



Knoco Newsletter

Grudzień 2014

6 kluczowych czynników równowagi programu KM



W tym numerze: 

- [Krótkoterminowa korzyść vs długoterminowa zmiana](#)

- [Wartość dla jednostki vs wartość dla organizacji](#)


- [Konwersacje vs zasoby](#)

- [Push vs Pull \(Daję vs Biore\)](#)

- [Role vs Procesy vs Technologia vs Governance](#)

- [Nauka vs Działanie](#)

- [Pozostałe wiadomości Knoco](#)

Pozostałe wiadomości 

Realizacja skutecznego programu Zarządzania Wiedzą (Knowledge Management) wymaga balansowania pomiędzy różnymi, często konkurencyjnymi elementami.



W tym numerze Newslettera Knoco omówimy 6 głównych czynników równowagi, na które należy zwrócić szczególną uwagę.

Równowaga pomiędzy krótkoterminową korzyścią, a długoterminową zmianą

Zarządzanie Wiedzą (KM) powinno być strategicznym, długofalowym programem zmiany opartym o [Assessment](#) (ocenę bieżącego stanu KM w organizacji), skoncentrowanym na zbudowaniu solidnych ram systemu KM ([Framework](#)) i zintegrowaniu ich ze strukturą organizacyjną.



Pełna integracja ram Zarządzania Wiedzą (KM Framework) ze strukturą organizacyjną wymaga czasu, a jednocześnie czas przydzielony na udowodnienie wartości KM nie jest nieograniczony. KM musi udowodnić swoją wartość zanim ten czas się wyczerpie.

[Nowe - Oferta KM Starter](#)

Wprowadziliśmy do oferty szeroką gamę nisko kosztowych usług, dla firm, które chcą rozpocząć zarządzanie wiedzą.

Oferta obejmuje szybką i łatwą metodę:

[Oceń KM w organizacji](#)

[Zbudować Strategię KM](#)

[Zrobić skan wiedzy, aby zidentyfikować tę, która wymaga największej uwagi](#)

[Zbudować zaangażowanie poprzez warsztaty](#)

[Zrozumieć swoją kulturę organizacyjną](#)

[Stworzyć "dowód słuszności koncepcji KM"](#)

[Forward](#)



Jeśli znasz ludzi, którym chciałbyś przesłać tego maila, możesz skorzystać z przycisku powyżej.

[Subscribe](#)



Jeśli nie jesteś subskrybentem tego newslettera, ale chciałbyś być, możesz zapisać się korzystając z przycisku powyżej.

[Unsubscribe](#)



Dlatego też każde wdrożenie Zarządzania Wiedzą (KM) wymaga równowagi pomiędzy długoterminowym planem, a serią krótkoterminowych szybkich sukcesów. Każdy z tych „Dowodów słuszności” powinien wykorzystywać KM do rozwiązania problemu biznesowego albo poprawy wewnętrznego procesu. Mogą to być na przykład:

- [After Action Review](#), aby poprawić wydajność zespołu,
- [Retrospect](#), aby przechwytywać i rozpowszechniać lekcje,
- [Communities of Practice](#), aby poprawić współdzielenie wiedzy w organizacji,
- [Peer Assists](#), aby współdzielić wiedzę pomiędzy projektami

i tak dalej.

Dzięki szybkim sukcesom, ludzie mogą zobaczyć KM w akcji i docenić wartość korzyści, jakie KM przynosi organizacji i ludziom, którzy je stosują”.

Rozwiązywanie problemów biznesowych powinno być stałym celem KM, również wtedy, kiedy strategia jest już kompletna. Wówczas jednak, zamiast koncentrować się na drobnych dowodach koncepcji, lepiej jest zwiększać skalę i przesuwać się w kierunku projektów [Pilotażowych](#), jako składowych programu wdrożenia. Poprzez rozwiązywanie problemów biznesowych, zespół KM kontynuuje demonstrowanie wartości i angażuje ludzi w proces, a w tym czasie długoterminowe zmiany strategiczne postępują równolegle.

Równowaga krótko- i długoterminowa jest kluczowa dla sukcesu.

