

KUD 658

LIDERSTVO I MENADŽMENT ZNANJA U FUNKCIJI KONKURENSKE PREDNOSTI

*Dr. Husnija Bibuljica, prof. ass.
h_bibuljica@hotmail.com*

Abstrakt

U vremenu ubrzanih promena i globalizacije poslovanja, pitanja liderstva i menadžmenta znanja sve više dobijaju na značaju u kreiranju i održanju konkurentske organizacijske prednosti. U radu su dati rezultati istraživanja uticaja liderstva na uspješnost programa menadžmenta znanja u razvijenim zemljama i na Kosovu.

Menadžment znanja podrazumijeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gdje im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj.

pravo znanje, na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije. Cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao

proces znanja. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (Creation), osvajanje znanja (Capture), čuvanje znanja (Storing), podjelu znanja sa drugima (Sharing) i primjenu znanja (Application) na način koji će doprineti stvaranju dodatne vrijednosti za organizaciju.

Ključne riječi: liderstvo, menadžment znanja, promjena, konkurentska prednost, tehnologija, process.

Jel klasifikacija: M11, M15, M53, M54.

Uvod

Savremena ekonomija, orjentisana sve manje na prirodne resurse, a sve više na preimućstvo intelektualnog aspekta, polazi od činjenice da se konkurentska prednost svake firme nalazi u znanju koje ona posjeduje. Terminima ekonomske teorije rečeno, potrebno je izgraditi strategiju koja će proizvesti super profit, tj. strategiju koja će efikasnim iskorišćavanjem znanja omogućiti firmi da osvoji konkurentsku prednost. Pretpostavka je da se znanjem, u svojim eksplicitnim ili prećutnim manifestacijama, može upravljati. Postavlja se pitanje kako razviti strategiju menadžmenta znanja kojom bi se iskoristio ovako značajan resurs i zaštitila njegova vrijednost. U tom pravcu koncipiran je i ovaj rad, čiji je cilj ne samo sagledavanje značaja programa menadžmenta

znanja u postizanju konkurentske prednosti organizacije, već i definisanje uloge i uticaja lidera na efikasnost samog programa⁹⁰. Mogućnost upravljanja znanjem postaje sve značajnije u današnjoj tzv. ekonomiji znanja (knowledge economy). Kreiranje i širenje znanja unutar savremene organizacije postaje sve više odlučujući faktor u postizanju i održavanju njene konkurentske prednosti. Zapravo, jedina održiva prednost savremene organizacije proizilazi iz onoga šta firma zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiče i koristi novo znanje. Savremena organizacija u eri znanja je ona koja uči, pamti i djeluje na osnovu informacija i znanja dostupnog na najbolji mogući način.

Kao strategijski pogled na menadžment znanja koji sagledava jedinstvo između tehnoloških i ljudskih faktora kao osnovu opstanka u promenljivom okruženju ističe se definicija dr Y. Malhotre po kojoj se menadžment znanja definiše na sledeći način: „Menadžment znanja obuhvata najvažnija kritična pitanja organizacione adaptacije, opstanka i kompetencije u susretu sa sve rastućim i bržim promjenama poslovnog okruženja⁹¹. U osnovi, menadžment znanja je otelotvorenje organizacionih procesa koji teže sadejstvu i kombinaciji podataka i informacija koji povećavaju kapacitete informacionih tehnologija i kreiraju i inoviraju potencijalne ljudske kapacitete“ To je koncept kolektivnog znanja jedne organizacije čiji krajnji cilj predstavlja efikasnu primjenu znanja u situacijama u kojima se donose odluke. Koncept menadžmenta znanja predstavlja, dakle "sposobnost da se za relativno kratko vrijeme dođe do informacije koja će omogućiti svakome u organizaciji da donese najbolju odluku, bilo da se radi o uslovima na tržištu, proizvodu, usluzi, procesu, planiranim aktivnostima konkurenata ili nekim drugim informacijama važnim za uspjeh kompanije. Najkraće rečeno, menadžment znanja je proces kroz koji organizacija generiše vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju.

