

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

Manajemen Pengetahuan dan Inovasi



Manajemen Pengetahuan dan Inovasi

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-23-6 (PDF)



Manajemen Pengetahuan dan Inovasi

Penulis :

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

ISBN : 978-623-8642-23-6

Editor :

Dr. Joseph Teguh Santoso, S.Kom., M.Kom.

Penyunting :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniato, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik Bekerja sama dengan
Universitas Sains & Teknologi Komputer (Universitas STEKOM)

Anggota IKAPI No: 279 / ALB / JTE / 2023

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. 08122925000

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, kami persembahkan buku ini yang berjudul "**Manajemen Pengetahuan dan Inovasi**". Buku ini merupakan hasil dari pemikiran mendalam dan penelitian yang bertujuan untuk memberikan wawasan yang komprehensif tentang pentingnya manajemen pengetahuan dan Inovasi. Dalam dunia yang terus berubah dan berkembang, pengetahuan dan inovasi menjadi dua pilar utama yang mendukung keberhasilan organisasi.

Dalam era informasi saat ini, manajemen pengetahuan bukan hanya sekadar pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan mendasar bagi organisasi dan individu. Pengetahuan yang dikelola dengan baik dapat mendorong inovasi, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan nilai tambah. Buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang konsep manajemen pengetahuan dan bagaimana hal ini berhubungan erat dengan inovasi.

Buku ini terdiri dari enam bab yang dirancang untuk membahas berbagai aspek manajemen pengetahuan secara mendalam. Bab 1 membahas tentang membangun budaya pengetahuan. Bab ini membahas pentingnya menciptakan budaya pengetahuan dalam organisasi, serta bagaimana manajemen pengetahuan dapat bertransformasi menjadi layanan pengetahuan yang efektif. Kami juga akan mengupas strategi pengetahuan dan peran strategis layanan pengetahuan dalam mendukung tujuan organisasi. Bab 2 dalam buku ini akan menjelaskan mengenai kepemimpinan dan kepemimpinan pengetahuan. Dalam bab ini, kami menjelaskan bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pengembangan layanan pengetahuan. Kami akan mengeksplorasi lanskap layanan pengetahuan dan peran ahli strategi pengetahuan dalam membentuk arah dan kebijakan organisasi.

Bab 3 membahas tentang organisasi sebagai budaya pengetahuan. Bab ini menyoroti pentingnya organisasi yang berpusat pada pengetahuan dan bagaimana pencarian budaya pengetahuan dapat menjadi katalisator untuk inovasi. Kami juga akan membahas cara membangun kasus bisnis untuk layanan pengetahuan. Bab 4 tentang layanan pengetahuan terapan. Di sini, kami membahas kolaborasi di tempat kerja dan faktor-faktor yang berkontribusi pada keberhasilan layanan pengetahuan. Kami juga akan menyajikan ukuran dan metrik untuk menilai efektivitas layanan pengetahuan. Dalam bab 5 tentang kerangka strategis layanan pengetahuan. Bab ini memberikan panduan tentang strategi yang direkomendasikan untuk mengelola modal intelektual dan menciptakan layanan pengetahuan kelas dunia. Kami juga akan membahas pentingnya audit dan penilaian kebutuhan dalam mengembangkan layanan pengetahuan yang efektif. Bab 6 membahas mengenai peran ahli strategi dalam manajemen perubahan. Bab terakhir ini menguraikan peran ahli strategi pengetahuan dalam manajemen perubahan dan bagaimana mereka dapat menjadi pemimpin pemikiran dalam organisasi. Kami akan membahas pentingnya dukungan sponsor dalam implementasi perubahan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini, mulai dari penulis, editor, hingga rekan-rekan yang telah memberikan masukan berharga. Semoga buku ini dapat menjadi sumber referensi yang bermanfaat dan mendorong pembaca untuk lebih memahami pentingnya manajemen pengetahuan dan inovasi dalam mencapai tujuan yang lebih besar.

Selamat membaca!

Semarang, Agustus 2024
Penulis

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

DAFTAR ISI

Halaman judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iv
BAB 1 MEMBANGUN BUDAYA PENGETAHUAN	1
1.1. Layanan Pengetahuan	1
1.2. Manajemen Pengetahuan Menjadi Layanan Pengetahuan	10
1.3. Strategi Pengetahuan Dan Para Ahli Strategi Pengetahuan	11
1.4. Peran Strategis Layanan Pengetahuan Dalam Organisasi	15
1.5. Manajemen Dan Layanan Pengetahuan	17
1.6. Dasar-Dasar Manajemen	40
BAB 2 KEPEMIMPINAN DAN KEPEMIMPINANAN PENGETAHUAN	44
2.1. Pendahuluan	44
2.2. Kepemimpinan Pengetahuan	45
2.3. Lanskap Layanan Pengetahuan	47
2.4. Ahli Strategi Pengetahuan	75
2.5. Layanan Pengetahuan Dan Strategis Pengetahuan	76
2.6. Profesional Pengetahuan Strategis	86
BAB 3 ORGANISASI SEBAGAI BUDAYA PENGETAHUAN	99
3.1. Organisasi Yang Berpusat Pada Pengetahuan	99
3.2. Pencarian Budaya Pengetahuan Ini Bukanlah Hal Yang Berlebihan	101
3.3. Layanan Pengetahuan Dianggap Sebagai Katalis Pengetahuan	104
3.4. Membangun Budaya Pengetahuan	106
3.5. Tetapkan Proposisi Nilai	110
3.6. Bangun Kasus Bisnis Untuk Layanan Pengetahuan	113
BAB 4 LAYANAN PENGETAHUAN TERAPAN	119
4.1. Kolaborasi Di Tempat Kerja	119
4.2. Pengembangan Sponsor	125
4.3. Efektivitas Dibangun Diatas Struktur Dan Susunan Kelompok	144
4.4. Keberhasilan Kolaboratif Layanan Pengetahuan	148
4.5. Faktor Keberhasilan Kritis	151
4.6. Ukuran Dan Metrik Untuk Layanan Pengetahuan	171
4.7. Mengembangkan Strategi Pengukuran Layanan Pengetahuan	174
BAB 5 KERANGKA STRATEGIS LAYANAN PENGETAHUAN	194
5.1. Strategi Yang Direkomendasikan	194
5.2. Layanan Pengetahuan Untuk Mengelola Modal Intelektual	197
5.3. Layanan Pengetahuan Kelas Dunia	205
5.4. Layanan Pengetahuan Dalam Konteks	211
5.5. Definisi ECM	214

5.6. Arsitektur Perusahaan	232
5.7. Audit/Penilaian Kebutuhan	238
BAB 6 PERAN AHLI STRATEGI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN	242
6.1. Manajemen Perubahan Dan Implementasi Perubahan	242
6.2. Peran Sponsor.....	258
6.3. Ahli Strategi Pengetahuan Menjadi Pemimpin Pemikiran Pengetahuan	269
Daftar Pustaka	287

BAB 1

MEMBANGUN BUDAYA PENGETAHUAN

1.1 LAYANAN PENGETAHUAN

Sekarang jelas bahwa kontinum pengetahuan yang dimulai pada awal abad lalu telah membawa pemahaman baru dan rasa hormat baru terhadap pengetahuan bagi komunitas manajemen modern kita. Meskipun demikian, kita belum dalam posisi untuk menyatakan bahwa informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis suatu organisasi dibagikan sejauh yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan dan afiliasi organisasi. Kita tahu bahwa sebagian besar organisasi dapat memperoleh manfaat dari berbagi pengetahuan yang lebih baik, tidak hanya di seluruh perusahaan tetapi juga di dalam (dan di antara) masing-masing departemen dan unit bisnis.

Saat itu akan tiba, dan meskipun kita belum berada di tempat yang kita inginkan dalam hal berbagi pengetahuan, kita telah belajar banyak tentang bagaimana perusahaan, organisasi, dan semua entitas fungsional terorganisasi lainnya (termasuk organisasi nirlaba dan nirlaba, serta bisnis) memperoleh manfaat ketika metodologi ditetapkan untuk memastikan berbagi pengetahuan praktis.

Sesungguhnya, sejarah kita lebih jauh dari yang kita kira. Pada awal tahun 1900-an, para pemimpin bisnis mulai menyadari bahwa perubahan diperlukan dalam hal manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis (meskipun fungsi-fungsi ini belum diberi nama yang kita gunakan sekarang), dan mereka mulai memperhatikan untuk membedakan informasi yang "praktis dan bermanfaat" dari informasi yang dicari untuk pengembangan pribadi, tujuan pendidikan, atau hiburan. Akibatnya, sepanjang abad kedua puluh kita menemukan banyak contoh tentang bagaimana pekerja di bidang sains, bisnis, dan penelitian berjuang untuk menangani informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang dibutuhkan untuk mendukung pekerjaan mereka. Pada pertengahan abad, manajemen bisnis mulai mencermati dengan saksama bagaimana informasi dikelola.

Setelah Perang Dunia II, manajemen informasi (terutama informasi ilmiah) telah mencapai titik kritis, dan perjuangan untuk menangani informasi dalam jumlah yang sangat banyak terus berlanjut. Ketika upaya untuk menemukan solusi dilakukan, ilmu informasi sebagai disiplin baru untuk menangani situasi tersebut menjadi pekerjaan besar. Manajemen informasi dan langkah menuju "zaman informasi" yang banyak dibicarakan memberikan banyak kontribusi yang kuat dan langgeng bagi manajemen bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Namun, sementara banyak dari inovasi dan cara berpikir baru tentang manajemen informasi ini diidentifikasi di banyak bidang (tidak hanya dalam manajemen bisnis, seperti yang diasumsikan secara luas), masalahnya terus tumbuh.

Lebih banyak inovasi diperlukan, dan lebih banyak solusi, dan pada dekade terakhir abad ini, evolusi manajemen pengetahuan (KM) sedang berlangsung dengan baik. Manajer organisasi mulai menyadari bahwa keberhasilan operasional dapat diwujudkan dengan lebih baik dan lebih efisien ketika pengetahuan perusahaan dapat dipanen dan diambil untuk tujuan

organisasi. Manajemen informasi ke manajemen pengetahuan. Mengelola pengetahuan telah diantisipasi oleh beberapa pemimpin manajemen dan perusahaan yang memberikan perhatian pada hal-hal ini, termasuk orang yang sekarang dianggap sebagai "bapak manajemen modern" (dan yang seperti yang dijelaskan kemudian - muncul dengan istilah "pekerja pengetahuan"). Peter F. Drucker tidak akan membiarkan nilai pengetahuan dalam bidang manajemen diremehkan dan dia adalah salah satu pemimpin manajemen pertama yang memahami dan mengemukakan konsep bahwa pengetahuan itu sendiri secara intrinsik dihargai berdasarkan cara penggunaannya:

Pencarian pengetahuan, serta pengajarannya, secara tradisional telah dipisahkan dari penerapannya. Keduanya telah diatur berdasarkan subjek, menurut apa yang tampak sebagai logika pengetahuan itu sendiri. Sekarang kita semakin mengatur pengetahuan di sekitar area penerapan daripada di sekitar area subjek disiplin ilmu. Pekerjaan interdisipliner telah berkembang di mana-mana. Ini merupakan gejala pergeseran makna pengetahuan dari tujuan itu sendiri menjadi sumber daya, yaitu, sarana untuk mencapai suatu hasil. Pengetahuan sebagai energi utama masyarakat modern ada secara menyeluruh dalam penerapan dan ketika ia digunakan (Drucker, 1969)

Jadi pencarian solusi untuk mengelola semua informasi yang kami coba tangani terus berlanjut, memunculkan pada tahun 1982 mungkin salah satu pernyataan yang paling banyak dikutip tentang masalah tersebut:

"Kita tenggelam dalam informasi tetapi haus akan pengetahuan"

Naisbitt, 1982.

John Naisbitt menghabiskan kariernya untuk memikirkan masa depan, dan bagaimana generasi mendatang akan menghadapi masalah yang ia identifikasi. Ia mengemukakan banyak idenya tentang subjek tersebut dalam *Megatrends*, karyanya yang paling berpengaruh. Buku tersebut merupakan hasil penelitian selama sepuluh tahun dan menjadikan Naisbitt sebagai salah satu pemikir terpenting dalam studi masa depan.

Dan pengaruh Naisbitt tidaklah mengejutkan. Pada dekade 1980-an, tanda-tanda tertentu mengarahkan para pemimpin organisasi untuk berpikir serius tentang pengelolaan informasi dan pengetahuan. Salah satu alasannya, peningkatan daya komputer telah membuat banyak pemimpin manajemen waspada bahwa sesuatu yang penting sedang terjadi. Meskipun beberapa rune salah dibaca (seperti prediksi tentang "kantor tanpa kertas" ingat yang itu?) tidak diragukan lagi bahwa bidang baru manajemen informasi dan ilmu informasi akan memungkinkan penangkapan dan pengambilan informasi yang canggih.

Lynne Brindley, yang kemudian menjadi Kepala Eksekutif, Perpustakaan Inggris, telah menjelaskan apa yang terjadi: Konsep strategi informasi mulai muncul, di mana informasi dan perpustakaan dipandang sebagai sumber daya pengetahuan penting yang harus dimanfaatkan dan semakin diperlakukan sebagai aset strategis untuk mendukung kegiatan pengajaran dan pembelajaran, penelitian, dan transfer pengetahuan yang perlu dihargai dan dikelola.

Strategi informasi muncul pada tahun 1990-an di universitas, dengan lebih atau kurang antusias, dan di luar universitas fokusnya adalah pada disiplin ilmu manajemen pengetahuan, konsep eksploitasi pengetahuan untuk keunggulan kompetitif. Ada pengakuan atas meningkatnya nilai ekonomi informasi pengetahuan, baik yang tersirat (di kepala orang) maupun yang tersurat (lebih formal), sebagai elemen kunci aset perusahaan dalam bisnis. (Brindley, 2009)

Brindley melanjutkan dengan mencatat bahwa pendukung kuat dalam pengakuan ekonomi berbasis pengetahuan yang sedang berkembang ini adalah Thomas Stewart, yang telah mendefinisikan modal intelektual sebagai "*materi intelektual yang digunakan untuk menciptakan kekayaan.*" Dengan melakukan hal itu, Stewart tampaknya telah memperkenalkan konsep KM (meskipun saat itu belum disebut "KM"): "Modal intelektual," katanya, "adalah jumlah dari semua yang diketahui setiap orang di sebuah perusahaan yang memberinya keunggulan kompetitif" (Stewart, 1997).

Dan pada tahun 1999, Drucker kembali berbagi kata-kata bijak untuk kita, kali ini memberi kita perspektif yang kita butuhkan untuk berpikir tentang pengetahuan sebagai aset perusahaan yang telah diidentifikasi Stewart:

Pekerja pengetahuan memiliki alat produksi. Itu adalah pengetahuan di antara telinga mereka. Dan itu adalah aset modal yang benar-benar portabel dan sangat besar. Karena pekerja pengetahuan memiliki alat produksi mereka, mereka bergerak

Tugas manajemen adalah menjaga aset lembaga yang berada dalam perawatannya. Apa artinya ini ketika pengetahuan pekerja pengetahuan individu menjadi aset dan, dalam banyak kasus, aset utama sebuah lembaga? Apa artinya ini bagi kebijakan personalia? Apa yang dibutuhkan untuk menarik dan mempertahankan pekerja pengetahuan yang paling produktif? Apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan produktivitas mereka? (Drucker, 1999)

Jadi gerakan menuju "manajemen pengetahuan" sekarang mulai masuk akal, dan KM mulai mendapatkan perhatian di antara para pemimpin dalam komunitas manajemen. Ketika para pemimpin manajemen membuat hubungan antara penangkapan elektronik elemen KM dengan berbagi pengetahuan, kinerja, dan pembelajaran strategis, keuntungan KM mulai terbentuk (dan, yang terpenting, diakui sebagai keuntungan perusahaan).

Mengelola modal intelektual. Selama beberapa generasi, para pemimpin manajemen dan perusahaan dalam organisasi dan lembaga menyadari pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja pengetahuan. Namun, selama sebagian besar waktu itu, sementara hubungan antara keberhasilan organisasi dan peran pekerja pengetahuan tersebut kurang lebih diakui, sedikit perhatian khusus difokuskan pada pekerjaan mereka. Keadaan itu mulai berubah pada awal tahun 1990-an ketika Stewart menarik perhatian pada modal intelektual organisasi dan sejak saat itu, manajemen organisasi dan para pemimpin perusahaan telah melakukan banyak upaya untuk memasukkan konsep manajemen pengetahuan ke dalam tempat kerja.

Apakah itu awal mula KM? Kebutuhan akan solusi telah tampak jelas sejak lama. Setelah "kelebihan" informasi pada tahun 1950-an, menyusul pertumbuhan besar informasi ilmiah dan teknis yang dimulai selama Perang Dunia II (dan yang dengan cepat beralih ke fokus lebih lanjut pada informasi ilmiah dan teknis selama Perang Dingin), dan menyusul "perang informasi" pada tahun 1960-an dan 1970-an ketika banyak pemain yang berbeda dalam komunitas ilmu informasi dan manajemen penelitian semuanya berusaha untuk membangun kepemimpinan dan otoritas manajemen untuk semua urusan yang berkaitan dengan informasi dan pengetahuan (komersial, ilmiah, pemerintahan, dan semua kategori informasi lainnya), merupakan langkah alami berikutnya untuk mencoba mencapai beberapa pemahaman tentang peran pengetahuan dalam manajemen organisasi dan keberhasilan misi tertentu.

Ternyata, banyak sekali spesialis dan akademisi di berbagai belahan dunia yang tengah berupaya memecahkan masalah tentang cara mengelola informasi dalam jumlah besar ini, sehingga tidak terlalu sulit untuk mencoba menerapkan beberapa teknik dan solusi yang sama untuk menangani pengetahuan yang dihasilkan saat informasi tersebut digunakan, atau mencari teknik dan solusi baru untuk diterapkan pada proses pengembangan dan transfer pengetahuan. Jadi bagi beberapa sejarawan KM, minat terhadap KM sebagai subjek dan disiplin ilmu dimulai pada tahun 1950-an.

Apa pun alasan pertumbuhan KM, orang-orang seperti Drucker dan Stewart tentu saja mengarahkan para pemimpin organisasi ke arah yang benar, dan pertumbuhan minat dalam menangani pengetahuan dengan "mengelola" pengetahuan sangat masuk akal. Memang, selain dari nilai bagi organisasi dalam pencapaian misi organisasi, tampaknya secara umum diasumsikan bahwa mencapai pemahaman tentang peran pengetahuan di tempat kerja akan memungkinkan kinerja yang lebih baik. Dan kenapa tidak? Seseorang tidak mencoba untuk mengatur dan mengelola pengetahuan hanya karena pengetahuan pada dasarnya baik, atau karena memperoleh pengetahuan membuat seseorang menjadi orang yang lebih baik.

Mencapai pemahaman tentang pengetahuan dalam kehidupan seseorang dan mampu menangani pengetahuan bersatu untuk menumbuhkan kemandirian berpikir, bagi kebanyakan orang suatu keadaan yang diinginkan, dan tidak diragukan lagi suatu keadaan yang diinginkan di tempat kerja. Jadi, tampaknya pemahaman tentang peran pengetahuan di tempat kerja akan memungkinkan seseorang untuk memberikan perhatian yang lebih besar pada subjek yang sedang dibahas yang akan memungkinkan keunggulan dalam manajemen aset pengetahuan, yang mengarah pada peningkatan penelitian tingkat tinggi, penguatan pengambilan keputusan kontekstual, percepatan inovasi, dan keunggulan dalam manajemen aset pengetahuan, manfaat layanan pengetahuan yang kini diakui yang disinggung saat subjek tersebut dibahas.

Jadi, kita menyadari adanya hubungan antara pengetahuan dan tempat kerja. Ketika para manajer dan pemimpin organisasi mulai menghargai pengetahuan dan peran pengetahuan yang dikembangkan dalam organisasi (dan pentingnya mendorong budaya organisasi tempat pengetahuan dibagikan oleh semua karyawan di semua tingkatan), masuk

akal untuk memikirkan tentang bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menangani modal intelektual yang sulit dipahami dan ditangkap ini.

Tidak mengherankan, pada akhir tahun 1990-an, KM telah menjadi fungsi yang mendapat perhatian besar dalam manajemen perusahaan yang dikelola dengan baik. Michael Dempsey, seorang jurnalis di The Financial Times, mencatat bahwa *"iterasi pertama manajemen pengetahuan menampilkan promosi yang dapat diprediksi dan diterima oleh organisasi-organisasi besar yang ingin menggarisbawahi kredensial mereka dengan menunjuk seorang kepala petugas pengetahuan untuk menyebarkan ajaran KM. Pendekatan itu berasal dari akhir tahun 1990-an dan saat ini bisnis kurang fasih dalam menggunakan istilah KM sementara lebih banyak dari mereka mempraktikkan ide-ide yang memunculkannya"* (Dempsey, 2006).

Salah satu alasan untuk "bantuan yang dapat diprediksi dari sensasi" dan antusiasme kita terhadap ide-ide yang mengarah pada munculnya KM adalah bahwa seluruh ide tentang menangani pengetahuan dan mencoba mengelola pengetahuan tampak seperti sesuatu yang bertentangan. Bisakah pengetahuan dikelola? Pertanyaan itu sering diajukan, dan jawabannya paling sering negatif. Namun, ada sesuatu yang sangat positif tentang ide itu, dan terlepas dari kesulitan (secara intelektual) dalam mendefinisikan apa yang kita hadapi, entah bagaimana itu terasa "benar," seperti sesuatu yang seharusnya kita lakukan di tempat kerja.

Bagi banyak pekerja pengetahuan (terutama mereka yang akan mengembangkan keahlian dalam layanan pengetahuan dan menjadi ahli strategi pengetahuan), perjuangan dalam "mengelola" pengetahuan menjadi fokus ketika Larry Prusak yang sering dianggap (bersama dengan Tom Davenport) sebagai pencipta istilah "manajemen pengetahuan" diwawancarai tentang subjek tersebut. Dia mengakui bahwa dia menyesal telah menggunakan istilah itu, dan menyatakan keinginan untuk "mengambilnya kembali." Manajemen pengetahuan, katanya,

"sebenarnya bekerja dengan pengetahuan. Anda tidak dapat mengelola pengetahuan, per se. Ini bukan hal yang dapat dikelola. Anda tidak dapat mengelola cinta atau kehormatan atau patriotisme atau kesalehan. Ini jelas bekerja dengan pengetahuan, tetapi kata-katanya tersebar luas dan itu ada di sana"

De Cagna, 2001

Mendefinisikan KM. Jadi "manajemen pengetahuan" itu, dan pada saat ini, banyak konsep yang terkait dengan KM telah menjadi hal yang umum dalam leksikon manajemen. Namun, bagaimana mereka disatukan, tampaknya sangat bervariasi di berbagai organisasi dan lingkungan. Begitu banyak sehingga mencoba mendefinisikan KM menjadi hampir menyenangkan, dan bagian besar dari kesenangan itu adalah kenyataan bahwa ada begitu banyak definisi dan pendekatan terhadap KM.

Bahkan, mungkin disarankan bahwa ada banyak definisi KM seperti halnya orang yang berusaha mendefinisikannya. Ini adalah situasi yang menyebabkan sejumlah besar kebingungan di beberapa kalangan tetapi dalam kebanyakan kasus kebingungan tersebut

menjadi lebih mudah diterima (dan menarik) karena mereka yang berpartisipasi dalam diskusi menyadari bahwa apa yang mereka coba lakukan sangat masuk akal. Dalam percakapan mereka, mereka belajar sejak awal bahwa KM bersifat spesifik konteks, dan bahwa tidak ada kerangka kerja KD/KS/KU spesifik organisasi yang akan sama dengan kerangka kerja organisasi lainnya. KM dalam organisasi mana pun akan berhubungan dengan dan berupaya memenuhi kebutuhan spesifik organisasi. Dalam upaya mendefinisikan KM dalam formulasi spesifik konteks mereka sendiri, para ahli strategi pengetahuan dan orang lain dalam organisasi yang membahas subjek tersebut dapat membuka diri mereka terhadap upaya intelektual yang bermanfaat dan seringkali sangat berguna.

Pendekatan terhadap definisi KM dimulai dengan mengenali bahwa banyak kata dan frasa muncul dengan frekuensi tertentu: *“menciptakan nilai bisnis,” “keunggulan kompetitif,” “proses sistematis,” “pengambilan keputusan yang memanfaatkan,” “kolaboratif,” “terintegrasi,”* dan seterusnya. Beberapa definisi mengakui peran teknologi, seperti yang dilakukan Amrit Tiwana ketika ia menggambarkan KM:

“strategi manajemen pengetahuan yang efektif adalah campuran teknologi, perubahan budaya, sistem baru, dan fokus bisnis yang seimbang yang sejalan dengan strategi bisnis perusahaan”

Tiwana, 2000

Beberapa definisi mengidentifikasi KM sebagai suatu proses, dan yang lainnya menggambarkan disiplin ilmu tersebut sebagai metodologi untuk mengelola aset intelektual (terutama aset yang tidak terstruktur) untuk memastikan penciptaan, penangkapan, pengorganisasian, akses, dan penggunaan aset tersebut. Bagi beberapa pekerja pengetahuan (dan/atau manajer mereka), tujuannya adalah untuk mengambil aset yang tidak terstruktur tersebut dan mengidentifikasi bagaimana informasi tersebut dapat ditransisikan dari "informasi" menjadi "pengetahuan," seperti yang disarankan Bruce Dearstyne.

Dearstyne, seorang pemimpin dalam bidang manajemen informasi dan catatan, mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai "menumbuhkan dan memanfaatkan pengetahuan diam-diam; mendorong berbagi informasi; menemukan cara baru dan lebih baik untuk menyediakan informasi; menerapkan pengetahuan untuk keuntungan strategis organisasi" (Dearstyne, 1999). Definisi lainnya secara langsung bersifat praktis. Nigel Oxbrow dan Angela Abell, misalnya, mengambil pendekatan seperti itu ketika mereka mengemukakan definisi mereka tentang KM:

“Sumber daya perusahaan yang utama telah menjadi informasi - keunggulan kompetitif utama adalah kemampuannya untuk menggunakannya - jumlah keduanya adalah manajemen pengetahuan”

Oxbrow dan Abel, 1997

Dalam upaya untuk mendefinisikan KM, segera menjadi jelas bahwa fungsi mengelola pengetahuan adalah untuk memastikan bahwa bekerja dengan pengetahuan menjadi bagian dari pengalaman di tempat kerja bagi semua pekerja. Dengan demikian, fungsi bekerja dengan pengetahuan pada dasarnya adalah apa yang organisasi dan lembaga coba lakukan ketika KM dibicarakan, karena kita berusaha untuk menempatkan kerangka kerja untuk mendukung fungsi tersebut. Jika organisasi ingin berhasil dalam mencapai misi organisasinya, menggunakan pengetahuan yang dikembangkan dalam organisasi dan dibagikan di antara para pemangku kepentingan organisasi menjadi tujuan penting (Prusak dan Davenport, 1998).

Namun, ada masalah dengan banyaknya dan beragam definisi yang diterapkan pada KM, dan tidak peduli seberapa besar kesenangan intelektual yang kita miliki dalam mencoba melanjutkan diskusi, kesenangan tersebut tidak dapat mengubah fakta bahwa di tempat kerja diskusi harus difokuskan pada peran KM yang diantisipasi dalam keberhasilan pencapaian misi organisasi. Untuk satu hal, banyak definisi, pada umumnya, tidak terlalu praktis. Bukan hal yang aneh bagi pekerja pengetahuan dan manajer mereka untuk mengalami beberapa kesulitan beralih dari diskusi intelektual yang menyenangkan tentang KM ke mengidentifikasi dengan tepat bagaimana disiplin tersebut dapat digunakan di tempat kerja mereka. Mereka ingin pindah ke KM, dan mereka tahu itu adalah hal yang benar untuk dilakukan untuk menguasai kekayaan pengetahuan yang terkandung dalam organisasi namun pindah bukanlah hal yang mudah.

Ada beberapa alasan mengapa hal ini terjadi. Satu kendala muncul ketika diskusi beralih ke ambiguitas yang terbentuk dalam definisi. Orang-orang mulai mengajukan pertanyaan seperti, "Apakah KM sesuai untuk organisasi dan budaya kita?" atau, dengan kata lain, "Apakah kita siap untuk KM?" Di banyak lingkungan, "pengetahuan" sebagai sebuah istilah agak tidak mengesankan, menyebabkan beberapa pekerja (dan, memang, beberapa di posisi pengawas atau manajemen) bertanya-tanya apakah pindah ke KM adalah pendekatan yang tepat, karena mereka memiliki gagasan bahwa perhatian terhadap "pengetahuan" terlalu akademis, atau terlalu intelektual, dan tidak cukup bumi sehubungan dengan pekerjaan organisasi.

Argumen ini dengan cepat dibantah ketika diskusi beralih untuk menyertakan contoh-contoh biaya informasi yang salah, atau pengetahuan yang tidak dibagikan, atau kegagalan untuk memenuhi peraturan kepatuhan karena prosedur transfer pengetahuan tertentu tidak ada. Diskusi tentang mendefinisikan KM juga menjadi sedikit rumit ketika contoh-contoh buruk diajukan (sering kali oleh pekerja dengan ide-ide terbatas atau yang terbentuk sebelumnya tentang pengetahuan atau keuntungan dari pengembangan pengetahuan dan berbagi pengetahuan di tempat kerja).

Biasanya berdasarkan pada pengalaman KM yang didefinisikan dengan buruk atau tidak dipahami dengan baik yang tidak berhasil dan sering kali merupakan hasil dari fokus teknologi yang salah tempat atau salah diterapkan pada subjek yang sedang dibahas, kegagalan semacam ini dapat membuat para eksekutif dan sponsor organisasi kesal, yang mengakibatkan keengganan yang lebih besar tentang KM yang mencegah inovasi dan pengembangan intelektual saat peluang KM berikutnya muncul. Bahkan ketika ada minat

untuk beralih ke solusi KM, banyak pekerja pengetahuan dan ahli strategi pengetahuan dapat menemukan diri mereka terjebak dalam diskusi tentang basis data, alat-alat baru, hambatan teknologi, dan sejenisnya. Pada saat mereka kembali berpikir tentang perspektif pengguna mereka dan kebutuhan organisasi "gambaran besar" yang membuat mereka berpikir tentang KM sejak awal, gagasan untuk menerapkan KM untuk organisasi mereka telah menjadi tugas yang monumental.

Tentu saja ada definisi KM yang lebih formal dan terstruktur, dan meninjau definisi tersebut serta mencari tahu bagaimana definisi tersebut diterapkan di tempat kerja langsung merupakan latihan yang valid dan disambut baik dan bukan kebetulan merupakan pengalaman pembelajaran strategis yang berharga. Definisi ini banyak sekali, dan sementara beberapa berfokus pada teknologi atau struktur organisasi atau kodifikasi volume konten yang tampaknya berbeda dan hampir luar biasa (yang kita kenal sebagai "big data" beberapa tahun terakhir), definisi lainnya, ketika disederhanakan menjadi elemen yang paling sesuai, masuk akal dan pasti berlaku di organisasi tempat definisi tersebut dikembangkan. Bagi banyak orang yang bergumul dengan definisi KM, Michael E.D. Koenig mempermudah pekerjaan tersebut dalam paragraf pengantar "What is KM? Knowledge Management Explained," artikelnya pada tanggal 4 Mei 2012 di KMWorld.

Makalah Koenig menawarkan deskripsi yang telah digunakan banyak orang sejak saat itu ketika menjelaskan KM, terutama ketika berbicara dengan rekan kerja dan pemimpin manajemen yang memulai karier manajemen mereka sebelum tahun 1990 atau lebih. Dalam artikel tersebut, Koenig menyatakan bahwa "Manajemen Pengetahuan (KM) adalah sebuah konsep dan istilah yang muncul sekitar dua dekade lalu, tepatnya pada tahun 1990. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa hal itu berarti mengatur informasi dan pengetahuan organisasi secara holistik"

Koenig melanjutkan dengan mencatat bahwa:

Asal usul operasional KM, sebagaimana istilah tersebut dipahami saat ini, muncul dalam komunitas konsultan dan dari sana prinsip-prinsip KM dengan cepat disebarkan oleh organisasi konsultan ke disiplin ilmu lainnya. Perusahaan konsultan dengan cepat menyadari potensi Intranet dari Internet untuk menghubungkan organisasi mereka yang tersebar secara geografis dan berbasis pengetahuan. Setelah memperoleh keahlian dalam cara memanfaatkan intranet untuk terhubung di seluruh organisasi mereka dan untuk berbagi serta mengelola informasi dan pengetahuan, mereka kemudian memahami bahwa keahlian yang mereka peroleh adalah produk yang dapat dijual ke organisasi lain. Tentu saja, produk baru memerlukan nama, dan nama yang dipilih, atau setidaknya yang dicapai, adalah Manajemen Pengetahuan. Waktunya tepat, karena antusiasme terhadap modal intelektual pada tahun 1980-an telah memicu pengakuan informasi dan pengetahuan sebagai aset penting bagi organisasi mana pun. (Koenig, 2012)

Menyimpulkan analisisnya yang mendalam tentang latar belakang KM, Koenig mencatat bahwa "mungkin dorongan paling utama dalam KM adalah untuk menangkap dan menyediakan, sehingga dapat digunakan oleh orang lain dalam organisasi, informasi dan pengetahuan yang ada di kepala orang-orang sebagaimana adanya, dan yang belum pernah

ditetapkan secara eksplisit." Ini benar-benar aspirasi yang mulia, dan tentu saja Koenig harus dipuji karena berpikir ke arah ini. Banyak dari kita suka memikirkan cita-cita ini, tetapi hal itu masih sulit dipahami. Sebenarnya, kita belum sampai pada titik di mana informasi diam-diam ("di kepala orang-orang") "ditetapkan secara eksplisit" dalam jumlah yang akan membuatnya sangat berguna. Meskipun demikian, kita berharap untuk itu, dan kita melakukan banyak upaya untuk bergerak menuju keadaan yang baik itu. Saat kami mencoba untuk bersikap realistis, kami semua yang bekerja dengan KM dan layanan pengetahuan mendapati diri kami dengan bercanda dan mungkin dengan sedikit frustrasi mengomentari tentang bagaimana tampaknya ada banyak definisi KM seperti halnya orang yang mencoba mendefinisikannya, sebuah situasi yang sama sekali tidak sulit untuk dipahami karena setiap upaya tersebut akan diwarnai oleh kebutuhan khusus karyawan, struktur operasional, dan tujuan serta sasaran organisasi.

Jadi, masing-masing dari kami yang terlibat dengan KM dan layanan pengetahuan menemukan definisi KM yang sangat khusus untuk dimasukkan ke dalam percakapan. Kami membungkus hal-hal spesifik layanan pengetahuan konvergensi manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis kami di sekitar definisi KM apa pun yang sesuai dengan kebutuhan situasi khusus yang sedang kami hadapi. Untuk menggunakan konsep yang sama seperti ketika kita berpikir tentang manajemen informasi, KM juga "diberdayakan." Sama seperti manajemen informasi yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi, demikian pula manajemen pengetahuan yang didukung oleh struktur pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU) yang sangat kami perhatikan dalam layanan pengetahuan. Hubungan antara layanan pengetahuan dan manajemen pengetahuan, kemudian, menjadi sangat alami saat kita mempelajari bagaimana kedua konsep tersebut digabungkan bersama dengan pembelajaran strategis dalam mendukung satu sama lain di tempat kerja organisasi. Bagi sebagian dari kita, terlepas dari semua upaya kita untuk sespesifik mungkin saat kita menulis dan berbicara tentang KM, berpikir sedikit berbeda juga dapat membantu.

Sementara kita tidak membantah definisi yang biasa dan beraneka ragam untuk manajemen pengetahuan karena definisi tersebut mengarah pada pemahaman umum tentang KM dan bagaimana hal itu dapat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi – sebagian dari kita lebih suka berpikir sedikit keluar jalur tentang KM, untuk menganggap KM belum tentu merupakan produk atau benda. Kami melihat KM sebagai praktik manajemen yang digunakan untuk membantu organisasi mengelola informasi eksplisit, diam-diam, dan budaya, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis dengan cara yang memungkinkan organisasi untuk menggunakan kembali konten ini untuk menciptakan pengetahuan baru. "Lebih dari apa pun, KM adalah suasana atau lingkungan yang mapan, budaya tempat pengembangan, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan di semua tingkatan dalam organisasi dan termasuk semua tingkatan pengetahuan diterima sebagai elemen penting untuk pencapaian misi organisasi" (St. Clair, 2003). Jadi mungkin, karena definisi KM tampak sulit dipahami dan/atau bermasalah, ada cara lain untuk memikirkan KM, dan ini mungkin cara untuk menyelesaikan teka-teki tersebut.

1.2 MANAJEMEN PENGETAHUAN MENJADI LAYANAN PENGETAHUAN.

Meskipun niatnya baik, upaya untuk bergerak maju dengan manajemen pengetahuan tampaknya tidak cukup. Mengapa? Karena para manajer, eksekutif perusahaan, dan bahkan para pemimpin dalam organisasi dan lembaga yang tidak selalu berfokus pada bisnis memerlukan pendekatan yang terpadu. Demi efisiensi dan efektivitas, mereka memerlukan strategi pengetahuan di seluruh perusahaan yang berlaku untuk semua pengetahuan strategis. Mereka menginginkan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk mengakses dan menyampaikan konten apa pun yang terhubung ke bagian mana pun dari organisasi dan, tidak boleh diabaikan, demi keberhasilannya.

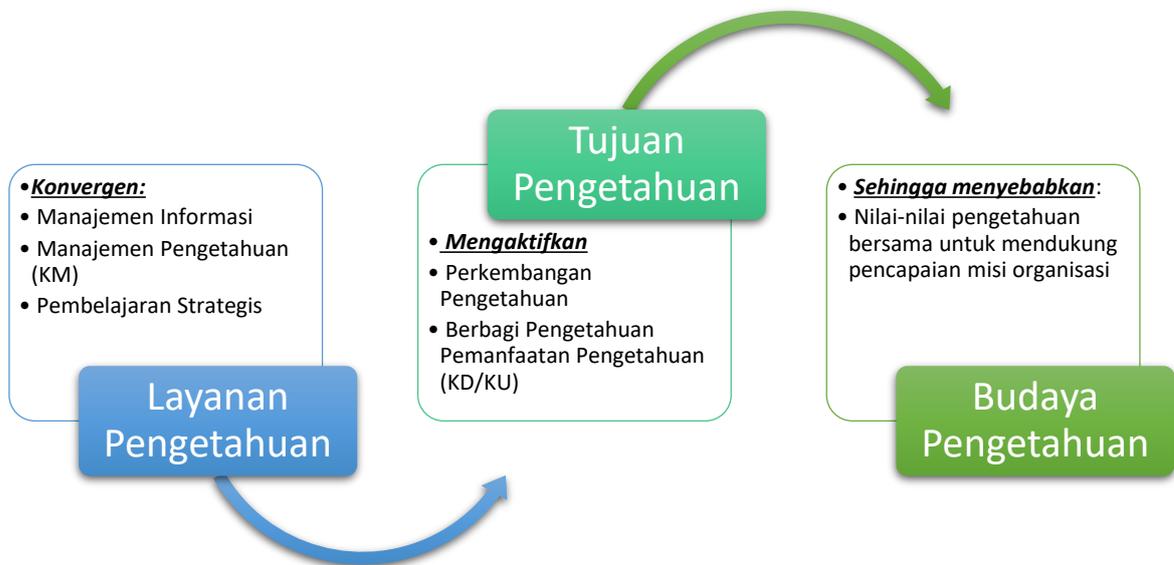
Para pemimpin manajemen ini menginginkan pendekatan praktis untuk menangani informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis di seluruh perusahaan. Mereka tahu bahwa organisasi mereka menghadapi tantangan dan tantangan itu harus dipenuhi. Mereka telah mempelajari bahwa pengembangan pengetahuan di seluruh perusahaan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (yang sering kita sebut sebagai KD/KS/KU) tidak dapat terjadi melalui keluaran entitas fungsional yang terpisah. Meskipun banyak unit fungsional ini, seperti departemen manajemen catatan, misalnya, atau perpustakaan penelitian khusus, arsip perusahaan, unit pelatihan dan pembelajaran staf, departemen teknologi informasi, unit desain basis data, atau unit pengembangan web, untuk menyebutkan beberapa, telah dibuat dan diberlakukan sebagai entitas operasional yang terpisah dan individual, tidak seorang pun yang mengurus KD/KS/KU di seluruh perusahaan.

Tidak ada pemikiran yang diberikan kepada budaya pengetahuan kelembagaan atau organisasi, yang akan melibatkan tidak hanya unit-unit organisasi yang berfokus pada pengetahuan, tetapi juga semua unit fungsional (karena semua unit harus mengembangkan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan). Seluruh organisasi membutuhkan cara praktis untuk menangani pengetahuan, untuk membangun semacam efisiensi di setiap bagian dan untuk memberikan manfaat bagi perusahaan yang lebih besar.

Tantangannya adalah kerangka kerja strategis layanan pengetahuan di seluruh perusahaan, sebuah strategi yang didukung oleh spesialis pengetahuan yang memahami dan memperjuangkan tempat strategi pengetahuan sebagai bagian dari kerangka kerja struktural organisasi. Para ahli strategi pengetahuan ini (kami akan menyebutnya) akan ditugaskan untuk mengembangkan solusi untuk berbagi pengetahuan yang lebih baik. Pendekatan mereka yang akan menjadi layanan pengetahuan akan menjadi cara kerja, metodologi manajemen dan penyampaian layanan yang menggabungkan manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis menjadi satu fungsi operasional menyeluruh, sebuah pendekatan terhadap manajemen modal intelektual. Tujuannya adalah untuk memastikan tingkat tertinggi berbagi pengetahuan dalam organisasi tempat pendekatan tersebut dipraktikkan.

Sebagai sebuah metodologi, layanan pengetahuan didasarkan pada pemahaman dan kesepakatan semua pemangku kepentingan organisasi bahwa aset paling penting dari setiap kelompok atau lingkungan adalah apa yang diketahui orang-orangnya, pengetahuan, modal intelektual, yaitu (seperti yang dikarakterisasikan Stewart), aset organisasi yang paling kompetitif (dan bisa dibilang paling vital). Layanan pengetahuan, dan spesialis layanan

pengetahuan untuk menerapkan layanan pengetahuan, akan menyediakan organisasi dengan alat yang dibutuhkan orang-orangnya untuk memastikan bahwa aset intelektual organisasi ditangkap, diatur, dianalisis, ditafsirkan, dan disesuaikan untuk pengembalian maksimum ke lembaga, arah yang diidentifikasi oleh penulis ini dalam apa yang mungkin merupakan artikel pertama yang diterbitkan tentang layanan pengetahuan (St. Clair, 2001).



Gambar 1.1: Layanan pengetahuan dalam organisasi.

1.3 STRATEGI PENGETAHUAN DAN PARA AHLI STRATEGI PENGETAHUAN

Ahli strategi pengetahuan adalah karyawan manajemen yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan, dan mereka memiliki peran yang sangat spesifik di tempat kerja layanan pengetahuan. Tugas mereka adalah memosisikan diri untuk mengembangkan layanan pengetahuan sebagai kerangka strategis organisasi untuk mengelola modal intelektualnya. Dalam melakukannya, mereka menggunakan layanan pengetahuan sebagai teknik, alat untuk menciptakan (atau memperkuat) organisasi sebagai budaya pengetahuan. Mereka membangun lingkungan operasional bagi organisasi tempat seluruh perusahaan memperoleh manfaat dari keunggulan dalam berbagi pengetahuan, hasil yang dicirikan sebagai pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU) yang berhasil.

