

Ve dnech 5.–8. listopadu 2001 se konala ve Staré Lesné ve Vysokých Tatrách 14. mezinárodní konference CS ONLINE. Konference, která se koná pravidelně od roku 1986 (s výjimkou roku 2000), je určena:

- vedoucím informačních středisek, informačním specialistům a analytikům
- řídicím pracovníkům a specialistům v oblasti marketingu a strategického plánování
- manažerům znalostí
- konzultantům pro oblast managementu
- specialistům v oblasti business/competitive intelligence
- producentům informačních a znalostních databází
- specialistům v oblasti IT, studentům a učitelům informačních a souvisejících oborů.

Program letošní konference byl rozdělen do čtyř základních bloků:

1. Informační zdroje a znalosti ve vnějším prostředí firmy
2. Přidávání hodnoty – aneb od zdrojů ke skryté inteligenci
3. Firemní portály a intranet – vstupní brána k online informacím a znalostem
4. Informační střediska v éře ekonomiky znalostí – součást a podpora znalostních a informačních center budoucnosti.

Příspěvky většiny přednášejících z České republiky, Slovenska, Německa, USA a Anglie jsou uvedeny v plném rozsahu ve **sborníku CS ONLINE 2001**, který je k dispozici ve studovně knihovnické literatury Národní knihovny ČR. Vzhledem k tomu, že ve sborníku lze nalézt nejen teoretické zamyšlení nad „starou známou“ triádou **data – informace – znalosti**, ale také velmi konkrétní postřehy a skutečnosti související s firemní informační kulturou, je možné sborník doporučit k prostudování informačním pracovníkům na různých úrovních řízení a s různým zaměřením.

Data jako zkratkové profesionální označení pro čísla, text, zvuk, obraz, apod. jsou **informace**, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. **Znalosti** jsou informace, které člověk přijal, klasifikoval, utřídil, zamyslel se nad nimi a spojil je s tím, co už znal – tedy informace, které prošly a byly zpracovány lidským mozkiem. Proto se také jedincům, kteří dokázali lépe transformovat informace ve znalosti, dostávalo výjimečné péče, a to v závislosti na tom, zda byly jejich znalosti v souladu nebo rozporu se znalostmi a zvyklostmi ostatních členů komunity. Bud' stoupali na společenském žebříčku, nebo se jich ostatní snažili rychle exemplárním způsobem zbavit. Šaman byl svým kmenem ctěn a odměňován, jeho středověkou evropskou kolegyni zavedly podobné schopnosti na hranici [*Ludmila Mládková*].

V současné době nabývají stále většího významu **tacitní znalosti** (tacit knowledge, tj. tiché, nevyřčené znalosti). Tacitní znalosti jsou zatím nesdělitelné znalosti, něco, co zatím nedokážeme popsat, nedokážeme artikulovat. Jsou protipólem explicitních znalostí, které popsat více či méně snadno dokážeme. Tacitní znalosti čekají na konverzi do explicitních znalostí. Někdy, když se snažíme tacitní znalosti vyjádřit, soustředíme se na to, jak to chceme říci a ztratíme kontakt s tacitními znalostmi, které jsme chtěli vyjádřit. Jako když se nadaný pianista příliš soustředí na techniku přednesu skladby, přitom by hrál lépe, kdyby „jen“ vnímal hudbu. Úspěšnost japonských firem je založena především na schopnosti sdílet tacitní znalosti, což je umožněno tím, že lidé obvykle pracují celý život u stejné firmy, velmi dobře se znají a panuje mezi nimi absolutní důvěra. Celoživotně pracovat pro jednu firmu je naprosto samozřejmé, a proto je sdílení informací velmi aktivní a bezproblémové. Individualismus nepatří do japonské kultury, avšak do evropské ano, proto musíme stále věnovat velkou pozornost rozvoji týmové práce [Tim Ray a Steve Little].

Informace hrají v organizaci důležitou roli mimo jiné také z hlediska udržování společenského statutu. Velmi často se však tato iracionální potřeba projevuje i tak, že lidé informace zadržují a zakládají svůj vliv v organizaci na jejich vlastnictví. **Problém zadržování informací** se samozřejmě netýká informací důvěrných, jejichž hodnota spočívá právě v tom, že o nich ví jen omezený počet lidí. Problém je ve sdílení všech ostatních informací, které jsou k dispozici co nejširšímu okruhu lidí v organizaci a umožňují jim vytvářet znalosti potřebné k dosahování cílů organizace. Budování pozice nezbytnosti založené na držení informací, jež by někomu mohly být užitečné, je typické v organizacích, kde neexistuje týmový způsob práce a kde pracovníci nejsou schopni ztotožnit úspěch organizace s úspěchem svým. Na zadržování informací má však také velký vliv mentalita daného národa – Češi, ale také Francouzi historicky trpí pocitem ohrožení a jejich ochota sdílet informace je menší než u Američanů, kteří věří v neomezené možnosti své společnosti. Asiaté pak pokládají sdílení informací přímo za svou povinnost, která vyplývá z kultu sounáležitosti. Holanďané jsou zase rození obchodníci a nalezení správné rovnováhy pro ně není problém.