Proučavanje problematike menadžmenta znanja, neminovno dovodi i do definisanja i analiziranja faktora čiji se uticaj na efektivnost programa menadžmenta znanja može definista i kao pozitivan ili negativan, kao pospješujući ili ograničavajući, kao motivišući ili demotivišući. Neki autori čak i samu prirodu koncepta menadžmenta znanja razlikuju od ostalih strategijskih koncepata upravo po strasti, odvažnosti i samopouzdanju lidera znanja (knowledge leader), kako ih nazivaju. Imajući u vidu kompleksnost savremenog poslovnog okruženja, globalizaciju, brz i konstantan razvoj tehnologije, radnike znanja kao nosioce inovativnih i kreativnih procesa, samo znanje kao osnovu konkurentske prednosti organizacije, s pravom možemo konstatovati da je uloga,

⁹⁰ Amidon, D.M., Macnamara, D., 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future, dostupno na www.entovation.com.

⁹¹ Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization, Elsevier, str. 6.

=====

sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje savremenih organizacija⁹².

1. Uloga lidera u ekonomiji znanja

Organizacija koja u svom centru ima implementirani program menadžmenta znanja i koja se bori za svoju konkurentsku prednost u okruženju ekonomije znanja poseduje karakteristike i specifičnosti koje zahtjevaju posebne, ka znanju okrenute lidere ili, kako smo ih već nazvali, lidere znanja. Ovakvi lideri se nalaze pred veoma teškim zadatkom. Potrebno je upravljati organizacijom sa sljedećim karakteristikama: prioritet je protok znanja; odnos sa korisnicima usluga nije više jednosmjernan, već se pretvara u partnerstvo koje stvara zajednička rješenja i u kome je protok znanja dvostran; zaposleni čija svakodnevica uključuje program menadžmenta znanja znaju više o tehničkoj osnovi poslovanja, imaju bolji osjećaj za tržište i bliži su korisnicima nego njihovi poslodavci; najproduktivniji faktor ovakvih organizacija, kreativni zaposleni ili radnici znanja, najbolje funkcionišu u kreativnom haosu i u uslovima u kojima je organizaciona hijerarhija irelevantna; primarna pokretačka snaga organizacije je kontrola toka informacija i ona je podređena internetu i internoj mreži; osnova deljenja znanja među zaposlenima je povjerenje; kancelarije ne predstavljaju simbol moći, a značaj neformalne komunikacije se maksimalno naglašava. Upravljanje ovakvom organizacijom veoma je težak, odgovoran i izazovan zadatak. Zato i čuveni autor Karl Erik Sveiby postavlja pitanje: "Možete li se suočiti sa ovakvim svijetom? Vjerujem da možete i da nemate izbora – već se nalazite u njemu!"⁹³ Organizacija je veoma težak, odgovoran i izazovan zadatak. Kao uvod u naše detaljnije razmatranje karakteristika i sposobnosti koje treba da posjeduje lider znanja, navešćemo rezultate istraživanja 11th Annual Global CEO Survey 2008, Price Waterhouse Coopersa na temu konkurencije i saradnje (Compete & Collaborate. What is success in a connected world?) koji treba da nam ilustruju koliki je značaj lidera za uspješnost kompanije u savremenom poslovanju. Naime cilj istraživanja je bio ispitivanje kako izvršni direktori uspješnih kompanija vide poslovno okruženje u kome rade. Istraživanje je izvršeno među 1.150 izvršnih direktora (CEO) u 50 zemalja, u periodu od septembra do novembra 2007. godine.

Mi ćemo posebno razmotriti dva pitanja koja su značajna za predmet ovog rada. Na pitanje: Koje od ponuđenih vještina i karakteristika smatrate da su ključne za vašu organizaciju?, više od 80% ispitanika se odlučilo za osam od ponuđenih deset vještina. Sa veoma visokim procentom su se opredjelili za sposobnost prilagođavanja internim i eksternim promenama, sposobnost

⁹² Davenport, T., Prusak, L. (2000) *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, str. xv.