[Zagłosuj, aby porównać swoją równowagę strategiczną](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy zmianą długoterminową, a krótkoterminowymi korzyściami.

Otrzymałeś/aś ten newsletter ponieważ zapisałeś się na listę subskrypcyjną na knoco.com lub **zamówiłeś/aś u nas bezpłatne szablony.**

Jeśli nie chcesz więcej otrzymywać tego newslettera, możesz wypisać się korzystając z przycisku powyżej.

Kontakt



[Our Website](#)

[Strona Knoco Poland](#)

[Our contact details](#)

[Kontakt](#)

[Previous newsletters](#)

[Email us](#)

[Napisz maila](#)

[Our facebook page](#)

[Our Linked-in page](#)

[Nick's blog](#)

[Tom's blog](#)

[Rupert's blog](#)

[Stephanie's blog](#)

[Vedalis blog](#) po francusku

[Ewa's blog](#) po polsku

[Knoco on YouTube](#)

Równowaga pomiędzy wartością dla jednostki, a wartością dla organizacji

Musi być utrzymana równowaga pomiędzy oczekiwaniami Zarządu względem Zarządzania Wiedzą i korzyści, jakie powinny zostać dostarczone, a oczekiwaniami użytkowników pracujących z wiedzą organizacji – Pracowników Wiedzy.



Te dwie grupy Klientów są głównym interesariuszami projektu KM. Każda z nich ma swoje oczekiwania i wymagania, które muszą być wzięte pod uwagę. Trzeba zrozumieć ich niezależne życzenia i oczekiwania. Zarządzanie Wiedzą powinno dostarczać wartości dla każdej z grup niezależnie, stosownie do dodatkowego obciążenia pracą. KM musi mieć sens dla obu grup interesariuszy.

Oznacza to, że należy wypracować atrakcyjną propozycję dla obu grup – Zarządu i pracowników, którzy pracują z wiedzą organizacji. Tej pierwszej grupie – Zarządowi, KM da narzędzie i możliwość zwiększenia skuteczności i efektywności pracowników, a tym samym poprawy efektów biznesowych organizacji; tej drugiej grupie – pracownikom wiedzy, KM pomoże poprzez dostarczenie wiedzy, której potrzebują, aby rozwiązać swoje problemy i wykonać zadanie. Innymi słowy KM ułatwi im pracę.

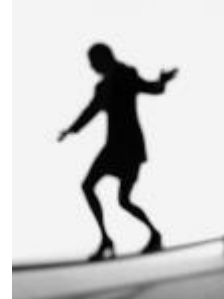
Jeśli równowaga pomiędzy wartością dla jednostki, a wartością dla organizacji będzie utrzymana, wówczas obie grupy interesariuszy będą usatysfakcjonowane, a to stworzy dobre warunki dla rozwoju KM.

[Załączaj, aby porównać swoją równowagę wartości](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy wartością dla jednostki, a wartością dla organizacji.

Równowaga pomiędzy konwersacjami, a zasobami.

Konwersacje i Zasoby są sposobem, w jaki wiedza Tacit (niejawna) i Explicit (jawna) są przekazywane. Oba powinny być częścią systemu KM i oba powinny być w równowadze. Konwersacje są o wiele bogatszym nośnikiem wiedzy niż Zasoby. Z drugiej jednak strony Zasoby mogą być dostępne dla znacznie większej ilości ludzi i mają znacznie dłuższy czas trwania niż Konwersacje.



Każde z nich ma swoje unikalne miejsce w systemie, swoją rolę do spełnienia; oba muszą być utrzymywane w równowadze, jeśli system KM ma być skuteczny. Kompleksowy system KM (KM Framework) umożliwia, promuje, ułatwia i w ogóle wspiera zarówno konwersacje, jak i budowanie zasobów.

Zarządzanie konwersacjami bez tworzenia zasobów nie pozostawia śladu innego niż w umysłach zaangażowanych ludzi. Pozostawienie śladu w umysłach ludzi jest korzystne samo w sobie i większość procesów KM, takich jak na przykład: [Retrospect](#), [After Action Review](#), [Peer Assist](#) i innych, opartych na konwersacjach, jest wartościowym doświadczeniem w **indywidualnym** uczeniu się.