Ani když už se vyrovnáme s ochotou lidí v organizaci sdílet informace, není vyhráno. Informace jsou totiž jako tekutina s nenulovou viskozitou – aby mohly být užitečné, musí být vedeny nějakými kanály, a aby mohly proudit, musí se vytvořit nějaký tlak (nádrž plná vody elektriku nevyrobí, je nutné vodu pustit do turbíny).

Hlavní příčiny nefungující cirkulace informací jsou:

- staré návyky – lidé se neumějí ptát nebo se ptát ostýchají
- zadržování informací – lidé se obávají zmenšení své nepostradatelnosti
- neznalost hodnoty informací
- neschopnost komunikovat – neexistence jednoduchých postupů

- nevhodná struktura organizace – hierarchie a kumulování odpovědnosti.

Je velmi důležité vytvářet účelné informační kanály napříč hierarchickými strukturami organizace a stimulat informační toky. **Zajištění cirkulace informací** je základní hybnou silou organizace. Problém ovšem nespočívá v zajištění množství informací, které těmito kanály proudí, ale v zajištění jejich kvality. Té lze dosáhnout pouze zavedením **prvku zpětné vazby**. Příjemce užitečné informace by měl být motivován k poděkování odesílateli. Mezi důležité principy udržení cirkulace informací patří také „ochrana poslů špatných zpráv“. Ti, kdo říkají nepříjemnou pravdu, jsou nejcennějším zdrojem interních informací a jejich demotivace tuto pravdu říkat je velmi vážnou chybou [Tomáš Vejlupek].

Hlavní překážky zavádění řízení znalostí v našich organizacích spočívají v těchto problémových okruzích:

- podceňuje se osvojování, sdílení a řízení znalostí
- organizace bez počítačů – dnes směšné; organizace bez znalostních specialistů – dnes běžné
- existuje hodně dat – málo informací – téměř žádné znalosti
- ke znalostem a jejich nositelům se nechováme jako ke strategické surovině
- akceptování práva na názor, omyl, riziko, uplatňování intuice, zkoušení nového, komunikaci, otevřenost, týmovou práci, střet názorů
- slušné, korektní, kolegiální, otevřené jednání a chování
- eliminace závisti, vzájemná loajalita
- péče o znalostní specialisty
- vzdělávání, ohodnocení, zbavení operativy, optimalizace podmínek, respektování individuality
- nesdílení informací a znalostí, podceňování týmové práce.

Přechod ke společnosti znalostí staví do popředí osobnosti mající znalosti – **znalostní specialisty**. V organizacích přežívá chybný mýtus – „pouze neschopný vedoucí má poradce“ a v extrémním případě se řídí jedním z Murphyho zákonů: „Ve firmě je vždycky někdo, kdo ví, o co jde; je třeba jej okamžitě propustit“. Znalostní specialista je velmi často více uznáván v jiné organizaci než ve vlastní. Nerespektovat znalostní specialisty je stejné, jako bychom nerespektovali výpočetní techniku a nepoužívali ji [Jan Vymětal].

Hodnotíme-li kvalitu a použitelnost informace, všímáme si tří základních hledisek: obsahu, aktuálnosti a formy. Usilujeme pochopitelně o to, aby tyto tři atributy byly v rovnováze, ale ne vždy je to možné. Paradoxně se ukazuje, že obsah informace je na posledním místě za aktuálností a formou. Upřednostníme informaci dodanou včas, byť ještě neúplnou, zároveň informaci potřebujeme získat v takové formě, kterou jsme schopni co nejrychleji absorbovat. Dobrý manažer se rozhoduje včas, i když ještě nemá k dispozici úplně všechny informace, nebojí se riskovat. Špatný manažer se rozhoduje, až když se nebojí, že riskuje, až si je úplně jist, byť je již pozdě.

Považuji za velmi pozitivní, že tak významná konference, která je vnímána jako fórum nejmodernějších informačních technologií, věnuje také značnou pozornost organizaci a řízení lidských zdrojů a jejich vlivu na využití znalostí.

Gabriela Krčmařová
Národní knihovna ČR