⁹³ Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) *Knowledge Leadership*, DM Review Magazine, maj 1999.

liderstva i vođenja drugih i sposobnost za saradnju.⁹⁴ Pitanjem: "Da li imate teškoća da regrutujete kadrove sa sljedećim vještinama i karakteristikama?", od izvršnih direktora se tražilo da identifikuju vještine koje je najteže naći kod zaposlenih. Preko 60% ispitanika smatra da su osobine koje je najteže pronaći kod zaposlenih: kombinacija tehničkih i poslovnih vještina, globalno iskustvo i sposobnost za razvoj i liderstvo drugih, kao i sposobnost za kreativnost i inovaciju.

1.1. Lider znanja

U literaturi se već, kao što smo naveli, ustalio naziv "lider znanja" (Knowledge Leader). Njegovo postojanje u praksi potvrđuju primjeri mnogih organizacija, ali se oko njegove važnosti, vrsta, naziva, položaja i uloga u organizaciji, takođe, vode i mnoge rasprave. Ako je znanje osnovni resurs savremenog poslovanja i sredstvo za postizanje konkurentске prednosti organizacije, onda mijenjanje odnosa koji zaposleni imaju prema svom poslu i svojim kolegama, mjerenje vrijednosti koja se novim načinom poslovanja stvara za organizaciju, stvaranje povjerenja kao uslova za neometano dijeljenje i širenje znanja unutar organizacije, globalizacija i tehnološki razvoj, zahtjeva i lidera koji će zahvaljujući svojim posebnim karakteristikama i vještinama, u navedenim uslovima uspjeti da upravlja znanjem u organizaciji i da zahtjeve promjenjivog i turbulentnog okruženja sprovede u djelo. Najčešće se u praksi susreću sljedeći lideri znanja, različitih naziva sa, u organizaciji, različito određenim poslovima, radnim zadacima i mjestom u organizacionoj strukturi.⁹⁵

1. Inženjer znanja (Knowledge engineer). Ova vrsta lidera javlja se u organizacijama koje imaju veoma taktički / proceduralan pristup menadžmentu znanja. Zadatak ovog lidera je, kako bismo po njegovom nazivu i sami mogli da zaključimo, da eksplicitno znanje pretvori u instrukcije, programske sisteme i kodifikovane aplikacije. Praktično, na ovaj način se redukuje i smanjuje postojeće znanje da bi se kodifikovalo. Negativna strana ovako postavljene funkcije lidera znanja jeste da detaljnija kodifikacija znanja sprovedena na ovaj način, onemogućava njegovu promjenu u trenutku kada okruženje to zahtjeva.

2. Analitičar znanja (Knowledge analyst)⁹⁶ je odgovoran za sakupljanje, organizovanje i širenje znanja, obično po zahtjevu. Ova vrsta lidera sprovodi

⁹⁴ PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey. Preuzeto sa sajta 5.3.2008.

⁹⁵ Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) Menadžment. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.

⁹⁶ Frappaolo, C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.25

=====

svoju funkciju na taj način što postaje skladište najbolje prakse. Nedostatak ovako osmišljene funkcije lidera znanja jeste što njegovim odlaskom iz organizacije postoji opasnost da ode i najbolja praksa. Još jedna potencijalna opasnost koja stoji iza ovakvog lidera znanja jeste da postane od neprocjenjive važnosti za svoje neposredno okruženje, tako da nije u stanju da svoje vještine stavi na raspolaganje i ostalim dijelovima organizacije, kojima je potreban.

3. Menadžer znanja (Knowledge manager) ima ulogu nadzornika. Ovaj pristup liderstvu znanja ima najbolje rezultate u organizacijama u kojima se vjeruje da je znanje rezultat različitih pojedinaca širom cijele organizacije. Menadžer znanja je odgovoran za koordiniranje napora inženjera, arhitekata i analitičara. Ova pozicija najbolje odgovara velikim organizacijama gdje postoji rizik da se veliki broj posebnih procesa dijeljenja znanja izoluje i fragmentira. U tom slučaju menadžer znanja bi trebalo da obezbedi isti nivo koordinacije ovakvih aktivnosti u svim dijelovima organizacije.

