

SPIRALA ZNANJA – NOVA PARADIGMA PRENOSA ZNANJA V ZDRAVSTVENI NEGI

SPIRAL OF KNOWLEDGE – NEW PARADIGM OF THE TRANSFER OF KNOWLEDGE IN NURSING CARE

Boris Miha Kaučič, Milica Lahe

KLJUČNE BESEDE: *spiral znanja; obvladovanje znanja; medicinska sestra; zdravstvena nega*

Key words: *spiral of knowledge; nurse; nursing care*

Izvleček – V prispevku je predstavljena spirala znanja kot sodoben model organizacijskega učenja. Prikazan je praktičen primer medicinske sestre v organizacijski enoti. Bistvo spirale znanja je, da pridobljeno znanje posameznika ni dovolj, potreben je prenos na druge. S tem dobimo novo kakovost, vendar moramo biti poleg tega znanje sposobni uporabiti. Organizacijsko učenje pomeni zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, zmožnost reševanja problemov in težav. Je nujen element in orodje preživetja organizacije v okolju. Gre za dinamičen proces ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja.

Abstract – The present article presents the spiral of knowledge as a modern model of organizational learning. A practical case of a nurse in an organizational unit is also presented. Knowledge itself is not sufficient, it has to be passed on to the others. In such a way, new quality is acquired, but one should be also able to use the acquired knowledge. Organizational learning also includes the ability to react to the changes in the environment and the ability to solve problems and difficulties and represents an indispensable element and tool which enables an organization to survive in its environment. It is a dynamic process of creation, acquisition and distribution of knowledge.

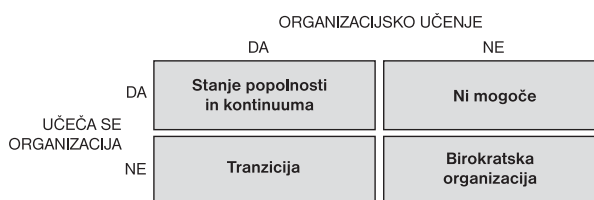
Uvod

Evripides je dejal, da kdor zanemarija učenje v mladosti, izgublja svojo preteklost in je mrtev v prihodnosti (Lahe, Kaučič, 2004). Brez učenja ni možen napredek. Ljudje smo ustvarjeni za učenje. Vsaka sekunda življenja je eno samo poglavje učenja. Učimo se tako, kot nas učijo starši, kot nas učijo učitelji v šolah, kot nas učijo vrstniki in kot se učimo sami skozi izkušnje. Učenje ni en sam in enkraten, ampak je večplasten in kontinuiran proces. Tudi razmišljanje je del procesa učenja.

Organizacijski proces učenja in učeča se organizacija predstavljata dva zelo podobna koncepta. V strokovni literaturi oba pojma nemalokrat uporabljajo kot sinonima, kar kaže na zmedenost pri jasnem opredeljevanju obeh. Ko govorimo o učeči se organizaciji, imamo v mislih takšno organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega vedenja (DiBella, Newis, 1998). Organizacijsko učenje je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti ali procesov, ki se lahko pojavijo na katerikoli ravni analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je to-

rej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, učeča se organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je takšna organizacijska kultura že vzpostavljena in je prisotno vedenje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji.

Odnos med organizacijskim učenjem in učečo organizacijo prikazuje naslednja slika:



Sl. 1. Odnos med organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo (Selan, 2002).

Organizacijsko učenje je pot k oblikovanju učeče se organizacije. Je velika sprememba organizacije. To idejo lahko primerjamo z revolucionarno inovacijo, ki v organizacijo vnese veliko nemira in začetnega nezaupanja, a dolgoročno prinese harmonijo in

blaginjo. Znani pisec Mark Twain (Selan, 2002) je nekoč dejal: »Poimenuj največjega inovatorja Nesreča«. In imel je prav. Večina inovacij in prebojev se rodi iz napak, slabih začetkov, napačnih pristopov in uporabe. Mnogo inovacij je nenačrtovanih in nepričakovanih. Organizacijsko učenje je torej inovacija, h kateri bi morali pristopiti brez strahu. Kadarkoli se organizacija zanj odloči, to ni nazadovanje, je napredek. Vsaka izkušnja, dobra ali slaba, je priložnost za učenje. In tako je potrebno to filozofijo, ki jo propagira organizacijsko učenje tudi jemati, neobremenjeno, a kljub temu z veliko mero resnosti in optimizma.