Jadi ternyata bagi banyak karyawan di tempat kerja saat ini, solusi yang menangani banyak masalah yang berkaitan dengan pengelolaan modal intelektual adalah menggabungkan KM dengan apa yang sudah digunakan dan diidentifikasi sebagai produktif, untuk beralih ke layanan pengetahuan, subjek buku ini. Dalam melakukannya, mereka kemudian menangani tiga elemen layanan pengetahuan secara berkelanjutan dan terhubung. Mereka menetapkan manajemen informasi sebagai metodologi tempat kerja yang berkaitan dengan identifikasi, perolehan, penangkapan, pengorganisasian dan pengaturan, penyimpanan, pengambilan, analisis, interpretasi, pengemasan, penyebaran, dan penggunaan informasi. Mereka mengakui nilainya, dan mereka mengakui bahwa layanan

pengetahuan didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi (TIK), sebagaimana istilah tersebut diutarakan di Eropa dan bagian lain dunia atau, sebagaimana diutarakan di Amerika Utara, oleh teknologi informasi (TI), dengan kedua singkatan tersebut merujuk pada setiap produk atau lini produk yang menyimpan, mengambil, memanipulasi, mengirimkan, atau menerima informasi secara elektronik dalam bentuk digital.

Mereka juga memiliki pemahaman yang jelas tentang peran pembelajaran strategis dalam pekerjaan mereka. Karyawan ini adalah pakar pembelajaran strategis, karena mereka sejak lama menyadari bahwa pembelajaran strategis sebenarnya tidak lebih dari sekadar sebutan mewah untuk setiap aktivitas pembelajaran yang melaluinya setiap karyawan menjadi lebih berkualifikasi untuk melakukan pekerjaannya. Ini bisa secanggih waktu cuti untuk mengejar gelar lanjutan dalam subjek yang akan memperkuat kinerja di tempat kerja, atau sesederhana bekerja dengan kolega di bilik sebelah untuk mempelajari cara mengubah aplikasi agar lebih relevan dengan pekerjaan seseorang. Sama seperti mereka memahami manajemen informasi, pekerja pengetahuan ini memahami pembelajaran strategis karena selalu menjadi bagian dari pekerjaan mereka, bahkan jika mereka tidak menggunakan istilah itu.

Dan ketika diminta untuk melakukannya, mereka merangkul layanan pengetahuan karena mereka memahami bahwa dalam menggabungkan manajemen informasi dan pembelajaran strategis dengan KM (bagaimanapun didefinisikan), mereka dan kolega lain yang bekerja dengan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis menjadi diberdayakan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi. Dengan melakukannya, mereka membawa kinerja yang ditingkatkan itu ke dalam suasana tempat kerja yang mengakui dan mendukung KD/KS/KU, yang berkontribusi pada keberhasilan perusahaan sebagai budaya pengetahuan.

Ini adalah hubungan alami, keterkaitan antara manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis. Dengan praktik-praktik ini yang sudah terhubung dalam benak banyak pekerja pengetahuan, mereka adalah karyawan yang, seperti yang akan kita lihat, sudah memenuhi syarat untuk menjadi pemimpin layanan pengetahuan di tempat kerja mereka. Dalam pengalaman mereka dan dalam keunggulan pekerjaan mereka dengan pengetahuan dan dalam tugas-tugas yang terkait dengan pengetahuan, mereka menjadi dengan satu atau lain cara spesialis pengetahuan. Dalam memikirkan hubungan alami ini, masuk akal pada titik ini untuk mengeksplorasi susunan bagian-bagian ini dan hubungannya dengan istilah dan konsep lain yang sedang dieksplorasi.

Layanan pengetahuan, pada dasarnya, dinyatakan sebagai subjek buku ini, namun juga merupakan subjek yang dipelajari bersama dengan KM, dengan KD/KS/KU, dengan strategi pengetahuan, semuanya mengarah pada pembentukan atau penguatan jika sudah ada budaya pengetahuan sebagai elemen utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Namun, tidak peduli seberapa hati-hati kita bergerak di sekitar sekстет bagian-bagian yang saling terhubung ini dalam pengelolaan modal intelektual organisasi, layanan pengetahuanlah yang menyediakan fondasi dan memungkinkan bagian-bagian lain dari proses tersebut untuk bergerak maju.

Nilai pengetahuan bagi organisasi. Ketika mempertimbangkan peran layanan pengetahuan terlepas dari jenis organisasi atau perusahaan kita biasanya mulai dengan tujuan organisasi, misinya. Setiap perusahaan telah mengembangkan (atau seharusnya telah mengembangkan) pernyataan visi organisasi, pernyataan misi, dan pernyataan nilai-nilai organisasi. Meskipun hal-hal ini tersirat dan tidak dijabarkan dalam beberapa organisasi (situasi yang tidak direkomendasikan, karena hal ini pasti akan menimbulkan kebingungan dan, dalam beberapa kasus, kekacauan dalam hal harapan pelanggan dan staf), setiap organisasi memiliki beberapa tujuan atau sasaran yang menyatakan betapapun longgarnya – mengapa hal itu ada.

Dalam mengejar misi organisasi, sifat katalis layanan pengetahuan menghasilkan nilai bagi seluruh perusahaan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, prinsip dasar layanan pengetahuan adalah bahwa nilai pengetahuan tercipta ketika mereka yang memiliki pengetahuan dan mereka yang perlu bekerja dengan pengetahuan mampu berbagi apa yang mereka ketahui, menemukan peluang yang menghasilkan hasil nyata. Dengan demikian, layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen dan penyampaian layanan diposisikan untuk berkontribusi pada misi organisasi.

Menghubungkan layanan pengetahuan dengan keberhasilan misi penting tidaklah sulit untuk dijelaskan (meskipun tergantung pada keadaan setempat sering kali sulit dicapai). Jelas bahwa tujuan tersebut dapat dicapai (atau dipilih karena dianggap dapat dicapai), atau tujuan tersebut tidak akan dipilih sejak awal. Tujuan tersebut bahkan dapat dicapai dengan keunggulan dan standar kualitas penyampaian layanan yang tinggi jika semua pemangku kepentingan memahami seperti yang dikatakan Peter Drucker bahwa mereka memperhatikan tiga elemen manajemen dasar. Manajer dan bawahan langsung mereka harus “berfokus pada misi, menentukan hasil yang kita cari, dan menilai apa yang kita lakukan dan bagaimana kita melakukannya.”

Tim manajemen organisasi dan semua peserta dalam upaya tersebut harus memulai dari awal, mengidentifikasi dan menganalisis visi, misi, dan pernyataan nilai organisasi induk (Drucker, 1998). Langkah selanjutnya yang terkait erat adalah mengidentifikasi, menganalisis, dan membandingkan visi, misi, dan pernyataan nilai unit fungsional yang memiliki tanggung jawab manajemen layanan pengetahuan dengan visi, misi, dan pernyataan nilai perusahaan yang lebih besar. Ketiga tindakan ini, lebih dari apa pun, akan memastikan bahwa semua pelaku dalam proses tersebut memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang lebih besar dan memastikan bahwa dalam banyak diskusi yang akan datang, tujuan ini akan menjadi mercusuar yang membimbing mereka dalam pekerjaan mereka.

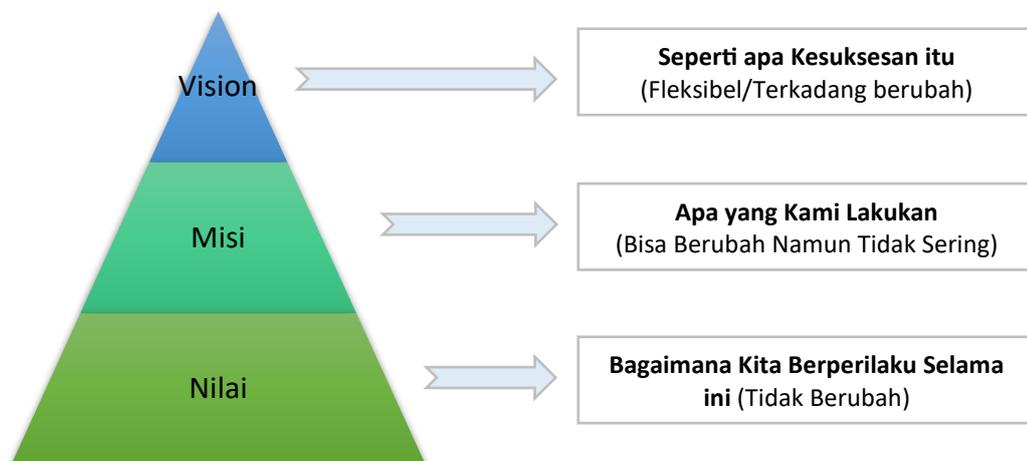
Karena itu, kita perlu banyak berbicara dalam komunitas manajemen tentang visi, misi, dan nilai-nilai organisasi sehubungan dengan tempat kerja dan penawarannya kepada pasar, dan kita juga melakukannya ketika memikirkan tentang peran layanan pengetahuan dalam perusahaan yang lebih besar. Akan sangat membantu untuk mempertimbangkan definisi yang mendasar dan disepakati, dan untuk tujuan kita, kita beralih ke Michael Allison dan Jude Kaye, yang menulis untuk sektor nirlaba. Meskipun mereka memberi saran khusus untuk satu lingkungan, para spesialis ini memberikan deskripsi yang mudah diartikulasikan yang dapat

memungkinkan mereka yang memiliki tanggung jawab layanan pengetahuan di lingkungan mana pun untuk memiliki sendiri dan dapat menjelaskan kepada orang lain dalam organisasi ide yang bagus tentang di mana fokus pada layanan pengetahuan dapat dimulai. Allison dan Kaye menggambarkan pernyataan visi sebagai "gambaran dalam kata-kata tentang seperti apa kesuksesan nantinya," pernyataan misi sebagai penyampaian "esensi organisasi, mengapa organisasi itu ada," dan pernyataan nilai sebagai deskripsi "prinsip atau keyakinan yang memandu para pemangku kepentingan saat mereka mengejar tujuan organisasi" (Allison dan Kaye, 2005).

Namun, diperlukan penggalian yang lebih dalam. Memiliki gagasan tentang visi, misi, dan nilai perusahaan sebagaimana dinyatakan secara publik - adalah satu hal, tetapi memahami bagaimana semuanya itu dimasukkan ke dalam operasi organisasi dapat menjadi tantangan. Peter Senge menangkap dasar-dasar masalah ini: "Peter Drucker telah dengan elegan menyajikan tiga unsur disiplin inovasi: fokus pada misi, tentukan hasil yang signifikan, dan lakukan penilaian yang ketat.

Namun jika kedengarannya begitu sederhana, mengapa begitu sulit bagi lembaga untuk berinovasi?" Bagi Senge, pencarian dimulai dengan misi: "Sangat sulit untuk fokus pada apa yang tidak dapat Anda definisikan dan pengalaman saya adalah bahwa mungkin ada beberapa pemikiran yang sangat kabur tentang misi, visi, dan nilai-nilai," tulis Senge. "Sebagian besar organisasi saat ini memiliki pernyataan misi, pernyataan tujuan, visi resmi, dan kartu-kartu kecil dengan nilai-nilai organisasi. Tetapi sedikit dari kita yang dapat mengatakan pernyataan misi organisasi kita telah mengubah perusahaan. Dan telah tumbuh sinisme yang dapat dimengerti tentang cita-cita luhur yang tidak sesuai dengan realitas kehidupan organisasi."

Untuk bergerak melampaui sinisme, Senge menyarankan, mengharuskan para manajer mengakui bahwa esensi kepemimpinan ("apa yang kita lakukan dengan 98% waktu kita") adalah komunikasi: "Untuk menguasai praktik manajemen apa pun, kita harus mulai dengan membawa disiplin ke domain tempat kita menghabiskan sebagian besar waktu kita, domain kata-kata" (Senge, 1998).



Gambar 1.2: Visi, misi, nilai (Michael Allison dan Jude Kaye: Perencanaan Strategis untuk Organisasi Nirlaba).

Bagi ahli strategi pengetahuan yang bertanggung jawab atas kepemimpinan dan manajemen untuk layanan pengetahuan, solusi dalam kasus ini adalah dengan mulai melihat bagaimana pengetahuan dinilai dalam perusahaan yang lebih besar. Prosesnya dimulai dengan pandangan yang tidak romantis dan sangat seperti bisnis terhadap dua rangkaian pernyataan visi, misi, dan nilai, yaitu visi, misi, dan nilai organisasi yang lebih besar dan visi, misi, dan nilai unit bisnis tertentu yang berfokus pada layanan pengetahuan (dan visi, misi, dan nilai unit bisnis paralel yang berfokus pada pengetahuan, jika partisipasi mereka dalam menetapkan nilai pengetahuan organisasi telah ditetapkan atau sedang dipertimbangkan).

Pernyataan-pernyataan ini memberikan titik awal bagi ahli strategi pengetahuan, yang dapat digunakan, seperti disebutkan di atas, untuk menentukan sasaran yang diharapkan dapat dipenuhi oleh organisasi saat mengejar tujuan spesifiknya. Dalam aktivitas inilah kekuatan khusus ahli strategi pengetahuan berperan, karena tidak ada orang lain dalam organisasi yang memiliki kemampuan khusus pekerja pengetahuan ini untuk menghubungkan persyaratan layanan pengetahuan organisasi dengan persyaratan fokus perusahaan yang lebih besar. Dalam memahami nilai budaya pengetahuan organisasi, karyawan ini memiliki kualifikasi yang baik untuk mengartikulasikan bagaimana penerapan KD/KS/KU melalui layanan pengetahuan dapat menghasilkan hasil yang akan menguntungkan seluruh organisasi.

1.4 PERAN STRATEGIS LAYANAN PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI

Kita sekarang memahami bahwa tujuan organisasi adalah untuk mencapai keberhasilan, namun keberhasilan didefinisikan untuk organisasi. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan pertimbangan beberapa elemen khusus dalam struktur operasional organisasi. Pertama-tama, kita menyadari bahwa budaya pengetahuan di seluruh perusahaan membangun suasana teoritis dan intelektual untuk interaksi yang dapat ditindaklanjuti sehubungan dengan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Di setiap organisasi, semua transaksi dan hubungan di antara berbagai pemangku kepentingan memerlukan pembagian informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis.

Ketika KD/KS/KU dilaksanakan dalam budaya yang mengakui dan mendukung standar tertinggi pembagian pengetahuan, semua pihak menuai hasilnya. Sebagai filosofi atau etos organisasi dan operasional, budaya pengetahuan berdiri sebagai lingkungan fungsional di mana semua pihak berusaha untuk memperkuat hubungan antara teknologi dan pengetahuan, dengan penekanan khusus pada penguatan hubungan antara teknologi dan pengetahuan sebagaimana dikembangkan dan dibagikan di tempat kerja. Hasil dari koneksi tersebut terbukti dalam organisasi-organisasi yang menganggap serius layanan pengetahuan, karena layanan pengetahuan mengarah pada penciptaan, penggunaan, dan pembagian informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang optimal di seluruh perusahaan.

Organisasi-organisasi yang berfokus pada layanan pengetahuan ini memberikan prioritas untuk menunjukkan peran penting dan strategis dari layanan pengetahuan berkualitas tinggi bagi semua pemangku kepentingan organisasi, termasuk kepemimpinan, staf, dan afiliasi. Umumnya ada titik koneksi pusat atau hubungan pengetahuan untuk

organisasi, sering kali dengan tanggung jawab operasional untuk pengelolaan layanan pengetahuan yang didelegasikan ke unit fungsional ini, idealnya secara keseluruhan perusahaan.

Dalam organisasi-organisasi yang berpusat pada pengetahuan ini, elemen-elemen langkah-langkah yang berbeda dari kerangka kerja strategis layanan pengetahuan berada di bawah kepemimpinan dan wewenang ahli strategi pengetahuan organisasi dan dibagikan oleh dan menanggapi persyaratan karyawan organisasi. Ini adalah pengaturan yang berguna dan produktif, dengan perhatian khusus diberikan pada pengembangan dan penerapan manajemen konten perusahaan (ECM) yang spesifik misi dan inklusif dan pada penataan organisasi yang berfokus pada pengetahuan di mana keterampilan dan kompetensi staf mencerminkan komitmen untuk mendukung organisasi melalui hubungan yang diperkuat di antara semua pemangku kepentingan perusahaan.

Meningkatkan Efektivitas Organisasi Melalui Layanan Pengetahuan Berkualitas

Dalam era digital yang terus berkembang, layanan pengetahuan berkualitas memainkan peran yang semakin penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Layanan pengetahuan ini mencakup pengumpulan, pengelolaan, dan penyebaran informasi yang relevan dan berguna untuk mendukung berbagai aktivitas dan keputusan di dalam organisasi. Penting bagi setiap organisasi untuk memahami bagaimana mengelola pengetahuan secara efektif untuk memanfaatkan informasi secara optimal dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan layanan pengetahuan adalah volume data yang terus berkembang pesat. Organisasi sering kali dihadapkan pada situasi di mana informasi yang tersedia sangat banyak dan beragam, sehingga sulit untuk memastikan bahwa data yang relevan dan berguna dapat ditemukan dan diakses dengan mudah. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengadopsi sistem manajemen pengetahuan yang canggih yang mampu menyaring dan mengorganisasi informasi secara efisien.

Selain volume data, relevansi informasi juga merupakan tantangan penting. Tidak semua informasi yang dikumpulkan akan relevan bagi setiap pemangku kepentingan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memiliki mekanisme yang dapat menilai dan menyaring informasi berdasarkan kebutuhan spesifik setiap unit atau individu di dalam organisasi. Ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan informasi dan bagaimana informasi tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan.

Strategi pengelolaan pengetahuan yang efektif sering kali melibatkan pembentukan unit fungsional yang khusus bertanggung jawab atas layanan pengetahuan. Unit ini, yang sering disebut sebagai pusat pengetahuan atau manajer pengetahuan, harus memiliki wewenang dan sumber daya untuk mengelola, mengorganisasi, dan mendistribusikan informasi dengan cara yang mendukung tujuan strategis organisasi. Struktur ini memungkinkan koordinasi yang lebih baik dan pengelolaan yang lebih terpusat.

Pelatihan dan pengembangan staf juga merupakan aspek penting dari strategi layanan pengetahuan. Karyawan perlu dilatih untuk menggunakan sistem manajemen pengetahuan dengan efektif dan memahami bagaimana informasi dapat diakses dan digunakan untuk meningkatkan kinerja mereka. Investasi dalam pelatihan ini tidak hanya meningkatkan

keterampilan individu tetapi juga memastikan bahwa informasi dikelola dengan cara yang konsisten di seluruh organisasi.

Teknologi informasi dan sistem perangkat lunak memainkan peran kunci dalam pengelolaan pengetahuan. Organisasi perlu memilih dan mengimplementasikan alat yang sesuai untuk mengelola data, termasuk sistem basis data, alat pencarian, dan platform kolaborasi. Teknologi yang tepat dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan informasi secara efisien, serta mendukung integrasi pengetahuan di seluruh bagian organisasi.

Pengembangan budaya berbagi pengetahuan juga sangat penting. Organisasi harus menciptakan lingkungan di mana berbagi informasi dianggap sebagai bagian integral dari pekerjaan sehari-hari. Ini dapat dicapai melalui insentif, pengakuan, dan komunikasi yang mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan rekan kerja. Budaya berbagi ini membantu memastikan bahwa informasi yang berguna tidak hanya tetap di dalam silos individu tetapi juga digunakan secara luas di seluruh organisasi.

Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan adalah bagian penting dari strategi layanan pengetahuan. Organisasi harus secara teratur menilai efektivitas sistem dan proses manajemen pengetahuan mereka, mengidentifikasi area yang perlu perbaikan, dan menyesuaikan strategi mereka sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Ini termasuk mengumpulkan umpan balik dari pengguna sistem dan mengevaluasi dampak layanan pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

Implementasi strategi pengelolaan pengetahuan yang efektif memerlukan dukungan penuh dari pimpinan organisasi. Kepemimpinan harus menyadari pentingnya layanan pengetahuan dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa inisiatif ini sukses. Dukungan ini termasuk alokasi sumber daya yang memadai, penyediaan anggaran, dan penguatan pentingnya layanan pengetahuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Akhirnya, dalam menghadapi tantangan dan merancang strategi, organisasi harus tetap fleksibel dan adaptif. Perubahan dalam teknologi, kebutuhan pasar, dan dinamika organisasi dapat mempengaruhi cara informasi dikelola dan digunakan. Oleh karena itu, pendekatan yang responsif dan proaktif terhadap pengelolaan pengetahuan akan membantu organisasi untuk terus meningkatkan efektivitas mereka dan tetap kompetitif di pasar yang terus berubah.

Dengan mengatasi tantangan dan menerapkan strategi yang tepat dalam pengelolaan layanan pengetahuan, organisasi dapat memanfaatkan potensi informasi mereka secara maksimal. Ini tidak hanya akan meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, inovasi, dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

1.5 MANAJEMEN DAN LAYANAN PENGETAHUAN

Manajemen dan kepemimpinan menyediakan fondasi yang menjadi dasar dibangunnya layanan pengetahuan terapan. Di bagian ini dan bagian berikutnya, kami mengeksplorasi berbagai teknik dan alat untuk mengelola dan memimpin pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan. Dengan demikian, tujuan kami adalah menyediakan

latar belakang untuk memastikan bahwa strategi pengetahuan organisasi yang dibangun di atas kerangka strategis tersebut sesuai dengan misi organisasi atau strategi bisnis. Memenuhi tujuan diperlukan, apa pun subjek atau tujuan perusahaan.

Ada yang menyatakan bahwa melihat ke masa depan berarti tidak pernah merujuk ke masa lalu. Saya bukan salah satunya. Ada juga yang merasa bahwa buku seperti ini seharusnya hanya menawarkan saran preskriptif, yaitu, buku itu seharusnya hanya memberi tahu pembaca "bagaimana melakukannya dengan benar." Banyak orang yang ingin belajar tentang bidang atau profesi baru hanya tertarik untuk "memberi tahu saya apa yang perlu saya ketahui agar dapat bekerja di bidang ini sehingga saya bisa mendapatkan pekerjaan." Banyak hal yang dipahami pelajar tentang suatu jenis pekerjaan bermuara pada konsep "bagaimana melakukannya", tanpa banyak memperhatikan bagaimana penerapan di tempat kerja muncul atau pengaruh berbeda apa yang menghasilkan spesifikasi pekerjaan seperti yang dipraktikkan saat ini.

Sebaliknya, saya pikir penting untuk menyadari bahwa teori dan praktik manajemen dan kepemimpinan tidak muncul sepenuhnya dari sekolah bisnis kontemporer, tetapi mewakili iterasi teori dan praktik saat ini yang berasal lebih jauh dari yang diperkirakan. Beberapa contoh sudah cukup.

Misalnya, dari zaman kuno Tiongkok kita belajar bahwa pemimpin militer Sun Tzu (abad keenam SM) menganjurkan untuk memahami kekuatan dan kelemahan baik dalam organisasi manajer (istilah saya, bukan dia) sendiri maupun pesaing organisasi tersebut. Hampir seribu tahun kemudian, Niccolò Machiavelli (1469–1527) dalam *The Prince* menggambarkan manajer (sekali lagi, istilah saya) sebagai orang yang keras ketika diperlukan tetapi pada saat yang sama memahami nilai dari hasil positif dari pengelolaan. Dalam literatur manajemen klasik, baik Adam Smith (1723–1790) dalam *The Wealth of Nations* – maupun John Stuart Mill (1806–1873) dikenal karena teori-teori yang berkaitan dengan elemen-elemen manajemen seperti alokasi sumber daya, produksi, dan penetapan harga, dan pada saat kita sampai pada abad kesembilan belas dan awal abad kedua puluh, kita memiliki daftar tugas manajer yang solid dari Henri Fayol (1841–1925): “mengelola berarti meramalkan, merencanakan, mengorganisasi, memerintahkan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan.”

Sejalan dengan karya Fayol, ada karya Mary Parker Follett (1868–1933), seorang manajer yang sangat kreatif yang memulai kariernya sebagai pekerja sosial dan melalui karyanya di bidang itu menjadi seorang ahli teori manajemen. Sekarang dikenal sebagai salah satu pelopor hebat dalam teori organisasi dan perilaku organisasi, Follett sangat sukses dalam pekerjaannya sehingga ia diakui atas saran dan kontribusi intelektualnya. Presiden Theodore Roosevelt benar-benar terkesan dengan Follett dan karyanya sehingga ia menunjuknya sebagai penasihat pribadinya untuk memberikan arahan tentang pengelolaan organisasi nirlaba, nonpemerintah, dan sukarela. Tentunya ini merupakan kontradiksi yang menarik dengan apa yang kebanyakan dari kita pikirkan tentang manajemen dan pengembangan manajemen karena dengan Follett perhatian tidak selalu tertuju pada urusan keuangan dan pencapaian laba. Ia tertarik pada manajemen organisasi itu sendiri, tanpa mempedulikan apakah nasihat manajemennya akan diterapkan dalam organisasi bisnis atau nirlaba.

Yang menarik, kehidupan Follett bertepatan dengan kehidupan presiden Amerika lainnya, Calvin Coolidge yang, ketika berbicara tentang peran pers dalam demokrasi kepada Society of American Newspaper Editors pada tahun 1925, menggunakan frasa “bisnis utama rakyat Amerika adalah bisnis” (paling sering dikutip secara keliru sebagai “Bisnis Amerika adalah bisnis”). Terkenal dianggap oleh generasi-generasi berikutnya begitu terperangkap dalam perhatian besar terhadap bisnis selama periode ini (dia berada di Gedung Putih dari tahun 1923–1929), dia, pada kenyataannya, hanya menyarankan dalam pidatonya bahwa pers cenderung "lebih dapat diandalkan" jika memperhatikan "arus bisnis" daripada jika tidak. Dalam kasus Follett, bagaimanapun, fokusnya adalah pada segala jenis manajemen dan kepemimpinan organisasi dan dia tidak mempromosikan manajemen hanya sebagai disiplin bisnis. Bahkan, Follett dianggap telah menciptakan istilah "kepemimpinan transformasional," sebuah frasa yang akan kita bahas di bagian berikutnya saat kita melihat pemikiran Frances Hesselbein tentang kepemimpinan transformasional.

Salah satu hal spesifik dari pertumbuhan manajemen sebagai fungsi organisasi yang berdampak besar adalah munculnya manajer bergaji pertama, mungkin pada akhir abad kesembilan belas. Hal itu terjadi tidak mengherankan, karena hal itu terjadi hampir bersamaan dengan terbitnya *Principles of Scientific Management* karya Frederick Winslow Taylor yang terkenal dan sangat penting. Taylor (1856–1915) sangat tertarik untuk membangun efisiensi dan sebagai salah satu konsultan manajemen paling awal dianggap telah membangun sistem manajemen industri modern. Taylor, bersama dengan Chester Barnard (1886–1961) yang bukunya tahun 1938 *The Functions of the Executive* mengemukakan teori manajemen dan studi organisasi yang terkenal, menjadi dua dari para ahli teori paling berpengaruh yang memimpin periode antara dua perang dunia dan segera setelah berakhirnya Perang Dunia II.

Bersamaan dengan itu, membawa kita yang ingin mengenal para pemimpin teori manajemen dan organisasi yang berpengaruh ke pertengahan abad kedua puluh dan hubungan mereka dengan layanan pengetahuan, kita kembali lagi ke Peter Drucker, yang sudah dibahas (dan akan dibahas lebih lanjut) dalam buku ini. Menurut pendapat saya, tidak ada pengaruh yang lebih besar bagi kita saat kita memikirkan hubungan manajemen dengan layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan organisasi. Drucker memulai peran berpengaruh khusus ini pada tahun 1939 dengan penerbitan *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. Ia mulai menulis buku itu pada tahun 1933, beberapa minggu setelah Hitler berkuasa, dan buku itu membuka jalan bagi pernyataannya bahwa para pemimpin masyarakat dan manajer perusahaan harus menganggap manajemen sebagai alternatif dari tirani. Itu adalah pernyataan yang cukup memabukkan pada tahun 1939, ketika buku itu pertama kali diterbitkan, dan itu tidak diabaikan.

Memang, dalam pengantar edisi buku selanjutnya, Drucker sendiri menggambarkan perhatian yang diterimanya, dengan mencatat bahwa "Winston Churchill, yang saat itu masih di luar jabatan, menulis ulasan pertama, dan ulasannya sangat bagus. Ketika, setahun kemudian, setelah Dunkirk dan jatuhnya Prancis, ia menjadi perdana menteri, ia memberi perintah untuk memasukkan *The End of Economic Man* dalam buku yang diberikan kepada setiap lulusan Sekolah Calon Perwira Inggris." Drucker juga tampaknya sedikit bersenang-

senang mengamati bahwa buku itu "cukup tepat dikemas bersama dengan Alice in Wonderland karya Lewis Carroll oleh seseorang di Departemen Perang yang memiliki selera humor."

Perjalanan menuju manajemen dan hubungan antara layanan manajemen/pengetahuan sangat jelas terlihat ketika kita memulai satu elemen lagi dari sejarah pengembangan manajemen dan organisasi, yaitu diskusi berkelanjutan tentang "manajemen-sebagai-seni-atau-manajemen-sebagai-sains" (saya tidak akan membedakannya sebagai argumen pada titik ini karena sudah berlangsung terlalu lama dan belum ada kesimpulan yang dicapai, atau akan dicapai). Manajemen dapat (dan memang) dianggap sebagai sains ketika kita kembali ke karya para pemimpin manajemen awal seperti Frederick W. Taylor yang disebutkan sebelumnya. Dengan Prinsip Manajemen Ilmiahnya tahun 1911, Taylor meminta para manajer untuk menggunakan metode yang terstandarisasi dan sistematis sebuah teknik yang kemudian dikenal sebagai "manajemen ilmiah" – untuk menetapkan aturan kerja dan mengatur pekerjaan yang diharapkan dilakukan oleh karyawan. Ia menjadi terkenal, dan Taylor sering dianggap sebagai pemimpin dalam aliran pemikiran manajemen-sebagai-sains. Secara umum, kita merujuk kepada Taylor ketika kita berpikir tentang mendasarkan keputusan manajerial pada ketepatan fakta dan prinsip yang ingin kita terapkan dalam situasi apa pun.

Dalam hubungan ini, tentu saja, dalam persepsi umum, penilaian nilai yang dihormati harus dibuat setiap kali ada pertimbangan finansial dengan menggunakan "garis bawah" yang terkenal. Jelas deskripsi ini untuk semua jenis manajemen sangat disederhanakan, tetapi ini membantu memberi kita gambaran tentang apa yang diharapkan dari ahli strategi pengetahuan, sebagai manajer dan sebagai pemimpin, ketika berfungsi dalam posisi manajemen (yang, idealnya, persis di mana dalam struktur manajemen organisasi ahli strategi pengetahuan berfungsi!).

Di ujung spektrum yang lain, manajemen (dan kepemimpinan, seperti yang akan kita lihat) dapat dianggap sebagai seni ketika praktik manajemen menggabungkan dan mendorong banyak aktivitas manajerialnya di sekitar meminta dan mendengarkan dengan hormat pikiran, ide, konstruksi, dan pendapat orang lain yang bekerja dengan manajer. Kembali ke diskusi sebelumnya tentang subjek yang berbeda, menganggap manajemen sebagai seni membawa kita kembali ke gagasan "humanis" tentang bekerja, sebuah konsep yang menggambarkan orang-orang berkumpul sebagai kolega dan rekan kerja untuk mencapai beberapa tujuan atau mencapai beberapa misi. Di antara para pemimpin dalam pemikiran ini adalah orang-orang seperti David E. Lilienthal (Manajemen: Seni Humanis), yang mengambil apa yang secara khusus disebutnya sebagai pandangan yang lebih "humanis" dalam mengelola.

Sementara pengakuan profesionalnya tidak secara khusus di arena manajemen, Lilienthal tentu tahu tentang tempat dan peran manajemen dalam masyarakat dan mengembangkan keahlian dan pengakuan yang cukup besar sebagai manajer dan pemimpin sepanjang kariernya sebagai pengacara utilitas publik yang sukses, direktur pendiri Tennessee Valley Authority (ketua dari tahun 1941 hingga 1946), dan ketua Komisi Energi Atom. Pada tahun 1966 ia diundang untuk menyampaikan Benjamin F. Fairless Memorial Lectures di

Carnegie Institute of Technology. Dalam kuliah tersebut, yang diberi judul Manajemen: Seni Humanis, Lilienthal menggambarkan subjek manajemennya sebagai "dinyatakan secara sederhana: kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu." Sepanjang kariernya (dan dalam tulisan-tulisannya yang lain), Lilienthal telah mengemukakan bahwa kebanyakan orang mengakui bahwa "bisnis besar adalah atau dapat menjadi kekuatan sosial yang vital dan bermanfaat," dan ia menyatakan di awal ceramah bahwa tujuannya dalam ceramah tersebut adalah "untuk menggambarkan konsep saya tentang fungsi kepemimpinan manajer di area-area krisis kehidupan dunia saat ini dan di masa mendatang." Konsepsinya tentang fungsi manajerial adalah bahwa fungsi tersebut adalah "seni humanis, dengan pengembangan kemampuan laten manusia sebagai tujuan dan maksud dasarnya."

Jadi Lilienthal seperti banyak orang lain yang menghubungkan fungsi manajemen dengan kepemimpinan merujuk pada banyak masalah sosial yang kritis saat ia berbicara tentang fungsi manajemen (ia khususnya tertarik dengan pernyataan Presiden John F. Kennedy yang menyebut tahun enam puluhan sebagai "Dekade Pembangunan"). Ia menjelaskan bahwa "penggerak" sosial yang ia ikuti dalam pemikirannya tentang manajemen memang "untuk menyelesaikan sesuatu" tetapi untuk menyelesaikan sesuatu dengan cara yang akan memberikan manfaat terbesar bagi masyarakat:

Inti dari tugas manajerial modern adalah untuk menutup kesenjangan antara tujuan manusia dan pemenuhan tujuan tersebut; untuk menjadikan penemuan ilmuwan dan teknik insinyur menjadi kenyataan dalam kehidupan sehari-hari manusia; untuk menerjemahkan visi dan impian penyair dan seniman menjadi kenyataan; untuk mewujudkan aspirasi para reformis sosial, teori dan konsep sarjana dan ekonom, gejala di hati orang-orang yang penuh kasih, kebutuhan mendesak orang-orang yang lapar, yang tidak memiliki tempat tinggal, yang sakit, dan yang berbeban berat dalam kehidupan manusia. (Lilienthal, 1967)

Ini memang pemikiran seorang manajer dan pemimpin, dan saat Lilienthal mengejar versinya tentang fungsi manajerial, keyakinannya dinyatakan dengan baik: "Keterampilan utama manajemen, menurut pandangan saya, adalah manusia, bukan teknis, dan oleh karena itu manajer harus diukur secara luas dalam hal kepribadian manusia, kualitas kepemimpinan yang tidak berwujud." Bagi Lilienthal, bukan hanya teknik dan standar; manajer yang sukses, dalam versi Lilienthal tentang bidang pekerjaan ini, tidak hanya bekerja dengan karyawan mereka. Jika sesuai, manajer harus mengambil peran sebagai motivator dan fasilitator, sehingga menghubungkan manajemen dengan kepemimpinan. Dengan keberhasilan ceramah tersebut, Lilienthal dapat dianggap berjasa membangun legitimasi konsep manajemen-sebagai-seni.

Jadi, bagaimana kita menghubungkan para ahli teori manajemen dan organisasi saat ini dengan orang lain yang menyadari hubungan yang saya sebutkan di atas, hubungan antara manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis serta ajaran dan pengaruh para ahli teori sebelumnya? Dari sudut pandang saya, kami mencari orang-orang dalam kerangka waktu kami sendiri, orang-orang seperti Henry Mintzberg, yang mencatat baru-baru ini pada tahun 2011 bahwa "Waktu manajer dipenuhi dengan gangguan, tetapi

pada dasarnya manajemen adalah tentang memengaruhi tindakan, bekerja melalui orang dan informasi.

Manajemen tidak dapat diprogram atau disimulasikan," sebuah sudut pandang yang kontras langsung dengan metode manajemen ilmiah dan standar yang sedang kita bicarakan, ketika kita berbicara tentang manajemen-sebagai-sains (Allio, 2011). Kami sengaja mencari orang-orang yang dapat membimbing kami saat kami berusaha menggabungkan manajemen dengan pekerjaan ahli strategi pengetahuan dan mengidentifikasi para ahli teori manajemen (dan kepemimpinan) kontemporer yang "berbicara kepada kami," para penulis dan pembicara yang membantu kami secara pribadi saat kami melakukan perjalanan dari teori ke implementasi kegiatan praktis, sehari-hari yang memungkinkan berbagi pengetahuan yang sukses.

Dalam kasus saya, saya menemukan beberapa buku yang sering saya baca. Dua buku teratas dalam daftar tersebut adalah James Gleick (*The Information A History, a Theory, a Flood*) dan Walter Isaacson (*The Innovators How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*). Kedua buku tersebut penuh dengan sejarah dan teori serta saran manajemen, mulai dari arahan operasional dan fungsional tingkat akademis hingga diskusi yang sangat menarik tentang bagaimana Anda atau seseorang yang Anda kenal – dapat melakukan hal ini atau itu dengan lebih baik. Dan, lebih dari apa pun tentang kedua penulis ini dan karya mereka, keduanya adalah pendongeng yang sangat berbakat, karakteristik yang pas dan sangat berguna dalam buku apa pun yang berkaitan dengan pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan atau strategi pengetahuan organisasi. Pekerjaan pengetahuan adalah penceritaan (mungkin satu-satunya fakta yang disetujui oleh semua orang yang bekerja di bidang pengetahuan!).

Namun, bagi kedua penulis ini, penceritaan lebih dari sekadar penceritaan. Buku ini memberikan wawasan lebih jauh tentang diskusi "manajemen-sebagai-seni dan manajemen-sebagai-sains", dan keduanya memberi kita pemahaman yang sangat baik bahwa ini bukan salah satu atau keduanya; melainkan keduanya. "Survei menyeluruh" Gleick (sebagaimana bukunya dideskripsikan dengan kagum) memang penuh dengan cerita, dan orang-orang yang menyusun cerita tersebut. Dia menghidupkan nama-nama seperti, sejak awal abad kesembilan belas, Charles Babbage, perancang "mesin analitis," yang dikenang terutama karena memunculkan konsep komputer yang dapat diprogram.

Juga dalam daftar panjang Gleick adalah Augusta Ada King, Countess of Lovelace, putri Lord Byron yang juga seorang matematikawan dan penulis yang bekerja dengan Babbage (dan - untuk penonton teater modern - inspirasi untuk Thomasina dalam drama Tom Stoppard tahun 1993 *Arcadia*). Banyak, banyak nama lain yang ada untuk menginspirasi ahli strategi pengetahuan, nama-nama mulai dari Alan Turing, Claude Shannon, dan John Archibald Wheeler hingga G.H. Hardy, Charles Bennett, Lewis Mumford, dan Stephen Hawking, semuanya layak untuk dibaca sebagai sumber biografi favorit pembaca (Gleick, 2011).

Buku Isaacson juga sama menariknya bagi pekerja pengetahuan yang ingin mempelajari lebih lanjut tentang sejarah bidangnya. Jelas nama-nama populer seperti Steve Jobs ada di sana (dan konon Isaacson menghentikan pekerjaannya di *The Innovators* untuk

menulis biografi Jobs). Ada banyak tokoh abad kesembilan belas (termasuk Charles Babbage, di sini juga) dan banyak tokoh abad kedua puluh, Vannevar Bush, Grace Hopper, dan banyak lainnya, semuanya terlalu banyak untuk disebutkan di sini. Ada Lovelace juga muncul di buku Isaacson, beberapa kali dan dia memang benar menginspirasi kesimpulan Isaacson yang indah untuk bukunya, yang ditulis untuk menjadi sejarah dan penghargaan bagi banyak orang yang bekerja keras selama bertahun-tahun untuk memungkinkan masyarakat digital yang kita nikmati sekarang. Bukunya tidak hanya ditulis untuk menghormati para inovator di masa lalu, ia sengaja memilih untuk menghormati mereka yang akan bekerja keras di masa depan. Bahkan, pemikiran terakhirnya layak diulang saat kita berpikir tentang manajemen sebagai seni atau manajemen sebagai sains:

C.P. Snow benar tentang perlunya menghargai "kedua budaya," sains dan humaniora. Namun, yang lebih penting saat ini adalah memahami bagaimana keduanya saling terkait. Mereka yang membantu memimpin revolusi teknologi adalah orang-orang dalam tradisi Ada, yang dapat menggabungkan sains dan humaniora. Dari ayahnya muncul bakat puitis dan dari ibunya bakat matematika, dan hal itu menanamkan dalam dirinya kecintaan terhadap apa yang disebutnya "sains puitis." (Isaacson, 2014)

Isaacson menyimpulkan dengan apa yang, bagi saya, merupakan motivasi sempurna untuk memimpin kita saat kita maju dengan layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan dalam mendukung organisasi sebagai budaya pengetahuan. Kami yang bekerja di bidang ini tidak dapat tidak terinspirasi saat membaca komentar terakhir Walter Isaacson dalam *The Innovators*:

Fase berikutnya dari Revolusi Digital akan menghadirkan lebih banyak metode baru untuk memadukan teknologi dengan industri kreatif, seperti media, mode, musik, hiburan, pendidikan, sastra, dan seni. Sebagian besar inovasi tahap pertama melibatkan penuangan anggur lama buku, surat kabar, opini, jurnal, lagu, acara televisi, film ke dalam botol digital baru. Namun, platform, layanan, dan jejaring sosial baru semakin memungkinkan peluang baru bagi imajinasi individu dan kreativitas kolaboratif. Inovasi ini akan datang dari orang-orang yang mampu menghubungkan keindahan dengan rekayasa, kemanusiaan dengan teknologi, dan puisi dengan proses. Dengan kata lain, inovasi ini akan datang dari pewaris spiritual Ada Lovelace, kreator yang dapat berkembang pesat di tempat seni bersinggungan dengan sains dan yang memiliki rasa ingin tahu yang memberontak yang membuka mereka terhadap keindahan keduanya.

Yang membawa kita kembali ke Drucker dan pencarian kita akan pendekatan manajemen yang paling tepat untuk apa yang ingin kita capai saat kita berusaha menyusun kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Dan tentu saja tidak mengejutkan siapa pun yang telah membaca sejauh ini, pemikiran Peter Drucker tentang manajemen menempatkannya juga di sudut humanis. Arah manajemen Drucker terhubung sangat tepat dengan pengetahuan dan kepemimpinan serta interaksi orang-orang yang ditunjuk sebagai pemimpin dalam manajemen suatu kegiatan atau organisasi. Memang, dalam buku Drucker yang tampaknya mengemukakan pemikirannya yang paling bermanfaat tentang manajemen (*Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab, Praktik*), ia mendefinisikan manajemen dan tanggung

jawab manajemen dengan jelas. Meskipun ia sering menguraikan pemikiran-pemikiran ini, uraian dalam buku ini adalah yang paling berkesan bagi saya dan banyak kolega saya. Definisi manajemen Drucker muncul di paragraf kedua dan ketiga dari Kata Pengantarnya:

Manajemen adalah tugas, manajemen adalah sebuah disiplin ilmu, Namun, manajemen juga manusia. Setiap pencapaian manajemen adalah pencapaian seorang manajer. Setiap kegagalan adalah kegagalan seorang manajer. Manusia yang mengelola, bukan 'kekuatan' atau 'fakta.' Visi, dedikasi, dan integritas manajer menentukan apakah ada manajemen atau salah urus.

Oleh karena itu, buku ini berfokus pada manajer sebagai pribadi. Buku ini berfokus pada apa yang dilakukan dan dicapai orang. Namun, buku ini selalu mencoba mengintegrasikan orang dan tugas. Karena tugas bersifat objektif dan impersonal. 'Manajer'-lah yang melaksanakannya. Namun, 'manajemen'-lah yang menentukan apa yang dibutuhkan dan apa yang harus dicapai. (Drucker, 1973)

Konsep manajer-sebagai-humanis ini tercermin lebih jauh dalam wawancara yang direkam dengan Dr. Lee H. Igel, seorang pakar Drucker dan Associate Professor di Sekolah Studi Profesional Universitas New York. Tujuan dari wawancara tersebut adalah untuk memberi Igel kesempatan berbicara tentang prinsip-prinsip manajemen dan kepemimpinan Drucker dan bagaimana prinsip-prinsip tersebut berhubungan dengan kesuksesan bagi para ahli strategi pengetahuan. Igel memulai percakapan dengan merujuk langsung ke intuisi Drucker tentang strategi pengetahuan, dengan mencatat bahwa Drucker telah mengantisipasi bahwa organisasi (dan masyarakat) akan mengalami transformasi besar saat kita bergerak menuju apa yang disebut Drucker sebagai "masyarakat pengetahuan".