Ale dla uczenia się **organizacyjnego**, zarządzanie konwersacjami bez zasobów to za mało. Dopóki nowa wiedza albo wytyczne albo rekomendacje nie zostaną włączone w proces organizacyjny, wiedza nie jest naprawdę „nauczona”. Jeśli wiedza nie jest w organizacji „nauczona” to oznacza to, że musi być wielokrotnie zdobywana od początku, błędy są powtarzane, a koło wymyślane co jakiś czas od nowa i tak dalej.

Z drugiej strony, zarządzanie zasobami bez konwersacji prowadzi KM w kierunku ustabilizowanych już obszarów Zarządzanie Treścią i Zarządzanie Informacją.

Powstaje wówczas pytanie, co w tej sytuacji KM mogłoby dodać więcej do tych dyscyplin. Koncentracja na zasobach bez konwersacji przekłada się na koncentrację na publikowaniu i tworzeniu [baz wiedzy](#), [blogów](#) i/lub [wiki](#), jako metod transferu wiedzy.

Jednakże, dopóki ludzie nie będą mogli, poprzez konwersację, dyskutować o przekazywanej wiedzy, analizować ją, wreszcie kwestionować, aby ją przyswoić, uczenie się tylko z samej treści może być bardzo nieefektywne – [jak się szacuje jest 14-krotnie mniej efektywne niż konwersacja](#).

Mówi się w kręgach związanych z mediami społecznościowymi, że „Konwersacja jest królem, Zasoby są jedynie czymś, o czym się mówi”. To również, tak, jak i każda próba uniknięcia dualizmu, nie jest dobre. Zarządzanie Wiedzą jako dziedzina jest daleko bardziej „zarówno to, jak i to” niż „albo, albo”. Zasoby i Konwersacje są Królem i Królową Zarządzania Wiedzą – rządzą razem i muszą być trzymane w równowadze.

Zasoby są czymś, o czym się rozmawia, Konwersacja jest wtedy, kiedy Zasoby się rodzą i kiedy są testowane. Jako ludzie, którzy zajmują się Zarządzaniem Wiedzą musimy koncentrować się na obu jednocześnie.

[Zagłosuj, aby porównać swoją równowagę konwersacji/treści](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy konwersacją, a treścią.

**Równowaga pomiędzy
Push i Pull (Daję i Biorę)**

Daję i Biorę są dwiema siłami, które napędzają transfer wiedzy. „Push” (Daję) jest tam, gdzie ktoś dzieli się wiedzą, którą posiada, a „Pull” (Biorę) jest tam, gdzie ktoś wiedzy poszukuje.



„Push” reprezentuje dostarczanie wiedzy poprzez publikowanie, mówienie lub dzielenie się.

„Pull” reprezentuje sięganie po wiedzę poprzez wyszukiwanie czy pytanie.

Zarządzanie Wiedzą tworzy rynek dla wiedzy i jak na każdym rynku, podaż i popyt muszą być w równowadze. Utrzymywanie „Push” i „Pull” („Daję” i „Biorę”) w równowadze ma pierwszorzędne znaczenie dla KM w organizacji.

W konwersacjach, „Pull” („Biorę”) jest wyrażone poprzez Pytanie. Pod wieloma względami pytanie jest najbardziej efektywną metodą inicjowania transferu wiedzy; dość to oczywiste, że jeśli ludzie poszukują wiedzy, to na ogół pytają. Poszukiwanie Wiedzy jest wspierane przez [technologie współpracy w ramach Community](#) takie, jak Q&A fora czy Yellow Pages oraz przez procesy, takie jak Peer Assist czy podejście doceniające (Appreciative Inquiry).

„Push” w konwersacjach jest wyrażone przez Mówienie. Jest wspierane przez takie technologie jak blogi i mikroblogi oraz takie procesy jak „baton passing” (przekazywanie pałeczki), przekazywanie wiedzy ([knowledge handover](#)), mentoring, uczenie i wykłady.