Organizacijsko učenje

Prvi zametki ideje o organizacijskem učenju kot poslovni filozofiji segajo vse tja v začetek 20. stoletja (Selan, 2002). Resneje se je pojem pričel uporabljati šele v osemdesetih letih, ko so nekatere organizacije začele spoznavati potencial organizacijskega učenja in njegov močni vpliv na poslovno uspešnost in konkurenčnost organizacije.

Učenje pomeni zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, zmožnost reševanja problemov in težav. Je nujen element in orodje za preživetje organizacije v okolju.

Organizacijsko učenje mora vključevati učenje in znanje posameznika, nikakor pa to ne sme in ne more biti dovolj, da bi lahko govorili o učenju na ravni organizacije. Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop. To pa nikakor ni le vsota individualnih učenj. Posameznik v procesu učenja potrebuje povratne informacije in zanke, ki ga usmerjajo in opozarjajo na napake. Le tako lahko prihaja do pravega procesa učenja. Vendar tudi zanke niso dovolj. Organizacijsko učenje potrebuje odprtost sistema, ki bo omogočal pretok in izmenjavo informacij, kjer podatki ali informacija posameznika ne bodo namenjeni ustvarjanju medsebojne predanosti pred ostalimi sodelavci, pač pa bo šele z medsebojno komunikacijo in izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti.

Organizacijsko učenje promovira interno in eksterno sodelovanje zaposlenih, hkrati pa predstavlja pot, na koncu katere organizacija ne bo imela več strahu in predsodkov pred novim in nepričakovanim. Proces organizacijskega učenja organizaciji omogoča spreminjanje internih procesov in prilagajanje spremembam, ki jih narekuje in zahteva okolje. Ko postane organizacijsko učenje samoumeven in samogiben proces, lahko rečemo, da je organizacijsko učenje v organizaciji stvarnost in ne več ideja oziroma iluzija želenega stanja (Selan, 2002).

V večjem delu literature se pojavlja pojem organizacijskega učenja kot dinamičen proces, ustvarjanja, pridobivanja in posredovanja znanja.

Kljub temu, da je bilo doslej definiranje organizacijskega učenja predvsem vir konkurenčne prednosti, pa v tem kontekstu ne smemo pozabiti na zelo pomemben psihološki učinek, ki presega pojem konkurenčne prednosti in ne zajema samo procesa organizacijskega učenja, temveč tudi rezultate tega procesa (Selan, 2002). Predvideva se, da so rezultati takšnega učenja pozitivni. Z vzpostavljanjem strukture, ki jo zahteva organizacijsko učenje, je pogojena sprememba organizacijske kulture ter sprememba vedenja v njej. In na tej točki psihologija posameznika odigra v ključno vlogo pri uspešnosti oblikovanja učeče se organizacije. Nestrinjanje in odpor zaposlenih proti organizacijskim spremembam lahko privede do resnega stanja, ki lahko postavi pod vprašaj tudi obstoj organizacije.

Modeli organizacijskega učenja

Senge (Kaučič, 2004) je leta 1994 predlagal model organizacijskega učenja oziroma učeče se organizacije zgrajen iz naslednjih faz:

- osebna osvojitve znanja (individualno učenje),
- mentalni modeli (individualno učenje),
- skupna vizija (učeče se skupine in timi),
- skupinsko učenje (učeče se skupine),
- in sistemsko razmišljanje (učeča se organizacija).

Prvo ime managementa popolne kakovosti je prav gotovo Deming, ki je leta 1993 razvil novo filozofijo vodenja, izhajajoč iz modela obvladovanja popolne kakovosti. Kar 10 od 14 točk Demingove filozofije je povezanih z učenjem (Selan, 2002).

Nova Demingova filozofija vodenja izpostavlja vse prvine managementa popolne kakovosti (TQM) in se približuje ideji organizacijskega učenja. Tudi drugi, ravno tako pomembni avtorji TQM, kot so Juran, Ishikava, Kondo, Moller, poudarjajo potrebnost učenja v organizaciji, ki naj bo kontinuirano, naj krepí timsko sodelovanje in delo, kreativnost in kakovost ter vzpodbuja osebne kakovosti zaposlenega.