"Dia membuatnya sangat mudah," kata Igel. "Dia tidak mengira hal itu akan terjadi hingga tahun 2010 atau 2020, dan sekarang kita tahu bahwa kita tidak mencapainya pada tahun 2010 [wawancara tersebut direkam pada tahun 2011] atau setidaknya mencapainya sepenuhnya jadi kita harus menantikan tahun 2020. Namun, waktunya tidak menjadi masalah. Drucker dapat melihat bahwa kita sedang bergerak ke 'cara baru' dalam mengelola, cara baru dalam menjalankan bisnis."

Kami melanjutkan untuk berbicara sedikit tentang gagasan Drucker tentang manajemen, dan Igel berkomentar bahwa Drucker sangat bersikeras bahwa prinsip-prinsip manajemen yang dianutnya bukan tentang dirinya, tetapi tentang gagasan yang lebih besar, tentang penerapannya di tempat kerja, yang berorientasi pada tindakan. Dan gagasan yang lebih besar terus muncul dengan pikirannya sendiri tentang apa yang terjadi setelah dia mengungkapkan pendapat; ketika dia menulis sesuatu, dia akan membuatnya usang. Dia sangat percaya bahwa setelah sesuatu dilakukan, hanya masalah waktu sampai semua orang melakukannya.

"Yang menarik tentang gagasan manajemen Drucker," lanjut Igel, "adalah bahwa di masa lalu kita telah mengelola dalam hal koleksi, angka, dan semacamnya. Itu (dan masih berlaku bagi beberapa manajer) cara lama. Dalam dunia Peter Drucker, manajemen adalah tentang manusia, dan dalam peralihan dari koleksi ke manajemen, fokus beralih ke pekerja sebagai manusia. Ini bukan tentang orang-orang yang dapat dipertukarkan. Apa yang

sebenarnya kita lakukan adalah mengidentifikasi tatanan baru, cara baru dalam berbisnis, cara baru dalam mengelola.

“Lihatlah apa yang terjadi saat kita melihat dunia saat ini. Saat ini kita memiliki semua asumsi lama ini, cara lama dalam melakukan sesuatu. Namun sekarang kita memiliki kenyataan baru untuk dihadapi, dan kita mendapati diri kita beralih ke organisasi dan masyarakat yang dibangun atas pengetahuan. Ekonomi, politik, berbagai bagian masyarakat: selalu melakukan hal-hal yang sudah ada terlalu lama, dan mereka tidak dapat terus melakukannya lebih lama lagi.”

Jadi kita harus bertanya: Ke mana kita akan pergi? Bagaimana Drucker mengantisipasi apa yang akan terjadi?

“Ini adalah pertanyaan yang sering ditanyakan kepadanya,” kata Igel, “tentang bagaimana dia memunculkan ide-ide penting yang dia antisipasi dan ajukan kepada orang-orang yang dia tahu akan tertarik. Dan ternyata itu adalah ide-ide penting yang dia miliki, tentang hal-hal yang dia lihat, seperti kebangkitan Hitler, atau jauh di kemudian hari runtuhnya Tembok Berlin. Namun, ia menolak referensi apa pun yang mungkin telah ia 'ramalkan.' Bahkan, dalam salah satu kutipan Drucker yang paling terkenal, ia berkata dengan sangat sederhana: 'Saya tidak meramalkan. Saya melihat ke luar jendela dan melihat masa depan yang sudah terjadi.' Itu menjadi salah satu ucapannya yang paling terkenal.

Dan dengan datangnya masyarakat pengetahuan, apakah ada cara agar kita dapat menghubungkan "melihat ke luar jendela" itu dengan apa yang akan terjadi bagi kita? Dapatkah kita mendefinisikan layanan pengetahuan sehingga konvergensi yang kita advokasi membantu organisasi dan pekerjaannya bergerak maju menuju masyarakat pengetahuan?

"Mungkin Anda telah melakukannya," kata Igel, dengan senyum lebar di wajahnya. "Mungkin Anda melihat ke luar jendela dan Anda dapat 'melihat masa depan,' dapat melihat bahwa pekerjaan pengetahuan di semua organisasi akan memerlukan cara baru - cara yang berbeda untuk memungkinkan pembagian pengetahuan yang lebih baik, dan itulah sebabnya Anda menemukan layanan pengetahuan, mengapa Anda menyusun kursus untuk mahasiswa pascasarjana Anda."

Dan ketika kita berbicara tentang Drucker dan bagaimana kita menerapkan idenya pada manajemen, khususnya manajemen di bidang layanan pengetahuan/strategi pengetahuan, bagaimana kita menerapkan dan menanggapi apa yang kita lihat di luar jendela? Bagaimana Drucker menasihati seorang ahli strategi pengetahuan untuk menangani kebutuhan akan pembagian pengetahuan yang lebih baik di organisasinya?

"Itu adalah keputusan yang harus dibuat oleh pekerja pengetahuan untuk dirinya sendiri," kata Igel. "Pekerja pengetahuan tidak dapat mengandalkan manajemen untuk mencari tahu dan memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan. Ketika ahli strategi itu melihat ke luar jendela, pertanyaan yang harus diajukan adalah: bagaimana saya mendapatkannya, bagaimana saya membuatnya praktis? Dan itu terkait dengan salah satu isu mendasar manajemen secara umum. Sebagian besar eksekutif tidak terlibat dalam layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan. Mereka membutuhkan informasi, pengetahuan. Mereka tidak tertarik pada bagaimana pengetahuan itu dikelola atau

bagaimana pengetahuan itu sampai kepada mereka secara umum. Salah satu ide besar Drucker, Anda mungkin berkata, adalah mengambil sesuatu yang teoritis dan bertanya 'Oke. Apa yang akan Anda lakukan tentang hal itu? Apa yang akan Anda lakukan untuk membuatnya praktis?'

Itu adalah pertanyaan yang perlu ditanyakan oleh setiap ahli strategi pengetahuan.

Bagi banyak dari kita, kita hampir mengandalkan sudut pandang humanis Drucker sebagai inspirasi saat kita menjalankan tugas manajemen kita sebagai ahli strategi pengetahuan. Kita sudah melihat bahwa ahli strategi pengetahuan memiliki kesempatan untuk mendekati filosofi manajemen Drucker dengan tingkat keyakinan tertentu, karena kita dan filosofi berbagi pengetahuan yang telah diturunkan kepadanya darinya sepakat dan kita dapat terhubung dengan apa yang ditawarkannya. "Arahan" pertama (bisa kita sebut begitu) dari Drucker mencatat bahwa manajemen sebagian besar berkaitan dengan orang dan keterlibatan mereka. Sehubungan dengan situasi ahli strategi pengetahuan, keterlibatan yang dicarinya adalah keterlibatan dengan pekerja pengetahuan lain dan rekan kerja mereka tentang pengembangan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan. Itu adalah aktivitas yang selalu dilakukan oleh ahli strategi pengetahuan.

Dengan demikian, ahli strategi pengetahuan dapat mempertimbangkan dan berharap untuk menemukan dua jenis manajemen, manajemen sebagai seni dan manajemen sebagai ilmu, dengan keduanya memiliki banyak kesamaan dan perbedaan besar. Ketika ahli strategi pengetahuan mulai bekerja dengan kedua "sisi" (bisa kita katakan) spektrum manajemen, mungkin pertimbangan yang paling penting haruslah pemahaman yang menyeluruh dan sebisa mungkin tidak bias bahwa dalam kebanyakan situasi tempat kerja, kedua jenis manajemen akan berperan dalam organisasi mana pun.

Banyak halaman yang dapat dikhususkan untuk mendefinisikan manajemen, tetapi itu bukanlah tujuan kita di sini. Kita memiliki definisi informal di awal bab ini, dan definisi informal tambahan akan muncul saat kita mempelajari dan mengalami layanan pengetahuan. Tentu saja kita memiliki deskripsi manajemen yang sangat langsung dari Drucker di atas. Kita telah menetapkan bahwa ahli strategi pengetahuan akan memiliki tanggung jawab dan wewenang manajemen sehubungan dengan berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan, dan akan tidak boleh diabaikan terlalu cepat bertanggung jawab atas berbagi pengetahuan organisasi, atas keberhasilan layanan pengetahuan di seluruh organisasi.

Mengenai apa saja tanggung jawab tersebut dan apa yang akan dilakukan manajer, topik ini telah dijelaskan begitu sering sehingga tampaknya hampir berlebihan untuk mencoba menemukan definisi manajemen yang lain. Sebelum ia menawarkan definisinya sendiri (salah satu yang terbaik, menurut pendapat saya), Donald Hislop mencatat bahwa "Ada banyak literatur akademis yang berkaitan dengan menjelaskan dan memahami peran manajer senior dan menengah dalam organisasi, dengan seluruh buku yang dikhususkan untuk topik tersebut" (Hislop, 2009). Kita dapat menerima perkataannya untuk itu, meskipun kemungkinan besar sebelum bab ini selesai kita akan diberikan beberapa definisi manajemen

yang lebih disukai. Sementara itu, dengarkan definisi Hislop sendiri tentang apa yang kita lakukan sebagai manajer:

Manajemen sebagai istilah dapat digunakan sebagai kata benda dan kata sifat. Istilah manajemen, yang digunakan sebagai kata benda, merujuk pada sekelompok orang yang bertanggung jawab untuk mengelola orang dan sumber daya organisasi lainnya. Jika digunakan sebagai kata sifat, manajemen merujuk pada proses di mana orang dan sumber daya organisasi dikendalikan dan dikoordinasikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu.

Definisi tersebut dapat dengan sukses diterapkan pada pekerjaan ahli strategi pengetahuan, seperti halnya pandangan Peter Drucker tentang manajemen. Hubungan awal dijelaskan dalam *The Definitive Drucker* karya Elizabeth Haas Edersheim: *Challenges for Tomorrow's Executives Final Advice from the Father of Modern Management*. Di bawah tajuk yang diharapkan, Edersheim memberi kita filosofi Drucker tentang uang, manajemen, pengetahuan, dan individu. Ketika kita mengantisipasi peran ahli strategi pengetahuan dalam membangun kerangka strategis layanan pengetahuan bagi perusahaan, kata-katanya tentang manajemen tampaknya sesuai dengan apa yang ingin kita pertimbangkan:

FILSAFAT DRUCKER

Efisiensi adalah melakukan sesuatu dengan benar.

Efektivitas adalah melakukan hal yang benar.

Tentang Manajemen

Manajemen sebagian besar berkaitan dengan manusia, bukan teknik dan prosedur. Keterlibatan mereka adalah yang terpenting. Pengambil keputusan yang efektif sebenarnya hanya mengambil sedikit keputusan.

Tiga pertanyaan terpenting adalah:

1. Apa urusan kita?
2. Siapa pelanggannya?
3. Apa yang pelanggan anggap sebagai nilai?

(Edersheim, 2007)

Namun kata-kata tersebut memiliki makna yang jauh lebih dalam daripada yang tampak dalam daftar singkat ini, dan khususnya bagi kita yang bekerja dengan layanan pengetahuan. Bagi kita, frasa-frasa ini adalah frasa yang kita gunakan untuk memulai. Kemudian, kita biarkan frasa-frasa tersebut menuntun kita maju saat kita mulai bekerja sebagai ahli strategi pengetahuan. Salah satu prinsip Drucker yang paling mengesankan adalah, seperti yang dicatat dalam bagian pertama, pekerja pengetahuan adalah aset bagi organisasi, dan "tugas manajemen adalah menjaga aset lembaga yang berada dalam perawatannya" (Drucker, 1999). Edersheim memberikan panduan lebih lanjut bagi kita, karena satu bab penuh bukunya dikhususkan untuk komitmen Drucker terhadap peran pekerja pengetahuan sebagai manusia (atau lebih ringkasnya, seperti yang ia katakan kepada

Edersheim dalam salah satu pertemuan mereka, "Manajemen adalah tentang manusia"). Mereka adalah pekerja, tentu saja, tetapi mereka adalah pekerja yang nilainya bagi organisasi tidak dibangun begitu banyak pada apa yang diharapkan para pemimpin organisasi dari organisasi tetapi apa yang mereka harapkan – dan dukung – dalam nilai yang dibawa para pekerja ke organisasi.

Edersheim sering merujuk pada "orientasi manusia" Drucker dan dari sudut pandang saya, itulah rahasia utama (jika ada rahasia dalam pengelolaan domain pengetahuan) untuk keberhasilan setiap upaya yang berkaitan dengan pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan di seluruh perusahaan dan peningkatan organisasi ke fungsinya sebagai budaya pengetahuan. Organisasi akan bangkit atau jatuh karena orang-orangnya diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka sebagai aset bagi organisasi.

Efektivitas, tentu saja, adalah standar yang kita cari, dan melalui layanan pengetahuan organisasi memposisikan dirinya untuk efektivitas karena para pemimpinnya, para pekerjanya dan hubungan mereka (baik internal maupun eksternal), dan dukungannya terhadap metodologi yang berbeda dan lebih baik semuanya bersatu dalam lingkungan yang berpusat pada pengetahuan. Atau, dalam mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan, kita menemukan panduan dalam salah satu ide Drucker yang paling terkenal (Edersheim mencatat bahwa ia sering menyatakannya). Ia sangat mendorong apa yang kita sebut dalam layanan pengetahuan sebagai pembelajaran strategis, menciptakan peluang untuk membantu orang belajar dan berkembang: "Setiap organisasi pengetahuan adalah lembaga pembelajaran dan pengajaran. Pengetahuan tidak dapat diajarkan, tetapi dapat dipelajari" (Edersheim, 2007).

Namun, Drucker tidak berhenti pada pembelajaran strategis. Ia membawa berbagi pengetahuan "ke lapangan," seperti yang sering kami gambarkan, dengan bertanya kepada para manajer dan dari sudut pandang kami bertanya kepada para ahli strategi pengetahuan apakah pengetahuan dibangun ke dalam:

1. koneksi pelanggan (artinya, bagi tim layanan pengetahuan, interaksi mereka dengan staf organisasi yang menjadi sasaran bimbingan tim layanan pengetahuan)
2. proses inovasi (artinya, bagi tim layanan pengetahuan, bagaimana informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dapat digunakan untuk mempercepat inovasi dan memberikan solusi yang lebih cepat untuk masalah yang memerlukan pendekatan inovatif)
3. kolaborasi (artinya, bagi tim layanan pengetahuan, bagaimana mereka dan kelompok kerja organisasi serta komunitas praktik mencapai apa yang ingin mereka capai)
4. tim layanan pengetahuan itu sendiri (artinya bahwa kebutuhan berbagi pengetahuan diakui seperti itu dan akan dikelola untuk memastikan bahwa pengetahuan yang berkaitan dengan proyek atau aktivitas tertentu akan - sekarang dan di masa mendatang - dapat diakses saat dibutuhkan).

Dalam dunia saya sendiri yang berpusat pada pengetahuan, karena saya merasa sangat yakin bahwa semua aplikasi layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan budaya pengetahuan

organisasi cocok untuk organisasi mana pun (terlepas dari pokok bahasan atau fokus organisasi, dan tidak harus terbatas pada dunia bisnis), bab Edersheim tentang "Orang dan Pengetahuan" bergema kuat. Di seluruh buku, penekanannya adalah pada perhatian Drucker kepada orang tersebut, kepada orang-orang yang kita ahli strategi pengetahuan atau manajer organisasi bekerja dengan; tidak mengherankan, fokus itu bagi kita bahkan lebih kuat dalam bab "Orang dan Pengetahuan" Edersheim. Dan karena bagian "Tentang Manajemen" sebelumnya dari Filosofi Drucker dibuka dengan "manajemen sebagian besar berkaitan dengan orang, bukan teknik dan prosedur keterlibatan merekalah yang penting," kita sekarang telah menjabarkan bagi kita dengan tepat apa yang dimiliki oleh ahli strategi pengetahuan di hadapan dirinya sendiri, persis apa yang dibutuhkan untuk sukses dalam membangun budaya pengetahuan.

Dengan menerapkan ide ini dalam arah yang logis, saya menemukan banyak inspirasi di akhir bab dan dengan senang hati mengutip refleksi akhir Edersheim tentang menghargai karyawan dan berinvestasi pada mereka, dan – sebagaimana yang pasti telah diperjelas pada poin ini – menerapkan pemikiran ini pada pekerjaan ahli strategi pengetahuan:

1. Orang-orang jauh lebih dari sekadar karyawan. Mereka mewujudkan pengetahuan, kemampuan, dan hubungan yang dibawa perusahaan Anda ke pasar. Organisasi lebih bergantung pada orang-orangnya daripada orang-orangnya pada organisasi. Orang-orang adalah investasi terpenting yang dilakukan perusahaan.
2. Memungkinkan orang untuk mencapai potensi mereka, mencapai efektivitas maksimum mereka, dan berkontribusi pada kinerja organisasi adalah hal yang membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan. Pemberdayaan itu adalah peran manajemen. Dalam organisasi pekerja pengetahuan yang mengelola diri sendiri, "perintah dan kendali" sudah usang. "Kepercayaan dan dukungan" adalah kuncinya.
3. Tim yang sukses umumnya bubar di akhir proyek, tetapi organisasi pengetahuan harus membuat dan mengerahkan mereka lagi dan lagi.
4. Kelangsungan hidup bisnis memerlukan penerapan dan pengintegrasian pengetahuan secara terus-menerus untuk menciptakan nilai sepanjang waktu. (Edersheim, 2007)

Bagi saya arah ini terus berlanjut, dan saya sangat terkesan dengan apa yang ditawarkan Edersheim kepada kita, khususnya karena kita dapat "menerjemahkan" ide-ide ini ke dalam prinsip-prinsip layanan pengetahuan. Secara khusus, saya menganjurkan yang ketiga, yang dalam satu baris secara akurat mendukung tujuan kita untuk budaya pengetahuan kita, bahwa dalam budaya pengetahuan, tim-tim yang sukses dari organisasi pengetahuan "harus menciptakan dan menerapkannya berulang-ulang." Prinsip-prinsip ini dan prinsip-prinsip lain yang telah saya peroleh tentang layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan sangat cocok dengan apa yang telah saya pelajari sejauh ini, dan khususnya berkenaan dengan karya Peter Drucker.

Saya telah menjadi dan mungkin akan menjadi seperti itu selama saya hidup penggemar berat dua judul buku Drucker, buku-buku yang saya "percaya" (untuk menggunakan klise populer) dan yang saya bagikan kepada siapa pun yang sedikit saja menunjukkan minat pada pekerjaan kita dengan layanan pengetahuan dan pengembangan

strategi pengetahuan. Saya merujuk pada *The Daily Drucker* yang, seperti judulnya, menawarkan pemikiran yang bagus selama sehari di setiap halaman, dan *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Di bagian ini, saat kita berpikir tentang manajemen dan filosofi manajemen untuk membawa kita maju sebagai ahli strategi pengetahuan, yang terakhir ternyata menjadi panduan yang sangat membantu, terutama untuk melengkapi pertanyaan yang diajukan dalam buku Edersheim (dan, tentu saja, penjelasannya lebih lanjut tentang pendekatan Drucker terhadap manajemen yang disampaikan di seluruh bukunya). Pertanyaan yang diajukan dalam Lima Pertanyaan Paling Penting berhubungan secara khusus dengan gagasan bahwa manajemen berkaitan dengan orang-orang, dengan keterlibatan mereka, seperti yang telah kita bahas.

Saya sampaikan bahwa kita yang berusaha memengaruhi penerimaan organisasi atau pertumbuhan perannya sebagai budaya pengetahuan sebaiknya membawa konsep-konsep dalam buku ini ke dalam percakapan kita dengan rekan kerja, afiliasi, manajer senior, dan semua orang lain yang terhubung dengan kita dan pekerjaan kita di organisasi. Buku ini membahas tentang melibatkan rekan kerja ini dan kami harap – calon pendukung layanan pengetahuan dalam organisasi, dan bagian-bagian dari bacaan kecil ini dapat memberikan inspirasi dan panduan praktis saat ahli strategi pengetahuan organisasi berusaha membawa kerangka strategis layanan pengetahuan ke depan.

Namun, dalam memperkenalkan buku-buku ini kepada para pembaca manajemen, ada pertanyaan lain yang mengganggu dari beberapa orang yang bekerja dengan strategi, termasuk para ahli strategi pengetahuan. Kekhawatiran ini muncul saat para ahli strategi ini berpikir tentang bagaimana teori manajemen dan implementasi praktis digabungkan, khususnya mereka yang seperti yang saya jelaskan sebelumnya tidak terlalu tertarik untuk belajar tentang (atau dari) mereka yang telah datang sebelumnya. Sangat mudah untuk berpaling dari para Drucker dan Lienthal serta memperlakukan mereka dan ide-ide mereka dengan sedikit hinaan.

Bagaimanapun, mereka sekarang sudah tiada, dan ada banyak orang yang bekerja di bidang manajemen yang menganggap ide-ide tentang pendekatan manajemen yang lebih humanis sebagai "kuno" (istilah yang paling sering saya dengar diterapkan oleh orang yang belum tahu tentang filosofi manajemen Drucker) atau "tidak lagi relevan" (seperti halnya mereka yang mendengar tentang karya Lienthal dan memberikan pendapat mereka tentang ide-idenya tentang manajemen sebagai seni humanis).

Menurut saya, filosofi yang ditawarkan oleh Drucker dan Lienthal serta orang-orang seperti mereka dan banyak lainnya, beberapa di antaranya telah saya sebutkan sebelumnya tidaklah kuno atau tidak relevan. Menurut Timothy Powell, pemikiran mereka klasik dan dapat didengar lebih lanjut di bagian lain buku ini. Menurut cara berpikir Powell – dan saya sepenuhnya setuju dengannya klasik adalah kata yang tepat untuk menggambarkan filosofi dan prinsip yang diturunkan kepada kita dari banyak pemimpin terdahulu. Meskipun pemikiran mereka mungkin telah masuk ke dalam bahasa manajemen di masa lalu, tidak ada yang mereka atau rekan-rekan mereka berikan kepada kita yang kurang dari sekadar standar

atau model untuk melangkah maju dengan penerapan praktis teori manajemen. Kita merasa terhormat untuk berdiri di atas bahu mereka dan belajar dari mereka.

Ahli strategi pengetahuan sebagai manajer (1). Pengembangan strategi pengetahuan seperti pengembangan strategi bisnis atau manajemen apa pun tidak lebih dari sekadar upaya untuk memutuskan sekelompok tindakan atau aktivitas yang akan menghasilkan tujuan yang disepakati (frasa itu sendiri mungkin merupakan cara ringkas lain untuk menggambarkan fungsi manajemen). Manajer selalu menyusun strategi, dan sebagian besar manajer senang melakukannya. Mengembangkan strategi (terlepas dari pokok bahasan organisasi, fokus tempat kerja, atau bahkan struktur manajemen lembaga atau perusahaan yang mempekerjakan manajer) didasarkan pada gagasan bahwa dengan strategi yang ada, organisasi dapat mencapai apa yang telah dipilihnya untuk dicapai. Dan manfaat tambahan dari pengembangan strategi adalah bahwa tindakan itu sendiri memaksa manajer dan staf mereka untuk memikirkan visi, misi, dan nilai organisasi apa pun yang ada.

Pada dasarnya, para manajer dan staf mereka ini mengembangkan peta jalan untuk tindakan, termasuk (yang dibangun dalam setiap strategi) kerangka kerja untuk memantau apa yang dicapai dan menilai hasilnya. Langkah-langkah yang harus diambil semuanya dirangkum dengan rapi dalam paket arahan kecil yang tepat dari Allison dan Kaye (mereka menyebutnya "nilai perencanaan"), yang dirujuk sebelumnya ketika kita mempertimbangkan peran visi, misi, dan nilai organisasi. Bagi Allison dan Kaye, nilai perencanaan adalah:

- Memaksa semua pemangku kepentingan untuk fokus pada tujuan, bisnis, dan nilai organisasi.
- Memberikan cetak biru untuk tindakan.
- Mengidentifikasi tonggak pencapaian yang dapat digunakan untuk memantau pencapaian dan menilai hasil.
- Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk memasarkan organisasi.

Allison dan Kaye mengakhiri catatan mereka dengan definisi mereka sendiri tentang perencanaan strategis, dengan mencatat bahwa tujuan dari rencana strategis bersifat preskriptif, untuk “membantu organisasi melakukan pekerjaan yang lebih baik dengan menyiapkan kerangka kerja organisasi yang strategis dan sistematis” (Allison dan Kaye, 2005).

Seperti yang terjadi dan itulah keindahan strategi pengetahuan – semua aktivitas, di setiap level, memerlukan KD/KS/KU. Prinsip-prinsip dari lini pekerjaan apa pun yang pengetahuannya dikembangkan dan dibagikan dapat diterapkan pada pengelolaan semua modal intelektual organisasi. Pada saat yang sama, strategi pengetahuan, yang dibangun di atas kerangka strategis layanan pengetahuan, memastikan bahwa berbagi pengetahuan mencapai level tertinggi yang memungkinkan.

Aktivitas manajemen ahli strategi pengetahuan yang berpengalaman mengharuskannya untuk memiliki banyak bakat. Namun, ketika kami berbicara dengan para manajer ini tentang pekerjaan mereka, sebagian besar pembicaraan tampaknya adalah tentang menangani situasi keuangan dan biaya atau bekerja dengan orang lain dalam organisasi yang belum tentu selaras dengan situasi layanan pengetahuan tetapi memiliki pemahaman yang kuat tentang kebutuhan bisnis organisasi. Ketika masalah yang harus

dipecahkan adalah masalah yang berhubungan dengan menemukan alat terbaik untuk mencari informasi, misalnya, atau berurusan dengan vendor yang tidak familier dengan hal-hal spesifik organisasi yang membutuhkan solusi khusus, maka terjadilah pemutusan hubungan.

Tantangan finansial seperti inilah dan terutama dari sudut pandang perencanaan strategis “gambaran besar” yang harus sering dihadapi oleh ahli strategi pengetahuan sebagai manajer. Kapan waktu terbaik untuk memutuskan apakah solusi manajemen catatan secara keseluruhan, misalnya, dapat diperoleh? Apakah lebih baik menunggu hingga ada kebutuhan seperti yang terjadi di beberapa organisasi besar dan mencoba untuk “kembali” untuk memperbaiki masalah yang dapat dicegah sebelumnya? Atau apakah tim perencanaan KD/KS/KU mencoba untuk memulai dengan solusi yang sama sekali baru, yang membawa semua gangguan yang dibawa oleh solusi tersebut ke dalam organisasi.

Ini bukanlah pertanyaan yang mudah untuk dijawab, dan mereka sering menguji para ahli strategi pengetahuan saat mereka berusaha untuk melaksanakan tanggung jawab manajemen mereka. Dalam pengujian serupa, ahli strategi pengetahuan sebagai manajer memiliki tanggung jawab yang sangat spesifik untuk menyampaikan pesan KD/KS/KU ke organisasi yang lebih besar, khususnya dalam membimbing kelompok kerja yang mapan dan staf administrasi (belum lagi tim manajemen teknologi organisasi) dalam memahami bahwa keberhasilan implementasi layanan pengetahuan bergantung pada infrastruktur yang solid. Ini adalah tugas manajemen yang tampaknya menuntut kualifikasi unik dari ahli strategi pengetahuan dan tugas yang, di banyak organisasi, tidak terselesaikan hingga nanti dalam proses perencanaan.

Pada saat itu, dengan ahli strategi pengetahuan mendapati dirinya "berlari berputar-putar" mencoba melacak kelompok dan tim perencanaan yang telah membuat keputusan tanpa masukan dari ahli strategi pengetahuan, solusi menjadi semakin sulit ditemukan dan mengarah pada kekecewaan di mana-mana hingga solusi ditemukan dan disetujui. Pemikiran mana yang mengarah pada salah satu atribut terpenting yang kita temukan pada orang yang bekerja dengan strategi pengetahuan. Salah satu tanggung jawab terpenting ahli strategi pengetahuan adalah komunikasi.

Para manajer ini harus mampu menyampaikan kepada para pemimpin organisasi serta kepada semua tim perencanaan dan administrasi yang bekerja dengan layanan pengetahuan realitas dan keterbatasan dari apa yang dapat dilakukan dalam kerangka infrastruktur teknis organisasi dan budaya perusahaan organisasi. Ini sering menimbulkan tantangan yang memerlukan kolaborasi dan komunikasi yang berkelanjutan, dan ahli strategi pengetahuan harus memiliki keterampilan ahli di bidang ini.

Ada pula tanggung jawab lain yang sangat mendukung pekerjaan ahli strategi pengetahuan sebagai otoritas pengetahuan mungkin eksekutif yang “dituju” di perusahaan. Cynthia A. Montgomery, yang mengkhususkan diri dalam menghubungkan kepemimpinan dengan manajemen bisnis, menemukan tiga kegiatan yang saling terkait bagi ahli strategi bisnis, dan saya berpendapat bahwa kegiatan tersebut khususnya sesuai bagi ahli strategi

pengetahuan; konsep-konsep ini perlu dicatat dan tersedia untuk referensi cepat dalam kotak peralatan manajemen ahli strategi pengetahuan.

Dalam “How Strategists Lead,” sebuah artikel jurnal, Montgomery mengembangkan tesis bukunya, *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs* dan menggambarkan ahli strategi sebagai pembuat makna bagi perusahaan, sebagai suara akal sehat, dan sebagai operator. Menurut pendapat saya, ketiga peran manajemen ini peran strategi khususnya diperlukan bagi ahli strategi pengetahuan.

Montgomery menjelaskan bagaimana “pemimpin ahli strategi sebagai pembuat makna yang harus membuat pilihan penting yang menentukan identitas perusahaan.” Tentunya ini adalah keputusan manajemen yang, dalam kasus ahli strategi pengetahuan, dapat dikatakan memiliki tempat yang penting dalam pembentukan organisasi sebagai budaya pengetahuan, sebuah tugas yang semakin jelas diharapkan oleh manajemen senior dan pimpinan perusahaan dari ahli strategi pengetahuan.

Dan ahli strategi pengetahuan sebagai suara akal sehat? Tentu saja. Jika ada satu fungsi yang harus dipahami oleh para pemangku kepentingan organisasi, itu adalah pencarian berkelanjutan untuk meraih kesuksesan dengan KD/KS/KU. Namun, kebanyakan orang bahkan orang yang mengidentifikasi diri mereka sebagai “pekerja pengetahuan” tidak memikirkan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Itu hanyalah “sesuatu yang kita lakukan.”

Atau tidak, seperti yang sering terjadi, itulah sebabnya ahli strategi pengetahuan tidak hanya harus memikul tanggung jawab untuk memastikan bahwa KD/KS/KU diterima sebagai bagian normal dari kehidupan kerja karyawan dan klien organisasi. Bila diminta (seperti yang sering terjadi, atau yang seharusnya sering terjadi), ahli strategi pengetahuan juga harus memimpin dalam menyiapkan atau bekerja dengan orang-orang yang menyiapkan proses dan aktivitas manajemen perubahan organisasi.

Hal ini, seperti halnya hal lain yang berhubungan dengan strategi pengetahuan, merupakan tantangan yang berkelanjutan. Ahli strategi pengetahuan sebagai suara nalar organisasi dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan modal intelektual perusahaan – memiliki kewajiban dan kesempatan untuk memastikan bahwa KD/KS/KU berhasil. Jika perubahan diperlukan sebagaimana yang akan terjadi menjadi tanggung jawab ahli strategi pengetahuan untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip manajemen perubahan diikuti dan bahwa fungsi manajemen perubahan dilakukan untuk menerapkan perubahan yang diidentifikasi dan diperlukan.

Dalam peran ketiga sebagai ahli strategi umum, Montgomery juga memberikan argumen kuat bagi ahli strategi pengetahuan saat ia menulis tentang ahli strategi sebagai operator: Singkatnya, strategi yang hebat bukanlah mimpi atau ide yang muluk-muluk, melainkan jembatan antara ekonomi pasar, ide-ide inti bisnis, dan tindakan. Agar kokoh, jembatan itu harus bertumpu pada fondasi kejelasan dan realisme, dan juga memerlukan kepekaan operasional yang nyata.

Tugas penting ahli strategi pengetahuan adalah memastikan bahwa realitas praktis sehari-hari dari layanan pengetahuan dan KD/KS/KU yang sukses dirancang ke dalam setiap

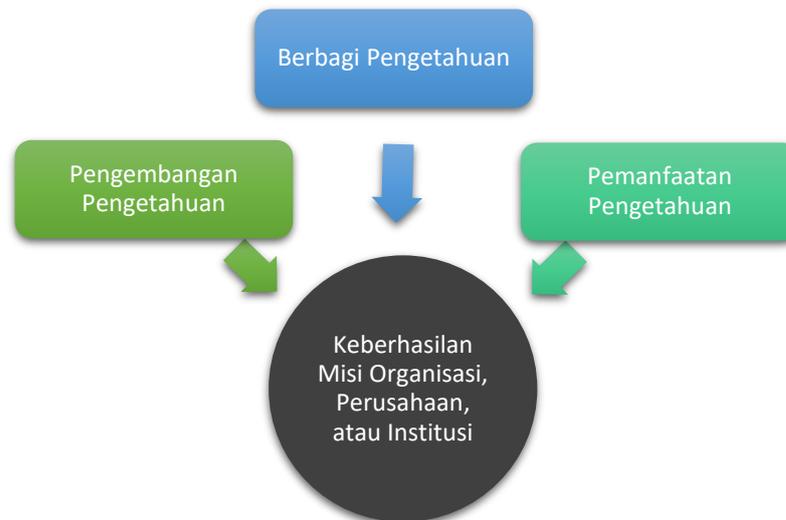
strategi pengetahuan yang sedang dikembangkan. Apakah strategi tersebut diharapkan memberikan pedoman bagi aktivitas pengetahuan di seluruh perusahaan, atau apakah fokusnya adalah pada kemenangan cepat jangka pendek yang lebih sempit dan langsung, ahli strategi pengetahuan sebagai operator terus-menerus mengingat "jarak" (mungkin disebut demikian) antara teori dan aplikasi. Dalam kerangka yang paling sederhana dan mungkin paling masuk akal, seluruh tujuan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan adalah untuk membangun hubungan antara apa yang dikembangkan dan dibagikan dan bagaimana pengetahuan itu diterapkan di tempat kerja. Tentu saja, penerapan itu dapat berakar (dan sering kali berakar) dalam pekerjaan sehari-hari yang membosankan yang harus kita selesaikan, dan dengan struktur KD/KS/KU yang kuat, semua pemangku kepentingan dapat melaksanakan tugas-tugas tersebut sebaik yang dapat dilakukan.

Pada saat yang sama, ada tujuan besar untuk mencari dan mempercepat inovasi, melampaui hal-hal yang membosankan, dan dalam peran inilah ahli strategi pengetahuan sebagai operator berkembang pesat. Manajemen yang bertanggung jawab. Dalam wawancara yang dijelaskan di atas, Dr. Igel dan saya menyimpulkan dengan membahas apa yang kami pahami sebagai dua persyaratan terpenting bagi para manajer, khususnya karena prinsip-prinsip manajemen dijalankan untuk mendukung keberhasilan berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan. Jika kita mempertimbangkan subjek wawancara yang difilmkan, tidak mengherankan bahwa persyaratan ini berasal dari Peter Drucker dan apa yang telah kita ketahui tentang pendekatan pribadinya terhadap manajemen.

Baik Igel maupun saya terkesan dengan fakta bahwa di sepanjang karya dan tulisannya, Drucker (kadang-kadang secara eksplisit dan kadang-kadang secara implisit) berbicara tentang kedua persyaratan tersebut dengan perhatian yang sama. Persyaratan pertama, tentu saja, adalah mengelola organisasi, membangun efektivitas organisasi. Persyaratan kedua mungkin lebih halus dan menyinggung peran yang lebih besar bagi organisasi yang dikelola dengan baik, perannya dalam mendukung "kebaikan yang lebih besar." Dalam dunia bisnis, topik tersebut telah dikenal sebagai tanggung jawab sosial perusahaan (dan saya kira terminologi tersebut dapat digunakan dalam organisasi mana pun, menggunakan makna klasik dari "perusahaan").

Subjek (biasanya disingkat dalam literatur manajemen sebagai CSR) mendapat banyak perhatian dalam komunitas manajemen modern dan tampaknya merupakan konsep yang tepat untuk dibahas sehubungan dengan layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan budaya pengetahuan organisasi, karena seluruh gagasan di balik berbagi pengetahuan adalah untuk mengalihkan pandangan dari diri sendiri dan mengidentifikasi peluang untuk situasi di mana kolega dan afiliasi lainnya dapat memperoleh manfaat dari KD/KS/KU. Dalam percakapan kami, Igel dan saya membahas bagaimana ahli strategi pengetahuan menentukan bagaimana CSR sesuai dan dibangun dalam pekerjaannya sebagai ahli strategi pengetahuan? "Organisasi adalah organ masyarakat," kata Igel, membagikan salah satu pernyataan Drucker yang paling terkenal. "Organisasi ada sebagai bagian dari sesuatu yang lebih besar. Anda tidak dapat melakukan kerusakan di satu area dan melakukan sesuatu yang bertanggung jawab secara sosial di area lain. Kedua tanggung jawab tersebut harus bekerja sama. Tanggung jawab

sosial harus bekerja dengan persyaratan pertama; kedua persyaratan tersebut tidak bekerja secara terpisah. Ada kebutuhan bagi manajemen untuk memasukkan tanggung jawab sosial ke dalam rencana manajemen, untuk membuat keputusan guna memastikan bahwa organisasi berkontribusi pada masyarakat dan tidak menyebabkan kerusakan."



Gambar 1.3 Tempat kerja domain pengetahuan

Dan saya segera menemukan pernyataan Drucker untuk mendukung poin yang saya dan Igel sampaikan dalam percakapan kami. Dalam Kata Pengantar yang sama yang dirujuk, yang di dalamnya Drucker menawarkan definisi manajemen yang dikutip di atas, ia juga menyampaikan sesuatu tentang peran yang lebih besar bagi organisasi dan para manajernya. Seperti yang dikatakan Drucker, dalam manajemen, penekanannya bukan pada keterampilan, alat, dan teknik manajemen. Bahkan bukan pada pekerjaan manajemen. Melainkan pada tugas-tugasnya. Berikut ini adalah pandangan Drucker tentang manajemen yang bertanggung jawab:

Karena manajemen adalah organ, organ yang memberi kehidupan, bertindak, dan dinamis dari lembaga yang dikelolanya. Tanpa lembaga, misalnya, perusahaan bisnis, tidak akan ada manajemen. Namun, tanpa manajemen, yang ada hanyalah massa, bukan lembaga.

Lembaga itu sendiri adalah organ masyarakat dan hanya ada untuk memberikan hasil yang dibutuhkan bagi masyarakat, ekonomi, dan individu. Namun, organ tidak pernah didefinisikan oleh apa yang mereka lakukan, apalagi oleh bagaimana mereka melakukannya. Mereka didefinisikan oleh kontribusi mereka. (Drucker, 1973) Dalam pertimbangan kita tentang bagaimana kita mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan dan bagaimana ahli strategi pengetahuan akan bekerja sebagai manajer, penting untuk mengenali dan memahami bahwa kita harus berhati-hati tentang satu pernyataan yang tampaknya berasal dari komunitas manajemen modern. Tampaknya ada satu alur penalaran di antara para pemimpin bisnis modern yang menetapkan manajemen sebagai "administrasi bisnis", suatu cara berpikir tentang manajemen yang menyiratkan bahwa manajemen tidak ada

hubungannya dengan entitas di luar perdagangan, seperti, misalnya, organisasi seperti badan amal dan kegiatan di sektor publik.

Saya sangat yakin bahwa itu tidak benar, dan menurut pendapat saya – terutama karena kita berusaha untuk memperkuat berbagi pengetahuan dalam organisasi – adalah tanggung jawab ahli strategi pengetahuan untuk mengikuti petunjuk Drucker, untuk mengakui bahwa setiap organisasi harus mengelola pekerjaan, orang, proses, teknologi, dan layanan pengetahuannya untuk memaksimalkan efektivitas, dan bahwa efektivitas mencakup upaya untuk memberikan "hasil yang dibutuhkan bagi masyarakat, ekonomi, dan individu." Itu adalah poin yang dikemukakan dengan baik dalam sebuah artikel surat kabar yang mengutip pernyataan Ketua HSBC Stephen Green.

Milton Friedman keliru ketika menegaskan bahwa perusahaan harus berfokus pada nilai pemegang saham di atas semua pertimbangan lainnya. Tentu saja Anda membutuhkan laba, tetapi itu adalah hasil sampingan, ciri khas kesuksesan. Itu bukanlah alasan utama bisnis. Bisnis harus memperoleh laba yang memuaskan atas modal risiko Anda, tetapi mereka juga perlu membentuk hubungan yang langgeng dan berkelanjutan dengan pemangku kepentingan lainnya. Friedman mengatakan filantropi perusahaan tidak memiliki tempat. Saya pikir ada tempat yang sangat nyata untuk filantropi perusahaan. (Cave, 2010)

Namun, CSR tidak terbatas pada tanggung jawab sosial eksternal. Apa yang terjadi pada pekerja di dalam organisasi sama pentingnya (jika tidak lebih penting), terutama dalam hal peran layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen dan penyampaian layanan organisasi. Artikel lain di media populer memuat komentar James Surowiecki tentang sebuah berita di mana seorang pemimpin di sebuah perusahaan besar memutuskan untuk memberikan perhatian kepada para pekerja di perusahaannya sendiri, dengan membawa gagasan tentang tanggung jawab perusahaan ke rumah:

"Jadi, ini menjadi berita besar ketika, bulan lalu," tulis Surowiecki di *The New Yorker*, "C.E.O. Aetna, Mark Bertolini, mengumumkan bahwa pekerja dengan upah terendah di perusahaan akan mendapatkan kenaikan gaji yang substansial dari dua belas menjadi enam belas dolar per jam, dalam beberapa kasus serta peningkatan cakupan kesehatan."

Bertolini tidak berhenti di situ. Ia mengatakan bahwa tidak "adil" bagi karyawan perusahaan Fortune 50 untuk berjuang memenuhi kebutuhan hidup. Dia secara eksplisit mengaitkan keputusan tersebut dengan perdebatan yang lebih luas tentang ketimpangan, dengan menyebutkan bahwa dia [Bertolini] telah memberikan salinan *Capital in the Twenty-First Century* karya Thomas Piketty kepada semua eksekutifnya.

Surowiecki melanjutkan ceritanya:

Perusahaan bukan sekadar mesin pencetak uang [kata Bertolini]. Demi kebaikan tatanan sosial, inilah jenis investasi yang seharusnya kita lakukan. Fakta bahwa manfaat pertumbuhan ekonomi di era pascaperang dirasakan secara luas sangat berkaitan dengan asumsi bahwa perusahaan bertanggung jawab tidak hanya kepada pemegang sahamnya tetapi juga kepada para pekerjanya. Itulah sebabnya seseorang seperti Peter Drucker, dekan teori manajemen, dapat berpendapat bahwa tidak ada CEO perusahaan yang seharusnya

dibayar lebih dari dua puluh kali lipat dari penghasilan rata-rata karyawannya. (Suroweicki, 2015)

Jadi, para manajer dituntut untuk menjalankan manajemen yang bertanggung jawab. Bagaimana kita – sebagai ahli strategi pengetahuan menangani apa yang disebut Drucker sebagai “Kesenjangan Tanggung Jawab,” ketika tingkat tanggung jawab tersebut tidak dipraktikkan? Untuk satu hal, kami menyadari dalam peran kami sebagai ahli strategi pengetahuan bahwa kami memiliki peran yang berpengaruh untuk dimainkan dalam organisasi, khususnya karena peran tersebut berkaitan dengan proses KD/KS/KU. Dan sebagai karyawan manajemen, kami memahami bahwa manajemen penting bagi kesehatan masyarakat dan, tidak boleh diremehkan, bagi kesehatan intelektual dan kesejahteraan para peserta yang, bersama kami, berupaya meningkatkan berbagi pengetahuan dalam organisasi melalui kerangka strategis layanan pengetahuan yang sedang kami bangun. Untuk tujuan kami, kami harus melihat ke perusahaan yang lebih besar, lembaga, organ masyarakat, dan mengidentifikasi bagaimana kami dapat menggunakan pengaruh kami dalam organisasi untuk menentukan kontribusi yang dapat (dan mudah-mudahan, akan) diberikan perusahaan kepada masyarakat.