4. Direktor znanja (Chief knowledge officer) je veoma tradicionalni, hijerarhijski pristup upravljanju znanja. Direktor znanja je odgovoran za obezbjeđivanje široke koordinacije svih lidera znanja i direktno podnosi izvještaje izvršnom direktoru organizacije. Za uspješnost ovako osmišljene uloge lidera znanja, neophodno je ustanovljenje kulture dijeljenja znanja u organizaciji.

5. Upavnik znanja (Knowledge steward) je vrlo slično menadžeru znanja. Ova vrsta lidera znanja najviše uspjeha ima u organizacijama koje ne posmatraju znanje kao korporativni resurs kojim se mora upravljati od vrha do najnižeg nivoa u kompaniji. Ova uloga, prilično nepouzdana u praksi, podrazumeva obezbjeđivanje minimalne, ali stalne podrške korisnicima znanja, u formi pomoći oko metoda i praksi liderstva znanja.

Koja od navedenih uloga najbolje odgovara organizaciji, zavisiće od raznih faktora, kao što su nivo na kome se nalazi dijeljenje znanja u organizaciji, spremnost i podrška liderstvu znanja, kao i prijemčivost kulture upravljanja znanjem u organizaciji. Bez obzira o kojoj se ulozi radi, nesporno je da lider znanja ima veliku ulogu u postizanju uspješnosti programa menadžmenta znanja u organizaciji.

1.2. “7Cs” Liderstva znanja

Ekonomija znanja zahtjeva transformaciju upravljanja najdragocijenijem resursom današnjice, ljudskim resursima. Ta transformacija zahtjeva od funkcije liderstva da se od tradicionalne funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, kreće ka funkciji povezivanja, umrežavanja i usmjeravanja. Govoreći o liderstvu u ekonomiji znanja, autori Debra Amindon i Doug Macnamara, koji spadaju u vodeće teoretičare, ali i praktičare menadžmenta znanja, smatraju da su moderni lideri oni koji se ne boje brzine promjena, koji se hvataju u koštac sa

konstantnim učenjem, koji znaju da efikasan menadžment nije stvar posjedovanja znanja, već znati kako ga upotrijebiti, koji znaju da nije dovoljno poznavati savremene koncepte menadžmenta, nego i implementirati ih. Po mišljenju navedenih autora, bez obzira što je liderstvo više umjetnost, nego nauka, ipak je potrebno tražiti odgovarajuću mjeru koja će nam omogućiti da izmerimo prijenos od uspješnog liderstva (ROL , Return – on – leadership). Povezanost između znanja i napretka nije nova i nepoznata.

Postoji sedam područja koji čine lidera znanja uspješnim, tzv. "7C" liderstva znanja:⁹⁷

1. Liderstvo znanja je pitanje konteksta (Context). Lider znanja mora da razumije prirodu složenog konteksta u okviru koga djeluje, kao i da umije da njegov smisao prenese tako da inspiriše druge.

2. Liderstvo znanja je pitanje kompetencije (Competence). Lideri znanja moraju da znaju da se kompetencije baziraju na znanju i da su mnogo dinamičnije nego statični atributi kao što su vještine. Izgradnja kompetencija zahtjeva sistematizovani okvir učenja.

3. Liderstvo znanja je pitanje kulture (Culture). Lideri moraju da spoznaju povezanost motivacije (psihologija) pojedinca i kulture (sociologija) organizacije. Trebalo bi da poznaju tradiciju i naslijeđe (antropologija) i da znaju da više od 2% svoga vremena menadžeri treba da posvete viziji koja predstavlja životnu snagu poslovanju budućih generacija.

4. Liderstvo znanja je pitanje zajednice (Communities). Lideri znanja treba da razumiju vrijednost kolektiva – timova, mreža i zajednica koje rade da bi realizovale viziju. "Kolaborativna prednost" može biti kompetencija novog milenijuma.