Nobeden od zgoraj naštetih avtorjev pa ni uspel razviti koncepta »popolnega«, ki ga predstavlja učeča se organizacija. Popolna učeča se organizacija naj bi bila tista, ki pospešuje in krepí učenje vseh njenih članov in se kontinuirano spreminja. Kot management popolne kakovosti mora tudi v učeči se organizaciji, če želimo doseči njen razcvet in njeno pravo vrednost, priti do stanja, ko se vsakdo v organizaciji uči. Zato je zelo pomembno, da se izraza »popolno« ne podcenjuje.

Tako bi lahko formalno obliko definicije popolne učeče se organizacije predstavili na naslednji način: popoln – vsi člani organizacije so vpleteni v proces učenja; učeč se – ključen proces za »spremembo na bolje« ter organizacija – strukturiran pristop k doseganju uspeha (Ho, 1999).

Spirala znanja ali model štirih kvadrantov

Nonaka in Takeuchi sta razvila spiralo znanja ali model štirih kvadrantov. Vsak kvadrant predstavlja obliko procesa pridobivanja znanja.

Pridobljeno znanje, ki si ga posameznik pridobi, ni dovolj, potreben je prenos na druge. S tem dobimo novo kakovost. Pa tudi to še ni dovolj. Znanje moramo biti sposobni uporabiti.

V sodobnem svetu postaja znanje konkurenčna prednost. Japonci se od ljudi iz zahodnega sveta razlikujejo po pridobivanju znanja. Nonaka in Takeuchi sta njihov model pridobivanja in prenašanja znanja opisala s spiralo znanja.

Spirala znanja vsebuje štiri stopnje:

- *Socializacija* – o temi razmišljamo in o njej komuniciramo. Komunikacija je lahko razpravljanje, lahko pa je drugačna, celo brez besed. Primer socializacije so strokovna posvetovanja.
- *Eksternalizacija* – pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo, napišemo navodila. Primer eksternalizacije so strokovne revije, časopisi.
- *Kombinacija* – zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih in povežemo v druge kontekste. Primer: iz množice podatkov narišemo slike, grafe.
- *Internalizacija* – to je proces prehajanja eksplicitnega znanja v implicitno, tacitno (Rant, 2003) ali skrito znanje (Selan, 2002). Primer internalizacije je, ko se eksplicitno znanje, kot je aplikacija intramuskularne injekcije, zapisana v knjigi, s študijem in prakso pretvori v implicitno strokovno znanje.

Spiralo sestavljajo tri dimenzije (Rant, 2003):

- *Epistemološka dimenzija* je delitev na implicitno ali tacitno znanje in eksplicitno znanje. Tacitno znanje je subjektivno in je skrito v človeku. Tacitnega znanja ni lahko videti in izraziti. Je osebno in ga je težko formalizirati, o njem komunicirati in ga deliti z drugimi. Sem spadajo subjektivni pogledi, intuicija, slutnje. Tacitno znanje vsebuje dve dimenziji: tehnično – konkretno (know-how) in kognitivno – sheme, mentalni modeli, stališča, ... Eksplicitno znanje je objektivno, pravijo mu tudi kodificirano znanje in je prenosljivo v formalnem sistematičnem jeziku.
- *Ontološka dimenzija* pomeni število vključenih oseb. Poteka od posameznika preko skupine in organizacije do medorganizacijske ravni. V osnovi znanje ustvarjajo posamezniki, brez njih ga organizacija ne more ustvarjati. Naslednja raven, kjer se znanje ustvarja, je neformalna skupina ljudi. Organizacijo moramo videti ne le kot prostor, kjer se v šoli pridobljeno znanje uporablja in preoblikuje. Videti jo moramo tudi kot mesto, kjer se znanje ustvarja.

- *Tretja dimenzija je čas*. Predstavlja dinamične spremembe v znanju, kot je transfer od implicitnega strokovnega znanja posameznika na njegovo skupino.