Sebagai ahli strategi pengetahuan, ada beberapa langkah khusus yang dapat kita ambil, dan untuk tujuan kita, saya memilih untuk kembali ke pendekatan yang diambil Elizabeth Edersheim dalam *The Definitive Drucker*. Beberapa ide ini, tentu saja, muncul dalam buku kecil yang telah saya rujuk sebelumnya, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Namun, ada lebih banyak hal tentang manajemen layanan pengetahuan dan pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan daripada yang dibahas dalam buku itu (meskipun buku itu sangat berharga).

Saya merasa terkesan tidak hanya dengan judul bab buku tempat Edersheim "mendalami" filosofi manajemen Drucker (bab yang disebut "Orang dan Pengetahuan"), yang saya sebutkan sebelumnya, tetapi juga bagian awal tempat ia secara khusus mengajukan "pertanyaan Drucker" yang sulit (begitulah ia menyebutnya). Bagian tersebut, seperti judul bab, tidak berbasa-basi tentang hubungan antara orang-orang yang bekerja di organisasi dan bagaimana pengetahuan dipertimbangkan dalam organisasi. Sebenarnya, judul bagian ini ("Berinvestasi pada Orang dan Pengetahuan: Lima Pertanyaan Drucker") memudahkan kita untuk mengidentifikasi apa yang ingin kita ketahui (Edersheim, 2007).

Tantangannya sekarang adalah bagaimana, sebagai ahli strategi pengetahuan, pertanyaan-pertanyaan tersebut dijawab dan, saat kita mendekati akhir bab ini tentang manajemen layanan pengetahuan, saya punya beberapa pemikiran untuk dibagikan dengan ahli strategi pengetahuan organisasi:

1. Siapa orang yang tepat untuk organisasi Anda?

Sebagai ahli strategi pengetahuan, tanggung jawab utama Anda adalah mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan organisasi dan, dalam melakukannya, memengaruhi keberhasilan organisasi saat bergerak menuju penataan dirinya sebagai budaya pengetahuan. Pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengan Anda dalam upaya ini dipilih (tentu saja)

karena pemahaman mereka tentang proses KD/KS/KU dan hubungan antara dan konvergensi manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis, tiga elemen dasar layanan pengetahuan. Ini adalah alat perdagangan untuk domain pengetahuan.

Pada saat yang sama, dan dalam beberapa kasus mungkin sama pentingnya, karyawan ini akan membawa hal-hal tak berwujud tertentu ke dalam pekerjaan mereka, kualitas seperti pemahaman mereka tentang peran pengetahuan dalam lingkungan organisasi tertentu (yaitu, apakah organisasi berfungsi sebagai entitas nirlaba atau nirlaba, spesialisasi subjeknya, struktur manajemennya, dll.). Elemen penting lainnya dalam keahlian pekerja pengetahuan berkaitan dengan kemampuan mereka untuk berkomunikasi dalam bahasa yang mudah dipahami dan mudah digunakan (jangan gunakan jargon layanan pengetahuan!) dengan rekan kerja di organisasi yang tidak memiliki keahlian profesional dengan KD/KS/KU dan perlu diberi pemahaman tentang peran pengetahuan dalam organisasi dan pentingnya penerapannya di semua tingkat karyawan yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Ini adalah area yang rumit, dan pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis bersama dengan ahli strategi pengetahuan – harus sangat berhati-hati untuk memastikan bahwa keahlian dan pengalaman mereka sendiri tidak merugikan mereka saat mereka berinteraksi dengan rekan kerja. Jawaban atas pertanyaan semacam ini dan tingkat kenyamanan sesama karyawan tentang peran pengetahuan dalam organisasi merupakan dasar bagi "kebenaran" karyawan untuk pekerjaan yang harus mereka lakukan dalam domain pengetahuan organisasi.

2. Apakah Anda menyediakan sarana bagi orang-orang Anda untuk mencapai efektivitas maksimum mereka dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi?

Tanggapan terhadap pertanyaan ini dimulai dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Hal ini mendapat banyak perhatian di tempat kerja, dan ditetapkan dengan cukup jelas sehingga setelah jangka waktu tertentu bekerja dengan proses KD/KS/KU organisasi, setiap karyawan menyadari dan tanpa memikirkannya memahami dan dapat mengartikulasikan filosofi layanan pengetahuan organisasi dan hubungannya dengan keberhasilan organisasi dalam pencapaian misi organisasi. Pemahaman ini tentu saja tidak serta merta datang dengan motto singkat yang dilontarkan dalam rapat tim atau catatan yang ditempel di dinding. Artinya, ada suasana, lingkungan yang menjelaskan mengapa organisasi dan staf layanan pengetahuannya ada di sana dan pemahaman mereka sendiri tentang peran mereka dalam keberhasilan organisasi.

Sebagian dari cerita dan bagian yang memerlukan perhatian besar adalah bahwa setiap manajer, termasuk ahli strategi pengetahuan, harus berjuang dengan konflik lama antara mengizinkan karyawan untuk mengatur jadwal alur kerja mereka sendiri dan mendorong karyawan tersebut untuk memenuhi kriteria kinerja tertentu, standar yang sering ditetapkan oleh manajer organisasi. Apa yang kami jelaskan di sini adalah harapan dasar di tempat kerja, dan bagaimana ahli strategi pengetahuan mendefinisikan dan menjelaskan harapan tersebut untuk karyawannya. Tentu saja,

tingkat kepercayaan tertentu dibangun, dan baik ahli strategi pengetahuan sebagai manajer maupun pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang melapor kepada ahli strategi pengetahuan memiliki kewajiban untuk melampaui hambatan pribadi dan gaya kinerja untuk memenuhi apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Saat tugas dikembangkan dan ditetapkan, kepercayaan tersebut memastikan bahwa indikator kinerja utama ditetapkan di awal pengembangan tugas dan dipatuhi saat pekerjaan tugas berlangsung dan pekerjaan selesai.

3. Apakah struktur dan proses Anda melembagakan rasa hormat terhadap orang dan investasi dalam modal manusia

Dalam domain pengetahuan, rasa hormat terhadap orang dan investasi dalam modal manusia ini dilambangkan dalam penugasan yang diberikan kepada pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis. Jika mereka ingin berhasil sebagai spesialis layanan pengetahuan (gelar lain di beberapa lingkungan untuk profesional pengetahuan strategis), fokusnya – seperti yang dijelaskan Drucker dan Edersheim – harus pada kekuatan mereka saat setiap penugasan berlangsung, pada umpan balik yang diberikan kepada mereka saat mereka mengerjakan tugas tersebut. Misalnya, jika tugas tim layanan pengetahuan (umum dalam pengembangan dan implementasi kerangka strategis layanan pengetahuan) adalah mewawancarai pekerja senior tertentu tentang cara mereka memperoleh informasi yang mereka perlukan untuk digunakan dalam membuat keputusan, menyusun pertanyaan wawancara satu sama lain sebelum wawancara berlangsung memberi anggota tim kesempatan untuk memikirkan dan mengantisipasi beberapa tanggapan yang mungkin ada dan bagaimana tim kemudian dapat memberikan komentar yang berguna bagi staf senior saat mereka menanggapi. Saat tim bertemu untuk merencanakan pertanyaan wawancara, mereka dan ahli strategi pengetahuan dapat bekerja sama untuk menentukan pertanyaan terbaik, dengan ahli strategi pengetahuan memberikan panduan berdasarkan latar belakang dan pengalamannya dan, saat diskusi berlanjut, memberikan umpan balik yang akan mencerminkan keahlian tersebut dan, pada saat yang sama, mendorong anggota staf saat mereka mengerjakan tugas.

4. Apakah pengetahuan dan akses ke pengetahuan tertanam dalam cara Anda menjalankan bisnis? Saat kita berbicara tentang pekerjaan pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, dan ahli strategi pengetahuan, jawaban atas pertanyaan ini adalah sesuatu yang kita semua pikirkan, dan senang untuk diperdebatkan. Itulah alasan keberadaan kita dan kemungkinan besar penjelasan mengapa pengejaran dan pembagian pengetahuan menuntun kita ke profesi kita. Di setiap organisasi, memungkinkan mereka yang berafiliasi dengan organisasi untuk mengembangkan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan yang mereka butuhkan agar berhasil dalam pekerjaan mereka adalah panggilan yang sangat tinggi, dan kami yang bekerja di bidang ini sangat menyadari betapa pentingnya pekerjaan ini. Dan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan di sini dalam latihan Peter Drucker, kita benar-benar beruntung tidak hanya mampu memahami betapa pentingnya pekerjaan

ini tetapi juga berada dalam posisi profesional untuk bertindak atas keberuntungan itu. Tugas seorang ahli strategi pengetahuan adalah menjadi manajer, pemimpin, dan guru pengetahuan menyeluruh dalam organisasi, menjadi "orang yang dapat dituju" (dalam bahasa organisasi) yang dikenal oleh setiap orang dalam organisasi ketika ada pertanyaan yang berkaitan dengan KD/KS/KU muncul; ahli strategi pengetahuan diakui sebagai orang yang harus dituju ketika jawaban dibutuhkan.

5. Apa strategi Anda untuk berinvestasi pada orang dan pengetahuan?

Di sisi lain, sedikit berbeda dari respons optimis terhadap pertanyaan sebelumnya, ahli strategi pengetahuan juga harus mempertimbangkan secara matang bagaimana pekerja di bidang pengetahuan akan dipilih: siapa yang akan dipekerjakan di bidang pengetahuan, kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk menjadi pekerja pengetahuan atau profesional pengetahuan strategis, apa saja harapan kinerja yang akan ada, dan bagaimana para pekerja ini dengan fokus pada bidang pengetahuan organisasi dan kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi yang berkelanjutan akan mengetahui bahwa pekerjaan mereka diakui dan dihargai.

Satu kriteria penting untuk menentukan keberhasilan organisasi berkenaan dengan investasinya pada orang dan pengetahuan dapat dilihat dalam pengulangan kalimat terakhir dari respons terhadap pertanyaan sebelumnya: sejauh mana organisasi diposisikan dengan semua manfaat yang menyertainya sebagai budaya pengetahuan. Di seluruh masyarakat, ada tanda-tanda positif bahwa layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan semakin diakui sebagai atribut organisasi yang sukses. Namun, pada saat yang sama, masih ada pemimpin manajemen di semua jenis organisasi yang menganggap perhatian terhadap domain pengetahuan organisasi mereka sebagai sesuatu yang "lunak", sebuah pendekatan manajemen yang, jika diperlukan, akan mereka bahas sebagai hal yang penting dan berguna bagi keberhasilan organisasi tetapi pendekatan yang tidak terlalu mereka perhatikan. Mereka melihatnya sebagai "terlalu akademis" atau mengganggu "pekerjaan nyata" organisasi, dan itu adalah sikap yang memengaruhi perekrutan orang yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan. Dan kebetulan, ini bukanlah tuduhan seperti yang sering terjadi - yang ditujukan kepada bisnis dan manajemen bisnis, tempat sebagian pekerjaan paling inovatif dan kreatif dalam layanan pengetahuan telah diselesaikan. Itu terjadi di semua bidang pekerjaan, dan mungkin bukan salah siapa pun; itu hanyalah hasil dari "kebaruan" kita mungkin menyebutnya dari perhatian kita terhadap pengetahuan dan peran serta nilainya dalam lembaga kita dan penerimaan universal kita terhadap peran dan nilai itu belum lengkap.

1.6 DASAR-DASAR MANAJEMEN

Apakah ada kesimpulan yang dapat ditarik tentang manajemen dan prinsip-prinsip manajemen saat kita menerapkannya dalam membangun kerangka strategis layanan pengetahuan? Saya rasa demikian, dan untuk menunjukkannya, saya berbagi cerita pribadi lainnya, yang ini tanpa menyebutkan secara khusus (dengan nama) salah satu pihak, atas

permintaan. Memperhatikan bahwa kita sering berbicara tentang pekerjaan kita sebagai ahli strategi pengetahuan yang bertanggung jawab untuk mengelola proses KD/KS/KU di organisasi tempat kita bekerja, kita memahami bahwa sebagian besar waktu kita dituntut untuk menangani fungsi manajemen standar. Namun, sesekali, peluang nyata datang (mungkin sebagai hasil dari beberapa versi manajemen yang bertanggung jawab seperti yang baru saja kita jelaskan), dan kita mendapati diri kita diposisikan untuk memajukan organisasi dalam hal menyusun kerangka strategis layanan pengetahuan. Dua pertanyaan terbaru dari kolega menanyakan tentang bagaimana kita mempersiapkan diri dan kelompok kerja kita untuk kesempatan seperti itu.

Seorang kolega bertanya dasar-dasar apa yang harus dia miliki di keranjangnya "saat dia melayang melalui awan layanan pengetahuan di atas balon" (seperti yang dia katakan dengan menawan). Rekan kerja lainnya mencatat bahwa ia mungkin akan diberi kesempatan untuk merestrukturisasi perpustakaan hukum firma hukum menjadi pusat layanan penelitian dan pengetahuan firma, pusat pengetahuan untuk semua transaksi dan fungsi yang terkait dengan layanan pengetahuan. Ia adalah direktur pelaksana di firma tersebut, dan ia juga menanyakan hal-hal penting. Keduanya ingin tahu apa yang harus mereka pikirkan saat mereka memulai usaha masing-masing yang spesifik untuk organisasi.

Jika saya adalah salah satu dari rekan profesional ini, berikut ini adalah "hal-hal penting" yang akan saya tuju:

1. Visibilitas yang sangat tinggi dalam organisasi. Pastikan bahwa setiap orang memahami apa itu pengetahuan strategis dan apa yang tersedia melalui fungsi penelitian yang menjadi tanggung jawab Anda. Pastikan semua staf dan afiliasi tahu bahwa jika mereka memiliki latihan, tugas, ide pengembangan produk, proyek, pengembangan basis data, konten perusahaan, atau bahkan sesuatu yang tampaknya sederhana seperti masalah manajemen dokumen untuk ditangani atau dipilih, Anda sebagai ahli strategi pengetahuan untuk organisasi dan tim Anda memiliki keterampilan dan keahlian KD/KS/KU yang menjadikan Anda orang yang harus diajak berkonsultasi dalam organisasi.
2. "Kesesuaian" struktural. Posisikan setiap unit fungsional layanan pengetahuan (departemen penelitian, perpustakaan khusus, manajemen catatan/arsip organisasi, dll.) untuk memastikan bahwa mereka mendukung unit dan program tempat tindakan dilakukan. Anda dan staf Anda ingin dikenal karena mengerjakan tugas-tugas sulit, hal-hal sulit yang tidak dapat dipecahkan oleh orang lain – bahkan para ahli subjek – sendiri (atau ketika mereka mencoba memecahkannya sendiri, mereka malah salah). Jauhi hal-hal yang melibatkan anak-anak. Dan ketika Anda dan tim Anda menjadi bagian dari skenario berbagi pengetahuan strategis yang sukses, promosikan hal itu dengan gencar. Beri tahu siapa pun yang berada dalam jarak sepuluh kaki dari Anda betapa sulitnya pekerjaan itu dan betapa hebatnya menyelesaikannya (dan betapa bangganya Anda dan anggota tim Anda atas keberhasilan upaya tersebut). Dan pastikan untuk

memberikan penghargaan kepada orang-orang dari luar unit Anda yang bekerja dengan tim Anda untuk membuatnya sukses.

3. Bangun pasukan Anda. Di setiap departemen atau unit fungsional dalam organisasi, identifikasi seseorang untuk menjadi orang yang ditunjuk di unit tersebut yang – sambil berfokus pada subjek atau fungsi unit tertentu – memiliki tanggung jawab sebagai orang yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan untuk unit tersebut. Orang ini tidak harus menjadi seorang "profesional" informasi, pengetahuan, atau pembelajaran strategis, tetapi haruslah seseorang yang ditugaskan saat direkrut untuk "membantu" unit dalam hal layanan pengetahuan (dan orang tersebut tidak harus memiliki kualifikasi yang sangat tinggi – cukup minat dalam membantu orang menemukan apa yang perlu mereka ketahui). Setelah Anda mengidentifikasi orang yang bertanggung jawab untuk setiap unit, Anda dan tim Anda bertanggung jawab dan bekerja sama dengan manajemen unit dalam membimbing, memberi saran, dan melatih orang yang bertanggung jawab tersebut sehingga mereka belajar mengarahkan orang ke pusat layanan pengetahuan, pusat penelitian (atau apa pun nama pusat pengetahuan organisasi) untuk setiap pertanyaan yang berkaitan dengan menemukan dan mempelajari apa yang perlu mereka ketahui
Yang mengarah ke . . .
4. Kepemimpinan pengetahuan. Tetapkan diri Anda dan tim Anda sebagai spesialis pembelajaran strategis bagi organisasi. Sasaran Anda adalah memastikan proses pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan dibangun dalam budaya organisasi. Bicarakan tentang apa yang disebut Dale Stanley sebagai kualitas "katalitik" dari layanan pengetahuan, tentang bagaimana KD/KS/KU memungkinkan Anda dan orang-orang yang Anda hubungi untuk menciptakan nilai pengetahuan melalui KD/KS/KU. Gunakan bahasa tersebut. Ajak orang-orang berbicara tentang pengetahuan strategis dan apa pengetahuan strategis bagi tempat kerja setiap orang. Ciptakan kekaduan KD/KS/KU di organisasi Anda.
5. Bersikap holistik. Ambil langkah apa pun yang diperlukan untuk memastikan bahwa Anda dan tim Anda mendukung seluruh organisasi. Ada banyak Peter Drucker dalam buku ini sejauh ini, dan salah satu atribut yang sering dikaitkan dengan Drucker adalah bahwa kontribusinya yang sebenarnya terletak pada "pemikiran holistik dan integratifnya." Pemikiran holistik dan integratif juga berfungsi dalam mengelola layanan pengetahuan strategis. Jadikan itu di seluruh perusahaan. Jangan biarkan diri Anda dan staf Anda menjadi "peliharaan" intelektual dari unit atau fungsi penelitian ini atau itu. Jika itu yang dibutuhkan, libatkan diri Anda atau anggota staf dalam proyek unit tersebut, berdasarkan kasus per kasus. Tugas Anda adalah menjadi manajer proses KD/KS/KU, ahli strategi pengetahuan untuk seluruh organisasi.

Langkah kita selanjutnya adalah mengembangkan lebih jauh hubungan antara manajemen dan kepemimpinan, yang ditetapkan dengan jelas saat kita memikirkan orang-orang dan ide-ide yang diajukan di sini, untuk menghasilkan arahan khusus tentang bagaimana kita

menggunakan hubungan itu untuk membangun kerangka kerja strategis layanan pengetahuan bagi organisasi yang mempekerjakan kita.

BAB 2

KEPEMIMPINAN DAN KEPEMIMPINAN PENGETAHUAN

2.1 PENDAHULUAN

Tren yang saya amati adalah pendekatan terhadap manajemen dan kepemimpinan sebagai dua konsep yang terpisah, dua cara berpikir yang terpisah tentang cara "menyelesaikan sesuatu" (manajemen) dan cara "menginspirasi kinerja terbaik" (kepemimpinan) dua gagasan yang biasanya dikaitkan dengan manajemen dan kepemimpinan. Mungkin ada alasan bagus mengapa kita cenderung memisahkan keduanya dan saat kita meninjau subjek kepemimpinan dalam bab ini, kita dapat berharap untuk menemukan perbedaan yang diartikulasikan dengan baik antara kepemimpinan dan manajemen.

Saya mempertanyakan pemisahan tersebut dan bertanya-tanya apakah itu dibenarkan (meskipun faktanya saya telah melakukan hal itu dengan dua bagian ini). Bagi saya, saat kita berpikir tentang efektivitas organisasi dan khususnya tentang layanan pengetahuan dan peran ahli strategi pengetahuan dalam organisasi yang kita cari adalah lebih dari pendekatan gabungan terhadap kepemimpinan dan manajemen (dan mungkin juga di bidang pekerjaan lain, meskipun itu bukan tujuan kita di sini). Sebagai seorang manajer, ahli strategi pengetahuan memiliki fungsi penting dalam organisasi, dan lebih jauh lagi, konsep manajer sebagai pemimpin hampir dapat dirancang dengan mempertimbangkan ahli strategi pengetahuan, khususnya saat ia bekerja dengan mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan.

Seperti yang disebutkan sebelumnya, Montgomery dengan cepat berfokus pada peran kepemimpinan manajer, khususnya dalam hal peran manajer sebagai "pembuat makna" bagi organisasi. Mungkinkah ada penegasan yang lebih baik tentang peran kepemimpinan bagi ahli strategi pengetahuan? Tentu saja menjadi pembuat makna organisasi untuk setiap diskusi yang berkaitan dengan domain pengetahuan organisasi adalah salah satu persyaratan terkuat (mungkin yang terkuat) bagi ahli strategi pengetahuan. Klaim ini dapat didukung dari apa yang telah kita bahas tentang manajemen. Drucker, misalnya, tampaknya menekankan sepanjang kariernya yang panjang peran "lebih tinggi" dari pemimpin/manajer, dan nasihatnya tentang integritas dalam kepemimpinan ("karakterlah yang melaluinya kepemimpinan dijalankan; karakterlah yang menjadi contoh dan ditiru.") masuk akal bagi ahli strategi pengetahuan (Drucker, 1973).

Dalam menangani elemen-elemen organisasi yang terkait dengan informasi dan pengetahuan, pekerjaan pemimpin-manajer ada dua: mengelola keberhasilan penerapan strategi pengetahuan untuk memastikan keberhasilan berkelanjutan dari proses KD/KS/KU organisasi, dan mempertahankan (atau membangun, jika belum ada) organisasi sebagai budaya pengetahuan. Dalam peran terakhir inilah ahli strategi pengetahuan unggul (dan di mana arahan Drucker mencapai hasil tertingginya). Ahli strategi pengetahuan bekerja dengan semua elemen organisasi untuk menetapkan (dan memantau) bahwa keyakinan dan nilai yang berkaitan dengan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dibangun dan

terhubung dengan pemahaman tentang nilai disiplin ilmu tersebut dan, khususnya, bahwa semuanya bertemu untuk kepentingan organisasi. Hasilnya keyakinan kuat kita semua dalam permainan ini adalah organisasi sebagai budaya pengetahuan.

Ketika ada budaya pengetahuan perusahaan, ahli strategi pengetahuan diposisikan untuk memajukan program-program yang terkait dengan pengetahuan. Poin tersebut dikemukakan oleh Nishan DeSilva, Direktur, Kepatuhan Manajemen Informasi dan Umum, Grup Operasi Hukum Microsoft, ketika ia menjelaskan bagaimana dalam melihat keseluruhan suasana lingkungan untuk keberhasilan dengan KD/KS/KU budaya perusahaan memainkan peran yang berpengaruh dalam keberhasilan pekerjaan ahli strategi pengetahuan.

Di hampir setiap perusahaan atau organisasi, terdapat variasi yang luas dalam kesadaran tentang nilai dan pentingnya fungsi berbagi pengetahuan. Pada saat yang sama, struktur perusahaan sebagai budaya pengetahuan memiliki pengaruh besar dalam pengembangan kebijakan, dan ketika ahli strategi pengetahuan berpengalaman dalam berbagai aktivitas seperti melakukan audit layanan pengetahuan atau bekerja dengan tim pengembangan strategi pengetahuan, pengaruh tersebut ikut berperan. (DeSilva, 2012)

2.2 KEPEMIMPINAN PENGETAHUAN

Kepemimpinan pengetahuan merupakan pendekatan strategis yang menekankan pentingnya pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan sebagai aset utama dalam organisasi. Dalam dunia yang semakin kompleks dan berbasis informasi, kepemimpinan pengetahuan memfokuskan pada bagaimana memanfaatkan pengetahuan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi, memfasilitasi inovasi, dan meningkatkan daya saing.

1. Pentingnya Kepemimpinan Pengetahuan

Kepemimpinan pengetahuan merujuk pada kemampuan untuk memimpin dan mengelola pengetahuan dalam sebuah organisasi dengan cara yang meningkatkan kinerja dan daya saing. Ini melibatkan penciptaan, pengorganisasian, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan secara strategis. Dalam konteks ini, pemimpin pengetahuan bukan hanya bertanggung jawab untuk mengelola data, tetapi juga untuk menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran dan berbagi informasi.

2. Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Pengetahuan

Pemimpin pengetahuan memainkan peran kunci dalam mengarahkan bagaimana pengetahuan dikumpulkan dan digunakan. Mereka harus memastikan bahwa sistem manajemen pengetahuan yang ada efektif dan bahwa pengetahuan yang ada disebarluaskan dengan cara yang mendukung tujuan strategis organisasi. Ini melibatkan pengembangan dan penerapan kebijakan, prosedur, dan teknologi yang mendukung pengelolaan pengetahuan.

3. Menciptakan Budaya Berbagi Pengetahuan

Salah satu aspek penting dari kepemimpinan pengetahuan adalah menciptakan budaya di mana berbagi pengetahuan dianggap sebagai hal yang bernilai dan diinginkan. Pemimpin harus mendorong karyawan untuk berbagi pengalaman, wawasan, dan informasi yang relevan, serta memberikan insentif dan penghargaan

untuk kontribusi mereka. Ini membantu memastikan bahwa pengetahuan tidak terjebak dalam silo individu tetapi tersebar luas di seluruh organisasi.

4. Strategi dan Alat untuk Kepemimpinan Pengetahuan

Kepemimpinan pengetahuan memerlukan penggunaan strategi dan alat yang tepat. Ini termasuk sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi, platform kolaborasi, dan teknik analisis data. Pemimpin harus memilih dan mengimplementasikan alat yang mendukung pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi informasi dengan cara yang efisien dan efektif.

5. Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan Pengetahuan

Pemimpin pengetahuan perlu mengembangkan keterampilan khusus untuk mengelola pengetahuan dengan efektif. Keterampilan ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan informasi, menganalisis data, dan memfasilitasi diskusi yang mendalam. Pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan sangat penting untuk memastikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam pengelolaan pengetahuan.

6. Evaluasi dan Pengukuran Efektivitas

Evaluasi berkelanjutan dari sistem dan strategi manajemen pengetahuan adalah aspek penting dari kepemimpinan pengetahuan. Pemimpin harus secara rutin menilai efektivitas alat dan proses yang digunakan, serta mengumpulkan umpan balik dari pengguna untuk mengidentifikasi area perbaikan. Pengukuran ini membantu dalam memahami dampak pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja organisasi dan membuat penyesuaian yang diperlukan.

7. Menghadapi Tantangan dalam Kepemimpinan Pengetahuan

Kepemimpinan pengetahuan tidak tanpa tantangan. Beberapa tantangan umum termasuk resistensi terhadap perubahan, kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi baru, dan masalah dalam menjaga kualitas informasi. Pemimpin pengetahuan harus siap untuk mengatasi tantangan ini dengan pendekatan yang proaktif dan solusi yang inovatif.

8. Kepemimpinan Pengetahuan dalam Konteks Global

Dalam lingkungan bisnis global, kepemimpinan pengetahuan juga harus mempertimbangkan perbedaan budaya dan lokal. Memastikan bahwa pengetahuan dapat diterapkan secara efektif di berbagai lokasi dan konteks memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tantangan spesifik di setiap pasar.

9. Dampak Kepemimpinan Pengetahuan pada Inovasi

Kepemimpinan pengetahuan dapat memainkan peran penting dalam memfasilitasi inovasi. Dengan menyediakan akses yang mudah ke informasi terkini dan mendorong kolaborasi antara berbagai tim dan disiplin ilmu, pemimpin pengetahuan dapat mempercepat proses inovasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan solusi baru dan kreatif.

10. Masa Depan Kepemimpinan Pengetahuan

Melihat ke depan, kepemimpinan pengetahuan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam dinamika pasar. Pemimpin pengetahuan perlu tetap terdepan dalam tren dan inovasi terbaru untuk memastikan bahwa strategi mereka tetap relevan dan efektif. Dengan beradaptasi dengan perubahan dan terus berinvestasi dalam pengelolaan pengetahuan, organisasi dapat memastikan keberhasilan jangka panjang dan keunggulan kompetitif.

Kepemimpinan pengetahuan bukan hanya tentang mengelola informasi, tetapi tentang menciptakan dan memelihara lingkungan di mana pengetahuan dapat berkembang dan digunakan untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan sebagai kekuatan strategis untuk meraih kesuksesan di era digital ini.

2.3 LANSKAP LAYANAN PENGETAHUAN

Lanskap layanan pengetahuan mencakup keseluruhan struktur dan proses yang digunakan untuk mengelola, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan dalam organisasi. Ini adalah sistem yang luas dan terintegrasi yang mencakup berbagai elemen yang saling terkait, termasuk teknologi, proses, budaya, dan kebijakan. Di jantung lanskap ini adalah sistem manajemen pengetahuan (KM), yang berfungsi sebagai platform pusat untuk menyimpan dan mengatur informasi yang diperlukan. Teknologi seperti sistem basis data, platform kolaborasi, dan alat pencarian memainkan peran utama dalam memastikan bahwa pengetahuan dapat diakses dengan mudah dan digunakan secara efektif.

Teknologi tidak hanya memfasilitasi penyimpanan dan distribusi pengetahuan, tetapi juga mempermudah kolaborasi di antara tim dan individu yang terpisah secara geografis. Alat seperti sistem manajemen dokumen, intranet, dan aplikasi komunikasi mendukung pertukaran informasi secara real-time, memungkinkan anggota tim untuk bekerja bersama dan mengakses sumber daya secara efisien. Inovasi terbaru dalam teknologi, seperti kecerdasan buatan dan analitik data, juga berkontribusi pada kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi tren, memprediksi kebutuhan, dan membuat keputusan berbasis data yang lebih baik.

Namun, teknologi saja tidak cukup untuk menciptakan lanskap layanan pengetahuan yang efektif. Budaya organisasi memainkan peran yang sama pentingnya. Sebuah budaya yang mendorong berbagi pengetahuan dan pembelajaran berkelanjutan adalah kunci untuk memastikan bahwa pengetahuan tidak hanya tersedia tetapi juga digunakan secara aktif. Pemimpin organisasi harus menanamkan nilai-nilai tersebut dalam setiap aspek operasi dan memberikan insentif bagi individu yang berkontribusi secara aktif dalam berbagi informasi dan pengalaman.

Proses bisnis juga merupakan elemen vital dalam lanskap layanan pengetahuan. Proses-proses ini termasuk cara pengetahuan dikumpulkan, diverifikasi, dan didistribusikan di seluruh organisasi. Adanya prosedur yang jelas untuk pengumpulan data, pemeliharaan informasi, dan penggunaan pengetahuan memastikan bahwa semua informasi yang relevan terkelola dengan baik dan dapat diakses saat diperlukan. Proses ini juga mencakup strategi

untuk evaluasi dan pembaruan pengetahuan, sehingga informasi yang usang atau tidak lagi relevan dapat dihapus atau diperbarui sesuai kebutuhan.

Kebijakan dan regulasi juga berperan dalam membentuk lanskap layanan pengetahuan. Kebijakan ini mencakup aturan tentang bagaimana pengetahuan dikumpulkan, disimpan, dan dilindungi, serta bagaimana hak akses diatur. Kebijakan yang jelas dan konsisten membantu memastikan bahwa pengetahuan dikelola dengan cara yang aman dan sesuai dengan standar etika dan peraturan yang berlaku.

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah aspek penting lainnya. Untuk memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan dengan efektif, karyawan perlu dilatih tentang bagaimana menggunakan alat dan teknologi yang tersedia, serta bagaimana berkontribusi pada budaya berbagi pengetahuan. Program pelatihan yang teratur memastikan bahwa staf memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengakses dan menggunakan pengetahuan dengan cara yang mendukung tujuan organisasi.

Evaluasi berkelanjutan dari sistem dan proses layanan pengetahuan adalah penting untuk memastikan bahwa ekosistem tetap efektif dan relevan. Organisasi harus secara rutin menilai kinerja sistem manajemen pengetahuan mereka, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan menyesuaikan strategi mereka untuk menghadapi perubahan kebutuhan dan teknologi. Ini termasuk mengumpulkan umpan balik dari pengguna dan menganalisis data untuk mengidentifikasi tren dan pola yang dapat digunakan untuk meningkatkan sistem.

Akhirnya, adaptasi terhadap perubahan adalah kunci untuk menjaga lanskap layanan pengetahuan yang relevan. Perubahan dalam teknologi, pasar, dan strategi bisnis memerlukan penyesuaian dalam cara pengetahuan dikelola dan digunakan. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini akan lebih siap untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang baru. Secara keseluruhan, lanskap layanan pengetahuan adalah sistem yang kompleks dan saling terkait yang memerlukan perhatian dan pengelolaan yang cermat. Dengan mengintegrasikan teknologi, budaya, proses, kebijakan, pelatihan, dan evaluasi, organisasi dapat menciptakan ekosistem pengetahuan yang mendukung inovasi, efisiensi, dan keberhasilan jangka panjang.

Peran berpengaruh itulah yang membawa kita pada kepemimpinan pengetahuan. Apa yang disajikan di sini tidak lain adalah peluang kepemimpinan pengetahuan bagi ahli strategi pengetahuan. Karyawan manajemen ini, yang diakui sebagai pemimpin senior untuk membangun kerangka strategis layanan pengetahuan organisasi, diberi kesempatan yang didukung oleh sekelompok faktor yang memungkinkan keberhasilan dalam membangun dan mempertahankan budaya pengetahuan.

Kepemimpinan adalah kualitas yang berdiri di garis depan dari sekian banyak bakat, keterampilan, dan kemampuan yang berpadu untuk memungkinkan keunggulan dalam efektivitas organisasi. Kepemimpinan juga memengaruhi manajemen dan pemberian layanan di berbagai unit bisnis organisasi mana pun, termasuk yang berkaitan dengan manajemen informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis di mana, seperti yang sekarang kita ketahui, budaya pengetahuan terhubung dengan keterampilan kepemimpinan ahli strategi pengetahuan. Bekerja dengan tim profesional pengetahuan strategis dan karyawan yang

terhubung serupa di seluruh organisasi, ahli strategi pengetahuan berupaya mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan di mana "pekerjaan adaptif," seperti yang dijelaskan Ronald A. Heifetz dan Donald L. Laurie, dilakukan (Heifetz dan Laurie, 1997). Ini, menurut mereka, adalah pekerjaan kepemimpinan, untuk mengarahkan tenaga kerja untuk menanggapi perubahan dalam masyarakat dan di tempat kerja dengan mengembangkan strategi baru, mempelajari cara-cara baru untuk beroperasi, dan, yang penting, meninjau dan mengklarifikasi nilai-nilai di tempat kerja.

Menghubungkan gagasan tentang pekerjaan adaptif dengan lingkungan tempat layanan pengetahuan dikelola dan disampaikan dapat menjadi deskripsi yang hampir klasik dari tantangan yang dihadapi kepemimpinan perusahaan. Ketika organisasi berjuang dengan perubahan yang terjadi di hampir setiap level dan di hampir setiap pekerjaan - dengan dislokasi ekonomi, dengan merger dan akuisisi dan kebangkrutan, dengan peraturan SDM dan sumber daya manusia yang baru dan meresahkan, dengan teknologi yang terus meningkat, dan dengan pendekatan baru untuk akses pengetahuan yang berkembang pada tingkat perubahan yang tidak terbayangkan hanya lima tahun sebelumnya - manajer harus terus-menerus mengamati dan membuat penilaian tentang efektivitas layanan pengetahuan dan keberhasilan proses KD/KS/KU.

Dalam membawa tantangan itu ke tingkat berikutnya, untuk mengarahkan perhatian kita pada peran kepemimpinan dalam mengembangkan dan mempertahankan budaya pengetahuan, akan sangat membantu jika kita memahami bahwa cara kepemimpinan didefinisikan dan berhasil terhubung langsung dengan situasi tertentu yang membutuhkan kepemimpinan. Edgar H. Schein dalam buku klasiknya *Organizational Culture and Leadership* -lah yang menetapkan bahwa pemimpin sebagai "pencipta budaya" berhasil melakukannya dengan mentransfer "keyakinan, nilai, dan asumsi dasar" kepada bawahan (Schein, 1992). Schein mengidentifikasi tiga cara di mana proses membangun budaya terjadi. Saat ahli strategi pengetahuan mencari arahan untuk membangun budaya pengetahuan di seluruh perusahaan, ini dapat digunakan untuk membangun konteks "pembangunan budaya pengetahuan" yang disesuaikan dan berdedikasi (seperti yang mungkin kita sebut) untuk organisasi tempat ahli strategi pengetahuan bekerja:

1. Ahli strategi pengetahuan dan tim pembangun budaya (yaitu, orang-orang yang berbagi nilai dan ambisi pengetahuan yang sama dengan ahli strategi pengetahuan) berpikir dan merasakan hal yang sama tentang tujuan dan nilai organisasi yang berfungsi sebagai budaya pengetahuan.
2. Melalui berbagi pengetahuan dan pembelajaran strategis, tim pembangun budaya menanamkan doktrin dan mensosialisasikan orang lain dalam organisasi – terutama mereka yang memiliki wewenang atau pengaruh (atau keduanya) – pada cara berpikir dan perasaan mereka.
3. Demikian pula, melalui berbagi pengetahuan dan pembelajaran strategis, tim pembangun pengetahuan dan karyawan lain yang berfokus pada pengetahuan ini berperan sebagai panutan, dengan perilaku mereka yang menginspirasi orang lain

yang berafiliasi dengan perusahaan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka dan menerima keyakinan, nilai, dan asumsi dari sesama karyawan ini.

Dalam mempertahankan budaya pengetahuan, kekuatan serupa mendorong ahli strategi pengetahuan dan mereka yang terkait dengan penciptaan budaya pengetahuan (yang, harus diakui, dalam banyak kasus tidak lebih dari penemuan, kodifikasi, dan restrukturisasi infrastruktur intelektual yang sudah ada). Untuk tugas mempertahankan atau memelihara budaya pengetahuan, tantangannya adalah memastikan bahwa komponen layanan pengetahuan alat serta berbagi pengetahuan dan pembelajaran strategis dirancang untuk "dilipat" ke dalam elemen tempat kerja yang biasa, sehari-hari, dan tidak luar biasa.

Pada saat yang sama, mereka yang bertanggung jawab dan berkepentingan dalam keberhasilan berkelanjutan organisasi sebagai budaya pengetahuan mengambil tanggung jawab untuk membimbing, melatih, dan sebaliknya mendorong minat yang berkelanjutan dalam layanan pengetahuan dan proses KD/KS/KU sebagai standar tempat kerja. Akhirnya, di atas segalanya, ahli strategi pengetahuan dan tim yang telah mengembangkan atau mengawasi pengakuan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan harus melakukan semua yang mereka bisa untuk mencegah pertumbuhan proses organisasi yang akan menghambat minat dalam mempertahankan budaya pengetahuan; segala upaya harus dilakukan untuk memastikan bahwa semua staf yang berafiliasi dan khususnya staf yang lebih muda diberi setiap kesempatan untuk menjadi bagian dari keberlanjutan lingkungan organisasi tempat layanan pengetahuan dan KD/KS/KU berkembang pesat.

Yang berarti bahwa kepemimpinan yang dibutuhkan untuk memelihara dan mempertahankan budaya pengetahuan harus memiliki fokus yang berbeda, yang seperti dalam sebagian besar peran kepemimpinan menggabungkan kepemimpinan dan manajemen tetapi dalam kasus ini juga memiliki arah tertentu. Ini adalah jenis kepemimpinan yang kami gambarkan sebagai "kepemimpinan pengetahuan," karena tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa layanan pengetahuan dan proses KD/KS/KU dikelola untuk kepentingan penggunaan pengetahuan dalam organisasi dan bahwa nilai pengetahuan disampaikan kembali kepada semua pemangku kepentingan perusahaan. Dengan demikian, perbedaan kepemimpinan dan manajemen yang biasa (yang oleh Abraham Zaleznik dengan cekatan gambarkan sebagai "sama hanya berbeda") menjadi kurang tentang kontras dan lebih tentang kesamaan, dan kita melihat ahli strategi pengetahuan menunjukkan karakteristik pemimpin dan manajer.

Misalnya, Zaleznik telah menyarankan sejak awal tahun 1992 bahwa manajemen adalah kekuasaan berdasarkan posisi (Zaleznik, 1992). Tentu saja, manajer dari setiap unit bisnis yang berfokus pada layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan siap untuk mengelola. Pada saat yang sama, Zaleznik juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kekuasaan berdasarkan pengaruh dan kita tidak dapat melupakan fakta – khususnya berkenaan dengan pekerjaan ahli strategi pengetahuan bahwa peran berpengaruh dari mereka yang bekerja dengan layanan pengetahuan adalah untuk memberikan bimbingan dan arahan tidak hanya dalam membantu rekan-rekan organisasi saat mereka menangani kebutuhan layanan pengetahuan sehari-hari, tetapi juga untuk mengambil kendali, bahkan

memiliki kepemilikan, atas strategi pengetahuan organisasi dan memastikan implementasinya.

Elemen-elemen kembar dari kepemimpinan pengetahuan dapat dilihat dalam iterasi lain, yang tampaknya hampir unik dalam gambaran umum manajemen dan kepemimpinan organisasi tetapi merupakan standar yang diterima dalam manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan. Dalam dikotomi Zaleznik, manajer adalah perencana dan fokus pada proses. Pemimpin adalah "visioner yang menginspirasi yang fokus pada substansi." Dengan menggabungkan keduanya, dapatkah ada deskripsi yang lebih baik tentang pekerjaan seorang ahli strategi pengetahuan? Tanggung jawab utama pemimpin ini tanggung jawab yang terdiri dari dua bagian adalah untuk mendefinisikan budaya pengetahuan bagi perusahaan yang lebih besar dan untuk membuka jalan bagi restrukturisasi perusahaan sebagai budaya pengetahuan (atau memperkuatnya, jika sudah ada).

Dalam melakukannya, ahli strategi pengetahuan sebagaimana dicatat dalam Bagian 1.4 ditantang untuk mengidentifikasi dan menguasai dua jenis pengetahuan yang dibutuhkan di tempat kerja, yang ditulis Hatten dan Rosenthal adalah pengetahuan untuk meningkatkan kinerja ketika tujuan organisasi diketahui dan dipahami dan pengetahuan untuk membantu mendefinisikan tujuan baru dan mengidentifikasi strategi untuk mencapainya (Hatten dan Rosenthal, 2001). Keduanya merupakan domain ahli strategi pengetahuan dan keduanya memerlukan perencanaan dan fokus pada proses, tugas manajer, dan visi serta fokus pada substansi, tugas pemimpin. Ahli strategi pengetahuan menggabungkan keduanya dalam kepemimpinan pengetahuan.

Tugas ahli strategi pengetahuan (bekerja dengan tim pengetahuannya, pekerja pengetahuan, dan profesional pengetahuan strategis yang dijelaskan sebelumnya) adalah menyediakan kepemimpinan pengetahuan, untuk memperlancar dan mempercepat kemajuan KD/KS/KU dalam organisasi. Dalam melakukannya, dan khususnya melalui penyediaan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan bagi perusahaan atau organisasi, yang memungkinkan pengambilan keputusan kontekstual yang lebih baik, inovasi yang dipercepat, penelitian tingkat tinggi, dan keunggulan dalam manajemen aset pengetahuan, ahli strategi pengetahuan memastikan keberlanjutan keberhasilan organisasi.

Ahli strategi pengetahuan organisasi memiliki tanggung jawab kepada organisasi mereka untuk menyediakan kepemimpinan pengetahuan. Tentunya pada saat mereka diposisikan sebagai ahli strategi pengetahuan, mereka memiliki kemampuan, pengetahuan tentang konsep, dan keterampilan, dan di situlah kepemimpinan pengetahuan berperan. Itu adalah peran yang wajib dimainkan oleh ahli strategi pengetahuan, apakah ada harapan manajemen bahwa mereka mempraktikkan kepemimpinan pengetahuan atau apakah mereka sebagai profesional yang inovatif dan reseptif melakukannya sendiri. Di tempat kerja, kita melihat dan ahli strategi pengetahuan bertindak berdasarkan hubungan antara pengelolaan modal intelektual organisasi dan keberhasilan organisasi.