Po stronie zasobów, „Push” wyraża się poprzez Publikowanie i jest wspierane przez takie technologie, jak [lessons management systems](#), repozytoria najlepszych praktyk, wiki, call center, bazy wiedzy, Intranet i biblioteki online. Wiele osób myśli właśnie o tym słysząc termin „Zarządzanie Wiedzą”.

„Pull” w zasobach reprezentuje Wyszukiwanie, wspierane przez technologie wyszukiwania, wyszukiwanie semantyczne, eksploracja danych i tekstów..

Dokładnie tak samo, jak Konwersacje i Treści, Push (Daję) i Pull (Biorę) powinny być w równowadze. Nie ma sensu publikowanie bez wyszukiwania, tak jak nie ma sensu mówienie, jeśli nikt nie pyta. Podaż bez popytu jest stratą wysiłku.

Widzieliśmy niestety wiele organizacji, które wpadły w pułapkę wyłącznej koncentracji na „Push” (Daję). Skupiają się na przykład na wiki i blogach, a potem stwierdzają, że mnóstwo wiedzy jest publikowanej, ale bardzo mało jest poszukiwanej.

„Push” (Daję) jest popularnym pierwszym podejściem do strategii KM. Wiele firm startuje z pozycji „naszą strategią jest wprowadzić kulturę dzielenia się wiedzą” albo „naszym zamiarem jest zniesienie barier dla publikowania”. Takie podejście gwałtownie gubi równowagę „Push” / „Pull”. Trzeba uważać, aby nie wpaść w tę pułapkę!

Zamiast strategii „tworzenia kultury dzielenia się wiedzą”, jest lepiej tworzyć kulturę, w której dzielenie się wiedzą jest równoważone przez poszukiwanie wiedzy i ponowne wykorzystywanie wiedzy, a podaż wiedzy jest w równowadze z popytem.

[Zagłosuj, aby porównać swoją równowagę push/pull](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy Push / Pull (Daję / Biorę).

Równowaga pomiędzy Rolami, Procesami, Technologią i Governance

Są 4 czynniki wspierające KM, tak jak są 4 nogi, które podtrzymują stół. Są to:

- [Technologia](#), taka jak portale, narzędzia współpracy, wyszukiwarki, system zarządzania lekcjami etc.
- [Role i odpowiedzialność](#) – takie jak liderzy CoP, osoby zarządzające KM w organizacji, Właściciele wiedzy.



- [Procesy](#) – takie jak After Action Review, Lessons Capture (przechwytywanie wiedzy), tworzenie zasobów wiedzy (Knowledge Asset) etc.
- „[Governance](#)”, takie jak polityka KM, mierniki i elementy motywacyjne, wsparcie etc.

Wszystkie te elementy wspierają się wzajemnie. Prawda - role wspierają wykorzystanie technologii, ale w tym samym stopniu technologia wspiera role. Prawda - procesy wspierają technologię, ale w tym samym stopniu technologia wspiera procesy, jak też i role, oraz „governance”.

Tak jak 4 nogi dla stołu, tak 4 składniki KM są tak samo ważne. Żaden element nie jest dominujący – wszystkie one równo wspierają Zarządzanie Wiedzą, które z kolei wspiera biznes. Jeśli okaże się, że jeden z tych elementów staje się z jakiegoś powodu dominujący, wówczas jest ryzyko, że stół stanie się niestabilny. Jeżeli zabraknie któregokolwiek z elementów, wówczas stół upadnie.

Należy skoncentrować się w równym stopniu na wszystkich 4 elementach, a stół o nazwie Zarządzanie Wiedzą będzie stał mocno i bezpiecznie wspierając business.

[Zagłosuj, aby porównać swoją równowagę istotnych składników](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy Rolami, Procesami, Technologią i Governance.

Równowaga pomiędzy Nauką i Działaniem

Sofokles powiedział „To co się liczy, to działanie”. Nie może być nauki bez działania i nie może być działania bez nauki.

Jednymi z kluczowych elementów, które każda organizacja musi utrzymywać w równowadze są Nauka vs. Działanie.



Niezależnie od tego czy próbuje się eksploatować nową wiedzę czy kapitalizować wiedzę już istniejącą w organizacji, sama nauka nie dostarczy rezultatów.

