем захтевају познавање концепта низа међусобних интеракција битних у креирању циклуса иновације знања. Реч је о ланцу знања (knowledge chain), при чему овај ланац чине четири елемента која представљају суштину корисности управљања знањем. То су: унутрашња свесност политичке организације, унутрашња реактивност, спољашња свесност и спољашња реактивност.

Унутрашња свесност политичке организације представља способност брзе процене њене компетенције и укупних властитих вештина.

Унутрашња реактивност се огледа способности организације да искористи своја знања и кључне политичке компетенције тако што ће их што брже и ефикасније уградити на политичком тржишту.

Спољашња свесност представља способност организације да што тачније процени свој положај на „политичком тржишту“, да правовремено уочава трендове (на пример, „понуду и потражњу“).

Поред тога, уз сагледавање тренутих захтева „тржишта“, организација мора имати способност правовремене процене и будућих политичких кретања (стратегијска, дугорочна процена).

Спољашња реактивност подразумева способност политичке организације да се прилагођава захтевима брже и успешније од њених конкурената, што је, заправо, суштина политичке конкурентске предности.

Организациону културу чине бројне карактеристике, од којих су најзначајније следеће.²⁸⁾

1. Иновативност и спремност на политички ризик и подразумева степен охрабривања политичких субјекат да буду иновативни и да преузму ризик;
2. Вођење бриге о детаљима. Степен изложености релевантних политичких субјеката прецизностима, анализама и брзи о детаљима;
3. Оријентација према резултатима. Степен фокусирања менаџмента на резултате и *output* пре него на технике и процедуре који се користе за остваривање тих *output*а;
4. Оријентација према људима. Степен на којем менаџмент одлуке узимају у обзир њихов утицај на људе у политичкој и шире, у политичком животу организације;
5. Оријентација према тимовима. степен који радне активности организује као тимске пре него као индивидуалне;
6. Агресивност. Степен на коме је особље „агресивно“ и компетитивно пре него нешалантно;
7. Стабилност. Степен у којем организационе активности промовишу одржавање статуса *quo* у односу на раст.

Једно од значајних области *knowledge management*-а представља процес обављања активности менаџмента знања у сврху остварења претпоставки да се благовремено и ефикасно реализују циљеви појединаца, група и организације.

За политичку организацију, а поготово политичку институцију, важне су следеће одреднице појма *knowledge*:

- a) *knowledge management* представља идентификовање знања, стицање знања, развијање знања, поделу знања, коришћење знања, задржавање, односно чување знања;²⁹⁾
- b) *knowledge management* покрива три главне активности знања: генерисање, кодификацију и трансфер;³⁰⁾

28) Robbins, P. S. (1998): *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey, str. 595-596.

29) Mertins, K.; Heising, P.; Vorbeck, J. (2001): *Knowledge management*, Springer, Berlin, str. 234-235.

30) Ruggles, R. L. (1997): *Knowledge management Tools*, Buterworth-Heinemann, Boston, str. 1.

в) knowledge management је процес генерисања, оцене, филтрирања, усвајања, синтезе, каталогизовања, складиштења, селектовања и коришћења знања.³¹⁾

Процес управљања знањем, представљен би овако изгледао:



Слика 6. - Точак процеса управљања знањем и подпроцеси управљања знањем

Извор: Старовић Д., Marr; В. (2003): Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital, CIMA

Генерисање знања обухвата сет процеса који се извршавају у циљу повећања средстава знања. Постоје два начина генерисања знања: 1) аквизиција (стицање) знања; и 2) развој (стварање) знања.

Аквизиција знања је процес освајања и доношења знања из екстерног окружења у политичку организацију. Најједноставнији начин стицања знања је куповина недостајућих средстава знања (куповина софтвера, запошљавање експерата, итд.). Међутим, средства знања се могу и изнајмити (плаћањем консултаната да реше специфичне проблеме или успоставе односе међу политичким субјектима).

Стварање знања је процес развоја нових средстава знања у оквиру политичке организације. С обзиром да је овај процес уско везан за процес индивидуалног учења, стицање знања може бити

31) Mertins, K.; Heising, P. (2001): Knowledge management, Springer, Berlin, str. 132.

резултат или случајне индивидуалне активности или планске политике организације.

Неки аутори сматрају да у оквиру генерисања знања постоји још један потпроцес – освајања знања. То подразумева учествовање на различитим тренинг курсевима, читање различитих књига, часописа, претраживање на Интернету, бенцмаркинг и друге сличне активности. Знање се тражи у оквиру исте политичке организације, од других организација, научно истраживачких и консултантских организација и слично. Потребно је да неопходно знање буде пронађено брзо и лако како би оно било искоришћено у процесу одлучивања и спровођењу одлука.