Pada saat yang sama, kepemimpinan pengetahuan juga dapat mengarah pada ambisi layanan pengetahuan, bentuk ambisi positif yang berakar pada upaya memastikan bahwa semua pihak memiliki perangkat, layanan, dan konsultasi yang mereka perlukan saat mereka

berupaya mengelola kontribusi mereka terhadap keberhasilan misi organisasi. Victoria Harriston, yang mengelola Pusat Penelitian Akademi Sains, Teknik, dan Kedokteran Nasional di Washington, DC, benar-benar yakin bahwa semakin banyak layanan pengetahuan sebagai disiplin manajemen dapat dipindahkan ke seluruh perusahaan yang lebih besar, semakin baik.

“Saya ingin menanamkan layanan pengetahuan di setiap bagian organisasi,” kata Harriston dalam percakapan dengan saya. “Itulah tujuan saya. Dan saya khususnya ingin layanan pengetahuan menjadi komponen penting di bagian-bagian organisasi yang penting. Saya ingin staf layanan pengetahuan bermitra dan berkolaborasi di mana pun kami dibutuhkan. Itulah arah strategis yang telah saya pilih dan itulah yang ingin saya bawa ke Akademi Nasional”

Harriston, 2006

Bagi para ahli strategi pengetahuan dan orang-orang yang telah setuju untuk ikut serta dalam membangun dan kemudian mempertahankan budaya pengetahuan bagi organisasi, jalannya jelas. Ada pengakuan dan pengakuan akan nilai peningkatan peran kepemimpinan pengetahuan, yang menggabungkan keterampilan perencanaan dan orientasi proses manajer dengan fokus visioner pemimpin.

Jadi dengan sedikit penyimpangan dari pencarian kita akan arah strategis untuk membangun dan mempertahankan budaya pengetahuan organisasi, kita dapat terus membahas peran ahli strategi pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengan ahli strategi di lingkungan KD/KS/KU. Mereka sebenarnya memiliki empat fungsi, yaitu bertindak sebagai otoritas layanan pengetahuan untuk semua afiliasi organisasi, bertindak sebagai fasilitator atau konsultan pengetahuan bagi mereka yang memerlukan bimbingan di luar penelitian dan pengumpulan data yang "cukup baik"; menyediakan keahlian internal tentang semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis, khususnya dalam hal bagaimana disiplin ilmu tersebut menyatu dalam penyampaian layanan pengetahuan; dan bertindak sebagai pelatih pengetahuan bagi orang-orang yang menganggap pengembangan dan pembagian pengetahuan belum tentu merupakan kriteria kinerja tinggi karena mereka menganggap pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam budaya pengetahuan, posisi strategis ahli strategi pengetahuan dan koleganya yang terhubung dengan pengetahuan hanyalah untuk memimpin KD/KS/KU. Tentu saja pekerjaan tersebut berkaitan dengan peran yang tercantum di atas, dan dibangun atas tanggung jawab inti dasar: mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan, menganalisis, mensintesis, dan menginterpretasikan konten pengetahuan, dan memfasilitasi pemanfaatan klien.

Dalam bekerja dengan ahli strategi pengetahuan dalam pengembangan budaya pengetahuan, profesional layanan pengetahuan memiliki kualifikasi yang sangat baik, tetapi ada yang lain, seperti yang disebutkan sebelumnya, yang memiliki kualifikasi yang sama dan mereka juga dapat direkrut untuk bergabung dengan tim pembangunan budaya pengetahuan.

Mengapa? Karena banyak hal yang mendatangkan keberhasilan, ketika sekelompok orang dipanggil bersama untuk melakukan suatu tugas, adalah keterampilan berbagi KD/KS/KU dasar, keterampilan yang dimiliki banyak orang. Saya telah mengidentifikasi hal-hal berikut:

- ❖ kepercayaan
- ❖ kolaborasi (tanpa disinsentif untuk kolaborasi)
- ❖ kolegialitas
- ❖ konsentrasi pada pembangunan hubungan.

Terkait dengan daftar ini, ada pertimbangan lain. Meskipun ada asumsi yang jelas bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan penting, tujuannya sekarang adalah menjadikannya bagian dari kehidupan kerja sehari-hari setiap karyawan dalam organisasi. Setelah perusahaan berfungsi sebagai budaya pengetahuan, KD/KS/KU dan elemen-elemen budaya pengetahuan dimasukkan ke dalam kebiasaan umum semua pekerja.

Dalam budaya pengetahuan, pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan bukanlah sesuatu yang "ekstra" untuk diperhatikan selain pekerjaan "rutin" seseorang; hal itu menjadi terintegrasi ke dalam alur kerja harian setiap karyawan yang memiliki hubungan kerja dengan layanan pengetahuan atau strategi pengetahuan. Atau, seperti yang ditegaskan oleh seorang kolega, KD/KS/KU hanyalah "bagian dari desktop Anda." Memahami dinamika kepemimpinan. Kepemimpinan dalam komunitas manajemen terus menjadi, seperti yang telah terjadi selama beberapa dekade, kualitas yang sulit dipahami tetapi sangat dicari yang memiliki kekuatan untuk memungkinkan organisasi, perusahaan, atau lembaga untuk berhasil.

Namun, ketika kita menarik sedikit dari gambaran besarnya, kita menyadari bahwa ada kualitas kepemimpinan yang secara langsung bertanggung jawab atas keberhasilan layanan pengetahuan dalam organisasi, baik yang terbatas pada satu atau sekelompok unit fungsional paralel yang berfokus pada pengetahuan atau yang ditetapkan untuk memastikan tingkat kualitas tertinggi dalam KD/KS/KU di seluruh perusahaan. Apa pun bidang layanannya, kriteria pertama untuk keberhasilan bagi ahli strategi pengetahuan adalah kemampuan kepemimpinannya, dan di antara banyak pedoman dan teknik yang diajukan untuk keberhasilan dalam kepemimpinan, lima "praktik" kepemimpinan yang baik dari James Kouzes dan Barry Posner bergema dalam layanan pengetahuan:

1. Modelkan jalannya.
2. Inspirasi visi bersama.
3. Tantang proses.
4. Memungkinkan orang lain untuk bertindak.
5. Dorong hati (Kouzes dan Posner, 2002).

Banyak sekali contohnya. Dalam memodelkan cara tersebut, seorang ahli strategi pengetahuan dalam organisasi yang besar dan serba cepat yang meluangkan waktu dari rutinitas manajemennya untuk "bekerja di meja" mengirimkan pesan kepada semua staf bahwa layanan yang diberikan hanya akan berhasil jika staf bekerja sama sebagai satu tim, dengan ahli strategi sebagai bagian dari tim tersebut.

Kita melihat skenario ini di kantor New York dari sebuah bank investasi multinasional, di mana staf layanan pengetahuan strategis menyediakan data kepada analis perusahaan selama 24 jam, dengan staf profesional menyediakan layanan pengetahuan dalam tiga shift delapan jam setiap hari, dan ahli strategi pengetahuan menjadikan pekerjaannya sebagai pekerjaan dengan staf kueri pada setiap shift setidaknya sebulan sekali (dan lebih sering, tentu saja, selama shift siang hari biasa, ketika ia mencoba untuk bekerja setidaknya dua setengah hari seminggu di meja kueri).

Contoh lain datang dari lingkungan perpustakaan penelitian publik yang besar, di mana ahli strategi pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis memiliki apa yang mereka sebut sebagai peran "informasi dan saran". Mirip dengan sikap partisipasi layanan dari ahli strategi pengetahuan di bank investasi, seluruh tim mengakui peran kewirausahaan/intrapreneurialnya dan mereka semua berpartisipasi dalam aktivitas yang lebih besar itu sendiri, menjadwalkan aktivitas mereka sendiri untuk bekerja dengan "pelanggan" pengetahuan (staf menggunakan istilah itu) dan untuk bertindak sebagai penasihat bagi mereka dan anggota staf lain yang memerlukan konsultasi internal sehubungan dengan masalah yang terkait dengan pengetahuan.

Contoh itu juga mendukung praktik kepemimpinan kedua Kouzes dan Posner, yaitu menginspirasi visi bersama. Contoh yang lebih mencolok dapat ditemukan di perusahaan menengah di mana fokus manajemen dalam beberapa tahun terakhir adalah mengembangkan efektivitas organisasi. Kebetulan, perusahaan ini terlibat dalam bisnis di mana ide-ide yang umumnya dikaitkan dengan "pengasuhan" - seperti yang mungkin kita gambarkan - kuat, sehingga gagasan untuk menginspirasi visi bersama adalah tepat dan mudah dimasukkan ke dalam lingkungan organisasi semacam itu. Perusahaan ini menyediakan program "*train-the-trainers*" untuk negara-negara berkembang, sebuah program di mana pelatih asli dalam pengembangan pertanian diajarkan untuk bekerja dengan petani lokal untuk mengajari mereka cara meningkatkan hasil panen dan dengan demikian keuntungan mereka sendiri atau, setidaknya, dapat berkontribusi pada pemberian makan yang lebih baik bagi orang-orang yang menjadi tanggung jawab mereka.

Dalam upaya untuk memajukan keberhasilan KD/KS/KU perusahaan dan untuk meningkatkan tingkat komitmen untuk berbagi internal di antara semua staf, manajemen mengundang kepala departemen dari beberapa unit bisnis dengan catatan, pembuatan laporan, publikasi, dan kegiatan terkait penelitian lainnya untuk berkumpul. Tugas mereka adalah untuk mengembangkan visi untuk KD/KS/KU yang akan menggabungkan perspektif dan nilai-nilai dari masing-masing unit fungsional dan pada saat yang sama menetapkan standar dan perspektif operasional di seluruh perusahaan yang akan menciptakan kerangka kerja KD/KS/KU yang hampir otomatis. Hasilnya, tim yang berusaha menciptakan visi bersama pada dasarnya membangun basis kolaborasi, dan anggota tim dapat menggabungkan berbagai persyaratan dan tujuan ke dalam pengembangan proses dan struktur KD/KS/KU.

Mandat kepemimpinan Kouzes dan Posner untuk menantang proses tersebut menawarkan cara yang sedikit berbeda untuk menggunakan kolaborasi guna bergerak menuju budaya pengetahuan. Ketika ada prosedur yang ditetapkan yang secara jelas menghambat

atau memperlambat transfer informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang berlaku, bukankah direktur layanan pengetahuan memiliki mandat atau "tugas" untuk menantang proses tersebut, untuk menghilangkan hambatan terhadap layanan yang baik, dan membuat seluruh proses berjalan lebih baik? Itulah pendorong bagi seorang kolega yang menyadari di organisasinya bahwa di tempat kerja saat ini, paradigma lama tidak selalu berhasil.

Mengelola pusat sumber daya informasi untuk perusahaan layanan produk konsumen di wilayah barat daya Amerika, ia melihat nilai bergerak menuju kerangka kerja manajemen yang dibangun atas inovasi dan koneksi, dengan fokus pada penataan ulang, elemen penting dalam gambaran manajemen modern yang mengakui bahwa cara lama dalam melakukan sesuatu harus dibentuk kembali dan difokuskan kembali untuk memenuhi tuntutan dan tanggung jawab baru. Terkadang peran kepemimpinan hanya membutuhkan "momen penentu" (untuk menggunakan istilah yang sering dikaitkan dengan jenis pengakuan ini di tempat kerja, ketika seorang manajer dalam kasus ahli strategi pengetahuan perusahaan mengidentifikasi situasi yang memiliki potensi yang jelas untuk perbaikan cepat).

Dalam menyelaraskan kembali pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan suatu unit, ahli strategi pengetahuan hanya mengakui bahwa tempat kerja saat ini membutuhkan alat dan teknik baru. Sering kali, banyak dari situasi ini membutuhkan apa yang kita anggap sebagai "kemenangan cepat" solusi yang mudah diimplementasikan yang sudah ada tetapi belum pernah dipikirkan sebelumnya. Tetapi bahkan jika solusi manajemen bukanlah kemenangan cepat dan membutuhkan studi dan analisis lebih lanjut, ahli strategi pengetahuan yang serius menerapkannya. Peran kepemimpinan adalah untuk memahami bahwa jika sesuatu masih berfungsi, bagus, tetapi jika perlu dipikirkan kembali, atau dibingkai ulang, atau bahkan dihilangkan dari skema yang lebih besar, ahli strategi pengetahuan harus mengambil tindakan itu.

Sering kali, jaringan adalah solusinya. Ini adalah pendekatan yang sangat penting untuk mempelajari isu-isu dalam domain pengetahuan organisasi, dan karena ini adalah sesuatu yang dilakukan semua pekerja organisasi sepanjang waktu, dalam kehidupan pribadi mereka, dalam kelompok dan organisasi tempat mereka berpartisipasi, ini adalah (atau seharusnya) cara alami untuk memikirkan isu-isu yang terkait dengan pengetahuan. Jadi, ahli strategi pengetahuan melakukan segala upaya di tempat kerja untuk berinteraksi dengan setiap kelompok, dengan SDM, dengan tim kualitas, dengan manajemen teknologi. Dan ini adalah aktivitas yang berjalan dua arah: jika ada bagian atau departemen organisasi yang membutuhkan keahlian ahli strategi pengetahuan, keahlian itu dibagikan, seperti halnya keahlian mereka dibagikan dengan tim pengetahuan strategis saat dibutuhkan.

Ada kalanya menantang proses berarti menyiapkan lingkungan tempat kerja yang memungkinkan orang lain untuk bertindak. Pepatah manajemen lama berbunyi seperti ini: Putuskan apa yang harus dilakukan, pekerjakan orang-orang terbaik, dan biarkan mereka melakukannya. Jelas apa yang kita miliki di sini adalah skenario ideal karena ahli strategi pengetahuan terkadang menemukan bahwa orang-orang yang telah ia pekerjakan (atau yang telah ditugaskan) untuk bekerja di unit layanan pengetahuan bukanlah orang-orang terbaik.

Ada kalanya karena berbagai alasan politik atau birokrasi karyawan dengan pengalaman, keahlian, dan bahkan terkadang keakraban yang terbatas ditugaskan ke unit bisnis dengan tanggung jawab atas layanan pengetahuan, dan banyak energi dihabiskan untuk menangani standar kinerja (sering kali upaya yang dikeluarkan sama banyaknya dengan yang dihabiskan untuk menyediakan layanan kepada klien unit).

Di sisi lain, ketika unit bisnis layanan pengetahuan dikelola oleh orang-orang terbaik, ada lingkungan yang dapat dianggap hampir kompetitif, karena pekerjaan yang dihasilkan berkualitas tinggi dan anggota staf unit sangat berkualifikasi dan antusias dengan pekerjaan mereka. Dalam situasi yang hampir sempurna ini, langkah menuju kolaborasi bukanlah sebuah upaya. Bahkan, hal itu biasanya sudah tertanam, bagian dari struktur atau suasana unit saat bergerak maju untuk mengidentifikasi dan menyediakan metode yang lebih baru dan lebih baik untuk penyampaian layanan. Dalam lingkungan ini, kolaborasi berhasil, dan sebagian besar upaya manajemen ahli strategi pengetahuan berfokus pada penyediaan pengawasan saat produk baru dikembangkan, pengaturan baru dipelajari, dan hubungan antara staf pengiriman dan pengguna tumbuh menjadi kolegialitas profesional.

Variasi kolaborasi dan kerja sama dalam bidang layanan pengetahuan dapat ditemukan dalam beberapa operasi yang memiliki tanggung jawab atas fungsi manajemen dan penyampaian layanan yang tidak selalu dianggap sebagai "berfokus pada pengetahuan" tetapi yang, pada kenyataannya, merupakan fungsi pengetahuan. Dengan demikian, mereka memungkinkan kolaborasi tingkat tinggi dan kerja sama antar departemen. Misalnya, sejak hari-hari awal penugasan jurnalis dengan militer Amerika pada tahun 2003, istilah "tertanam" telah dikenal dengan baik. Sementara digunakan dalam konteks itu untuk menggambarkan jurnalis yang pergi ke (atau dekat) garis depan dengan pasukan, istilah tersebut telah menjadi agak populer di bidang pekerjaan lain juga.

Dalam layanan pengetahuan, istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan situasi di mana kelompok manajemen proyek atau tim pengembangan produk memiliki anggota tim layanan pengetahuan strategis organisasi yang "tertanam" dengan kelompok tersebut saat pekerjaannya dimulai. Tujuan dari profesional informasi tertanam (atau profesional pengetahuan yang "diinsourcing", sebagaimana konsep tersebut dijelaskan saat pertama kali muncul dalam pekerjaan layanan informasi dan pengetahuan beberapa generasi sebelumnya) adalah untuk memiliki spesialis informasi/pengetahuan/pembelajaran yang melekat pada tim, untuk menjadi "guru" layanan pengetahuan, sehingga dapat dikatakan, sejak awal proyek, untuk memastikan bahwa pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan sesuai dan secara khusus disesuaikan untuk pekerjaan yang sedang dilakukan.

Situasi tersebut sesuai dengan praktik kepemimpinan Kouzes dan Posner untuk memungkinkan orang lain bertindak, karena ahli strategi pengetahuan – yang menyadari dan memiliki pemahaman yang baik tentang kualitas keterampilan, profesionalisme, dan kemampuan kinerja profesional layanan pengetahuan tertanam – dapat meminta orang tersebut bekerja dengan kelompok proyek dengan keyakinan bahwa karyawan tersebut akan menjadi elemen integral dari keberhasilan kelompok.

Untuk mendorong hati, yang merupakan praktik kepemimpinan kelima Kouzes dan Posner, ahli strategi pengetahuan hanya perlu menyadari bahwa kepemimpinan adalah tentang hubungan, dan bersedia menempatkan dirinya dalam posisi untuk melihat tempat kerja melalui mata orang-orang yang dipekerjakan di unit fungsional layanan pengetahuan.

Salah satu cara untuk "memberi semangat" sudah mapan di antara para manajer: untuk merancang rencana dan skema yang bisa diterapkan untuk pengakuan dan perayaan, sehingga semua karyawan tahu bahwa kontribusi mereka terlihat apa adanya, dan bahwa kontribusi tersebut diakui sebagai hal yang penting bagi keberhasilan unit dalam memenuhi kewajibannya dan melayani penggunanya. Di sisi lain, pengakuan dan perayaan itu penting, tetapi elemen lain dari praktik kepemimpinan yang memberi semangat pada hati - khususnya yang berlaku dalam lingkungan layanan pengetahuan - adalah untuk membawa semua karyawan ke dalam gambaran manajemen. Ketika ahli strategi pengetahuan berusaha untuk memenuhi tuntutan kepemimpinan perusahaan dan menetapkan praktik untuk mengukur dampak, memberikan metrik, dan menyediakan laporan dan dokumentasi kepatuhan yang diperlukan, menjadi penting untuk memungkinkan karyawan di departemen tersebut mengetahui bahwa kontribusi mereka sama berharganya dengan kontribusi ahli strategi pengetahuan.

Metodologi anti gagal yang dipraktikkan di banyak organisasi adalah memberi pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, dan ahli strategi pengetahuan peluang untuk menghadiri konferensi dan konvensi, berpartisipasi dalam pengembangan profesional dan kegiatan pelatihan khusus, berpartisipasi dalam asosiasi dan perkumpulan profesional, dan "hadiah" serupa yang memberi karyawan pengakuan nyata bahwa kinerja tempat kerja mereka penting. Di satu perusahaan manufaktur multinasional besar, kepala divisi seluruh perusahaan untuk mengelola layanan pengetahuan (yang menggabungkan layanan TI dan penelitian) harus bepergian beberapa kali setahun ke lokasi perusahaan di berbagai belahan dunia.

Jika memungkinkan secara finansial (dan jika dia dapat mengajukan kasus untuk kehadiran karyawan), dia membawa serta anggota tim layanan pengetahuan kantor pusat, setelah menugaskan karyawan tersebut tugas dan tanggung jawab khusus. Untuk perjalanan lain, dia akan mengatur agar salah satu staf layanan pengetahuan dari lokasi lain bertemu dengannya di tempat tujuan pertemuan. Akhirnya (karena perusahaan tersebut sukses dan pimpinan perusahaan sejak lama menyadari peran penting KD/KS/KU), rapat tahunan semua staf layanan pengetahuan diadakan, biasanya sebelum atau setelah konferensi profesional lainnya, dan semua karyawan yang bekerja di bidang tersebut diundang (dan diharapkan) untuk hadir. Ketika tingkat dukungan ini diberikan kepada staf, organisasi induk yang mendapatkan manfaat dari unit fungsional layanan pengetahuan jelas menghargai dan "mendorong semangat" karyawannya, menyediakan peluang yang baik untuk kolaborasi dan mengharapkan hasil yang bermanfaat dari kolaborasi dan kerja sama yang dipadukan dalam model bisnis perusahaan.

Bagi kebanyakan dari kita, transisi ke tingkat kepemimpinan tinggi yang disebutkan dalam uraian ini hanya memerlukan sedikit "dorongan", pemahaman tentang bagaimana kita

akan mendekati kombinasi keahlian layanan pengetahuan dengan persyaratan tempat kerja. Kita tahu bahwa di setiap organisasi, kemampuan manajemen kita memungkinkan kita untuk memastikan bahwa langkah-langkah khusus diambil untuk mencapai apa yang kita dan rekan kerja kita ingin capai. Namun, pada saat yang sama seperti yang disarankan pada pembukaan bagian ini kita perlu menggabungkan keterampilan manajemen dengan sesuatu yang kurang nyata. Ketika saya berpikir tentang layanan pengetahuan, dinamika kepemimpinanlah yang memengaruhi cara kita mengembangkan "keseluruhan" berbagi pengetahuan bagi organisasi yang mempekerjakan kita, termasuk tempat kerja tempat kita dan kolega kita menunjukkan komitmen kita terhadap pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan.

Kita menyadari bahwa kepemimpinan hadir dalam berbagai macam konsep, ide, dan sudut pandang, dan banyak ahli teori manajemen organisasi menjelaskan dengan jelas bahwa tidak ada satu jenis atau gaya kepemimpinan yang akan berhasil untuk semua situasi tempat kerja. Memang, banyak penasihat dan konsultan manajemen menyarankan untuk memahami sebanyak mungkin tentang kepemimpinan dan berbagai ragamnya, untuk memastikan penerapan gaya atau jenis kepemimpinan apa pun yang berhasil dalam situasi apa pun. Meskipun pendekatan berbasis luas seperti itu mungkin tampak sedikit "berlebihan" dalam banyak situasi tempat kerja, tidak diragukan lagi bahwa ahli strategi pengetahuan akan hampir menurut definisi disajikan dengan peluang untuk memanfaatkan konstruksi manajer-sebagai-pemimpin yang disebutkan sebelumnya. Bagi karyawan tersebut, tidak ada satu pun deskripsi tentang peran kepemimpinan yang akan mencukupi. Ada banyak, dan ahli strategi pengetahuan akan menghabiskan sebagian besar pekerjaannya bergerak di antara banyak pendekatan kepemimpinan yang tersedia untuk diterapkan di tempat kerja KD/KS/KU.

Mencoba membuat daftar dan menjelaskan semua jenis kepemimpinan bukanlah tujuan kami di sini, tetapi upaya semacam itu tidak terlalu mengalihkan perhatian kami dari mempertimbangkan beberapa gaya dan tipe yang sering kita dengar (dan apakah istilah-istilah ini merujuk pada "gaya" atau "tipe" kepemimpinan terus menjadi topik diskusi; bagi saya argumen itu tampaknya hanya semantik). Tentu saja berbagai studi kepemimpinan selama beberapa dekade terakhir telah memberikan banyak perhatian pada topik kepemimpinan yang lebih luas, dan ada suatu periode ketika beberapa universitas besar menginvestasikan sejumlah besar uang dalam "lembaga" kepemimpinan dan semacamnya, bersama dengan upaya di beberapa lembaga akademis untuk membangun gedung-gedung yang berdiri sendiri dan unit-unit fungsional untuk studi kepemimpinan yang tidak harus terhubung dengan satu departemen atau program.

"Spesialisasi" itu tampaknya telah mereda sampai tingkat tertentu, dan sebagian besar perhatian terhadap kepemimpinan sekarang tampaknya difokuskan pada penerapan atribut kepemimpinan oleh para pemimpin perusahaan dan manajer menengah saat mereka berusaha mengembangkan karyawan mereka dan memotivasi mereka untuk melakukan tugas-tugas yang dapat ditindaklanjuti yang akan mendukung misi organisasi yang lebih besar. Demikian halnya dengan layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan untuk memenuhi persyaratan berbagi pengetahuan organisasi. Hasilnya, banyak pendekatan berbeda terhadap kepemimpinan muncul, termasuk (hampir selalu) nama Warren Bennis.

Sebagai salah satu pelopor paling dikenal dalam studi kepemimpinan, Bennis mungkin paling dikenal karena "tabel"-nya (mungkin disebut demikian) yang menentukan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan, menggambarkan secara ringkas dan dengan gaya yang mudah diikuti apa itu manajemen dan kapan itu bukan kepemimpinan, dan sebaliknya (Bennis, 2009). Sebuah pilihan akan cukup:

1. Seorang manajer mengelola; seorang pemimpin berinovasi.
2. Fokus seorang manajer adalah pada sistem dan struktur; fokus seorang pemimpin adalah pada orang-orang.
3. Seorang manajer mengandalkan kontrol; seorang pemimpin mengilhami kepercayaan.
4. Seorang manajer bertanya: "bagaimana?" "apa?"; seorang pemimpin bertanya "mengapa?"
5. Seorang manajer melakukan hal-hal dengan benar; Seorang pemimpin melakukan hal yang benar (mirip dengan pernyataan Peter Drucker tentang efisiensi dan efektivitas).

Untuk masing-masing karakteristik yang berbeda ini, ahli strategi pengetahuan dapat menemukan banyak peluang untuk penerapan, dan salah satu favorit saya adalah yang ketiga, yang membawa kita kembali ke skenario keterlibatan, fokus pada orang-orang yang secara jelas mewakili konstruksi manajer-sebagai-pemimpin/pemimpin-sebagai-manajer.

Contoh khusus datang dari salah satu pemimpin yang paling dihormati dalam kepustakawanan khusus, Deborah Hunt. Hunt adalah Direktur Perpustakaan Mechanics Institute, San Francisco, yang didirikan pada tahun 1854 dan salah satu perpustakaan langganan paling terkenal di dunia. Ia juga seorang konsultan (Kepala Sekolah, Information Edge di San Leandro, CA) dan mantan presiden Special Libraries Association. Ketika ditanya tentang pendapat dan pengalamannya sendiri dengan kepemimpinan, ia segera menggambarkan situasi di mana pemimpin membuat dampak dan membantu orang lain memahami potensi mereka dan kemudian membantu mereka membuat rencana untuk mencapai potensi itu.

Hunt memfokuskan sebagian besar nasihat dan bimbingan profesionalnya pada bekerja dengan orang lain dalam profesinya. "Saya harap Anda melangkah maju dan menjadi pemimpin" adalah teguran yang sering diucapkan Hunt. Pada saat yang sama, ia segera meyakinkan setiap kolega yang bekerja dengannya bahwa "kepemimpinan adalah tentang memimpin dengan melayani, bukan dalam arti tunduk, tetapi dengan melibatkan orang lain, memberikan contoh bahwa ini bukan hanya tentang pemimpin tetapi juga tentang mereka yang dipimpinnya." Ketika ditanya mengapa ia sangat tertarik bekerja dengan orang lain sebagai apa yang dapat digambarkan sebagai pemimpin yang "berbagi", ia membiarkan tamunya mendengar salah satu kutipan favoritnya, dari Oliver Wendell Holmes, Jr.: "Pikiran yang telah berkembang karena pengalaman baru tidak akan pernah bisa kembali ke dimensi aslinya."

Hunt bahkan memiliki sebuah contoh, sebuah cerita yang menggambarkan pengalaman kepemimpinan dua arah yang spesifik (kita dapat menyebutnya demikian) di mana ia tidak hanya belajar tentang kepemimpinan tetapi juga tentang menjadi peserta dalam situasi kepemimpinan di mana ia dipimpin: Keterlibatan benar-benar merupakan

keterampilan kepemimpinan, dan melalui keterlibatanlah manajemen dan kepemimpinan menyatu.

Sebelumnya dalam karier saya, saya diundang untuk bekerja pada sebuah proyek untuk Exploratorium ("laboratorium pembelajaran publik" yang terkenal di San Francisco). Saya memiliki sedikit pengalaman dengan subjek proyek tersebut, dan bahkan lebih sedikit pengetahuan tentang bagaimana proyek tersebut akan dilaksanakan di Exploratorium. Ketika saya berbicara dengan orang yang mengarahkan program tersebut, ia menjelaskan bahwa ia juga memiliki beberapa "kesenjangan" pengalaman dan pengetahuan sehubungan dengan pekerjaan tersebut, tetapi, seperti yang ia katakan, "kita akan belajar bersama." Itu adalah pengalaman yang membuka mata bagi saya karena hal itu menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang tidak terduga yang baru bagi saya. Kami akan belajar bersama, dan itulah yang kami lakukan. (Hunt, 2016)

Contoh Hunt sesuai dengan apa yang ditulis oleh salah satu pemimpin domain pengetahuan yang paling terkenal. Art Murray, CEO di Applied Knowledge Sciences, Inc. selalu mengatakan dan menulis komentar menarik tentang apa yang terjadi di bidang kami, dan saya terkesan ketika dia pernah mencatat nilai pembelajaran dalam proses berbagi pengetahuan, sebuah komentar yang tentu saja sesuai dengan apa yang dialami Hunt (dan merujuk kembali ke konten kami sebelumnya tentang pembelajaran strategis): "Jadilah sumber pembelajaran bagi orang lain, dengan melatih dan membimbing," kata Murray, "dan cari orang lain untuk membantu Anda tumbuh dengan cara yang sama. Jangan pernah berhenti belajar, berinovasi, tumbuh, dan menciptakan nilai" (Murray, 2008). Hunt jelas telah mengikuti nasihatnya.

Pada saat yang sama, contoh Hunt mungkin juga termasuk dalam salah satu dari beberapa kategori kepemimpinan Daniel Goleman, mungkin apa yang dia sebut kepemimpinan "visioner" dan/atau "pelatihan". Terkenal karena karyanya dalam kecerdasan emosional, Goleman dan rekan penulisnya dalam *Primal Leadership* mereka menghasilkan daftar sifat kepemimpinan yang dirujuk oleh sebagian besar pemimpin organisasi: visioner, melatih, afiatif, demokratis, penentu arah, dan memerintah (Goleman, Boyatzis, dan McKee, 2001). Namun, seperti yang ditunjukkan oleh pengalaman Hunt (dan peluang yang harus diingat oleh ahli strategi pengetahuan), mungkin ada beberapa gaya kepemimpinan tunggal yang berhasil dalam setiap situasi, atau sebagai tipe individu tunggal.

Namun demikian, tipe kepemimpinan ini, bersama dengan tipe kepemimpinan Bennis, dan Kurt Lewin (yang terakhir dikenal terutama karena karyanya dalam psikologi sosial) semuanya bergabung bersama untuk memberi kita daftar keseluruhan atribut kepemimpinan yang berguna yang mendukung pekerjaan ahli strategi pengetahuan. Lewin, seorang sarjana dan juga pakar manajemen, membahas atribut kepemimpinan. Ia mendefinisikannya dalam hal lingkungan kerja pemimpin otoriter, pemimpin demokratis, dan pemimpin *laissez-faire*. Untuk tujuan kita, tampaknya pada tahap awal pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan ini tipe kepemimpinan demokratis adalah yang paling sesuai dengan apa yang harus diterapkan oleh ahli strategi pengetahuan.

Kepemimpinan transformasional. Jadi, seperti yang disebutkan di atas, menjadi jelas bahwa seperti banyak konsep dan prinsip lain yang diajukan dalam domain pengetahuan,

kepemimpinan juga memiliki berbagai macam deskripsi, perspektif, dan aktivitas. Semua ini, jika dilakukan, dapat ditawarkan sebagai contoh kepemimpinan dan kebanyakan orang yang bekerja dengan layanan pengetahuan (termasuk saya) memiliki beberapa contoh favorit yang mereka sebutkan dari waktu ke waktu. Dalam kasus saya, saya suka memikirkan tentang apa yang kita sebut "kepemimpinan transformasional", jenis kepemimpinan yang unsur-unsurnya dengan cepat terlihat dari namanya.

Ada banyak contoh, lebih dari yang perlu kita jelaskan di sini, tetapi semuanya dengan cepat diidentifikasi di tempat kerja. Salah satu contoh yang sering muncul adalah karyawan yang tidak pernah menganggap dirinya memiliki keterampilan menulis yang sangat baik dan sering kali meremehkan kemampuan menulisnya. Namun, ketika diminta oleh ahli strategi pengetahuan untuk melakukan penelitian dan menyiapkan dokumen tertulis singkat yang menjelaskan temuannya yang berkaitan dengan proyek penelitian tertentu, ia menghasilkan laporan yang terpuji dan mendapat banyak perhatian atas keunggulan karyanya. Ahli strategi pengetahuan, dalam posisinya sebagai pemimpin transformasional, memungkinkan karyawan untuk mengubah dirinya dari karyawan yang menghindari tugas menulis menjadi karyawan yang unggul dalam tugas tersebut.

Jadi kepemimpinan transformasional tidak harus rumit dan, seperti yang dicatat dalam contoh dari Deb Hunt di atas, sering kali dibangun di atas kesempatan belajar, terkadang hanya untuk karyawan yang dipimpin tetapi paling sering dengan pembelajaran yang terjadi baik untuk pemimpin maupun orang yang dipimpin.

Hislop, yang diperkenalkan di bagian terakhir, juga memiliki idenya sendiri tentang kepemimpinan transformasional dan memberi kita definisi yang berguna dan lebih formal, serta latar belakang yang baik: "sebuah mode atau gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan visi, nilai, dan tujuan jangka panjang yang juga melibatkan persuasi pekerja untuk terikat pada mereka dan bekerja untuk mencapainya" (Hislop, 2009).

Saya tidak begitu yakin ini persis apa yang terjadi dengan ahli strategi pengetahuan karena mereka tidak memiliki kemewahan untuk mematuhi satu konteks untuk aplikasi kepemimpinan mereka. Lebih sering, pendekatan kepemimpinan yang dipilih oleh ahli strategi pengetahuan haruslah satu-satunya (dan mungkin satu-satunya) yang sesuai dengan konteks spesifik dari situasi yang dihadapi. Pendekatan tersebut memang dapat difokuskan pada "visi, nilai, dan tujuan jangka panjang" Hislop, tetapi pendekatan tersebut juga dapat diterapkan dalam situasi di mana seorang karyawan diubah oleh cara pandang baru terhadap salah satu dari banyak aktivitas di tempat kerja yang diikutinya.

Pendekatan lain terhadap kepemimpinan transformasional datang dari Frances Hesselbein, yang dapat dengan mudah disebut sebagai dekan pengembangan kepemimpinan Amerika, khususnya dalam identifikasinya dengan kepemimpinan transformasional. Diakui sebagai salah satu pakar yang paling dihormati di bidangnya, Hesselbein dianugerahi Presidential Medal of Freedom oleh Presiden Bill Clinton pada tahun 1998 dan pada bulan April 2015, ia dinobatkan sebagai salah satu dari "50 Pemimpin Terhebat" di dunia dalam majalah Fortune. Selama 26 tahun, Hesselbein telah dan terus menjabat sebagai Presiden dan CEO The Frances Hesselbein Leadership Institute (sebelumnya The Peter F. Drucker

Foundation for Nonprofit Management, berganti nama untuk menghormatinya pada tahun 2012).

Dalam kontribusinya dalam buku "lima pertanyaan" Drucker, Hesselbein menjelaskan bagaimana ia menemukan teorinya tentang kepemimpinan transformasional. Selalu menjadi pendongeng yang hebat, Hesselbein bercerita tentang bagaimana ia sering melihat kepemimpinan transformasional dalam praktik ketika ia menjadi CEO Pramuka Putri AS. Pengalaman pertamanya dengan kepemimpinan transformasional dalam organisasi itu sebenarnya terjadi sebelum ia mulai bekerja di sana, karena setelah diundang untuk bertemu dengan panitia seleksi untuk posisi tersebut, ia memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang akan ia katakan ketika ditanya pertanyaan wawancara yang tak terelakkan: "Jika Anda bekerja untuk Pramuka Putri, apa yang akan Anda lakukan?" Hesselbein telah mengerjakan pekerjaan rumahnya dan ia menyadari bahwa organisasi itu perlu diubah.

Ia memberi tahu panitia seleksi itu, dengan mengatakan bahwa ia akan membawa "perubahan total" ke Pramuka Putri, organisasi terbesar untuk anak perempuan dan perempuan muda di Amerika Utara. Ia menginginkan keberagaman di antara para anggotanya, karena ia tahu organisasi itu sebagian besar terdiri dari anggota kelas menengah kulit putih yang berfokus pada subjek-subjek seperti pekerjaan rumah tangga dan mendongeng. Ia merasa gadis-gadis dan wanita muda Pramuka Putri dapat bercita-cita untuk berbagai peran dalam masyarakat, tetapi mengenai demografi keanggotaan, ketika ia meminta statistik tentang ras dan campuran kelas sosial dalam keanggotaan, ia diberi tahu bahwa informasi tersebut tidak tersedia. "Mengumpulkan informasi semacam itu merupakan diskriminasi," katanya.

Tanggapan Hesselbein?

"Tidak," katanya. "Tidak mengumpulkan informasi semacam itu merupakan diskriminasi." Kemudian, ia menjelaskan kepada panitia seleksi bagaimana ia akan mengelola organisasi tersebut secara berbeda, memberikan keterampilan dan kegiatan belajar kepada para gadis dan wanita muda yang menjadi anggotanya untuk mengajari mereka cara menjadi pemimpin, menjadi pengusaha, dan cara berkontribusi bagi masyarakat.

Ketika wawancara selesai, ia dengan sopan mengucapkan terima kasih atas waktunya dan bersama suaminya ia kembali ke Pennsylvania Barat, tidak berharap mendengar kabar lebih lanjut dari Panitia Seleksi Pramuka Putri. Ia salah. Ia mendapat telepon keesokan harinya, yang menawarinya pekerjaan, dan ia pindah ke New York untuk memulai pekerjaan barunya.

Transformasional? Benar sekali, karena di bawah kepemimpinan Hesselbein, Pramuka Putri AS tumbuh menjadi organisasi terbesar bagi para gadis dan wanita muda di dunia. Organisasi tersebut benar-benar berubah menjadi organisasi multikultural yang terbuka bagi semua kelompok ras dan masyarakat, dan perubahan tersebut tidak hanya terjadi pada keanggotaannya. Perubahan transformasional terjadi pada kepemimpinan organisasi, kepemimpinan nasionalnya (dewan direksi), dan juga pada tingkat lokal, di antara 335 dewan lokalnya. Dan, yang tidak boleh diabaikan, ada perubahan transformasional yang membuat Hesselbein sangat bangga, dan itu terjadi tepat di kantor Pramuka Putri AS saat staf organisasi menjadi sangat beragam (Hesselbein, 2016).

Tidak mengherankan, komitmen Hesselbein terhadap kepemimpinan transformasional terus berlanjut. Dalam esainya tentang kepemimpinan transformasional dalam buku *Five Questions* ia menulis tentang contoh lain, situasi ketika ia dikirim ke Tiongkok untuk kegiatan berbagi pengetahuan tertentu. Dalam perjalanan itu, ia menyadari bahwa terlepas dari lingkungan atau lokasi geografis kekuatan mendiskusikan “visi, misi, dan tujuan,” bahkan dalam bahasa yang berbeda, memungkinkan orang-orang “di setiap sektor, dalam setiap budaya, untuk melakukan dialog yang sangat berarti yang membantu mengubah organisasi.”

Dalam teorinya tentang kepemimpinan transformasional, Hesselbein mengidentifikasi serangkaian apa yang disebutnya sebagai "tonggak sejarah", delapan langkah yang memungkinkan organisasi untuk "mencapai tujuan mereka." Tonggak sejarah Hesselbein memberikan daftar arahan umum yang berharga yang dapat digunakan untuk menghubungkan kepemimpinan strategi pengetahuan dengan misi organisasi, dengan masing-masing berkontribusi pada pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan.

Tonggak-tonggak Frances Hesselbein menuju destinasi berbagi pengetahuan, yang diidentifikasi Hesselbein sebagai “organisasi yang terinspirasi, relevan, layak, dan efektif” adalah sebagai berikut:

1. Memindai lingkungan.
2. Meninjau kembali misi.
3. Melarang hierarki.
4. Menentang Injil.
5. Menggunakan kekuatan bahasa.
6. Menyebarkan kepemimpinan di seluruh organisasi.
7. Memimpin dari depan; jangan mendorong dari belakang.
8. Menilai kinerja (Hesselbein, 2015).

Dua tonggak pencapaian Hesselbein (dua yang pertama, sebenarnya) dapat diterapkan dengan sangat baik oleh ahli strategi pengetahuan saat ia merenungkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan.

Tentu saja tonggak pencapaian pertama, yaitu memindai lingkungan, memberikan contoh yang baik, karena pemindaian lingkungan dapat menjadi cara informal untuk melakukan apa yang lebih serius dilakukan dengan audit layanan pengetahuan (dijelaskan secara terperinci dalam Bab 2, Bagian 2.2). Audit layanan pengetahuan menggabungkan metodologi analisis kebutuhan standar (menanyakan sumber daya pengetahuan dan layanan apa yang dibutuhkan peserta komunitas praktik untuk melakukan pekerjaan mereka), audit informasi (yang menentukan bagaimana aset pengetahuan benar-benar digunakan), dan audit pengetahuan (yang melihat aset pengetahuan, bagaimana aset tersebut diproduksi, dan oleh siapa).

Baik dilakukan sebagai prosedur formal (audit) atau sebagai pemindaian lingkungan yang kurang formal, informasi yang dikumpulkan memberikan "gambaran singkat" budaya pengetahuan, kualitas pengetahuan yang dikembangkan dan dibagikan dalam organisasi, dan

"kesehatan" berbagi pengetahuan organisasi. Tonggak kedua Hesselbein meninjau kembali misi juga dapat diadaptasi untuk kepentingan kerangka strategis layanan pengetahuan, yang akan digunakan untuk memberikan analisis hubungan antara domain pengetahuan organisasi dan organisasi secara keseluruhan.

Tugas meninjau kembali misi pada dasarnya merupakan aktivitas dua bagian, dengan misi berbagi pengetahuan ditetapkan (atau ditetapkan saat kerangka strategis layanan pengetahuan dikembangkan). Misi berbagi pengetahuan terus ditinjau, baik oleh ahli strategi pengetahuan dan anggota timnya atau oleh orang lain di seluruh perusahaan yang memiliki minat dan pemahaman tentang nilai strategi pengetahuan yang dibingkai dengan baik. Namun, secara bersamaan, di bagian kedua dari aktivitas ini, ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan terus memikirkan dan meninjau misi perusahaan secara keseluruhan, agar tidak hanya mengikuti apa yang dilakukan dan dikatakan oleh para pemimpin C-suite organisasi, tetapi juga untuk selalu "memahami" hubungan antara kerangka strategis layanan pengetahuan dan misi organisasi atau perusahaan.

Kedua "tonggak penting" ini, serta enam lainnya, menyediakan daftar periksa yang berguna saat ahli strategi pengetahuan dan tim kerangka strategis layanan pengetahuan melangkah maju dalam perencanaan mereka. Bahkan, menggunakan ini sebagai daftar periksa untuk satu atau dua tinjauan operasional sederhana dapat memberikan latar belakang yang cukup untuk laporan "kemenangan cepat" jangka pendek yang kemudian dapat digunakan untuk tinjauan yang lebih besar. Metodologi Hesselbein masuk akal dan dapat menghasilkan manfaat penting saat ahli strategi pengetahuan dan tim kerangka strategis layanan pengetahuan melangkah maju dalam upaya mereka.

Kepemimpinan visioner. Saya merujuk pada dua jenis kepemimpinan yang sangat menarik bagi saya, jenis kepemimpinan yang dari pengalaman saya sangat mencerahkan ketika saya mengamatinya dalam pekerjaan saya dengan klien yang berusaha mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan. Tentu saja, seperti yang dijelaskan di atas, kepemimpinan transformasional memiliki banyak hal yang dapat direkomendasikan bagi ahli strategi pengetahuan. Dan merupakan langkah alami untuk menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan visioner.