Grafično sta Nonaka in Takeuchi spiralo znanja narisala takole:



Sl. 2. Spirala znanja Nonake in Takeuchija (Nonaka, Takeuchi, 1995, cit. po Rant, 2003).

V zahodnem svetu razumejo znanje kot nekaj eksplicitnega – kot nekaj formalnega in sistematičnega. To se izraža v besedah in številkah.

Japonci v svojih organizacijah znanje razumejo popolnoma drugače. Zanje je znanje, ki se lahko izrazi z besedami in številkami, le vrh ledene gore. Znanje razumejo primarno kot tacitno (Rant, 2003) ali skrito (Selan, 2002) – nekaj, kar ni enostavno in se težko izrazi.

Ustvarjanje znanja organizacije je neprestana in dinamična interakcija (medsebojno vplivanje) med tacitnim in eksplicitnim znanjem (Rant, 2003).

Pri spirali znanja sta pomembna dva dejavnika: komunikacija, s katero širimo znanje vseh udeležencev, in dinamika. Gre za ciklično ponavljanje. Kot posledica cikličnega procesa se pomen dinamično razvija in raste v svojem obsegu in kompleksnosti.

Prenos znanja je v zahodnem svetu dandanes še preveč zapostavljen. Učinkovito pridobivanje in ohranjanje znanja je zelo pomembno. Pomembno pa ni o znanju le razpravljati, potrebno ga je zapisati, ga predstaviti v novih oblikah in s tem omogočiti, da v drugih posameznikih privede do novega implicitnega znanja. Eden največjih problemov v sodobni organizaciji je, kako obdržati znanje v organizaciji, tudi ko posameznik s tem znanjem iz nje odide. Dosledna uporaba vseh stopenj spirale znanja je ena od poti za uspešno rešitev tega problema. To nam dokazujejo Japonci, ki so tudi z njeno pomočjo dosegli zavidljive uspehe na organizacijskem področju.

Spirala znanja, primer medicinske sestre

Primer spirale znanja v dejavnosti zdravstvene nege v organizacijski enoti (OE):

- Medicinska sestra prebere članek v strokovni reviji Obzornik zdravstvene nege, pridobi novo tacitno znanje. Izvede se internalizacija na ravni posameznika.
- O tem razpravlja s sodelavko/sodelavcem. Izvajata torej socializacijo v skupini, ki tokrat šteje dva člana (o temi premišljujemo in o njej komuniciramo). Primer socializacije so strokovna posvetovanja.
- Pripravita predlog in ga predstavita v organizacijski enoti (OE). Torej naredita eksternalizacijo na ravni OE (pridobljeno znanje dokumentiramo in zapišemo). Primer eksternalizacije so strokovne in pajožne revije, časopisi, ...
- OE se zdi predlog zanimiv in v njegovem okviru podatke preoblikujejo v grafe, skice, besedilo, ... Tako pridobijo novo razsežnost znanja kombinacijo na ravni OE (zapisano znanje ponovno preoblikujemo, ga prikažemo v novih formatih in povežemo v druge kontekste).
- Medicinske sestre analizirajo in predstavijo dobljene rezultate. Tako dobijo novo tacitno znanje z internalizacijo v OE.
- Razpravljajo o predstavljenih podatkih. To izvršijo s socializacijo v OE.
- Po zaključku dve medicinski sestri predstavita zaključek kot referat na posvetovanju in o tem izide članek. Torej na medorganizacijski ravni izvedeta eksternalizacijo.
- Spirala se tako nadaljuje, ko kdo od poslušalcev pride do nove ideje ... V tem primeru torej pride do internalizacije novega posameznika na višji ravni.

Drugi modeli organizacijskega učenja

Selan (2002) navaja naslednje modele organizacijskega učenja:

- Model inkrementalnega (adaptivnega učenja) ter model inovativnega (transformacijskega) učenja.
- Molekularni model razvoja.
- Model šestih zidakov.
- Model učenja organizacijske ravni.
- Model 3 elementov – osredotočanja, želje in sposobnosti.
- Sistematizirano organizacijsko učenje.
- Dvodimenzionalni model organizacijskega učenja.
- Model petih disciplin učenja.
- Ledena gora (učenja).

Obvladovanje znanja

Obvladovanje znanja postaja enakovredna organizacijska (poslovna) funkcija, ki jo močno pospešuje razvoj informacijske in teleinformacijske tehnologije.