5. Liderstvo znanja je pitanje konverzacije i zajedničkog jezika (Conversations, Common Language). Lideri moraju da znaju kako da razvijaju zajednički jezik i da shvate da je mnogo više snage u rezultatima dijaloga, nego u dokumentima koja nastaju kao rezultat pojedinačnih procesa planiranja.

6. Liderstvo znanja je pitanje komunikacija (Communications). Lideri treba da vrednuju komunikacione procese, kako tehničke, tako i međuljudske. Ovo vrednovanje ne treba da se zasniva samo na onome što se prenosi komunikacijom, već na onome novom što može da se nauči i kako novo znanje može da se primeni zarad postizanja dobrobiti za organizaciju ili društvo kao celinu.

7. Liderstvo znanja je pitanje treninga (Coaching). Lideri treba da obučavaju i da budu obučavani od strane ljudi koji imaju slične vještine i viziju.

2. Uticaj liderstva na program menadžmenta

⁹⁷ Malhotra, Y. (1997) Knowledge Management in Inquiring Organizations, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis

=====

Po riječima čuvenog M. Portera potencijalni izvori konkurentske prednosti nalaze se svuda u organizaciji. Da bi se došlo do identifikovanja potencijala jedne organizacije za postizanje konkurentske prednosti, potrebno je analizirati svaku od komponenti tzv. lanca vrijednosti: pet primarnih (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja, servis, odnosno postprodajne usluge) i četiri sekundarnih aktivnosti za podršku kreiranju vrijednosti (infrastruktura organizacije, upravljanje kadrovima, razvoj tehnologije i nabavka).⁹⁸ Sve navedene aktivnosti preduzimaju se u cilju pravljenja mosta između strategijske formulacije i implementacije.

Na osnovu Porterovog lanca vrijednosti, u literaturi je nastala ideja formiranja i teorijske analize tzv. modela lanca znanja (Knowledge Chain Model). Model lanca znanja će nam omogućiti detaljnije analiziranje položaja i uticaja liderstva na uspješnost programa menadžmenta znanja.

Bazična premisa modela je da su sposobnost organizacije da uči i uspješnost njenih projekata, veoma važne komponente organizacionog uspjeha i postizanja konkurentske prednosti. Primarne aktivnosti u modelu lanca vrijednosti su aktivnosti koje su zajedničke za cijelu organizaciju i koje spadaju pod nadležnost direktora znanja.

U pet primarnih aktivnosti spadaju:

1. Akvizicija znanja (sticanje znanja iz eksternih izvora i preduzimanje aktivnosti da to znanje postane podobno za kasniju upotrebu),
2. Selekcija znanja (selekcija potrebnog znanja iz internih resursa i preduzimanje aktivnosti da se to znanje učini podobnim za kasniju upotrebu),
3. Stvaranje znanja (stvaranje znanja ili otkrivanjem novog ili dobijanjem od postojećeg znanja),
4. Internalizacija znanja (ažuriranje stanja organizacionih izvora znanja distribucijom i čuvanjem stečenog, selektovanog ili stvorenog znanja) i
5. Eksternalizacija znanja (ugrađivanje znanja u organizacione autpute radi puštanja znanja u okruženje).

Pored primarnih, postoje i četiri sekundarne aktivnosti u modelu lanca znanja koje daju podršku primarnim aktivnostima. U sekundarne aktivnosti spadaju:⁹⁹

1. Liderstvo znanja (uspostavljanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju korisne aktivnosti menadžmenta znanja),
2. Koodinacija znanja (upravljanje međusobno zavisnim aktivnostima menadžmenta znanja da bi se osigurali pravi procesi i resursi u pravo vrijeme),

⁹⁸ Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.