Untuk menggambarkan hubungan kepemimpinan visioner/strategi pengetahuan, karya Elizabeth Haas Edersheim muncul kembali. Namun, kali ini, kita tidak akan melihat uraian Drucker dan Edersheim tentang nasihatnya, seperti yang ditulisnya dalam *The Definitive Drucker*. Sebelum melakukan penelitian tersebut, Edersheim menulis buku Marvin Bower: *Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting* karya McKinsey. Tentu saja, ada perbedaan besar dalam kedua karya tersebut. Pertama-tama, *Knowledge Services* buku ini tidak selalu membahas tentang konsultasi manajemen. Meskipun Marvin Bower dikenal sebagai "bapak profesi konsultasi manajemen", sebuah profesi yang ia wujudkan sendiri, pengaruh dan inspirasinya bagi ahli strategi pengetahuan mungkin terbatas (berdasarkan skala, jika tidak ada alasan lain, karena karya Bower dan konsultan McKinsey umumnya difokuskan pada karya CEO perusahaan dan bisnis besar).

Meskipun demikian, ada konsep kepemimpinan yang baik yang berlaku dalam kedua upaya tersebut dan, seperti yang akan kita lihat, karya Bower sangat terfokus pada kepemimpinan visioner. Dalam banyak karya mereka, para ahli strategi pengetahuan memang mengambil peran kewirausahaan, berinteraksi di seluruh organisasi dengan semua afiliasi dan pemangku kepentingan dan, dalam banyak kasus, mengidentifikasi lebih banyak sebagai intrapreneur (dalam ungkapan Gifford Pinchot dari tahun 1978). Kita dapat merujuk dengan sukses pada banyak karya mereka sebagai "konsultasi manajemen internal," spesialisasi konsultasi yang jelas membahas subjek yang terkait dengan domain pengetahuan. Tentu saja apa yang ditulis Edersheim tentang Bower dan karyanya dalam profesi konsultasi manajemen dapat memberi kita panduan yang berguna saat kita mendekati karya konsultasi manajemen kita sendiri untuk layanan pengetahuan.

Pada saat yang sama, saya terus terkesan dengan salah satu kontribusi Bower yang paling berkesan. Meskipun mungkin agak berlebihan untuk menyarankan hubungan ini, ketika Edersheim menulis tentang "definisi, pembangunan, dan sindikasi kepribadian perusahaan yang tepat" oleh Bower, saya jadi teringat tentang apa yang kita di bidang kita anggap sebagai budaya pengetahuan di seluruh perusahaan. Saya bertanya-tanya, apakah mungkin untuk mengambil beberapa ide yang diajukan Bower dalam mendefinisikan dan membangun "kepribadian perusahaan" McKinsey dan menerapkan ide-ide ini dalam pencarian ahli strategi pengetahuan untuk budaya pengetahuan organisasi? Tentunya pengembangan karakteristik yang mendefinisikan kepribadian perusahaan (yang menurut Edersheim adalah "landasan mutlak" dari visi Bower tentang lembaga tersebut) dapat terhubung dengan upaya kita (Edersheim, 2004).

Tentu saja, seperti yang ditulis Edersheim bahwa "kepribadian" dari sebuah firma profesional seperti halnya seorang individu dapat secara kasar didefinisikan sebagai kesan total yang dibuat firma tersebut pada mereka yang berhubungan dengannya atau yang mendengar atau membaca tentangnya" berlaku dengan cara yang sama dengan budaya pengetahuan organisasi yang dicari oleh ahli strategi pengetahuan untuk organisasi tempat dia berafiliasi.

Tidak bisakah kita menggunakan istilah yang sama (atau ide yang sama) untuk mendefinisikan budaya pengetahuan organisasi, seperti yang dicapai? Saya ingin berpikir demikian. Seperti yang saya katakan, berdasarkan pengalaman saya dengan pekerjaan pengetahuan dalam organisasi, saya melihat penerapan ide kepribadian firma yang cocok dengan konsep budaya pengetahuan, seperti yang kami uraikan di Bagian 1.5. Ketika kita melakukannya, yang terjadi adalah bahwa kepribadian firma dan budaya pengetahuan bersatu dengan keduanya (dan mungkin dengan deskripsi struktural lainnya) sebagai bagian dari strategi manajemen firma atau organisasi yang lebih besar secara keseluruhan. Maka masuk akal jika "penggabungan" ini memberikan kontribusi pada "kesan menyeluruh yang dibuat firma tersebut pada mereka yang berhubungan dengannya atau yang mendengar atau membaca tentangnya."

Gagasan ini mungkin didukung oleh hal-hal berikut, karena pada saat yang sama, dua karakteristik yang diidentifikasi Edersheim sebagai penentu kepribadian perusahaan

menuntun kita dengan baik ke pokok bahasan kita, membahas kepemimpinan dalam domain pengetahuan. Keduanya dapat, tanpa mengubah makna, diterapkan pada pekerjaan ahli strategi pengetahuan. Karakteristik pertama dari kepribadian perusahaan yang berlaku adalah "kepemimpinan berbasis nilai-profesional oleh semua orang," tanpa peran otoriter bagi ahli strategi pengetahuan dan komitmen bersama oleh ahli strategi pengetahuan dan semua pekerja pengetahuan yang dipekerjakan di unit layanan pengetahuan untuk mencapai keunggulan dalam pekerjaan domain pengetahuan.

Yang kedua adalah "pendekatan pemecahan masalah umum yang dirancang untuk segera sampai ke inti masalah dan memunculkan solusi yang mendalam dan kuat." Sekali lagi, kita hampir memiliki definisi pendekatan yang harus diambil oleh ahli strategi pengetahuan saat ia berusaha mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Kerangka kerja tersebut memang akan memberikan solusi yang "sampai ke inti masalah dan memunculkan solusi yang mendalam dan kuat." Kerangka kerja tersebut tidak boleh dibiarkan melakukan hal yang kurang dari itu; organisasi tersebut membutuhkan layanan pengetahuan yang mendalam, menghasilkan solusi KD/KS/KU yang kuat jika modal intelektualnya akan berhasil dalam mencocokkan misi organisasi dan berkontribusi pada keberhasilan pencapaian misi tersebut.

Saat kita memikirkan tentang bagaimana kepemimpinan visioner Bower menginspirasi McKinsey untuk mencapai apa yang telah dicapainya, Edersheim telah mengidentifikasi beberapa hal spesifik kepemimpinan. Dalam bab yang diberi judul "The Bower Reach", ia memperkenalkan hal-hal spesifik ini dengan memperhatikan bagaimana ia berpikir tentang perusahaan dan pekerjaannya: "Marvin Bower secara langsung bertanggung jawab atas warisan kepemimpinan yang kaya ini karena ia menjalankan atribut yang ia yakini penting untuk kepemimpinan yang baik dan mendorong mereka yang bekerja dengannya untuk mencapai tingkat kesadaran dan perilaku baru yang menggabungkan kualitas-kualitas ini."

Daftarnya mengesankan, dan nilai dari penggabungan masing-masing kualitas ini ke dalam pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan organisasi tampak jelas bagi saya. "*The Bower Reach*" kepemimpinan visioner Marvin Bower dibangun atas:

1. integritas/kepercayaan;
2. visi berbasis fakta dan jalur "Senin pagi" yang pragmatis untuk mengubah visi menjadi kenyataan;
3. kepatuhan terhadap prinsip/nilai;
4. kerendahan hati dan rasa hormat yang rendah hati terhadap orang lain;
5. komunikasi yang kuat/persuasif pribadi;
6. keterlibatan pribadi/komitmen yang ditunjukkan (Edersheim, 2004).

Karya Bower dalam kepemimpinan khususnya dalam apa yang kemudian dikenal sebagai kepemimpinan visioner benar-benar terhubung dengan karya ahli strategi pengetahuan. Bagi saya, berdasarkan pengalaman dan pengamatan karier saya sebagai konsultan manajemen layanan pengetahuan, ada rasa kepuasan tertentu ketika saya menemukan bahwa saya mampu mengaitkan atribut Bower dengan pekerjaan yang dilakukan oleh ahli strategi

pengetahuan, khususnya karena karyawan manajemen ini memulai pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk organisasi.

Dari sudut pandang saya, membuat hubungan antara kepemimpinan visioner dan profesionalisme manajemen/kepemimpinan ahli strategi pengetahuan paling baik dicapai ketika kita melihat layanan pengetahuan dan bagaimana layanan pengetahuan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Layanan pengetahuan terdiri dari tiga elemen yang menyatu: manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Ketika menyatu, kombinasi tersebut mengarah pada sebagaimana dicatat di seluruh buku ini penelitian yang diperkuat, pengambilan keputusan kontekstual, inovasi yang dipercepat, dan manajemen aset pengetahuan yang sukses. Ini adalah kombinasi yang berhasil, terbukti berkali-kali di banyak organisasi, terlepas dari jenis organisasinya. Alasan mengapa hal ini berhasil berkaitan dengan empat bagian penyusun (kita dapat menggunakan kata "elemen" lagi, jika kita mau, untuk menggambarkan bagian-bagian penyusun ini):

- ✓ perencanaan interaktif;
- ✓ kemitraan berbasis jaringan;
- ✓ komunikasi lintas fungsi;
- ✓ pembelajaran dan pelatihan bersama.

Ini adalah fondasi, dapat kita katakan, dari konstruksi layanan pengetahuan yang mendukung strategi pengetahuan organisasi dan organisasi saat ia mengembangkan (atau memperkuat) dirinya sebagai budaya pengetahuan.

Pada saat yang sama, keempat elemen penyusun ini terhubung oleh atributnya sendiri, karena mereka disatukan dan bekerja bersama berdasarkan apa yang saya sebut sebagai dasar kepemimpinan visioner untuk setiap organisasi di mana layanan pengetahuan dipraktikkan (atau diharapkan untuk dipraktikkan), komitmen organisasi terhadap transparansi, kolaborasi, dan kolegialitas. Apa yang disatukan dalam layanan pengetahuan adalah sebuah visi kembali ke manajemen sebagai seni humanis seperti yang dijelaskan di bagian sebelumnya yang akan digunakan oleh ahli strategi pengetahuan sebagai dasar untuk kepemimpinan visioner, semuanya bersatu (dan dibutuhkan) dalam kapasitas yang menurut Marvin Bower penting untuk kepemimpinan yang baik.

Menurut pendapat saya, mungkin tidak ada tugas manajemen yang lebih penting yang berkaitan dengan pencapaian misi organisasi daripada berfungsi di bawah kapasitas yang mencakup kerangka kerja strategis layanan pengetahuan yang dipersiapkan dengan baik dan dipahami dengan baik. Itu adalah poin yang sering saya sampaikan. Saya merasa seperti ini karena pekerjaan yang kami lakukan dengan layanan pengetahuan adalah hal baru; bidang pekerjaan kita (apakah kita sudah menyebutnya "profesi" kita?) belum ada sebagai aktivitas tempat kerja yang terorganisasi dan terkodifikasi untuk waktu yang lama; banyak orang masih belum menyadari nilai layanan pengetahuan (atau pengetahuan) dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

Jadi, ini adalah pekerjaan penting yang sedang kita lakukan (dan bahkan kata "penting" mungkin meremehkan apa yang ingin saya katakan) dan karena ini adalah usaha yang relatif baru, kita tidak dapat menyerah pada "jalan keluar yang mudah" atau deskripsi dan harapan

yang kurang jujur tentang apa yang dibawa layanan pengetahuan ke organisasi tempat para ahli strategi pengetahuan dipekerjakan, atau organisasi yang seharusnya mempraktikkan layanan pengetahuan. Jika kita akan berhasil dengan memiliki layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan menjadi bagian dari "kotak peralatan" manajemen dan kepemimpinan kita, kita juga harus mengadopsi standar tertinggi untuk cara kita mempraktikkan KD/KS/KU. Standar tertinggi tersebut termasuk, tanpa kecuali, penerapan integritas dan kepercayaan sebagai nilai-nilai dasar dalam cara kita mengelola dan memimpin.

Ketika ide tentang integritas muncul di benak saya, saya selalu punya cara berpikir tentang konsep tersebut, dan meskipun mungkin tidak sesuai dengan definisi kamus yang umum (yang biasanya sejalan dengan mengikuti standar tinggi atau "mematuhi prinsip moral dan etika," sebagaimana integritas dijelaskan dalam satu definisi), konsep tersebut tidak menyimpang jauh. Tentu saja, konsep tersebut dibangun dari kejujuran dan kepercayaan, sebagaimana yang diidentifikasi dengan jelas oleh Edersheim sebagai dua persyaratan Bower untuk kepemimpinan visioner.

Dan menurut saya, integritas juga lebih dari sekadar itu. Di awal kehidupan, saya sampai pada kesimpulan mungkin dari mengamati orang lain (karena itu selalu menjadi salah satu metode pembelajaran favorit saya) bahwa orang yang memiliki integritas adalah orang yang melakukan apa yang mereka katakan akan mereka lakukan. Jadi, tentu saja kepercayaan dan integritas muncul dalam gambaran, dan menjadi komponen penting bahkan sering kali tidak ditentukan tetapi hanya "dibangun" ketika seorang ahli strategi pengetahuan memimpin dalam membangun kerangka strategis layanan pengetahuan. Prinsip kepemimpinan inti.

Dalam banyak situasi dalam pekerjaan ahli strategi pengetahuan, prinsip-prinsip kepemimpinan dari jenis pekerjaan atau industri lain dapat bertransisi dengan sangat berguna ke dalam domain pengetahuan. Saya sangat yakin akan pentingnya meninjau (dan belajar dari) apa yang terjadi di bidang pekerjaan lain dan bagaimana prinsip atau wawasan pemandu dapat diterapkan dalam layanan pengetahuan.

Lee Igel, misalnya, telah mengidentifikasi enam prinsip kepemimpinan dan prinsip-prinsip tersebut sangat cocok dengan beberapa pemikiran kami dalam percakapan dengan Igel yang dijelaskan sebelumnya. Ia menyebut gagasannya tentang kepemimpinan sebagai "enam prinsip inti" dan menurut saya, prinsip-prinsip tersebut sesuai untuk setiap manajer/pemimpin. Prinsip-prinsip tersebut tentu saja berfungsi dengan baik bagi ahli strategi pengetahuan maupun bagi para eksekutif dokter, pembaca sasaran awal (dalam *Physician Executive Journal*). Prinsip-prinsip tindakan kepemimpinan yang diidentifikasi Igel adalah:

1. Fokus pada apa yang perlu dilakukan.
2. Fokus pada nilai-nilai sebagai kunci utama.
3. Identifikasi dan tanggapi "momen penentu" profesional Anda.
4. Tekankan pembelajaran daripada metrik.
5. Terapkan pembelajaran berkelanjutan dan bagaimana pembelajaran tersebut memobilisasi berbagai pengetahuan.
6. Pertahankan apa yang berhasil dan tinggalkan apa yang tidak berhasil (Igel, 2012).

Item-item dalam daftar Igel memang dapat dikarakterisasi sebagai atribut penting bagi para ahli strategi pengetahuan yang ingin membawa keberhasilan KD/KS/KU ke dalam organisasi tempat mereka bekerja. Berikut alasannya. Prinsip-prinsip kepemimpinan Igel menyediakan struktur yang perlu diikuti oleh ahli strategi pengetahuan untuk mengambil alih fungsi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis di seluruh perusahaan dalam organisasi. Ketika saya memikirkan tentang bagaimana beberapa prinsip ini dapat diterapkan, saya teringat kembali pada pengalaman dan pengamatan dari pekerjaan saya sebagai konsultan dengan organisasi-organisasi yang ingin membangun strategi pengetahuan.

Contoh pertama yang berhubungan dengan prinsip kepemimpinan Igel bahwa kita harus fokus pada apa yang perlu dilakukan muncul dalam situasi seperti ini. Ketika ahli strategi pengetahuan mendengar tentang inisiatif pengetahuan yang akan datang atau lebih baik lagi jika ahli strategi pengetahuan dipilih oleh manajemen untuk memimpin inisiatif pengetahuan penentuan pertama harus, seperti yang dikatakan Igel, “apa yang dibutuhkan situasi dan hasil yang perlu dicapai untuk membuat perbedaan.”

Pertanyaannya kemudian menjadi sederhana. Apa kebutuhan organisasi yang mendorong pengembangan inisiatif tersebut? Apakah, misalnya, ada kesenjangan antara pendanaan persyaratan informasi dan pengetahuan untuk sebuah proyek dan biaya proyek yang sebenarnya? Jika demikian halnya, yang perlu dilakukan oleh semua ahli strategi pengetahuan adalah mengikuti contoh Harriston di National Academies of Sciences, Engineering and Medicine dan meyakinkan manajer proyek untuk memasukkan biaya untuk layanan informasi dan pengetahuan biaya penelitian dalam anggaran proyek sebelum keputusan dibuat untuk melanjutkan proyek.

Sementara saran itu tampak alami dan efektif, agak mengejutkan mengetahui bahwa perkiraan pendanaan untuk layanan penelitian dan pengetahuan tidak selalu disertakan dalam perencanaan proyek. Ketika hal itu setelah jumlah tersebut ditetapkan dengan jelas kesenjangan antara persyaratan keuangan yang nyata (dan dicapai secara realistis) dan yang diidentifikasi melalui "perkiraan" terkait aktivitas tebak-tebakan menjadi bukan masalah.

Prinsip kepemimpinan kedua dari Igel menyatakan bahwa pemimpin harus fokus pada nilai-nilai sebagai kunci utama. Ahli strategi pengetahuan harus bertanya nilai-nilai KD/KS/KU apa yang mendorong pekerjaan organisasi. Kebetulan saya pernah bekerja dengan seorang ahli strategi pengetahuan di sebuah organisasi perawatan kesehatan yang, dalam pekerjaannya, berpartisipasi dalam pengembangan program mHealth (kesehatan bergerak) global multi-elemen yang terkait dengan kesehatan perempuan di pedesaan Afrika. Program ini berupaya mengidentifikasi penelitian mendalam dan praktik KD/KS/KU yang saat ini berlaku, dan upaya tersebut tidak banyak berhubungan dengan lini produk utama perusahaan induk. Aktivitas tersebut hanya sesuai dengan proposisi nilai perusahaan dan ahli strategi pengetahuan bahwa selain menjalankan aktivitas bisnis normalnya, perusahaan berkomitmen untuk berkontribusi pada kebaikan bersama.

Dalam situasi khusus ini, kebutuhan kesehatan perempuan sering kali terhambat karena di beberapa komunitas, interaksi apa pun dengan perempuan bahkan oleh petugas perawatan kesehatan yang juga perempuan dilarang kecuali jika ada anggota keluarga laki-

laki yang hadir dan meskipun demikian, interaksi tersebut sering kali tidak diizinkan untuk dilakukan. Untuk strategi pengetahuan ini, ia meminta timnya bekerja sama dengan penduduk desa setempat yang dapat menggunakan telepon seluler mereka untuk menerima petunjuk perawatan kesehatan pribadi. Penggunaan telepon seluler sebagai "solusi sementara" bermanfaat bagi pasien serta tenaga kesehatan yang menyediakan obat-obatan dan memungkinkan pasien menerima saran yang tidak akan tersedia bagi mereka.

Ketika Igel menulis tentang prinsip kepemimpinannya yang ketiga bahwa para pemimpin mengidentifikasi dan menanggapi "momen penentu" profesional mereka ia menjelaskan dengan jelas bahwa mencapai tujuan sangat penting bagi keberhasilan kepemimpinan. Seperti yang ditulis Igel, "kecuali orang yang tepat berada di posisi yang tepat, tidak seorang pun akan efektif dalam mencapai apa pun."

Berikut contoh Afrika lainnya: Di salah satu dari banyak organisasi nonpemerintah di Nairobi tempat sejumlah besar LSM berkantor pusat saya berkesempatan untuk memahami situasi di mana perpustakaan penelitian salah satu LSM besar tidak memberikan banyak kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Malah, justru sebaliknya. Banyak penelitian dilakukan di seluruh organisasi, penelitian dilakukan oleh banyak spesialis dan akademisi profesional yang bekerja untuk LSM, tetapi sedikit penelitian yang dilakukan dengan menggunakan fasilitas, staf, dan sumber daya perpustakaan penelitian.

Bahkan, beberapa divisi organisasi memiliki unit penelitian khusus mereka sendiri, dengan staf (dengan berbagai tingkat keahlian penelitian) dipekerjakan sebagai pekerja penelitian. Mereka tampaknya tidak memahami manfaat memanfaatkan layanan yang ditawarkan oleh perpustakaan penelitian. Kebetulan, organisasi tersebut mempekerjakan seorang ahli strategi pengetahuan yang dinamis untuk mengelola perpustakaan penelitian, sebuah langkah yang terbukti sangat tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar karena desain dan pengembangan strategi pengetahuan sudah berlangsung, yang telah diselenggarakan beberapa bulan sebelum posisi manajemen perpustakaan diisi.

Secara kebetulan (atau mungkin tidak), ahli strategi pengetahuan yang dilibatkan untuk mengelola perpustakaan penelitian mendapati dirinya berada dalam posisi yang unik untuk membawa peningkatan berkelanjutan pada gambaran keseluruhan penyampaian layanan pengetahuan. Ia tahu, dari pengalamannya sendiri di organisasi penelitian serupa dan di lembaga akademis dan dari pemahamannya tentang pentingnya pendekatan manajemen penelitian di seluruh perusahaan, bahwa diperlukan arah baru untuk manajemen penelitian dalam organisasi. Ia mengambil inisiatif (bahkan membicarakannya saat ia sedang dipertimbangkan untuk posisi tersebut) untuk mengemukakan gagasan audit layanan pengetahuan, untuk menangkap "gambaran" situasi manajemen penelitian organisasi.

Setelah dipekerjakan, ia melanjutkan audit layanan pengetahuan, karena ia telah menciptakan antusiasme yang cukup besar di antara para manajernya dan, tanpa bermaksud terlalu berlebihan, di antara bawahannya sendiri. Ia terus maju, ia mengadaptasi temuannya menjadi rekomendasi, ia memanfaatkan (dalam arti positif dari kata tersebut) antusiasme yang telah ia bangkitkan, dan ia berhasil membawa perbaikan besar pada proses KD/KS/KU organisasi. Ia adalah orang yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, dan itu

adalah momen yang menentukan bagi organisasi (dan bagi ahli strategi pengetahuan, saya tambahkan).

Prinsip keempat Igel dinyatakan secara sederhana (meskipun mungkin tidak begitu mudah untuk diikuti), yaitu "menekankan pembelajaran daripada metrik." Tentu saja kami tidak mengabaikan metrik. Tidak seorang pun akan menyarankan hal itu dan kemudian dalam buku ini perhatian yang cukup besar diberikan pada pengukuran dan metrik untuk layanan pengetahuan. Kuantifikasi terus memainkan peran besar dalam pengelolaan layanan pengetahuan. Namun, ada kalanya apa yang diukur tampaknya tidak banyak berhubungan dengan efektivitas organisasi, dan saran Igel berlaku ketika ahli strategi pengetahuan berusaha membangun kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk organisasi.

Memang, mengutip Igel lagi, "Yang dibutuhkan adalah pengukuran yang menghubungkan kinerja saat ini dengan efektivitas masa depan." Jadi, ahli strategi pengetahuan bertanya, "Metrik apa yang kita gunakan? Transaksi? Ukuran efektivitas? ROI?" Meskipun hal itu mungkin terjadi dalam penggabungan dua atau lebih organisasi yang terpisah, di Mid-West Amerika saya memiliki pengalaman di mana tim konsultan kami bekerja dengan dua masyarakat historis yang melakukan penggabungan yang berusaha menggabungkan operasi layanan pengetahuan.

Kedua organisasi yang berlokasi di komunitas yang berdekatan, yang tidak memiliki sumber daya untuk mendukung arsip sejarah bagi dua organisasi yang dikelola secara terpisah menangani pengelolaan arsip dari sejarah komunitas masing-masing, dan sejumlah besar literatur, artefak, dan berbagai memorabilia telah dikumpulkan di beberapa lokasi. Itu adalah materi penting yang berkaitan dengan sejarah komunitas, yang berasal dari akhir abad kedelapan belas, dan tidak seorang pun yang berwenang di komunitas ingin melihat barang apa pun hilang atau salah tempat secara tidak sengaja karena para cendekiawan merujuk ke materi tersebut dengan frekuensi dan diharapkan untuk lebih sering menggunakannya dan memberikan hasil yang lebih baik setelah digabungkan dan ditata ulang.

Yang paling mengesankan saya tentang penugasan itu adalah kemauan para ahli strategi pengetahuan di kedua masyarakat untuk menilai dan mempelajari cara memanfaatkan format metrik terbaik dari kedua lembaga, membuang metrik yang tidak akan memberikan efektivitas di masa mendatang (seperti, misalnya, menghitung jumlah pengunjung ke koleksi arsip individu tanpa mengukur bagaimana atau untuk tujuan apa materi tersebut digunakan). Jadi pekerja pengetahuan yang berpartisipasi dalam proses mengubah metrik mereka, dengan fokus pada siapa yang akan menerima informasi, siapa yang akan membuat keputusan berdasarkan metrik tersebut, dan pada apa yang ingin (atau perlu) diketahui orang-orang ini.

Dalam prinsip kepemimpinan kelima Igel (yang tentu saja diambil langsung dari Drucker dan sejumlah penasihat kepemimpinan lainnya), Igel mengajak para ahli strategi pengetahuan untuk merangkul pembelajaran berkelanjutan dan terhubung dengan bagaimana pembelajaran berkelanjutan (yang kami sebut "pembelajaran strategis" dan yang di beberapa organisasi disebut sebagai "pembelajaran organisasi") memobilisasi berbagai pengetahuan. Salah satu tantangan terberat bagi ahli strategi pengetahuan adalah

pengelolaan berbagai format dan media, lalu mengelola apa yang dipelajari dari penanganan tantangan tersebut.

Dalam satu situasi yang saya pahami, ahli strategi pengetahuan untuk penerbit majalah komersial telah merancang struktur KD/KS/KU yang luar biasa untuk proses desain, pemeliharaan, penggunaan, dan ketersediaan yang berkaitan dengan konten pembaca. Pada saat yang sama, ia telah bekerja dengan stafnya untuk membuat catatan yang mudah digunakan, tidak bergantung pada format, dan tersedia di desktop untuk semua konten yang berkaitan dengan cerita, tata letak dan desain, iklan, penjualan, dan informasi hak milik. Ia mendapat ide tersebut dari percakapan dengan para eksekutif lain di perusahaan.

Dalam percakapan ini, ia mengetahui tentang berapa banyak waktu staf yang terus-menerus dicurahkan untuk menyiapkan dan menyesuaikan format laporan bagi berbagai target pembaca yang tidak mengherankan terus-menerus menghadapi tantangan dalam memperoleh informasi yang diperlukan terkait dengan berbagai situasi pengelolaan informasi. Sebelum masuk ke perusahaan penerbitan, ia telah mengembangkan strategi pengetahuan dan kerangka kerja bagi pengetahuan untuk dua jenis organisasi yang sangat berbeda.

Salah satu pekerjaannya adalah dalam manajemen catatan dan informasi (RIM) di sebuah perusahaan jasa keuangan, dan yang lainnya adalah dalam sebuah organisasi pembangunan internasional di mana ia bertanggung jawab (dan bertanggung jawab atas) perencanaan jangka panjang untuk pengembangan strategi pengetahuan di seluruh organisasi. Di perusahaan penerbitan, ia mampu membangun pengalaman sebelumnya dan keahliannya, menjadi konsultan internal *de facto* untuk manajemen format. Itu adalah usaha yang fenomenal bagi perusahaan penerbitan dan sebenarnya memerlukan beberapa tahun untuk menerapkannya, tetapi begitu berhasil, hubungan kritis di antara berbagai konstituen menjadikan penerbit sebagai model bagi perusahaan lain yang melakukan pekerjaan serupa.

Akhirnya, kita sampai pada prinsip kepemimpinan keenam Igel, yaitu kita melestarikan apa yang berhasil dan meninggalkan apa yang tidak (sekali lagi, prinsip ini diturunkan kepada kita dari banyak penasihat di bidang kepemimpinan). Igel menulis tentang bagaimana "pembelajaran berkelanjutan meningkatkan hasil dari apa yang diketahui," dengan mencatat bahwa "sebagai konsekuensinya, semakin jelas metode mana yang layak dilanjutkan dan mana yang harus dihentikan." Salah satu tugas penting ahli strategi pengetahuan adalah membuat penilaian ini. Bekerja dalam lingkungan di mana pembelajaran dan pengajaran bersama ciri khas budaya pengetahuan di seluruh perusahaan dipahami dan diharapkan, ahli strategi pengetahuan mendapati dirinya diposisikan untuk mengambil tindakan yang mungkin canggung dalam situasi lain. Bagi ahli strategi pengetahuan, memberikan analisis, wawasan, dan interpretasi untuk berbagai klien yang mencari konten adalah bagian dari pekerjaan, dan "melepaskan" diakui hanya sebagai bagian dari gambaran besar.

Hal-hal spesifiknya dapat sesederhana bekerja dengan manajemen catatan dan profesional arsip perusahaan untuk menentukan pendekatan di seluruh perusahaan untuk mendigitalkan arsip perusahaan. Atau, hal itu dapat sama canggihnya dengan menentukan apakah di perusahaan yang memiliki operasi penelitian yang dinamis dan terkelola dengan baik mendukung perpustakaan khusus atau departemen penelitian yang berdiri sendiri layak

dilakukan karena informasi, pengetahuan, dan persyaratan pembelajaran strategis beralih dari "apa yang telah terjadi" atau "apa yang sedang terjadi" menjadi "apa yang akan terjadi." Seperti yang telah ditunjukkan oleh Direktur Pamela Tripp-Melby dari Perpustakaan Pendidikan Nasional Amerika Serikat:

Ternyata, di organisasi dan perusahaan tempat posisi dan prestasi ahli strategi pengetahuan diakui berkontribusi terhadap efektivitas organisasi, perusahaan yang lebih besar memperoleh manfaat ganda. Ini bukan hanya situasi di mana ahli strategi pengetahuan memengaruhi keberhasilan perusahaan dalam cara menjalankan bisnisnya. Hanya dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola strategi yang berkaitan dengan upaya perusahaan untuk mencapai keunggulan dalam KD/KS/KU, ahli strategi pengetahuan juga memastikan bahwa informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis terorganisasi dengan lebih baik untuk pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan ketika salah satu (atau semua) tindakan ini diperlukan. (Tripp-Melby, 2012)

Ketika ahli strategi pengetahuan manajer pemimpin domain pengetahuan organisasi bergerak maju dengan pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk organisasi abad ke-21 tempat tim layanan pengetahuan dipekerjakan, pemahaman yang nyaman tentang peran pemimpin-manajer dalam aktivitas tersebut mulai terbentuk. Pada saat kita sampai pada aktivitas kepemimpinan dan manajemen itu sendiri, aktivitas tersebut tidak selalu dipikirkan banyak karena aktivitas tersebut sebagai karakteristik pekerjaan ahli strategi pengetahuan tidak lagi "istimewa" atau diberi perhatian khusus. Aktivitas tersebut hanya ada di sana, atribut tempat kerja yang akan digunakan oleh ahli strategi pengetahuan saat pemimpin-manajer menjalankan pekerjaannya.

Namun, atribut tersebut tidak peduli seberapa tidak terucapkan atau tidak diakui dalam aktivitas sehari-hari di tempat kerja tidak pernah jauh dari kita. Media profesional tampaknya hampir disibukkan dengan perhatian pada manajemen dan kepemimpinan. Mengenai topik-topik ini, kami tidak pernah kehabisan buku dan artikel untuk dibaca, situs internet untuk dijelajahi, blog (baik profesional maupun pribadi) untuk dibaca, kuliah untuk diikuti, kursus untuk diikuti, pengembangan profesional, dan peluang pembelajaran strategis untuk dipertimbangkan (dan didaftarkan serta dibayar, dengan uang kami atau uang atasan kami).

Manajemen dan kepemimpinan sebagai topik untuk dipikirkan terus ada di mana-mana dalam kehidupan kita dan sekeras apa pun kita berusaha, kita masih merasa terjebak (biasanya dengan senang hati) ketika kita dapat memperoleh sedikit lebih banyak wawasan tentang topik-topik ini. Tentu saja sejarah dan latar belakang kedua topik ini telah ada bersama kita sejak lama, berubah dan berkembang seiring dengan perubahan dan pertumbuhan kebutuhan masyarakat dan tempat kerja, dan saya terus terpesona oleh perhatian yang saya dan sebagian besar orang yang saya kenal di bidang pekerjaan kami berikan kepada manajemen dan kepemimpinan. Ini bukanlah ketertarikan yang tidak wajar, sama sekali tidak, karena saat kita mengeksplorasi perubahan sikap dan memperoleh wawasan baru dalam kepemimpinan dan manajemen, kita menjadi pemimpin-manajer yang lebih baik (dan mudah-mudahan menjadi orang dan warga negara yang lebih baik).

Dalam pekerjaan kami sebagai ahli strategi pengetahuan, kami belajar dari apa yang orang lain bagikan kepada kami tentang topik-topik ini dan karena kepemimpinan dan manajemen merupakan bagian penting dari pekerjaan kami dengan layanan pengetahuan, saat kami menyimpulkan dua bagian tentang subjek-subjek ini, saya merasa kami dibawa pada perjalanan yang bermanfaat dan menyenangkan oleh Joshua Rothman. Dia memberi kami banyak sejarah dan latar belakang, tentu saja, dan sementara dia seolah-olah menulis tentang "industri kepemimpinan" (seperti yang dia sebut), mungkin dengan sedikit nada merendahkan, dan sementara dia menggambarkan berbagai macam buku tentang kepemimpinan, segera menjadi jelas bahwa dikotomi manajemen/kepemimpinan hampir sama pentingnya dengan topiknya sendiri. Dan esai Rothman adalah hadiah yang bagus bagi kami saat kami memasukkan - sering kali tanpa memikirkannya atribut kepemimpinan dan manajemen ke dalam pekerjaan kami di domain pengetahuan organisasi. Saya tertarik dengan pernyataan Rothman bahwa "banyak tantangan masa kini terlalu rumit untuk diatasi hanya dengan kepemimpinan semata" dan bahwa meskipun demikian "keyakinan kita pada nilai kepemimpinan itu langgeng keyakinan itu terus bertahan, berulang kali, dari kekecewaan kita terhadap pemimpin yang sebenarnya."

Saya akan mengambil sikap yang berlawanan. Dalam pekerjaan saya dan khususnya dalam pekerjaan saya dengan layanan pengetahuan kepemimpinan bertahan "berulang kali" karena manajemen dan pemimpin pengetahuan kita (seperti yang dijelaskan dalam bagian ini dan sebelumnya) memperoleh hasil, hasil yang dapat dihitung dan diidentifikasi sebagai pendukung organisasi saat bergerak menuju keberhasilan dalam mencapai misinya. Kami tidak memulai kerangka kerja strategis layanan pengetahuan karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan; kami melakukannya karena itu akan memberikan penghargaan dalam organisasi yang terstruktur sebagai budaya pengetahuan dan dengan "kepribadian" yang berbagi pengetahuan (terima kasih, Marvin Bower) yang mendukung pencapaian misi tersebut. Jadi tidak mengherankan, seperti yang ditunjukkan Rothman (saya rasa dengan nada mencela) bahwa satu studi yang dilakukan oleh McKinsey secara kebetulan menemukan bahwa "dua pertiga eksekutif mengatakan bahwa 'pengembangan kepemimpinan dan manajemen suksesi merupakan 'prioritas modal manusia' No. 1 mereka; studi lain menemukan bahwa perusahaan Amerika menghabiskan hampir empat belas miliar dolar setiap tahunnya untuk seminar pelatihan kepemimpinan."

Tentu saja mereka melakukannya, dan mereka harus melakukannya, karena jika pencapaian keunggulan berbagi pengetahuan melalui manajemen dan kepemimpinan dalam proses KD/KS/KU mencapai keberhasilan misi, itu adalah kegiatan yang sangat berharga. Saya suka bahwa Rothman menggambarkan sekelompok cendekiawan yang memperkenalkan konsep (dan istilah) untuk apa yang terjadi dengan kepemimpinan: "romantis kepemimpinan." Jika kepemimpinan – bersama dengan keunggulan dalam manajemen – menghasilkan keberhasilan misi, dan jika, dalam salah satu contoh yang dikutip, persepsi tentang kesejahteraan organisasi lebih tinggi ketika penilaian eksternal "mengaitkan peningkatan kinerja perusahaan dengan kepemimpinan yang baik," itu adalah hal yang baik. Tidak apa-apa untuk menyebutnya sebagai "romantis kepemimpinan." Dan saya akan menyarankan bahwa

tidak apa-apa untuk menyebutnya "romantis manajemen." Tentu saja ada "romantis" dengan kepemimpinan dan manajemen ketika disiplin ilmu ini diterapkan pada manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan. Saya suka bahwa Rothman menggambarkan kepemimpinan sebagai perangkat naratif. Tentu saja. Pengelolaan modal intelektual yang sukses KM bersama dengan layanan pengetahuan, "sisi" praktisnya, selalu dianggap sebagai penceritaan. Dan jika, seperti yang dikatakan Rothman

Sampai batas tertentu, para pemimpin adalah pendongeng; namun, sebenarnya, mereka adalah karakter dalam cerita. Mereka memainkan peran utama, tetapi dalam drama mereka tidak dapat memprediksi dan tidak selalu mengerti. Karena drama sejarah yang diserialkan lebih besar daripada alur cerita satu karakter, para pemimpin tidak dapat menjamin kepuasan naratif utama kita. (Rothman, 2016) Kepuasan "utama" kita? Mungkin tidak, tetapi yang dapat dilakukan para pemimpin – dan apa yang mereka lakukan adalah memberi kita peluang untuk menyelaraskan pencarian kita sendiri akan kepuasan dengan pengalaman mereka sendiri – pro dan kontra – dan memungkinkan kita (terutama kita yang bekerja dengan layanan pengetahuan) untuk mencapai kepuasan. Jika kita tidak selalu berhasil, kita tidak menyerah dan meninggalkan layanan pengetahuan atau melepaskan pekerjaan kita dalam mengembangkan dan kemudian menerapkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan kita. Dan tentu saja, setelah kita memiliki strategi pengetahuan tersebut, kita tidak akan mengesampingkannya dan membiarkan komitmen organisasi terhadap nilai pengetahuan hilang begitu saja. Itu adalah perspektif yang negatif, dan bukan begitu cara kerja ahli strategi pengetahuan.

2.4 AHLI STRATEGI PENGETAHUAN

Ahli strategi pengetahuan sangat penting untuk keberhasilan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Efektivitas organisasi dimulai dengan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan, yang dibangun di atas strategi pengetahuan yang didukung oleh KD/KS/KU yang sukses, hasil operasional dari kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Strategi pengetahuan sesuai dengan strategi manajemen perusahaan, dan untuk mencapai keberhasilan KD/KS/KU dan memastikan pengembangan strategi pengetahuan yang bermakna, para pemimpin perusahaan beralih ke ahli strategi pengetahuan.

Saat kami meninjau atribut dan persyaratan untuk keberhasilan sebagai ahli strategi pengetahuan, kami menyadari bahwa tanggung jawab manajer ini adalah untuk menangani tujuan utama dari strategi pengetahuan dan kemudian melanjutkan dengan merancang rencana implementasi tentang bagaimana tujuan ini akan dicapai. Dalam tinjauan kami, tentu saja kami mencoba untuk memberikan tanggapan yang jujur bagi diri kami sendiri terhadap pertanyaan "mengapa-kita-membutuhkan-ahli-strategi-pengetahuan?" (yang pasti muncul), dan dalam melakukannya kami kembali ke "mengapa?" untuk strategi pengetahuan itu sendiri. Dari sudut pandang saya dan berdasarkan pengalaman serta pengamatan saya dalam pekerjaan saya, saya menanggapi dengan hal berikut. Kita memerlukan strategi pengetahuan:

- ✓ Memberdayakan staf dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas organisasi dengan menyediakan akses mudah ke informasi, pengetahuan, dan konten

pembelajaran strategis yang akurat, tepat waktu, dan relevan, termasuk prosedur yang memungkinkan semua pemangku kepentingan organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, membuat keputusan yang tepat, dan mempromosikan budaya pembelajaran organisasi.

- ✓ Memperkuat kolaborasi internal dan memanfaatkan jaringan organisasi untuk mendokumentasikan dan mensintesis pengetahuan, pengalaman, praktik terbaik, dan pelajaran yang dipelajari.
- ✓ Menetapkan kerangka kerja dan sistem organisasi yang hemat biaya untuk mendukung kebutuhan pengetahuan prioritas, guna mendukung KD/KS/KU berbasis bukti.
- ✓ Keberhasilan organisasi – apa pun definisinya memerlukan lingkungan yang mapan untuk mengelola modal intelektual (dan mendefinisikan sekali lagi domain pengetahuan sebagai lingkungan tempat modal intelektual dikelola).

Kerangka strategis layanan pengetahuan – yang dirancang dan dikembangkan melalui kepemimpinan dan keahlian manajemen dari ahli strategi pengetahuan – menyediakan cetak biru dan pedoman untuk pengelolaannya. Dengan alat-alat ini, ahli strategi pengetahuan memungkinkan semua pemangku kepentingan dan afiliasi untuk memahami urutan data/informasi/pengetahuan/pembelajaran dan perannya dalam memungkinkan kolaborasi dan penerapan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi (efektivitas organisasi). Dengan demikian, ahli strategi pengetahuan menetapkan fungsi operasional layanan pengetahuan/strategi pengetahuan sebagai salah satu elemen penting dari struktur organisasi di seluruh perusahaan dan melalui hubungannya dengan manajemen tingkat tertinggi organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung (dan memang memerlukan) berbagi pengetahuan.

2.5 LAYANAN PENGETAHUAN DAN STRATEGI PENGETAHUAN

Layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan merupakan dua elemen krusial dalam mengelola informasi dan pengetahuan di sebuah organisasi. Layanan pengetahuan merujuk pada sistem dan proses yang memungkinkan pengumpulan, pengelolaan, dan distribusi informasi yang relevan, sementara strategi pengetahuan adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan strategis. Memahami hubungan antara keduanya sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi operasional dan inovasi.

Layanan pengetahuan mencakup berbagai fungsi, termasuk pengumpulan data, penyimpanan informasi, dan penyampaian pengetahuan kepada pemangku kepentingan yang membutuhkannya. Ini melibatkan penggunaan teknologi seperti basis data, platform kolaborasi, dan sistem manajemen dokumen untuk memastikan bahwa informasi dapat diakses dengan mudah dan dikelola dengan baik. Proses ini dirancang untuk memfasilitasi pertukaran informasi yang efisien dan memastikan bahwa pengetahuan yang tersedia selalu relevan dan up-to-date.

Strategi pengetahuan, di sisi lain, adalah rencana jangka panjang yang dirancang untuk memanfaatkan pengetahuan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup

identifikasi kebutuhan informasi, pengembangan sistem untuk mengumpulkan dan menyebarkan pengetahuan, serta penetapan kebijakan dan prosedur yang mendukung pengelolaan pengetahuan. Strategi ini harus selaras dengan tujuan bisnis organisasi dan dirancang untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan inovasi, dan mempromosikan keunggulan kompetitif.

Untuk mengembangkan strategi pengetahuan yang efektif, organisasi perlu terlebih dahulu mengidentifikasi tujuan strategis mereka dan bagaimana pengetahuan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Ini termasuk pemahaman tentang apa yang perlu diketahui, bagaimana pengetahuan tersebut dapat diakses, dan bagaimana pengetahuan yang ada dapat diintegrasikan dalam proses bisnis. Dengan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan ini, organisasi dapat merancang sistem dan proses yang mendukung pengelolaan pengetahuan secara efektif.

Salah satu aspek penting dari strategi pengetahuan adalah pengembangan budaya berbagi pengetahuan. Organisasi harus menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk berbagi informasi dan pengalaman mereka. Ini dapat dicapai melalui insentif, pengakuan, dan komunikasi yang jelas tentang nilai berbagi pengetahuan. Budaya ini membantu memastikan bahwa pengetahuan tidak hanya tersedia tetapi juga digunakan secara aktif oleh seluruh tim.