Мапирање знања је процес идентификације средстава знања у оквиру организације и дефинисање приступа овим средствима. Омогућавање свакоме у организацији да приступи постојећем знању и олакшава стварање нових средстава знања.

Дељење знања је процес који омогућава да се знање шири кроз политичку организацију. Главна препрека дељењу знања је што је знање често извор моћи који се љубоморно чува. Дељење знања се може спровести кроз формалне или неформалне процесе. Формални процеси обухватају састанке, семинаре, радионице, базе података или интерна документа. Неформални процеси обухватају опуштене дискусије између појединаца. Дељење знања се може подржати одговарајућом ИТ инфраструктуром, као што је on-line база података, складиште знања, интернет, итд.

Трансфер знања је процес размене знања између когнитивних система. Често се разликује трансфер знања унутар организације (интра-организациони трансфер) или између организација (интер-организациони трансфер). Када се трансфер знања дешава унутар организације, између различитих организационих делова, група или појединаца, онда се овај процес у потпуности поклапа са дељењем знања. Међутим, када трансфер знања обухвата неколико компанија, онда овај трансфер знања има карактеристике процеса стицања знања.

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Abramovitz, M.: Thinking about growth, Cambridge University Press, New York, 1989.
- 2. Award, E. M.; Ghaziri, H. M.: Knowledge management, Pearson Education International, Prentice Hall, 2004.

- 3. Дмитривић-Шапоња, Љиљана; Шијан, Горан: Интелектуални капитал – скривена вредност предузећа, Анали економског факултета у Суботици, Економски факултет Суботица, број 9, 2003.
- 4. Drucker, P.F.: Посткапиталистичко друштво (превод са енглеског), Грмеч, Београд, 2005.
- 5. Ђорђевић, Бранислав: Знање у функцији стратегије организације која учи, Зборник радова – Научни скуп „Knowledge managment“ Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент, Београд, 2003.
- 6. Edvinsson, L: Korporacijska longituda: navigacija ekonomijom znanja, Differo, Zagreb, 2003.
- 7. Garvin, D. A.: Building a learning organisation, Harvard Business Review, 71(4), July/August, 1993.
- 8. Глушица, Здравко: Менаџмент знања и менаџмент квалитета, Зборник „Knowledge managment“, Београд: Универзитет „Браћа Карић“ – Факултет за менаџмент, 2004.
- 9. Кастелс, М.: Информациона епоха: економика, друштво, култура, Москва, 2002.
- 10. Крсмановић, Стевица: Информациона суштина менаџмента знања, Зборник радова – Научни скуп „Knowledge managment“, Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент, Београд, 2003.
- 11. Luthy, D: Intellectual Capital and its measurement? in Knowledge Bytes April-May 2001.
- 12. Машић, Бранислав: Стратегијски менаџмент, Београд, Универзитет „Браћа Карић“, 2001.
- 13. Машић, Бранислав; Ђорђевић-Ђољановић, Јелена: Перспективе концепта менаџмента знања, Треће саветовање „На путу ка добу знања“, 15-18. септембар, Нови Сад, Факултет за менаџмент, Секот Woods, Нови Сад, 2005.
- 14. Mertins, K.; Heising, P.; Vorbeck, J.: Knowledge Management, Springer, Berlin, 2001.
- 15. Милачић, Владимир Р.: Интелектуални капитал – Апологија људског духа, Европски центар за мир и развој, (ЕПЦД) Београд, 1999.
- 16. Милићевић, Весна: Интернет економија, Београд: Факултет организационих наука, 2002.
- 17. Милисављевић, Момчило: Савремени стратегијски менаџмент, Београд: Институт економских наука, 2003.
- 18. Милисављевић, Момчило: Знање и иновативност предузећа, Зборник радова - научни скуп „Knowledge managment“, Универзитет „Браћа Карић“, Факултет за менаџмент, Београд, 2003.
- 19. Robbins, P.S.: Organizational Behavior, Prentice-Hall, New York, 1998.
- 20. Romer, M. P.: Endogenous technical change, Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, 1990.

- 21. Стојановић, Милош: Стратегије у економији знања, Факултет за индустријски менаџмент, Крушевац-Београд, 2007.
- 22. Драшковић, Веселин; Јововић, Владислав: Модели управљања знањима и трансформације знања, www.mnje.com/VI/147-157%20MNJE%20%20%206.pdf
- 23. Стојиљковић, Ненад: Knowledge management, www.skladistenje.com/download/KM.pdf

Dragan Subotic
Institute for Political Studies, Belgrade
KNOWLEDGE MANAGEMENT IN POLITICS
- Is knowledge management possible in politics? -

Summary

Author wrote on knowledge management in politics and political institutions, on a notion "intellectual property" and theoretical-methodological postulates and approaches. In addition, the author defined transfer types and strategies and possible innovation in political knowledge in contemporary society.

Key Words: *politics, knowledge*