Lekcja nie jest nauczona dopóki nie ma zmiany albo akcji, która powstała na gruncie tej lekcji; [innowacja](#) nie jest osiągnięta, dopóki idea nie zostanie wdrożona i skomercjalizowana. Tak więc ostatecznym testem czy organizacja osiągnęła sukces w Zarządzaniu Wiedzą jest weryfikacja, czy powstające idee i wiedza są regularnie zamieniane w trwałe korzyści dodające wartości organizacji.

Często, kiedy wydaje się, że zarządzanie wiedzą ponosi klęskę, problem leży właśnie w punktach implementacji wiedzy. To się wiąże ściśle z wyzwaniem jakim jest wprowadzanie zmian. Coraz bardziej jest widoczna kluczowa rola, jaką odgrywają liderzy w rozstrzygnięciu czy wdrożenie nauczania będzie zakończone sukcesem czy nie, w oparciu o sposób w jaki podejmowane są decyzje.

Leżącym u podstaw problemem jest, że głęboko zakorzenione właściwości wpływają na podejmowanie decyzji kiedy przychodzi do podejmowania wyzwań, aby spróbować czegoś nowego.

Zarządzanie Wiedzą musi rozumieć taką dynamikę, jeżeli chce utrzymać w równowadze organizacyjną zdolność do rozmawiania o wiedzy, dzielenia się wiedzą i poszukiwanie wiedzy, z organizacyjną zdolnością do działania. To trudne wyzwanie, ale nagroda za umiejętność radzenia sobie z oboma typami zagadnień jest znacząca.

[Zagłosuj, aby porównać swoją równowagę istotnych składników](#)

[Skontaktuj](#) się, aby uzyskać pomoc w budowaniu równowagi pomiędzy Nauką i Działaniem.

Pozostałe wiadomości Knoco

Z wielką przyjemnością witamy [Knoco Venezuela](#) w międzynarodowym zespole Knoco.

Na czele Knoco Venezuela stoi Ronald Oribio. Ronald ma ogromne zawodowe doświadczenie w przemyśle naftowym i gazowym. Pracując w BP Ronald był naocznym świadkiem wpływu, jaki Zarządzanie Wiedzą ma na wydajność zarówno indywidualną jak i organizacyjną.



[Ronald Oribio,](#)
[Knoco Venezuela](#)

Z tamtych czasów wywodzi się jego zainteresowanie tą tematyką, ze szczególnym naciskiem na współpracę i dzielenie się wiedzą. Jest skoncentrowany na demonstrowaniu klientom, jak dzięki strategiom i inicjatywom opartym na KM, mogą dokonać istotnej zmiany w wydajności oraz jak istotne jest zachowywanie krytycznej wiedzy, aby osiągnąć ten cel.

Aby uzyskać więcej informacji o usługach konsultingowych KM, dostępnych w Wenezueli, można skontaktować się z Knoco Venezuela pod adresem ronald.oribio@knoco.com.



Stephanie Barnes w trakcie KM World, podpisująca egzemplarze książki: ["Designing a Successful KM Strategy"](#)

Stephanie (Knoco Canada) przekazała, że jej warsztat w trakcie KM World przebiegł dobrze, a prezentacja nowej książki ["Designing a Successful KM Strategy"](#) została dobrze przyjęta.

Sprzedano co najmniej 46 egzemplarzy, jak do tej pory najwięcej z książek, które były dostępne w sprzedaży, a Stephanie podpisała wiele z nich. Zdjęcie powyżej przedstawia Stephanie podpisującą książkę, w towarzystwie Iana Thorpe, Patti Anklam i Connie Crosby.

Oprócz wydania książki "Designing a Successful KM Strategy" inni członkowie Knoco – Nick Milton (Knoco UK) i Ian Fry (Knoco Australia) dzielili się swoją praktyczną wiedzą jako autorzy rozdziałów w kolejnych publikacjach:

- [Utilizing Evidence Based Lessons Learned](#)
- [Gaining Buy-In for KM](#)
- [Re-engineering clinical trials](#)

Knoco is the registered trademark of Knoco Ltd.

All company details can be found at www.knoco.com

Don't want to receive these emails anymore? You can [Unsubscribe](#)