Implementasi layanan pengetahuan memerlukan teknologi yang tepat dan proses yang terstruktur. Teknologi seperti sistem manajemen pengetahuan, alat kolaborasi, dan platform analitik data harus dipilih dan diterapkan untuk mendukung kebutuhan spesifik organisasi. Selain itu, proses bisnis harus diatur dengan jelas untuk mengelola bagaimana pengetahuan dikumpulkan, disimpan, dan didistribusikan. Proses ini harus diintegrasikan dengan strategi pengetahuan untuk memastikan bahwa sistem berfungsi secara efektif dan mendukung tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga merupakan komponen penting dari layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan. Karyawan perlu dilatih untuk menggunakan alat dan teknologi yang tersedia, serta memahami bagaimana kontribusi mereka dalam berbagi dan mengelola pengetahuan dapat mendukung tujuan organisasi. Pelatihan yang berkelanjutan memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memanfaatkan sistem dengan optimal.

Evaluasi dan penyesuaian adalah bagian integral dari strategi pengetahuan. Organisasi harus secara rutin menilai efektivitas sistem dan proses manajemen pengetahuan mereka, mengumpulkan umpan balik dari pengguna, dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi ini membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan memastikan bahwa sistem tetap relevan dengan kebutuhan yang berkembang.

Tantangan dan solusi dalam pengelolaan layanan pengetahuan harus dipertimbangkan secara cermat. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, masalah integrasi teknologi, dan kesulitan dalam menjaga kualitas informasi harus diidentifikasi dan diatasi dengan strategi yang tepat. Solusi dapat mencakup pengembangan rencana komunikasi yang efektif,

penerapan teknologi yang lebih sesuai, dan pembaruan kebijakan untuk mengatasi masalah yang muncul.

Akhirnya, adaptasi terhadap perubahan merupakan kunci untuk kesuksesan jangka panjang dalam layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan. Lingkungan bisnis dan teknologi terus berubah, sehingga organisasi perlu siap untuk beradaptasi dengan cepat. Dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif, organisasi dapat terus memanfaatkan pengetahuan dengan cara yang mendukung keberhasilan dan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.

Secara keseluruhan, layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan saling bergantung satu sama lain untuk menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi, inovasi, dan keberhasilan organisasi. Dengan mengintegrasikan teknologi, proses, budaya, dan kebijakan dalam pendekatan yang terkoordinasi, organisasi dapat mengelola pengetahuan secara efektif dan memanfaatkan potensi informasi mereka untuk mencapai tujuan strategis.

Pencarian solusi untuk berbagi pengetahuan yang lebih baik telah diakui sejak lama, dan dengan urgensi baru selama dan sejak dua dekade terakhir abad sebelumnya. Sekarang, dengan pendekatan layanan pengetahuan dan perhatian baru terhadap manfaat layanan pengetahuan sebagai kerangka kerja manajemen penting bagi organisasi, banyak pekerja pengetahuan yang aktivitas tempat kerjanya melibatkan tantangan dengan berbagi pengetahuan memenuhi syarat untuk bertindak sebagai ahli strategi pengetahuan organisasi, terlepas dari apakah karyawan tersebut diakui sebagai demikian atau tidak.

Pengakuan itu akan datang jika para pemimpin organisasi cenderung atau dibujuk untuk memahami nilai pengetahuan dalam keberhasilan organisasi dan memberi karyawan ini otoritas manajemen dan kepemimpinan yang dibutuhkan oleh pekerjaan mereka sebagai ahli strategi pengetahuan. Para ahli strategi pengetahuan ini meningkatkan hubungan organisasi dengan informasinya, pengetahuannya, dan pembelajaran strategisnya, membawa organisasi ke tempat baru dan menegaskan organisasi sebagai budaya pengetahuan, memastikan standar tertinggi berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan.

Dengan layanan pengetahuan yang hadir dan diakui di banyak organisasi sebagai "sisi praktis dari manajemen pengetahuan" (sebagaimana upaya tersebut telah dikarakterisasi oleh Dale Stanley), para pemimpin perusahaan telah mampu "menerapkan KM untuk bekerja" karakterisasi populer lainnya dari layanan pengetahuan. Belum lama ini para pemimpin perusahaan mulai memahami bahwa dengan layanan pengetahuan, nilai dari disiplin manajemen ini terletak pada kepraktisannya. Memang, dengan pendekatan praktis terhadap manajemen informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis ini, para manajer telah mampu memahami bahwa organisasi memiliki keuntungan dari penelitian tingkat tinggi, pengambilan keputusan kontekstual yang diperkuat, inovasi yang dipercepat, dan terutama bagi organisasi-organisasi di mana berbagi pengetahuan diakui nilainya - keunggulan dalam manajemen aset pengetahuan.

Dalam komunitas manajemen, pengembangan layanan pengetahuan sebagai jenis kerangka kerja manajemen yang berbeda merupakan bagian dari penekanan baru pada peran

pengetahuan dalam lingkungan operasional, sebuah penekanan yang ternyata menjadi cara berbeda dalam memandang aset intelektual organisasi dan pengetahuan kolektifnya. Penekanan ini terus berlanjut, dengan hasil bahwa KD/KS/KU sebagai manfaat dari bekerja dengan kerangka strategi layanan pengetahuan kini jelas diharapkan (dan diinginkan) dalam organisasi modern yang dikelola dengan baik.

Para pemimpin perusahaan menyadari bahwa organisasi yang berpusat pada pengetahuan adalah organisasi yang keberhasilannya di semua tingkatan didukung oleh kemauan untuk berbagi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang dikembangkan di dalam dan untuk organisasi. Efek samping yang menguntungkan adalah bahwa transparansi (yaitu, keterbukaan dan kurangnya "penimbunan" dalam transaksi yang berkaitan dengan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis) kini dipahami sebagai kebaikan bersama, dan masa lalu "kekuatan informasi" tampaknya telah berlalu. Jadi bagi banyak orang dengan otoritas manajemen, KD/KS/KU menjadi ambisi organisasi yang diperlukan.

Jika, sebagaimana umumnya dipahami sebagai kasus, tujuan yang lebih besar dari organisasi adalah untuk mencapai keberhasilan (bagaimanapun keberhasilan didefinisikan dalam lingkungan operasional tertentu), memahami bahwa konstruksi data-informasi-pengetahuan-pembelajaran-berbagi dapat langsung diterapkan dalam proses KD/KS/KU menjadi komponen penting dalam keberhasilan perusahaan. Seluruh upaya menghasilkan manajemen mutu yang memungkinkan sehubungan dengan informasi organisasi, aset pengetahuannya, dan pengaturan serta implementasi program pembelajaran strategisnya (baik formal maupun informal).

Mengapa layanan pengetahuan selain KM? Dari perspektif beberapa orang yang bekerja dengan KM dan layanan pengetahuan (dan penulis ini adalah salah satu dari kelompok tersebut), kekuatan layanan pengetahuan adalah bahwa ia mencontohkan apa yang telah disebut di beberapa kalangan sebagai "sayap humanis" KM, memang sayap humanis bisa kita katakan dari setiap metodologi manajemen organisasi, seperti yang dijelaskan dalam Bab 1, Bagian 1.2 dan 1.3. Kami telah mendengar singgungan terhadap "sisi" KM ini selama beberapa tahun, dengan kasus yang biasanya dibuat dan dibuat dengan baik bahwa melalui KM konten dari setiap pencarian yang diberikan ditangkap.

Dengan layanan pengetahuan, konten dan pengetahuan yang terkait dengannya dikembangkan dan, dalam banyak kasus, disediakan untuk dibagikan untuk pemanfaatan potensinya oleh orang lain. Mereka bisa jadi rekan kerja, anggota kelompok kerja atau komunitas praktik yang menangani satu subjek, atau sekadar orang lain yang berusaha belajar cara bekerja lebih baik dan menjadi lebih produktif (pembelajaran strategis). Mesin teknologi selama ini dianggap sebagai "jalur" yang dilalui konten pengetahuan untuk sampai ke manusia yang akan menggunakannya untuk tujuan apa pun yang dibutuhkan. Gagasan itu kini telah berubah, dengan KM dan manajemen teknologi yang diakui sama-sama mengejar tujuan yang sama. Konflik yang selama ini diasumsikan antara para insinyur dan pendukung konten tampaknya telah berakhir (atau hampir berakhir), dan kedua kubu praktisi tidak lagi bertengkar tentang mana yang lebih penting, teknologi (jalur) atau konten (pengetahuan)

yang ditangkap dan disediakan melalui teknologi. Contoh bagus dari perkembangan positif ini adalah keputusan baru-baru ini di beberapa organisasi untuk mengganti nama portal intranet bagi pekerja internal mereka menjadi portal “manajemen pengetahuan” atau “layanan pengetahuan” organisasi.

Perpaduan alami antara teknologi dan konten ini merupakan tanda lain bahwa layanan pengetahuan mencirikan pendekatan yang lebih humanis atau orang ke orang terhadap berbagi pengetahuan daripada yang dialami (atau diharapkan) dalam berbagi informasi atau pengetahuan yang benar-benar berfokus pada KM. Khususnya ketika aktivitas dibatasi pada proses teknologi atau dibatasi pada upaya khusus subjek yang mengandung jargon untuk berbagi pengetahuan (atau lebih buruk, dalam situasi yang menggabungkan keduanya), kita sering menemukan bahwa keahlian dan keterampilan KD/KS/KU dari para peserta tidak diberikan pertimbangan yang tepat, dan produk akhir tidak sebaik yang seharusnya.

Menurut pendapat beberapa ahli strategi pengetahuan, kemudahan dan penerapan luas yang hampir normal dari tiga elemen layanan pengetahuan pada setiap interaksi kelompok akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok yang disepakati secara lebih efektif dan efisien. Didukung oleh layanan pengetahuan, kelompok tersebut menimbulkan - bahkan terkadang tanpa disadari - suasana di mana hubungan di antara orang-orang yang terlibat (baik sebagai kelompok kerja, CoP, atau pertemuan kolega lainnya yang mengharapkan untuk mencapai tujuan tertentu) bergantung pada dan mendapat manfaat dari kontak pribadi kolegial dan kolaboratif di antara para peserta dalam aktivitas tersebut.

Ini adalah tempat yang tepat untuk berada, dan dengan caranya sendiri, tempat ini telah membuka pintu bagi elemen ketiga dari layanan pengetahuan, yang kita sebut sebagai pembelajaran strategis. Kita sekarang menganggap pembelajaran strategis (kadang-kadang masih disebut sebagai "pembelajaran organisasi") sebagai keberhasilan pencapaian keterampilan, kompetensi, pengetahuan, perilaku, dan/atau hasil lain yang dibutuhkan untuk keunggulan dalam kinerja di tempat kerja. Tujuan dari pembelajaran strategis adalah untuk memungkinkan mereka yang mengembangkan pengetahuan untuk membagikannya, demi manfaat semua orang di tempat kerja dan dalam kerangka layanan pengetahuan yang terkait dengan organisasi. Ketika kita membahas banyak lapisan yang muncul setiap kali kita berbicara tentang salah satu dari tiga elemen layanan pengetahuan, kita menemukan bahwa penyederhanaan tampaknya membantu dan tidak ada yang lebih jelas daripada pembelajaran strategis. Sederhananya, pembelajaran strategis adalah apa pun yang dilakukan siapa pun untuk mempelajari cara bekerja lebih baik, bekerja lebih cerdas.

Penegasan ini mengarah dengan cukup nyaman pada penjelasan saya tentang mengapa kita memilih untuk berpikir dalam hal layanan pengetahuan dan bukan dalam hal KM seperti biasa. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, definisi populer layanan pengetahuan menggabungkan manajemen pengetahuan, menempatkannya di samping dua disiplin ilmu lain yang sama pentingnya, manajemen informasi dan pembelajaran strategis. Ketiga elemen ini tidak sepenuhnya kehilangan identitas masing-masing seperti kopi, gula, dan susu yang menyatu untuk menghasilkan minuman sarapan yang lezat. Masing-masing

mempertahankan karakteristiknya sendiri dan ketika menyatu menciptakan kerangka kerja manajemen yang lebih baik, layanan pengetahuan.

Ketika ketiganya menyatu dalam metodologi manajemen yang penting ini, ketika mereka bersatu, masing-masing merasa bangga dalam membangun layanan pengetahuan sebagai kerangka kerja strategis untuk mengelola modal intelektual. Elemen-elemen yang menyatu kemudian beroperasi sebagai satu disiplin ilmu di seluruh perusahaan yang berfungsi untuk memastikan tingkat tertinggi berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Kita sekarang memahami bahwa melalui konvergensi ketiga disiplin ilmu ini manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis kita menciptakan layanan pengetahuan, fondasi yang mendasari budaya pengetahuan. Jadi, wajar saja jika kita ditanya: tidak bisakah manajemen pengetahuan melakukan tugasnya? Mengapa KM harus menyatu dengan manajemen informasi dan pembelajaran strategis untuk mendukung keberhasilan perusahaan?

Ada dua alasan. Yang pertama adalah bahwa dalam organisasi saat ini, pengelolaan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis sebagai aktivitas yang tidak berhubungan (bahkan ketika aktivitas ini diakui sebagai aktivitas yang berhubungan) tidaklah memadai. Masalahnya ada hubungannya dengan isu "silo" atau "stovepipe" standar yang sering kita dengar. Selama beberapa tahun, para pemimpin dalam tiga disiplin ilmu (dan, kami temukan, dalam disiplin ilmu lain juga) telah melakukan pekerjaan yang baik dalam membangun kredensial mereka dan membuktikan kelayakan menyediakan fokus organisasi dalam bidang keahlian khusus mereka. Namun, mereka bekerja sendiri, atau masing-masing dalam lingkungan kinerja mereka sendiri. Manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis sebagai fungsi organisasi tidak bekerja sama.

Dengan ketiga lini pekerjaan ini, selama beberapa dekade kita telah dapat melihat para insinyur dan profesional teknis membuat kemajuan besar dalam menyelesaikan masalah yang terkait dengan pengelolaan informasi (dengan bantuan yang tidak sedikit dari banyak, banyak pemimpin intelektual dalam disiplin ilmu lain, perlu dicatat). KM, juga, ketika muncul sebagai modal intelektual, menciptakan kelompok praktisi sendiri meskipun, seperti yang sering kita pikirkan, terkadang merupakan kelompok orang yang bingung dan tidak jelas yang melakukan yang terbaik untuk membawa beberapa tingkat ketertiban keluar dari kekacauan KM.

Diharapkan bahwa di banyak profesi, pengembangan dan penyediaan pembelajaran strategis sebagai fungsi operasional akan mendapat perhatian. Berbagai alat dan teknik yang sangat berhasil untuk mengelola pembelajaran strategis telah diciptakan dan diterapkan, semuanya dengan satu tujuan, yaitu pengembangan kerangka kerja di seluruh perusahaan untuk mendukung keunggulan dalam pengelolaan modal intelektual.

Pada kenyataannya, yang terjadi justru sebaliknya. Dengan unit-unit fungsional seperti departemen manajemen arsip, perpustakaan khusus, arsip organisasi, unit pelatihan dan pembelajaran staf, bahkan departemen teknologi informasi yang diciptakan dan diberlakukan sebagai entitas operasional yang terpisah, tidak seorang pun yang mengurus pengembangan pengetahuan dan berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan. Kebutuhan akan budaya

pengetahuan di seluruh lembaga, yang tidak hanya melibatkan unit-unit organisasi yang berfokus pada informasi tetapi juga semua unit fungsional, tidak terpenuhi.

Bahkan, beberapa fungsi operasional dan operasi administratif penting seperti layanan eksekutif, manajemen keuangan, sumber daya manusia/modal manusia, penelitian dan pengembangan, pemasaran, penjualan, layanan hukum, dan bahkan manajemen fasilitas perlu berpartisipasi dalam penerapan sistem berbagi pengetahuan organisasi, dan hal itu tidak terjadi. Pekerja pengetahuan yang dipekerjakan dalam aktivitas ini (dan manajer mereka, jangan lupa) semuanya membutuhkan cara praktis untuk mengembangkan dan berbagi pengetahuan demi keuntungan organisasi yang mempekerjakan mereka.

Menyadari hal ini, seperti yang disebutkan sebelumnya, saya pertama kali memperkenalkan konsep layanan pengetahuan pada tahun 2000 dan 2001 dan layanan pengetahuan hadir untuk memenuhi kebutuhan para pekerja pengetahuan dan manajer mereka. Premisnya langsung dan tepat sasaran: dengan menggabungkan manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis sebagai metodologi manajemen di seluruh perusahaan, layanan pengetahuan memungkinkan berbagi pengetahuan di antara semua aktivitas yang terkait dengan pengetahuan.

Seiring dengan semakin diterimanya layanan pengetahuan dan dengan dimasukkannya KM sebagai salah satu dari tiga elemen penyusunnya, menjadi jelas bahwa fokus dalam layanan pengetahuan adalah pada sumber daya manusia, pada bagaimana orang bekerja sama dan bagaimana perusahaan induk mendapatkan keuntungan dari lingkungan kerja sama tersebut. Bagaimana semuanya bersatu rangkaian manusia yang bergerak maju dengan strategi untuk berbagi pengetahuan adalah pertanyaan yang sering kami ajukan kepada diri sendiri, saat kami memikirkan dan mengamati layanan pengetahuan sebagai pendekatan manajemen untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi. Kami menyadari, segera setelah kami memulai pertimbangan, bahwa upaya tersebut berhasil berdasarkan pada pekerjaan ahli strategi pengetahuan dan pemahamannya tentang urutan berbagi pengetahuan tersebut. Perkembangan layanan pengetahuan sebagai fondasi atau dasar kerangka kerja berbagi pengetahuanlah yang mendukung strategi pengetahuan organisasi yang, pada gilirannya, memungkinkan berfungsinya organisasi sebagai budaya pengetahuan.

Menetapkan tanggung jawab dan wewenang. Seperti dalam setiap aktivitas manajemen perubahan atau restrukturisasi organisasi, upaya serius harus dilakukan untuk menghindari kebingungan dan memastikan efektivitas saat proses perencanaan kerangka kerja strategis pengetahuan bergerak maju. Dan, seperti yang biasanya dikomentari dalam hampir setiap situasi di mana perubahan atau beberapa restrukturisasi dilakukan, peluang untuk menemukan model yang tepat (bahkan dalam organisasi atau komunitas yang sama) sangat terbatas, karena seperti yang sering kita semua amati setiap organisasi itu unik dan memiliki struktur dan budaya operasionalnya sendiri. Ini adalah elemen yang sangat kuat dalam gerakan menuju kerangka kerja strategis layanan pengetahuan dan tidak dapat diabaikan; mereka harus diberi perhatian serius di awal proses.

Untuk menyatakan tantangannya secara sederhana, anggota staf yang terlibat dalam masing-masing fungsi operasional organisasi tidak mungkin memahami peran layanan

pengetahuan dengan cara yang sama. Setiap karyawan atau sekelompok karyawan melihat dan memahami layanan pengetahuan secara berbeda, dan bahkan ketika mereka menyadari layanan pengetahuan dan pentingnya layanan tersebut bagi keberhasilan pencapaian misi organisasi, karyawan di semua tingkatan akan melihat pengetahuan dan nilai pengetahuan organisasi dalam hal bagaimana layanan tersebut memengaruhi (atau tidak memengaruhi) situasi kerja masing-masing individu.

Dengan menyatukan karyawan dari semua tingkatan fungsional, kita memastikan keberhasilan bagi mereka yang memulai perjalanan menuju pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Idenya akan muncul dari suatu tempat. Ada beberapa alasan “mengapa?” untuk berpikir tentang “bagaimana kita dapat berbuat lebih baik” atau “apa yang harus kita lakukan secara berbeda?” dalam hal berbagi pengetahuan, dan alasan-alasan tersebut harus diartikulasikan untuk memastikan bahwa semua peserta dalam proses perencanaan selaras satu sama lain. Mungkin ada masalah berbagi pengetahuan tertentu yang harus ditangani atau mungkin ada cara baru untuk berbagi pengetahuan dalam situasi tertentu yang didengar seseorang dan saat mendengarnya mengenalinya sebagai peluang untuk pengembangan dalam situasi tertentu miliknya.

Namun, bahkan dengan mempertimbangkan kemungkinan variasi dalam pengenalan layanan pengetahuan dalam organisasi (dan variasi dalam organisasi itu sendiri), dua pertimbangan penting, jika diperhatikan sejak awal dalam proses, akan memengaruhi cara kita menyusun kerangka strategis layanan pengetahuan. Ini berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan masing-masing karyawan (yaitu, apa tugas pekerjaannya), dan afiliasi organisasi masing-masing karyawan yang terlibat dalam upaya perencanaan strategis.

Tujuan kita adalah untuk menetapkan sejak awal siapa yang “memiliki” strategi yang sedang dikembangkan, siapa yang memiliki tanggung jawab dan pengawasan implementasi, dan dalam hal tanggung jawab mereka yang lain di departemen tempat orang tersebut berafiliasi bagaimana mereka dapat melanjutkan layanan pengetahuan dan apa harapan mereka untuk keberhasilan. Atau, dalam istilah yang lebih sederhana, di mana mereka bekerja, apa pekerjaan mereka, dan bagaimana pekerjaan itu terhubung dengan layanan pengetahuan. Saat pertanyaan-pertanyaan ini dijawab, kami memanfaatkan apa yang kami pelajari untuk mencari penjelasan lebih lanjut tentang minat mereka (wajib atau sukarela) dalam layanan pengetahuan dan mencoba untuk mendapatkan pemahaman tentang bagaimana mereka dapat berpartisipasi dalam perencanaan strategis untuk kerangka strategis layanan pengetahuan.

Pada saat yang sama, dan yang hampir sama pentingnya dengan kedua pertimbangan ini, kami memberikan perhatian kepada siapa yang memikirkan layanan pengetahuan dan kemungkinan hubungannya dengan situasi saat ini. Dengan kata lain, individu yang mungkin mungkin sangat informal pada saat ini menjadi anggota staf yang kemungkinan besar menjadi kandidat untuk membentuk kelompok diskusi awal atau kelompok perencanaan.

Di sisi lain, di beberapa organisasi, kita memiliki situasi top-down di mana satu (atau lebih) pemimpin perusahaan telah melakukan pekerjaan, termasuk mempelajari dan mungkin terlibat dalam diskusi dengan orang lain dalam posisi manajemen atau kepemimpinan yang

sama baik di organisasi yang bersangkutan atau dengan kolega di organisasi eksternal dan telah memutuskan untuk mengeksplorasi KM dan layanan pengetahuan untuk organisasi. Apa pun asal usul atau motivasi minat tersebut, jarang ada gerakan menuju eksplorasi lebih lanjut dari hanya satu karyawan yang tertarik, kecuali karyawan tersebut kebetulan berada di atau sangat dekat dengan puncak struktur manajemen. Sementara konsep layanan pengetahuan untuk organisasi mungkin belum mencapai tahap "komunitas praktik", minat setidaknya sekelompok kecil calon pembicara diperlukan.

Ketika ada sekelompok pekerja yang tertarik untuk berbicara tentang berbagi pengetahuan dan pengenalan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk organisasi (dan kelompok tersebut dapat bersifat informal seperti dua orang yang bekerja sama dengan baik dan dalam aktivitas bersama mereka melihat kebutuhan atau peluang untuk berbagi pengetahuan yang lebih baik), orang-orang ini mulai dengan memikirkan tentang siapa mereka dan apa yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Bagi kita yang mengkhususkan diri dalam layanan pengetahuan dan telah bekerja selama dua dekade terakhir atau lebih dengan topik kita sebagai metodologi manajemen khusus, pengalaman umum kita adalah bahwa tiga jenis karyawan memberikan perhatian pada layanan pengetahuan.

Mereka dapat dianggap sebagai praktisi layanan pengetahuan atau profesional layanan pengetahuan strategis, karena sebutan terakhir ini terkadang diterapkan jika mereka bekerja di organisasi yang mengakui nilai layanan pengetahuan di seluruh perusahaan dalam keberhasilan organisasi. Di sisi lain, banyak orang adalah "praktisi", meskipun mereka mungkin tidak ditunjuk demikian; bagi mereka, "praktik" mereka tidak terkait dengan pengakuan formal apa pun, tugas khusus apa pun yang terkait dengan uraian tugas mereka, atau secara khusus terlibat dalam penerapan layanan pengetahuan.



Gambar 2.1 Mengelola dan mendukung domain pengetahuan.

Dari tiga kelompok karyawan yang biasanya diidentifikasi bekerja di domain pengetahuan dan di posisi yang secara khusus terkait dengan kerangka strategis layanan

pengetahuan organisasi, kelompok pertama adalah mereka yang secara umum (dan pada saat ini dalam sejarah hampir di mana-mana) dikenal hanya sebagai "pekerja pengetahuan." Dengan dua kelompok lainnya (yang, tentu saja, sendiri adalah "pekerja pengetahuan"), keduanya berkaitan dengan tiga elemen yang membentuk konstruksi layanan pengetahuan, yang mengarah ke KD/KS/KU, produk layanan pengetahuan berkualitas tinggi. Kami mengategorikan pekerja pengetahuan dalam kelompok kedua sebagai "profesional pengetahuan strategis" dan mereka yang ketiga sebagai "ahli strategi pengetahuan."

Dari ketiga kelompok, bagaimanapun, pekerja pengetahuan, kelompok pertama, yang menarik perhatian kita di hampir setiap lini pekerjaan yang berhubungan dengan pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan. Istilah "pekerja pengetahuan" sebagai sebutan karyawan sering muncul, karena kita memang telah memasuki zaman di mana sebagian besar pekerja kerah putih adalah pekerja pengetahuan. Bahkan pekerja industri, pekerja pertanian, dan karyawan jasa kini menggunakan teknik dan alat manajemen canggih untuk menangani informasi dan berbagi pengetahuan (dan bahkan pembelajaran strategis, kami akui) yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka, namun tentu saja banyak dari pekerja ini tidak berurusan dengan apa yang kita anggap sebagai layanan pengetahuan.

Jadi, wajar saja jika kita sekarang membahas istilah terkenal Peter Drucker – pekerja pengetahuan ke dalam gambaran. Drucker menggambarkannya dengan sangat baik pada tahun 1973:

Tugas utama manajemen di negara-negara maju dalam beberapa dekade mendatang adalah membuat pengetahuan menjadi produktif. Pekerja manual sudah ketinggalan zaman – dan yang dapat kita lawan di garis depan adalah aksi barisan belakang. Sumber daya modal dasar, investasi fundamental, tetapi juga pusat biaya ekonomi maju, adalah pekerja pengetahuan yang menerapkan apa yang telah dipelajarinya dalam pendidikan sistematis, yaitu konsep, ide, dan teori, bukan orang yang menerapkan keterampilan manual atau otot. (Drucker, 1973)

Tidak mengherankan, Drucker sering berbicara tentang pekerja pengetahuan (seperti yang kita lakukan saat ini), dan ia bahkan menghubungkan pekerja pengetahuan dengan eksekutif organisasi dalam salah satu buku paling awal dan terpopulernya, *The Effective Executive*. Dalam buku itu Drucker menaikkan posisi pekerja pengetahuan ke tingkat eksekutif, dengan menyatakan bahwa "setiap pekerja pengetahuan dalam organisasi modern adalah 'eksekutif' jika, berdasarkan posisi atau pengetahuannya, ia bertanggung jawab atas kontribusi yang secara material memengaruhi kapasitas organisasi untuk melakukan dan memperoleh hasil" (Drucker, 1966).

Yang lain telah melacak penggunaan frasa tersebut hingga 1959, dalam *The Landmarks of Tomorrow*, tanggal yang digunakan banyak orang yang mempelajari subjek tersebut sebagai kemunculan pertama istilah tersebut dalam literatur manajemen (Drucker, 1959). Dan kami terus menggunakan istilah tersebut dengan makna spesifiknya, seperti yang dilakukan jurnalis Evan Rosen dalam sebuah artikel tentang kolaborasi. Dalam artikelnya, Rosen melanjutkan kontras Drucker sebelumnya antara pekerja pengetahuan dengan pekerja manual (meskipun Rosen menetapkan istilah tersebut sepuluh tahun kemudian): "Guru

manajemen Peter Drucker menciptakan istilah 'pekerja pengetahuan'. Dalam bukunya tahun 1969, *The Age of Discontinuity*, Drucker membedakan pekerja pengetahuan dari pekerja manual dan menegaskan bahwa industri baru akan mempekerjakan sebagian besar pekerja pengetahuan." Rosen kemudian mencatat dan kita semua yang bekerja di layanan pengetahuan akan setuju - bahwa "Drucker jelas memiliki firasat tentang peran pengetahuan yang semakin luas dalam ekonomi berbasis informasi" (Rosen, 2011).

Jadi istilah tersebut - yang sekarang secara universal dikaitkan dengan Peter Drucker - tampaknya muncul di mana-mana, dan makna yang diterima secara umum untuk istilah tersebut tampaknya menggambarkan para pekerja ini sebagai karyawan yang dihargai karena kemampuan mereka untuk bertindak dan berkomunikasi dengan pengetahuan, yang melakukan kegiatan seperti menulis, menganalisis, dan memberi nasihat. Dengan kata lain – karena kita berfokus pada pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan layanan pengetahuan – karyawan organisasi inilah yang paling mungkin berpartisipasi dalam upaya apa pun ke arah ini.

Namun tidak harus demikian, karena banyak karyawan adalah pekerja yang memanfaatkan informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis, dan mereka dipekerjakan untuk tujuan tersebut. Mereka merupakan pekerja pengetahuan organisasi dan institusional dalam jumlah besar dalam arti tradisional istilah tersebut dan mungkin mencakup sebagian besar orang yang ditunjuk demikian dan mereka bukanlah apa yang kita sebut sebagai profesional pengetahuan, per se (bukan berarti kita akan menunjuk mereka demikian). Mereka bekerja dengan pengetahuan, dan pada spektrum layanan pengetahuan mereka tentu saja terlibat dalam KD/KS/KU pada tingkat tertentu tetapi mereka tidak secara khusus bekerja dengan manajemen kegiatan ini. Banyak dari mereka, secara alami dalam menjalankan tugas di tempat kerja, melakukan pekerjaan yang spesifik pada subjek dan kualifikasi itu sendiri menempatkan mereka pada tingkat "spesialis" tertentu. Bagi para pekerja ini, melakukan pekerjaan mereka sebagai spesialis subjek dalam berbagai fungsi organisasi memenuhi syarat mereka sebagai pakar pengetahuan dalam subjek mereka. Dan praktik inilah yang mengarah, di beberapa organisasi, pada penugasan individu-individu ini orang-orang yang bertindak dan berkomunikasi dengan pengetahuan dalam bidang subjek tertentu ke peran organisasi yang lebih besar atau lebih luas sebagai "manajer pengetahuan."

Namun, dalam kasus ini, hubungan dengan peran yang lebih formal dalam pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan mungkin akan terbatas, atau jika dilakukan, didorong sendiri. Secara umum, apakah orang-orang ini dianggap sebagai "pekerja pengetahuan" atau "spesialis" pengetahuan karena keahlian khusus mereka dalam subjek pekerjaan yang mereka lakukan, mereka tidak banyak berhubungan dengan perencanaan dan/atau penyusunan strategi tentang layanan pengetahuan atau, dalam hal ini, aktivitas lain yang biasa kita sebut sebagai bagian dari "ranah pengetahuan".

2.6 PROFESIONAL PENGETAHUAN STRATEGIS

Profesional pengetahuan strategis adalah karyawan yang secara khusus terlibat dalam tugas layanan pengetahuan klasik. Mereka mengidentifikasi, mengembangkan,

mengklasifikasikan, mengambil, menafsirkan, dan menyebarkan serta berbagi informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis internal dan eksternal. Mereka, jika diperlukan, menggunakan keahlian dan keterampilan profesional mereka sendiri untuk memungkinkan analisis dan implementasi konten yang telah mereka berikan. Profesional pengetahuan strategis ini, yang disebut dalam beberapa bidang sebagai "spesialis layanan pengetahuan," sering dianggap sebagai profesional informasi, profesional konten, manajer catatan, arsiparis organisasi, pustakawan spesialis, dan orang lain yang bekerja dalam peran terkait yang mendukung pengelolaan domain pengetahuan organisasi (yang dalam haknya sendiri didefinisikan sebagai bagian dari struktur organisasi yang menggabungkan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan KD/KS/KU di tingkat mana pun untuk memastikan keberhasilan dalam aktivitas tempat kerja apa pun yang berlangsung).

Salah satu kelompok terbesar dari kategori profesional pengetahuan strategis ini terdiri dari banyak orang yang bekerja dalam penelitian. Dari ketiganya, ada tiga jenis: manajer operasi penelitian dan pengembangan yang besar, "rekan" peneliti yang melakukan penelusuran aktual dan menyampaikan hasil pekerjaan mereka kepada karyawan organisasi lainnya, atau "spesialis" peneliti yang melaksanakan proyek penelitian yang melintasi batas organisasi.

Para profesional pengetahuan strategis ini biasanya dapat diandalkan untuk memberikan kontribusi pada pemahaman seluruh perusahaan tentang subjek atau sekelompok subjek melalui analisis, desain dan/atau pengembangan yang terfokus, dan diskusi di dalam dan dengan komunitas praktik yang berfokus pada proyek. Mereka menggunakan keterampilan penelitian mereka untuk mendefinisikan masalah dan mengidentifikasi alternatif. Mereka umumnya terhubung dengan para profesional di disiplin ilmu lain dan bekerja dengan pengetahuan yang ditangkap informasi nyata dalam repositori fisik dan/atau elektronik, dengan perbedaan yang dipahami bahwa pengetahuan yang dikelola oleh para profesional ini bersifat strategis, yang secara langsung terhubung dengan efektivitas organisasi atau perusahaan (maka dari itu deskriptor mereka: profesional pengetahuan strategis).

Didorong oleh keahlian dan wawasan mereka, para profesional pengetahuan strategis ini bekerja untuk memecahkan masalah guna memengaruhi keputusan dan prioritas organisasi. Kami menyebut mereka sebagai profesional pengetahuan "strategis" karena informasi, pengetahuan, dan pembelajaran yang mereka berikan adalah pengetahuan strategis dan terbatas pada subjek yang menjadi tanggung jawab organisasi. Pengetahuan tersebut berkontribusi pada keberhasilan organisasi, dan profesional pengetahuan strategis tahu cara "menggantinya". Pengetahuan tersebut mungkin berada di tempat tertentu dan profesional pengetahuan strategis dapat diandalkan untuk memahami subjek atau sekelompok subjek guna menyediakan apa yang dibutuhkannya.

Kebetulan, pemikiran terakhir ini mengarah pada pengenalan kemungkinan kelompok karyawan keempat yang dapat menarik perhatian, saat kita berupaya mencapai kerangka kerja strategis layanan pengetahuan bagi organisasi (ahli strategi pengetahuan – kelompok

ketiga – akan dijelaskan di bawah). Mereka adalah orang-orang yang dapat disebut sebagai "pekerja yang tidak berfokus pada pengetahuan," karena dalam kebanyakan kasus, mereka tidak terlalu peduli dengan praktik KM, pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan atau strategi pengetahuan, dan mereka juga tidak terlalu tertarik pada organisasi yang berfungsi sebagai budaya pengetahuan. Mereka adalah orang-orang di tempat kerja di seluruh perusahaan yang menganggap diri mereka sebagai karyawan dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Mereka tidak terlalu memperhatikan seberapa banyak pengetahuan (atau apakah ada pengetahuan) yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka.

Namun, kita tidak dapat mengabaikan karyawan ini karena tidak memiliki hubungan dengan layanan pengetahuan atau dengan strategi pengetahuan organisasi kita. Mereka semua telah terlibat dalam salah satu komponen utama layanan pengetahuan, karena mereka semua harus diajari beberapa elemen yang memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Mereka harus mengalami pembelajaran strategis dari orang-orang yang melakukan pekerjaan dan menunjukkan kepada mereka mengajari mereka bagaimana pekerjaan akan dilakukan oleh mereka. Jadi, setiap orang dengan satu atau lain cara terhubung dengan pengetahuan dan layanan pengetahuan. Beberapa orang tidak melihat diri mereka sendiri dengan cara ini, atau menganggap diri mereka sebagai karyawan yang harus fokus pada bagaimana pengetahuan dibagikan dalam organisasi.

Ahli strategi pengetahuan. Meskipun strategi telah menjadi bagian dari manajemen selama beberapa dekade, strategi pengetahuan adalah disiplin manajemen baru. Ini adalah disiplin yang digunakan organisasi untuk menangkap dan memahami pengetahuan dan menggunakannya untuk membuat pengetahuan berfungsi. Ini semua tentang manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan, dan pekerjaan yang dilakukan dalam disiplin baru ini adalah pekerjaan ahli strategi pengetahuan. Perhatian kita terhadap ahli strategi pengetahuan kelompok ketiga dari tiga kelompok pekerja pengetahuan yang bekerja dengan layanan pengetahuan dimulai dengan apa yang kita sebut fokus "orang-ke-orang" dari layanan pengetahuan, sisi humanis dari bekerja dengan pengetahuan yang disinggung sebelumnya.

Ahli strategi pengetahuan adalah manajer yang pekerjaannya adalah untuk mengkurasi (dalam pengertian klasik dari kata itu, yaitu, untuk mengurus atau mengawasi) informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis sebagaimana diperoleh, ditangkap, dan disediakan untuk diambil kembali untuk digunakan kembali sebagaimana diperlukan. Kami telah mendefinisikan layanan pengetahuan sebagai pendekatan terhadap manajemen modal intelektual yang menyatukan manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis menjadi satu disiplin di seluruh perusahaan; atau, dengan kata lain, mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mengelola informasi, pengetahuan, atau pembelajaran organisasi. Aktivitas ini memberikan fokus bagi ahli strategi pengetahuan untuk mencocokkan strategi pengetahuan organisasi dengan strategi atau misi manajemennya.

Untuk memahami strategi pengetahuan dan peran ahli strategi pengetahuan organisasi khususnya tujuan manajemen dan kepemimpinan dari peran tersebut pertama-tama kita harus memahami strategi itu sendiri dengan baik. Melakukan hal itu bukanlah

proses yang rumit, karena semua manajemen organisasi memerlukan keakraban dengan strategi dan pengembangan strategi. Dan karena audiens utama buku ini dapat digambarkan dengan keyakinan sebagai karyawan organisasi yang saat ini bekerja sebagai ahli strategi pengetahuan atau lebih mungkin orang yang bercita-cita untuk mempelajari lebih lanjut tentang pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk organisasi tempat mereka bekerja dan dalam proses menjadi ahli strategi pengetahuan, terlepas dari pekerjaan saat ini, kami menawarkan beberapa pemikiran tentang strategi dan pengembangan strategi itu sendiri.

Bagi sebagian besar dari kita, strategi (meskipun istilah tersebut memiliki banyak definisi, mungkin sebanyak KM!) diakui hanya sebagai serangkaian tindakan atau aktivitas yang akan menghasilkan tujuan yang disepakati. Dalam bidang pekerjaan kami, Shawn Callahan-lah yang menawarkan perspektif dua bagian yang bermanfaat tentang strategi manajemen yang telah menjadi populer di tempat kerja layanan pengetahuan:

Strategi harus dilihat sebagai kombinasi dari (i) tindakan yang dimaksudkan untuk menghasilkan hasil bisnis yang diantisipasi; dan (ii) tindakan yang muncul sebagai hasil dari banyak kegiatan kompleks yang dilakukan dalam suatu organisasi. (Callahan, 2002)

Hanya tiga tahun sebelumnya, Michael Zack telah menarik pengetahuan ke dalam arena manajemen dengan menggabungkan pengetahuan perusahaan ke dalam misi organisasi yang lebih besar. Seperti yang dikatakan Zack, strategi pengetahuan adalah "strategi bisnis organisasi yang memperhitungkan sumber daya dan kapabilitas intelektualnya" (Zack, 1999).

Namun, beberapa profesional layanan pengetahuan mengambil pendekatan yang sedikit berbeda, dengan menganggap strategi pengetahuan sebagai entitas dan metodologi manajerial yang terpisah. Sambil menggabungkan gagasan Zack tentang "memperhitungkan sumber daya dan kapabilitas intelektual," kita juga kembali ke Drucker dapat memperluas definisi Zack untuk memasukkan tiga elemen tambahan ke dalam gambaran, memahami strategi pengetahuan sebagai fungsi manajemen yang:

1. melihat peluang dan hasil;
2. mendukung fokus di seluruh perusahaan pada kebutuhan pengetahuan dan keberhasilan pemberian layanan untuk organisasi yang lebih besar;
3. memungkinkan pengambilan keputusan tentang KD/KS/KU yang menyeimbangkan tujuan dan kebutuhan dengan potensi keuntungan bagi organisasi yang lebih besar.

Dengan menggunakan pemikiran ini, kita sekarang dapat mulai berpikir lebih spesifik (dan mungkin sedikit lebih sederhana) tentang ahli strategi pengetahuan sebagai profesional manajemen yang:

1. menerapkan strategi pengetahuan;

2. mengonseptualisasikan ulang, mengubah, dan mendukung cara-cara baru dalam mengelola modal intelektual sebagai aset perusahaan;
3. memimpin KD/KS/KU di seluruh perusahaan, yang memungkinkan dan mempertahankan budaya pengetahuan organisasi.

Sebagai karyawan, ahli strategi pengetahuan diharapkan untuk merancang dan merencanakan kegiatan yang terkait dengan pengetahuan dan, yang terpenting, untuk menetapkan kebijakan, untuk bekerja dengan pimpinan perusahaan secara keseluruhan dalam merancang dan menyusun kebijakan pengetahuan untuk organisasi. Secara khusus, ahli strategi pengetahuan diharapkan untuk memberikan perhatian pada peran dan kegiatan yang terkait dengan pengetahuan di masa depan yang akan memengaruhi keberhasilan organisasi. Meskipun peran tersebut sangat penting dalam suatu organisasi, belum banyak pekerjaan dengan judul yang tepat dari "ahli strategi pengetahuan" yang dijelaskan, mungkin karena layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan terus berlanjut mungkin selama beberapa tahun atau lebih untuk mewakili metodologi manajemen yang masih dianggap di beberapa organisasi sebagai metodologi yang sedang berkembang. Tentu saja kita dapat berharap untuk melihatnya tercantum di masa depan tetapi bahkan tanpa deskripsi pekerjaan khusus sekarang, pekerjaan ahli strategi pengetahuan - atau calon ahli strategi pengetahuan - diperlukan di semua organisasi. Para pemberi kerja saat ini mencari profesional pengetahuan untuk berbagai macam tanggung jawab dalam pekerjaan pengetahuan, dan mereka semua menggabungkan banyak jika tidak semua elemen yang dibangun ke dalam pengembangan strategi informasi dan pengetahuan sebagai fungsi tempat kerja.

Mereka yang bekerja (atau akan bekerja) sebagai ahli strategi pengetahuan mencerminkan banyak pengalaman profesional sebelumnya yang berbeda. Banyak orang yang beralih ke pekerjaan ini adalah para pengubah pekerjaan di tengah karier yang ingin membawa pekerjaan mereka ke tingkat yang berbeda. Beberapa dari kami yang bekerja dengan para mahasiswa dan pengubah pekerjaan di tengah karier ini secara teratur telah menyebut mereka sebagai rekan kerja "naik jabatan". Mereka semua bekerja di pekerjaan yang bagus, dan kebanyakan dari mereka berusia sekitar 35 hingga 50 tahun. Mereka menyukai pekerjaan mereka, tetapi ada sesuatu yang mengganggu mereka.