Obvladovanje znanja je strategija in širok proces vnosa, ustvarjanja, lokaliziranja, organiziranja, prenašanja in uporabe znanja v organizaciji, ki ga podpi-

rajo štirje ključni dejavniki: vodenje, organizacijska kultura, tehnologija in vrednotenje (Mayer, 2002).

Znanje vstopa v organizacijo najprej na osebni ravni. Če tam ostane, je slabo izkoriščeno. Po mnenju Mayerja (2002) so nekateri posamezniki prepričani, da jim daje novo znanje konkurenčno prednost pred kolegi, zato ga obdržijo zase. Ta proces je sprožila tradicionalna šola, ki še danes prepoveduje in kaznuje prenos znanja med učenci, dijaki in kolegi, kar je seveda razumljivo pri preverjanju in ocenjevanju znanja posameznika, a hkrati ne spodbuja skupinskega učenja, ki temelji na izmenjavi znanja. Privzgoji nam občutek, da je razdajanje znanja neetično in da je solidno znanje posameznika najvišji cilj. Dokaz za to ni samo stroga prepoved pripisovanja in prišepetavanja, marveč dejstvo, da ne preučuje debate, ki je osnovno orodje za evalvacijo osebnega znanja, torej osnovno spoznavno orodje.

V organizaciji moramo zagotoviti, da se vsaka investicija v znanje obrestuje. Novo znanje mora biti dostopno vsem, ki ga potrebujejo, dostopnost pa mora biti pregledna. Dostopnost je opredeljena tudi s stopnjo obveznosti za posameznike in posamezne strokovne in/ali organizacijske ravni.

Iz napisanega lahko razberemo, da morajo biti v organizacijah specializirani ljudje, ki obvladujejo procesiranje znanja od nastajanja do razširjanja, od shranjevanja do uporabe in vrednotenja. Napredne in inovativne zdravstvene ustanove bodo morale slediti trendom uvajanja novih organizacijskih oblik. Od menedžerjev v zdravstveni negi pa je odvisno, koliko bomo znali le-te vpeljati v delovna okolja. Čakajo nas torej izzivi.

Literatura

1. Cushway B. Human resources management. London: Kogan Page: AMED: Association for Management Education and Development, 1994.
2. DiBella AJ, Nevis EC. How organization learn: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998: 216.
3. Drucker PF. Post-capitalist society. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993: 204.
4. Garvin DA. Building a learning organization. Boston: Harvard Business Review, 1993: 78–91.
5. Ho Samuel KM. Total learning organization. The Learning Organization 1999; 3: 116–20.
6. Lahe M, Kaučič BM. Management kadrovskih virov – primer učeče se organizacije in spirale znanja v dejavnosti zdravstvene nege. V: Lahe M (ur.), Kaučič M (ur.). Zbornik predavanja s strokovnega srečanja Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor, Maribor 25. februar 2004. Maribor: Društvo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor, 2004: 19–25.
7. Kaučič BM. Stališča medicinskih sester do vseživljenjskega izobraževanja v zdravstvenem domu Maribor. Diplomsko delo. Kranj, Fakulteta za organizacijske vede, 2004.
8. Marquardt MJ. Action learning in action: transforming problems and people for world-class organizational learning. Palo Alto (CA): Davies-Black Publishing, 1999: 259.
9. Mayer J. Od organizacije, ki dela, prek organizacije, ki se uči, do organizacije, ki ustvarja. Organizacija 2002; 35: 569–78.

10. Rant Ž. Spirala znanja. V: Florjančič J (ur.), Ovsenik M (ur.), Ferjan M (ur.) et al. Zbornik 22. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, management in razvoj organizacije, Portorož 26.–28. marec 2003. Kranj: Založba Moderna organizacija, 2003: 44–50.
11. Selan M. Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2002.

Internetni viri

- a) <http://www.stuart.iit.edu/courses/mgt581/filespdf/nonaka.pdf>, januar, 2004: The knowledge Creating Cycle.
- b) <http://www.barlett.ucl.ac.uk/management/OrganLearning.pdf>, januar, 2004: Organization Learning and Knowledge creation in Project Based organizations.