⁹⁹ Santosus, M., Surmacz, J., ABC of Knowledge Management, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html , preuzeto sa sajta 4.1.2008

3. Kontrola znanja (obezbeđivanje da potrebni procesori znanja i resursi budu dostupni u dovoljnom kvalitetu i kvantitetu u cilju obezbeđivanja postavljenih zahteva) i

4. Mjerenje znanja (ocjenjivanje vrednosti resursa znanja, procesora znanja i njihovog razvijanja).

Od četiri sekundarne aktivnosti menadžmenta znanja, liderstvo zauzima primarnu poziciju. Liderstvo znanja postavlja osnovni ton organizacione kulture usmjeren na koordinaciju, kontrolu i mjerenje rezultata, kvalifikuje izražavanje svake od primarnih aktivnosti. Najkraće rečeno, liderstvo treba da omogući stvaranje uslova za postizanje uspješnog i plodonosnog menadžmenta znanja, kroz ostalih osam aktivnosti. Osnovne karakteristike ovakvog liderstva su inspirativnost, mentorstvo, davanje primjera, a u cilju stvaranja povjerenja i poštovanja, kohezivne i kreativne kulture, ustanovljenja vizije, učenja, slušanja, podučavanja i dijeljenja znanja.¹⁰⁰

Na primjerima uspješnih kompanija, tzv. korporativnih lidera, autori Cavaleri i Sharon, navode karakteristike liderstva znanja i njegovu povezanost sa menadžmentom znanja. Po mišljenju autora, korporativni lideri, kao što su 3M, Best Buy, BMW, BP Amoco, Canon, Fuji-Xerox, Hewlet-Packard, Intel, Nokia, Siemens, Royal Dutch Shell, Sony, Toyota, UniLever i Xerox, rutinski govore o važnosti znanja za njihov uspjeh na duži rok. Neke od ovih kompanija, kao što su 3M, Toyota i Xerox, postalesu nešto više od kompanija koje koriste menadžment znanja. Ove kompanije su sebe transformisale u organizacije zasnovane na znanju (KBO – Knowledge Based Organizations). Ono što je važno za predmet rada, a što navedeni autori posebno naglašavaju, jeste da lideri u ovakvim, na znanju zasnovanim kompanijama, ne teže da upravljaju znanjem (manage knowledge) unutar svojih kompanija, već traže način da iskusno i na znanju zasnovanim načinima (knowledgeably manage) upravljaju, radi postizanja konkurentске prednosti. Tako i dolazimo do osnovne karakteristike lidera znanja – razumijevanje njihovog osnovnog cilja, a to je transformisanje svojih organizacija u organizacije zasnovane na znanju koje će koristiti znanje da bi postigle rezultate koji ne mogu biti dostignuti od strane konkurencije. Lideri znanja treba menadžment znanja da integrišu sa razvojem znanja (knowledge development) i da budu sigurni da je znanje utkano u aktivnosti, menadžment sistem i infrastrukturu organizacije.

Uspješno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrijednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih i jačanje njihovog morala. Svaki od navedenih rezultata vrlo je važan za organizaciju. Možemo izvesti zaključak da menadžment znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere. Gotovo da u

¹⁰⁰ Shockley, W. (2000) Planning to Knowledge Management, Quality Progress, USA, str. 57.

literaturi postoji apsolutna saglasnost teoretičara da efikasnost i uspeh programa menadžmenta znanja zavisi prvenstveno od stava lidera po tom pitanju. Naime, velika je vjerovatnoća da će, ukoliko lideri kompanije ne uvide značaj programa menadžmenta znanja, kao i potencijalne benefite za organizaciju, sam program biti osuđen na neuspjeh. U savremenim uslovima poslovanja, znanje i učenje postaju neraskidivi deo liderstva, a uticaj liderstva na implementaciju programa menadžmenta znanja veoma veliki. O tome govore ne samo navodi u literaturi, nego i brojni primeri iz prakse. Liderstvo samo u saradnji sa ostalim aktivnostima menadžmenta znanja može doprinjeti uspehu ovog programa, ali mišljenja smo da ipak treba naglasiti stav da je "korporacija sjenka čovjeka na vrhu", po riječima A. Millera. Naravno, liderstvo koje bi trebalo da bude faktor koji pospješuje program menadžmenta znanja mora da razriješi jednu od osnovnih dilema u liderstvu, a to je sam način upravljanja radnicima znanja. Možda najbolju sliku liderstva u ekonomiji znanja dao je Peter Drucker koji posao rukovodioca organizacije poredi sa poslom upravljanja operom. "Tu su vaše zvijezde i vi ne možete da im izdajete naređenja; imate i ansambl i orkestar; imate ljude koji rade iza scene; i imate publiku. Svaka od ovih grupa je posve različita. Ali dirigent opere ima partituru I svi drugi imaju tu istu partituru. U preduzeću morate da se postarate da se sve različite grupe približavaju da bi proizvele željeni rezultat. To je ključ razumijevanja onoga što je pred nama. Ne radi se o tome ko je manje ili više važan, već ko je za šta važan. Ne radi se o uzdržavanju od izdavanja naređenja, već treba znati kada naređenje treba dati, a kada se prema nekom treba odnositi kao prema partner."¹⁰¹

Zaključak

Liderstvo je nesumnjivo veoma važan faktor koji utiče na efektivnost programa menadžmenta znanja. Uspešno liderstvo koje je fokusirano na znanje, ali u smislu njegovog iskorišćavanja radi postizanja dodatne vrednosti za organizaciju, daje veoma pozitivne rezultate u praksi, koji se najčešće ogledaju u povećanju produktivnosti i agilnosti firme, jačanju inovativnosti, poboljšanju reputacije, unapređenje kreativnosti zaposlenih I jačanje njihovog morala. Biti uspešan lider u menadžmentu znanja predstavlja veliki izazov sa savremene lidere, a imati dobrog lidera na vrhu organizacije znanja, pitanje je od krucijalnog značaja za uspešnost programa znanja.

Da bi organizacije maksimalno osetile benefite koje može pružiti uspešan program menadžmenta znanja i, u tom smislu, iskoristile nesumnjiv uticaj koji liderstvo može imati na efektivnost samog programa, potrebno je da liderstvo bude okrenuto ka znanju kao osnovi konkurentске prednosti savremene organizacije; da postoji jasna vizija o tome kako se znanje može iskoristiti na najbolji način u tu svrhu; da se neguje otvorena komunikacija i poverenje; da se

¹⁰¹ Drucker, P. (2002) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, str. 70.

neguje kultura učenja i usavršavanja zaposlenih i da se zaposleni na pravi način motivišu u tom pravcu.

Literatura

1. Amidon, D.M., Macnamara, D., 7 C's of Knowledge Leadership: Innovating our Future, dostupno na www.entovation.com.
2. Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L. (2005) Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge – based Organization, Elsevier, str. 6.
3. Davenport, T., Prusak, L. (2000) Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, str. xv.
4. Capshaw, S., Koulopoulos, T.M. (1999) Knowledge Leadership, DM Review Magazine, maj 1999.
5. PriceWaterhouseCoopers (2008) 11th Annual Global CEO Survey "Compete & Collaborate. What is success in a connected world?". Dostupno na www.pwc.com/ceosurvey. Preuzeto sa sajta 5.3.2008.
6. Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević – Boljanović, J. (2007) Menadžment. Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 145.
7. Frappaolo, C. (2006) Knowledge Management, Capstone Publishing Ltd., str. 57 – 61.
8. Malhotra, Y. (1997) Knowledge Management in Inquiring Organizations, Proceeding of 2RD Americas Conference on Information System (Philosophy or Information Systems – in Track), Indianapolis
9. Holsapple, C.W., Singh, M. () The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Mngement, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, str. 220 – 247.
10. Santosus, M., Surmacz, J., ABC of Knowledge Management, dostupno na www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html , preuzeto sa sajta 4.1.2008
11. Shockley, W. (2000) Planning to Knowledge Management, Quality Progress, USA, str. 57.
12. Drucker, P. (2002) Upravljanje u novom društvu, Adižes, Novi Sad, str. 70.