Mereka merasa perlu melakukan sesuatu yang lain, dan mereka telah belajar (atau merasakan) bahwa semua organisasi memerlukan cepat atau lambat keahlian dalam mengelola informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Para pengubah karier "naik jabatan" ini memahami bahwa pekerjaan dan karier mereka akan lebih menarik dan bermanfaat jika mereka benar-benar dapat naik jabatan ke pekerjaan manajerial dalam strategi pengetahuan. Mengenai latar belakang mereka, seperti yang disebutkan sebelumnya, banyak calon ahli strategi pengetahuan (mungkin sebagian besar, saat ini) tampaknya bermigrasi ke pekerjaan yang berfokus pada informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis melalui pengalaman sebelumnya sebagai ahli materi pelajaran di bidang tempat mereka bekerja. Pada saat yang sama, semakin jelas bahwa ada profesional tertentu yang melalui keahlian yang dipelajari di tempat kerja atau melalui pendidikan formal mereka secara

alami diposisikan untuk sukses sebagai ahli strategi pengetahuan. Pamela Tripp-Melby, yang diperkenalkan sebelumnya, menunjukkan nilai dari banyak kontribusi dari berbagai profesional yang bekerja di posisi terkait pengetahuan yang dapat diberikan sebagai ahli strategi pengetahuan, khususnya dalam memberikan solusi untuk tantangan berbagai pengetahuan organisasi.

Penting untuk mengenali kontribusi yang dapat diberikan oleh berbagai jenis profesional informasi dan pengetahuan bagi organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja. Dalam pekerjaan saya, saya sering menjumpai pustakawan spesialis, manajer arsip, arsiparis, dan spesialis metadata perusahaan di antara yang lain yang memiliki keterampilan penting untuk berkontribusi pada proses pengembangan strategi pengetahuan yang lebih besar dan, khususnya, pada penerapan strategi pengetahuan organisasi setelah disetujui. Pekerja pengetahuan ini sudah "lebih unggul" dan dapat sangat berharga bagi perusahaan yang bergerak serius ke layanan pengetahuan. (Tripp-Melby, 2012)

Tentu saja para pekerja yang "lebih unggul" ini pindah ke posisi yang sangat dihargai dan menguntungkan karena mereka membawa pengalaman dan keahlian mereka sebelumnya ke dalam pekerjaan mereka sebagai ahli strategi pengetahuan. Bidang lain juga menyediakan semacam koneksi "alami" bagi para profesional informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis untuk dipertimbangkan, saat mereka ingin beralih ke pekerjaan sebagai ahli strategi pengetahuan (pekerja profesional seperti manajer penelitian, direktur organisasi perawatan kesehatan, konsultan manajemen, layanan profesional, organisasi nirlaba dan pengembangan, atau organisasi lain yang menangani aktivitas yang padat informasi, pengetahuan, atau modal manusia semuanya terlintas dalam pikiran).

Pada saat yang sama, penting untuk menyadari bahwa keberhasilan dalam bekerja dengan layanan pengetahuan dan pengembangan strategi pengetahuan juga dapat dilakukan dengan sukses oleh karyawan manajemen yang berminat yang tidak memiliki latar belakang dan keahlian dalam apa yang biasanya dianggap sebagai "pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan." Memang, bagi ahli strategi pengetahuan sering kali tidak ada hubungan dengan disiplin ilmu terpisah lainnya yang membentuk apa yang biasanya kita anggap sebagai komponen domain pengetahuan. Ini semua adalah disiplin ilmu yang penting, tetapi terutama tentang koleksi, termasuk tentu saja koleksi digital modern. Seperti yang telah ditunjukkan Andrew Berner, salah satu karakteristik yang paling menonjol dari strategi pengetahuan – disiplin ilmu tempat ahli strategi pengetahuan dipekerjakan adalah bahwa strategi pengetahuan bukanlah pendekatan berbasis pengumpulan untuk KD/KS/KU (Berner, 2010). Strategi pengetahuan – sebagai sebuah disiplin ilmu adalah pendekatan berbasis manajemen untuk pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Lebih jauh lagi, Dale Stanley, kolega saya di SMR International, mengatakan bahwa pendekatan strategi informasi dan pengetahuan bahkan melampaui pendekatan manajemen untuk KD/KS/KU, ke perspektif budaya atau efektivitas organisasi tentang cara menangani pengetahuan (Stanley, 2011).

Jadi, ahli strategi pengetahuan tidak selalu bekerja dengan koleksi, meskipun pekerjaan mereka yang bekerja dengan disiplin ilmu yang berbeda – jika itu merupakan bagian

dari latar belakang mereka menginformasikan pekerjaan ahli strategi pengetahuan. Departemen fungsional dan sering kali terpisah dari organisasi ini, seperti unit penelitian dan pengembangan, perpustakaan khusus, departemen sumber daya manusia/sumber daya manusia, manajemen TI dan teknologi, departemen hubungan masyarakat dan komunikasi, layanan hukum, dan/atau arsip dan koleksi kantor eksekutif (dan banyak fungsi serupa) semuanya mengumpulkan dan diharuskan untuk mengelola kumpulan konten yang besar, dan begitu kita sampai pada tingkat itu dan mulai berpikir tentang pendekatan manajemen atau budaya atau efektivitas terhadap pengetahuan dan nilai pengetahuan, kita menemukan sesuatu tentang apa yang dibutuhkan manajemen perusahaan dan organisasi.

Sambil memahami peran dan nilai dari disiplin ilmu yang berbeda ini, yang benar-benar dibutuhkan perusahaan adalah kepemimpinan yang berkualifikasi dan staf manajemen untuk menyatukan disiplin ilmu ini – dan yang lainnya –, untuk menyediakan pendekatan yang menyeluruh terhadap strategi pengetahuan. Dalam menjalankan peran ini, ahli strategi pengetahuan kemudian diposisikan untuk menghubungkan strategi pengetahuan perusahaan dengan strategi manajemen organisasi, sehingga memastikan efektivitas organisasi.

Jadi, pada masa-masa awal strategi pengetahuan ini, pekerjaan yang diiklankan untuk karyawan manajemen yang bekerja dengan strategi pengetahuan tidak merujuk, secara umum, pada kebutuhan akan "ahli strategi pengetahuan." Saat ini, pekerjaan ini membutuhkan keahlian, pendidikan, dan keterampilan manajemen dan kepemimpinan yang diidentifikasi oleh manajemen perusahaan untuk orang-orang yang akan melakukan apa yang dalam berbagai deskripsi tugas dan tanggung jawab yang mengarah pada pengembangan dan implementasi strategi pengetahuan yang solid. Jenis pekerjaan ini menarik berbagai macam orang yang sangat beragam ke strategi pengetahuan, dan program pascasarjana dan kursus pascasarjana tunggal tentang subjek yang disinggung dalam Kata Pengantar buku ini (di Universitas Columbia di New York) mendatangkan mahasiswa dari 18, 20, atau sebanyak 30 industri yang berbeda untuk setiap kelompok yang datang. Setelah mereka menyelesaikan studi mereka baik dalam program pascasarjana atau dalam penyelesaian kursus dalam layanan pengetahuan yang mereka ambil sebagai mata kuliah pilihan sebagai bagian dari studi pascasarjana lainnya mereka mengambil gelar mereka dari Universitas Columbia dengan harapan untuk menjadi pemimpin dalam bidang-bidang baru yang berkaitan dengan strategi informasi dan pengetahuan, sering kali (bahkan biasanya) bekerja di industri yang sama tempat mereka bekerja sebelum studi pascasarjana mereka.

Berasal dari berbagai macam industri dan profesi, para ahli strategi pengetahuan diketahui bekerja dengan berbagai jabatan: "ahli strategi pengetahuan dan manajemen konten," "konsultan pengetahuan," "arsitek pengetahuan," "manajer rekaman konten," "analisis pengetahuan," "insinyur proses pengetahuan," "spesialis pengetahuan," "spesialis kolaborasi," dan "manajer sistem KM" adalah beberapa di antaranya. Karena ini hanyalah tahap awal dari lini pekerjaan baru yang penting ini, kebanyakan orang yang terlibat dalam strategi pengetahuan sebagai sebuah disiplin ilmu merasa yakin dalam memprediksi bahwa dalam waktu dekat akan ada posisi eksekutif senior di tingkat C-suite, di luar CIO, CTO, CKO,

dan CLO saat ini, dengan jabatan seperti “Kepala Strategi Pengetahuan” atau “Kepala Strategi Manajemen Riset.”

Ahli strategi pengetahuan sebagai manajer (2). Dalam dunia KM, layanan pengetahuan, dan strategi pengetahuan yang semakin dekat ini, peran dan tanggung jawab akan bervariasi menurut kategori tempat pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, atau ahli strategi pengetahuan bekerja. Salah satu deskripsi yang didengar di sebuah konferensi KM menyebut peran-peran ini sebagai "di atas garis" dan "di bawah garis." Pekerjaan tersebut mungkin berbasis layanan (yaitu, menyediakan layanan yang berfokus pada pengetahuan) atau mungkin peran manajerial atau kepemimpinan, mungkin departemen atau berkaitan dengan satu atau lebih unit fungsional atau, dalam situasi ideal, menghubungkan ke fungsi atau aktivitas pengetahuan di seluruh perusahaan. Bergantung pada struktur manajerial organisasi (dan ukurannya), ada berbagai macam pengaturan tentang bagaimana strategi pengetahuan sebagai sebuah disiplin dibentuk. Dalam sebuah organisasi kecil, mungkin dengan jumlah staf kurang dari 250 orang, ahli strategi pengetahuan sebagai karyawan tingkat manajemen bertanggung jawab atas unit fungsional (saya suka menyebutnya unit layanan pengetahuan). Dan sekali lagi, bergantung pada ukuran dan persyaratan organisasi induk dan aktivitas yang dilakukan di unit tersebut, unit layanan pengetahuan mungkin menjadi bagian dari fungsi manajemen penelitian yang lebih besar atau beberapa unit lain dalam organisasi. Sedangkan untuk staf, ahli strategi pengetahuan akan mengawasi minimal satu atau dua pekerja pengetahuan (dalam definisi klasik, dengan beberapa pemahaman tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan dan mungkin beberapa keahlian subjek) dan tentu saja satu atau lebih profesional pengetahuan strategis, dengan keahlian khusus dalam KD/KS/KU.



Gambar 2.2 Gambaran umum layanan pengetahuan.

Di ujung spektrum yang lain, lagi-lagi tergantung pada ukuran organisasi induk, ahli strategi pengetahuan mungkin merupakan salah satu dari beberapa karyawan yang bekerja di

unit layanan pengetahuan serupa di divisi yang berbeda. Akhirnya, mungkin tujuan akhir dari setiap ahli strategi pengetahuan adalah untuk menjalankan peran Kepala Strategi Pengetahuan atau Kepala Pejabat Layanan Pengetahuan di seluruh perusahaan, seperti yang disebutkan sebelumnya. Dan kita harus berhenti dan menyadari, seperti dalam semua kasus yang berkaitan dengan manajemen organisasi dan layanan pengetahuan, bahwa struktur dan pengaturan untuk pekerjaan yang mungkin terkait dengan unit layanan pengetahuan akan berhubungan secara ketat dengan variasi yang dapat ditemukan dalam manajemen dan struktur operasional organisasi induk.

Namun, dalam semua kasus, struktur operasional tempat ahli strategi pengetahuan bekerja telah diidentifikasi dan dijelaskan oleh Dale Stanley, yang mencatat bahwa hubungan KM, layanan pengetahuan, strategi pengetahuan memerlukan ahli strategi pengetahuan yang dapat bekerja dalam tiga kerangka kerja terkait:

1. Dalam disiplin layanan pengetahuan (teoretis, tempat orang-orang yang bekerja dalam disiplin tersebut berurusan dengan pendefinisian dan sering kali mengajarkan tentang manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis).
2. Di bidang strategi (yaitu, pengembangan strategi), dengan orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang disiplin dan prinsip-prinsip KM modern dan layanan pengetahuan serta mampu mengubah teori layanan pengetahuan menjadi strategi yang relevan dengan organisasi mereka.
3. Dalam aplikasi dan implementasi (yaitu, orang-orang yang memiliki keterampilan dalam teknik dan aplikasi khusus untuk mengimplementasikan strategi) (Stanley, 2009).

Dengan yang terakhir ini, kami juga telah mengidentifikasi keterampilan pendukung, cara kerja yang tidak selalu melekat atau eksklusif pada KD/KS/KU tetapi, meskipun demikian, merupakan aktivitas yang kami anggap sebagai "pendukung" dalam membantu organisasi membuat dan menerapkan strategi mereka. Ini adalah hal-hal seperti manajemen perubahan, audit layanan pengetahuan, pengukuran dan metrik, tinjauan portofolio konten, dan pengawasan untuk alat dan taktik manajemen spesifik lainnya yang membantu mendukung kerangka kerja strategis layanan pengetahuan dalam organisasi.

Saat kita bergerak ke ranah strategi pengetahuan, kita segera menyadari bahwa layanan pengetahuan terkait dengan strategi pengetahuan di seluruh perusahaan, strategi manajemen organisasi yang, seperti disebutkan sebelumnya, "memperhitungkan sumber daya dan kemampuan intelektual perusahaan" (Zack, 1999). Berbagai disiplin ilmu yang mendukung berbagi pengetahuan terlepas dari peran spesifik unit atau fungsi layanan pengetahuan individu dapat dianggap terhubung di bawah satu "payung" pengetahuan strategis, yang menyatukan berbagai perspektif yang memengaruhi proses KD/KS/KU organisasi. Atau, jika belum secara harfiah "terhubung", perusahaan atau organisasi berusaha untuk membuat koneksi, untuk memastikan bahwa semua pengetahuan organisasi dapat diakses, sebaiknya melalui satu platform yang mudah digunakan. Dalam melakukannya, manajemen organisasi mengenali dan mengikuti arahan para ahli strategi pengetahuannya,

orang-orang yang memainkan peran penting dalam mengintegrasikan fungsi berbagi pengetahuan ke dalam operasi sehari-hari organisasi.

Pemahaman tentang manajemen layanan pengetahuan dan peran kepemimpinan ini dijelaskan di seluruh buku ini (dan dibahas secara khusus di Bab 2, Bagian 2.4 saat kita melihat secara khusus pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan). Untuk mengantisipasi apa yang akan disampaikan nanti, kami menyadari berbagai pertimbangan tentang apa yang dibutuhkan dari ahli strategi pengetahuan yang sukses, yang memainkan peran penting dalam pengembangan dan keberlanjutan budaya pengetahuan perusahaan. Tempat yang baik untuk memulai adalah dengan memikirkan apa yang saya sebut di sini sebagai "ahli strategi pengetahuan sebagai manajer (2)." Di sini kita memikirkan tentang tanggung jawab operasional ahli strategi pengetahuan seperti halnya – dengan "ahli strategi pengetahuan sebagai manajer (1)" di Bagian 1.2 kita memberikan perhatian pada tanggung jawab ahli strategi pengetahuan yang lebih teoritis, yang berkaitan dengan peran kerangka strategis layanan pengetahuan dalam mendukung berbagi pengetahuan di seluruh organisasi.

Sekarang kita pikirkan tentang tempat kerja, bagaimana ia berfungsi, dan pengaturan operasionalnya berkenaan dengan organisasi yang lebih besar. Tentu saja kita mulai dengan definisi kita tentang domain pengetahuan, karena itulah fokus karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk "menjaga" (dalam pengertian klasik dari kata kurator seperti yang saya gunakan sebelumnya) masalah, perencanaan dan penerapan kegiatan di seluruh perusahaan yang berkaitan dengan layanan pengetahuan, manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Karyawan ini, yang juga dijelaskan sebelumnya, adalah pekerja pengetahuan organisasi – yaitu pekerja pengetahuan yang ditugaskan secara khusus untuk bekerja dengan ahli strategi pengetahuan sebagai bagian dari timnya dan profesional pengetahuan strategis. Ketika kita merujuk pada "di seluruh perusahaan," tentu saja, kita berbicara tentang ukuran organisasi dan apakah ada satu unit fungsional yang bertanggung jawab atas pekerjaan ini atau apakah, dalam organisasi yang lebih besar, pekerjaan tersebut ditingkatkan untuk memenuhi persyaratan organisasi yang lebih besar.

Menurut pengalaman saya, ada organisasi kecil dengan satu ahli strategi pengetahuan dan beberapa pekerja profesional yang melapor kepada manajemen ini, seperti yang disebutkan di atas, tetapi situasi seperti ini jarang terjadi. Secara umum, unit bisnis khusus yang secara khusus berfokus pada berbagi pengetahuan dan layanan pengetahuan organisasi akan didirikan untuk bekerja untuk seluruh organisasi (unit layanan pengetahuan yang disebutkan sebelumnya), jika organisasi tersebut tidak terlalu besar, atau, jika merupakan bagian dari entitas multinasional yang lebih besar, dirancang untuk melayani satu departemen atau sekelompok departemen.

Unit layanan pengetahuan akan sering ditetapkan, jika merupakan unit yang berdiri sendiri atau bagian dari organisasi yang tidak terlalu besar dengan deskriptor unik, seperti "Layanan Pengetahuan" atau "Layanan Riset dan Pengetahuan" atau jabatan departemen atau unit yang serupa (dan bahkan, terkadang, dengan sedikit kemegahan, seperti "Knowledge Nexus" dari satu perusahaan menengah yang pernah saya dengar). Skala penting untuk keberhasilan implementasi kerangka strategis layanan pengetahuan, dan unit bisnis

atau fungsi organisasi yang terlalu kecil kemungkinan besar tidak akan mampu memberikan banyak dukungan.

Jadi, ahli strategi pengetahuan memiliki tanggung jawab "manajemen kantor" yang spesifik dan dia akan memiliki bawahan langsung. Namun, dalam kebanyakan kasus – kecuali jika unit bisnis layanan pengetahuan sangat besar dengan banyak staf dan beberapa ahli strategi pengetahuan diperlukan ahli strategi pengetahuan tunggal akan bertanggung jawab. Jabatannya adalah manajer dan pemimpin, seperti yang dijelaskan dalam Bagian 1.2 dan 1.3, dan pekerjaan unit layanan pengetahuan akan diselesaikan oleh pekerja pengetahuan unit dan profesional pengetahuan strategisnya yang semuanya terlibat sebagai satu tim, bekerja dengan ahli strategi pengetahuan. Dan meskipun ini adalah beberapa pertimbangan untuk menjelaskan pekerjaan ahli strategi pengetahuan yang sangat umum, seperti halnya semua hal yang berkaitan dengan layanan pengetahuan, peringatan yang biasa berlaku: semua deskripsi pekerjaan dan tim tunduk pada pertimbangan individu dari organisasi tertentu tempat mereka menjadi bagiannya.

Domain pengetahuan dan karyawan layanan pengetahuan satu perusahaan belum tentu sama dengan perusahaan atau organisasi lain. Hal yang sama dapat dikatakan tentang tugas yang diharapkan dilakukan oleh ahli strategi pengetahuan, dan pertimbangan lainnya adalah deskripsi pekerjaan untuk karyawan manajemen yang akan (atau sedang) bekerja sebagai ahli strategi pengetahuan, terlepas dari apakah posisi tersebut ditetapkan demikian atau tidak. Kita semua ingin tahu apa yang dilakukan oleh ahli strategi pengetahuan, seperti apa deskripsi pekerjaan untuk posisi tersebut.

Setelah terlibat dalam pengembangan sejumlah deskripsi pekerjaan untuk klien yang ingin melibatkan satu atau lebih ahli strategi pengetahuan, dan menggabungkan beberapa deskripsi waktu nyata yang dirancang untuk klien dengan harapan manajemen yang diamati (dan mungkin sedikit "diidealkan") tentang pekerjaan ahli strategi pengetahuan, saya menawarkan hal berikut. Seperti biasa, peringatan normal juga disertakan di sini, bahwa apa yang disajikan hanyalah satu perspektif tentang pekerjaan ahli strategi pengetahuan, dan setiap deskripsi tersebut akan memiliki sudut pandangnya sendiri yang mencerminkan filosofi, kebutuhan, dan fokus tempat kerja dari organisasi yang mempekerjakan. Calon ahli strategi pengetahuan yang memenuhi kualifikasi ini dijamin berhasil dalam mempersiapkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk mendukung budaya pengetahuan di organisasi yang mempekerjakan:

Uraian Pekerjaan: Ahli Strategi Pengetahuan

Tujuan: Ahli Strategi Pengetahuan akan bertindak sebagai penasihat tepercaya bagi manajemen organisasi dengan memimpin dan mengawasi pengembangan solusi kolaborasi dan implementasi untuk berbagi informasi dan pengetahuan dalam berbagai kelompok perusahaan. Sebagai Ahli Strategi Pengetahuan, Anda akan berkesempatan untuk menggabungkan keterampilan teknis, kreativitas, dan fokus pada pelanggan untuk menentukan dan meningkatkan proses manajemen serta memberikan solusi teknis hebat

yang memastikan kolega Anda di departemen terdekat dan pelanggan kami memiliki akses dan mendapatkan hasil terbaik dari pengetahuan yang dikumpulkan perusahaan.

Peran Anda sebagai Ahli Strategi Pengetahuan Kami

Bertanggung jawab untuk membantu mengembangkan dan memajukan strategi operasi departemen guna mendukung tujuan manajemen keseluruhan bagi organisasi dan memastikannya tersampaikan tepat waktu

- Memimpin identifikasi, penangkapan, kategorisasi, dan pembagian informasi dan pengetahuan tersirat dan tersurat bagi semua pemangku kepentingan (internal dan jika diperlukan eksternal), termasuk upaya yang sangat terlihat di seluruh perusahaan untuk memperkenalkan strategi, proses, dan alat baru guna memastikan aliran informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang berhasil kepada semua pemangku kepentingan yang terpengaruh.
- Bekerja di seluruh unit operasional untuk mendorong dan menyebarkan kemampuan konsultasi dan solusi manajemen dengan mengomunikasikan nilai solusi yang dapat digunakan kembali kepada para profesional departemen di berbagai divisi mulai dari eksekutif senior dan ke bawah.
- Bekerja dengan para manajer departemen dan ahli strategi web untuk memperjuangkan budaya adopsi informasi, pengetahuan, dan konten serta layanan pembelajaran strategis pada layanan konsultasi web dan solusi proses. Mengevaluasi, menilai, mengukur, dan merestrukturisasi portofolio solusi departemen untuk mendiagnosis kekuatan dan kelemahan serta mengidentifikasi cara untuk memaksimalkan penciptaan nilai operasional untuk bagian, komunitas praktik (CoP), dan kelompok kerja dengan fokus khusus.
- Menemukan cara untuk memanfaatkan praktik terbaik departemen dan industri atau aset dan kapabilitas tingkat praktik dengan lebih baik untuk sinergi departemen yang lebih luas dan dampak kompetitif.
- Mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan peluang peningkatan proses operasional dan rekomendasi solusi teknologi untuk mengurangi dan mengelola potensi risiko hukum dalam pengembangan layanan hukum yang dapat memengaruhi klien kami.
- Berkolaborasi dengan tim solusi untuk mengidentifikasi dan mendorong peluang penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan proses operasional dalam kelompok praktik utama.
- Memimpin audit layanan pengetahuan dan aktivitas penilaian peluang yang sedang berlangsung, termasuk analisis kesenjangan yang dilakukan untuk penyampaian layanan pengetahuan, dan mengarahkan aktivitas pembelajaran strategis yang diperlukan untuk memastikan pemahaman dan partisipasi staf.
- Melalui wawancara, penelitian, perbandingan, dan peramalan, menilai solusi praktik saat ini atau departemen dan menawarkan rekomendasi untuk peningkatan otomatisasi proses dan teknologi fungsional.

Berdasarkan perincian yang disampaikan dalam contoh deskripsi pekerjaan yang ditawarkan di atas, sekarang kita beralih ke tugas utama karyawan manajemen tersebut. Setelah menentukan bahwa organisasi dan pemangku kepentingan serta afiliasinya akan mendapat manfaat dari beroperasi dalam lingkungan yang berfungsi sebagai budaya pengetahuan yang didukung oleh strategi pengetahuan yang dipikirkan dengan matang dan dipersiapkan dengan baik, mereka siap untuk melangkah maju. Mereka akan merangkul apa yang mungkin merupakan tanggung jawab paling penting dari ahli strategi pengetahuan (dan tanggung jawab yang berkelanjutan): mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan, strategi pengetahuan organisasi yang akan memastikan bahwa organisasi terstruktur untuk berfungsi sebagai budaya pengetahuan.

BAB 3

ORGANISASI SEBAGAI BUDAYA PENGETAHUAN

3.1 ORGANISASI YANG BERPUSAT PADA PENGETAHUAN

Halaman sebelumnya telah menjelaskan berbagai topik yang perlu kita pertimbangkan saat kita berpikir tentang bagaimana pengetahuan dibagikan dalam organisasi, topik dan contoh yang membantu membimbing kita saat kita mengejar keunggulan dalam berbagi pengetahuan untuk kebaikan bersama dan terkait dengan kesejahteraan organisasi. Semua elemen yang berfokus pada pengetahuan ini bersatu dalam layanan pengetahuan, konvergensi manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis. Dengan konvergensi ini, perusahaan bergerak menuju apa yang kita kenal sebagai budaya pengetahuan. Ini adalah keadaan yang sangat diinginkan, budaya pengetahuan ini, jika komentar dan aspirasi banyak orang dalam komunitas manajemen diterima begitu saja.

Organisasi yang berpusat pada pengetahuan berfokus pada pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan sebagai aset utama untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kesejahteraan organisasi. Dalam konteks ini, berbagai elemen yang berkaitan dengan pengetahuan—termasuk manajemen informasi, manajemen pengetahuan (KM), dan pembelajaran strategis—bergabung untuk membentuk sebuah layanan pengetahuan yang terpadu. Konvergensi ini membantu perusahaan untuk menciptakan budaya pengetahuan yang kuat, di mana informasi dan pengetahuan dipertukarkan secara bebas dan digunakan secara optimal untuk mendukung tujuan organisasi.

Layanan pengetahuan di organisasi yang berpusat pada pengetahuan mencakup berbagai aktivitas, mulai dari pengumpulan dan penyimpanan data hingga penyebaran informasi yang relevan. Sistem manajemen pengetahuan yang efektif memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa pengetahuan yang penting dapat diakses dan digunakan oleh semua anggota organisasi. Ini termasuk teknologi yang mendukung pengelolaan dokumen, basis data, serta platform kolaborasi yang memfasilitasi pertukaran ide dan informasi antar tim.

Konvergensi antara manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis menciptakan sebuah ekosistem di mana pengetahuan tidak hanya dikumpulkan tetapi juga diterjemahkan ke dalam tindakan yang berdampak. Manajemen informasi menyediakan struktur untuk menyimpan dan mengelola data, sedangkan KM fokus pada bagaimana pengetahuan tersebut diorganisasi dan dibagikan secara efektif. Pembelajaran strategis, di sisi lain, memastikan bahwa pengetahuan yang ada digunakan untuk mendukung pengembangan keterampilan dan peningkatan proses bisnis.

Budaya pengetahuan merupakan keadaan ideal yang diinginkan banyak organisasi. Dalam budaya ini, berbagi pengetahuan dianggap sebagai bagian integral dari pekerjaan sehari-hari dan dihargai sebagai kontribusi penting terhadap kesuksesan organisasi. Untuk mencapai budaya ini, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendorong kolaborasi dan berbagi informasi. Ini dapat mencakup insentif untuk berbagi

pengetahuan, pengakuan terhadap kontribusi individu, serta pelatihan yang mendukung pengembangan keterampilan berbagi pengetahuan.

Salah satu tantangan utama dalam menciptakan budaya pengetahuan adalah mengatasi hambatan yang menghalangi pertukaran informasi. Hambatan ini bisa berupa keterbatasan teknologi, kekurangan dalam proses, atau bahkan resistensi terhadap perubahan dari individu atau tim. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi harus secara aktif mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, serta mengembangkan solusi yang mendukung konvergensi antara berbagai elemen pengetahuan.

Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan merupakan bagian penting dari pengelolaan layanan pengetahuan. Organisasi harus secara rutin menilai efektivitas sistem dan proses yang ada, mengumpulkan umpan balik dari pengguna, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi ini membantu memastikan bahwa sistem manajemen pengetahuan tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Teknologi memainkan peran yang signifikan dalam mendukung organisasi yang berpusat pada pengetahuan. Penggunaan alat seperti sistem manajemen dokumen, platform berbagi pengetahuan, dan teknologi pencarian canggih memungkinkan organisasi untuk mengelola dan memanfaatkan informasi secara efisien. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat, organisasi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kolaborasi antar tim.

Perubahan dan adaptasi adalah aspek penting dari pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Lingkungan bisnis dan teknologi yang terus berkembang memerlukan pendekatan yang fleksibel dan responsif dalam pengelolaan pengetahuan. Organisasi harus siap untuk beradaptasi dengan perubahan ini dan menyesuaikan strategi mereka untuk memastikan bahwa sistem dan proses pengetahuan tetap efektif dan relevan.

Investasi dalam pengembangan keterampilan dan pelatihan karyawan juga sangat penting. Karyawan yang terlatih dengan baik dalam penggunaan sistem manajemen pengetahuan dan berbagi informasi akan lebih mampu memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk mendukung tujuan organisasi. Pelatihan yang berkelanjutan membantu memastikan bahwa semua anggota tim memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif dalam budaya pengetahuan.

Akhirnya, organisasi yang berpusat pada pengetahuan harus terus mengembangkan dan mengoptimalkan layanan pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kesejahteraan organisasi. Dengan mengintegrasikan berbagai elemen pengetahuan dalam sebuah sistem yang terkoordinasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, efisiensi, dan kesuksesan jangka panjang. Melalui pendekatan yang holistik dan terintegrasi, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan mereka secara optimal dan mencapai hasil yang luar biasa.

Bukan hal yang aneh dalam situasi di mana suatu organisasi melakukan audit layanan pengetahuan atau mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk merujuk pada budaya pengetahuan, seperti dalam "Apa yang kita butuhkan di perusahaan ini adalah budaya yang membantu kita menggunakan apa yang kita ketahui," atau "Bagaimana

kita dapat mengubah budaya organisasi sehingga pekerja kita memahami nilai dari berbagi pengetahuan yang mereka kembangkan?" Respons yang jelas terhadap komentar seperti ini adalah pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan, tetapi seperti yang ditunjukkan oleh banyak pemimpin di lapangan, KD/KS/KU tidak terjadi secara otomatis. Faktanya, beberapa manajer bersikap pendiam tentang KD/KS/KU dan menunjukkan skeptisisme tertentu tentang gagasan budaya pengetahuan, dengan menegaskan bahwa KD/KS/KU tidak dapat diarahkan tetapi harus berkembang dari kemauan semua pihak untuk berbagi pengetahuan yang mereka bawa ke dalam proses.

Inti dari manajemen pengetahuan, layanan pengetahuan, dan membangun serta mempertahankan budaya pengetahuan adalah untuk menjauh dari kerangka kerja manajemen perintah-dan-kendali. Dapat ditegaskan dengan aman (tentu saja itu keyakinan saya) bahwa tujuan layanan pengetahuan adalah untuk menciptakan lingkungan bagi budaya pengetahuan di mana kemauan semua pemangku kepentingan perusahaan untuk berbagi pengetahuan adalah hal yang mendasar dan pasti.

3.2 PENCARIAN BUDAYA PENGETAHUAN INI BUKANLAH HAL YANG BERLEBIHAN

Pencarian untuk membangun budaya pengetahuan dalam organisasi bukanlah hal yang berlebihan, melainkan sebuah kebutuhan strategis yang semakin penting di era informasi saat ini. Budaya pengetahuan yang kuat memberikan kerangka kerja untuk mengelola dan memanfaatkan informasi dengan cara yang mendukung inovasi, efisiensi, dan keunggulan kompetitif. Dengan menjadikan pengetahuan sebagai aset strategis, organisasi dapat mencapai tujuan yang lebih tinggi dan merespons tantangan pasar dengan lebih baik.

Budaya pengetahuan menekankan pentingnya berbagi informasi secara terbuka dan kolaboratif di seluruh level organisasi. Hal ini mendorong individu untuk aktif berkontribusi dan mengakses pengetahuan yang tersedia, sehingga menciptakan lingkungan di mana informasi mengalir bebas dan digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik. Keberhasilan budaya pengetahuan tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Mengembangkan budaya pengetahuan melibatkan penciptaan kebijakan dan praktik yang mempromosikan berbagi informasi. Ini termasuk penerapan sistem yang memfasilitasi akses ke pengetahuan, seperti sistem manajemen dokumen, platform kolaborasi, dan alat pencarian canggih. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa ada penghargaan dan insentif bagi individu yang berkontribusi aktif dalam berbagi pengetahuan, sehingga motivasi untuk berbagi informasi tetap tinggi.

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah elemen kunci dalam pencarian budaya pengetahuan. Karyawan perlu dilatih untuk menggunakan alat dan teknologi yang ada, serta memahami pentingnya berbagi pengetahuan untuk kesuksesan organisasi. Pelatihan ini membantu memastikan bahwa seluruh tim memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berpartisipasi secara aktif dalam budaya pengetahuan dan memanfaatkan informasi yang tersedia.

Tantangan dalam menciptakan budaya pengetahuan tidak dapat diabaikan. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, kekurangan teknologi yang memadai, atau masalah dalam proses berbagi informasi dapat menghambat upaya organisasi untuk membangun budaya yang diinginkan. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengatasi masalah tersebut secara proaktif, serta terus mengadaptasi strategi mereka sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

Perubahan dalam teknologi dan pasar juga memerlukan adaptasi dalam pendekatan pengelolaan pengetahuan. Organisasi harus siap untuk mengadopsi teknologi baru dan menyesuaikan proses mereka untuk memastikan bahwa sistem pengetahuan tetap relevan dan efektif. Adaptasi yang cepat dan fleksibel membantu organisasi tetap kompetitif dan mampu memanfaatkan peluang baru yang muncul.

Evaluasi dan pemantauan berkelanjutan adalah bagian integral dari pengembangan budaya pengetahuan. Organisasi harus secara rutin menilai efektivitas sistem manajemen pengetahuan mereka, mengumpulkan umpan balik dari pengguna, dan melakukan perbaikan yang diperlukan. Evaluasi ini memastikan bahwa pendekatan terhadap pengelolaan pengetahuan tetap sesuai dengan tujuan strategis organisasi dan dapat mendukung pertumbuhan serta inovasi.

Menganggap pencarian budaya pengetahuan sebagai hal yang berlebihan dapat mengabaikan manfaat strategis yang signifikan dari pendekatan ini. Budaya pengetahuan yang kuat tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga mendorong inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan memanfaatkan pengetahuan sebagai aset strategis, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Akhirnya, pencarian budaya pengetahuan merupakan investasi jangka panjang yang memberikan keuntungan substansial bagi organisasi. Melalui pendekatan yang terencana dan terintegrasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana pengetahuan dikelola secara efektif dan digunakan untuk mendukung tujuan strategis. Dengan demikian, pencarian budaya pengetahuan adalah langkah penting menuju keberhasilan dan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif.

Selama bertahun-tahun, para pemimpin organisasi telah mengeluhkan fakta bahwa banyak informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis tidak dibagikan, dan bahwa kurangnya pembagian ini menghambat kinerja tempat kerja yang baik. Pada saat yang sama (terutama sejak pertumbuhan KM dan minat manajemen terhadap KM selama beberapa dekade terakhir), pembagian informasi, pengetahuan, dan pembelajaran secara informal percakapan “di ruang santai” atau “elevator” yang terkenal telah menghasilkan upaya besar untuk mengidentifikasi elemen-elemen dari aktivitas pembagian ini yang dapat dikembangkan menjadi prinsip-prinsip manajemen.

Yang menambah minat terhadap layanan pengetahuan adalah pengembangan dan penerimaan gaya manajemen yang mengakui nilai percakapan, bahwa kolaborasi dan kerja sama interaktif merupakan blok bangunan dasar dalam organisasi yang berpusat pada pengetahuan dan berkontribusi pada keberhasilan penerapan layanan pengetahuan sebagai

metodologi praktis dan bermanfaat yang mendukung pengembangan budaya pengetahuan. Budaya pengetahuan telah didefinisikan dan atributnya telah dicantumkan. Sebagaimana budaya itu sendiri merupakan akumulasi dari kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam populasi tertentu, demikian pula budaya pengetahuan merupakan akumulasi dari kepercayaan dan nilai-nilai bersama paling sering dalam suatu organisasi atau kelompok orang lain tentang pengetahuan dan penerapan pengetahuan untuk keberhasilan organisasi atau kelompok tersebut. Dalam budaya pengetahuan, berlaku atribut-atribut tertentu. Atribut-atribut tersebut adalah:

1. Kekuatan dalam kolaborasi (tanpa disinsentif untuk berkolaborasi).
2. Rasa hormat dan dukungan terhadap integritas proses pengetahuan, dengan penekanan pada transparansi (kecuali dalam situasi yang ditetapkan dengan jelas yang memerlukan kebijaksanaan atau keamanan kepemilikan), kejujuran, dan kepercayaan.
3. Fokus pada peran organisasi yang lebih besar dan manfaat bagi organisasi yang lebih besar (bukan pada individu atau departemen individu).
4. Kesetiaan profesional terhadap organisasi atau perusahaan; kesetiaan terhadap pengaruh eksternal, seperti profesi atau aliran pemikiran atau filsafat politik, agama, atau sosial, adalah hal yang sekunder.
5. Antusiasme terhadap teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU).
6. Rasa hormat dan antusiasme terhadap layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen dan penyampaian layanan.
6. Rasa hormat terhadap landasan intelektual dari upaya tersebut; pencarian intelektual tidak diremehkan.
7. Pengakuan bahwa modal intelektual merupakan aset organisasi yang penting dan kritis dan bahwa KM apa pun definisinya merupakan operasi fungsional yang sah dalam organisasi (St. Clair, 2009).

Ahli strategi pengetahuan dalam budaya pengetahuan seperti yang telah kita lihat, bagi ahli strategi pengetahuan karyawan manajemen yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan ada peran yang sangat spesifik dalam budaya pengetahuan organisasi. Karyawan tersebut (biasanya dalam posisi manajemen atau pengawasan) mempertahankan keyakinan dan nilai-nilai tentang pengetahuan yang membangun dan terhubung dengan pemahaman tentang organisasi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dan tentang bagaimana disiplin ilmu tersebut berfungsi bersama untuk manfaat perusahaan secara luas, ahli strategi pengetahuan juga memiliki pemahaman yang jelas tentang hubungan antara pengetahuan dan teknologi. Dia sangat memenuhi syarat (mungkin lebih baik daripada pekerja lain dalam organisasi) untuk membuat hubungan antara strategi dan perencanaan, desain, dan implementasi sistem informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Karyawan ini dengan demikian diposisikan, ahli strategi pengetahuan ini, untuk memainkan peran utama dalam memberikan layanan pengetahuan, sisi praktis KM, dan untuk menerapkan manajemen pengetahuan guna mendukung misi organisasi yang lebih besar.

Ini merupakan perbedaan penting, peran kepemimpinan layanan pengetahuan ini bagi ahli strategi pengetahuan. Tempat kerja manajer ini, terutama jika merupakan pusat layanan informasi atau pengetahuan tunggal, diposisikan sebagai pusat pengetahuan organisasi, jika itu yang diinginkan para pemimpin perusahaan untuk organisasi. Dan ahli strategi pengetahuan menganggap serius peran kepemimpinannya sendiri dalam membawa integrasi pengetahuan ke dalam organisasi dan dengan cermat membedakan antara manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan. Ahli strategi pengetahuan memahami bahwa "manajemen pengetahuan" terkadang merupakan deskriptor yang tidak tepat, dan mengakui bahwa pengetahuan itu sendiri tidak dapat dikelola, meskipun - seperti yang sering dijelaskan (dan dicatat sebelumnya dalam buku ini) - KM dapat dicirikan sebagai bekerja dengan pengetahuan, misalnya, atau sebagai mengelola struktur ekologi pengetahuan. Bagi Dale Stanley, pendekatan paling praktis untuk menangani teka-teki manajemen pengetahuan adalah dengan berfokus pada layanan pengetahuan. Alih-alih mencoba mendefinisikan KM, Stanley menyarankan manajemen organisasi untuk beralih ke layanan pengetahuan:

3.3 LAYANAN PENGETAHUAN DIANGGAP SEBAGAI KATALISIS PENGETAHUAN.

Setelah pengetahuan dikembangkan, nilai diciptakan dengan memfasilitasi interaksi (berbagi pengetahuan) di antara mereka yang memiliki pengetahuan dan mereka yang perlu bekerja dengan pengetahuan. Ini adalah penciptaan nilai pengetahuan melalui KD/KS/KU, menemukan dan memanfaatkan peluang yang menghasilkan hasil nyata. (Stanley, 2008)

Ahli strategi pengetahuan adalah karyawan alami untuk menciptakan nilai pengetahuan karena ahli strategi pengetahuan adalah katalisator pengetahuan, informasi, dan pembelajaran strategis yang sejati. Mereka memahami dengan jelas tempat perubahan positif di tempat kerja dan mereka tidak meragukan peran mereka dalam penciptaan nilai pengetahuan. Memang, ahli strategi pengetahuan terlepas dari jabatan lain yang diberikan kepada mereka sebagai pekerja pengetahuan telah lama membedakan diri mereka dalam memberikan nilai tambah pada proses penyampaian informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis.

Seperti Stanley, Alvin L. Jacobson dan JoAnne Sparks mengakui tujuan penciptaan nilai. Mereka menunjukkan bahwa melalui manajemen yang sukses dari departemen layanan pengetahuan atau unit fungsional yang "berfokus pada strategi", penciptaan nilai pengetahuan terwujud. Jacobson dan Sparks mengambil posisi bahwa untuk memulai proses baik untuk layanan pengetahuan atau tujuan KM atau berbagi pengetahuan lainnya ahli strategi pengetahuan dan pekerja pengetahuan yang menyediakan layanan pengetahuan harus mengidentifikasi dan memberikan perhatian pada empat tindakan penting dalam proses tersebut. Ahli strategi pengetahuan harus:

1. Menentukan proposisi nilai utama dan tujuan rencana.
2. Lakukan penilaian peluang terhadap layanan, proyek, teknologi, dan keahlian yang ada terhadap proposisi nilai.

3. Bangun peta strategis yang menunjukkan bagaimana Anda berencana untuk membawa organisasi dari tempatnya saat ini ke tempat yang Anda inginkan di masa mendatang.
4. Rancang dan terapkan sistem pengukuran yang akan memantau kinerja yang sedang berlangsung untuk merencanakan dan memungkinkan perbaikan "tengah-aliran" (Jacobson dan Sparks, 2001).

Elemen kuncinya, tentu saja, berkaitan dengan perubahan, dan pentingnya merangkul perubahan demi kebaikan perusahaan yang lebih besar. Seperti yang terlihat jelas selama tahun-tahun terakhir abad kedua puluh ketika manajemen informasi berevolusi menjadi KM dan kemudian menjadi layanan pengetahuan dan ketika layanan pengetahuan mulai mendukung pengembangan budaya pengetahuan bagi organisasi, kemampuan untuk bergerak cepat dan menghasilkan keuntungan nyata menjadi penting bagi keberhasilan organisasi. Kualitas-kualitas ini kecepatan penyampaian dan ROI tidak kalah berlaku untuk layanan pengetahuan dibandingkan dengan alat manajemen lainnya, dan melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen perubahan, kecepatan penyampaian dan ROI tercapai.

Meskipun istilah "manajemen perubahan" telah menjadi klise selama beberapa tahun terakhir mungkin karena terlalu sering digunakan tetapi juga mungkin karena karakterisasinya sebagai sesuatu yang tidak ingin dihadapi oleh beberapa manajer konsep-konsep yang mendasari manajemen perubahan terus berlaku dan penting dalam manajemen organisasi. Bagi setiap ahli strategi pengetahuan yang tertarik untuk memimpin organisasi menuju integrasi pengetahuan saat organisasi bertransisi ke budaya pengetahuan (atau bagi pekerja pengetahuan atau profesional pengetahuan strategis yang merupakan bawahan langsung ahli strategi pengetahuan), menguasai manajemen perubahan menjadi, dengan sendirinya, tanggung jawab manajemen yang penting.

Sejak tahun 1991, telah ditegaskan oleh David S. Ferrero dan Thomas L. Wilding bahwa organisasi harus selalu terbuka terhadap perubahan jika mereka ingin mempertahankan relevansi tingkat tinggi (Ferraro dan Wilding, 1991). Dengan demikian, perubahan yang ditujukan untuk mempertahankan relevansi perusahaan dipandang oleh mereka (dan masih dapat dilihat) sebagai sesuatu yang diinginkan dan tak terelakkan, sebuah ide yang mungkin berkontribusi pada penerimaan yang telah menjadi panduan bagi para ahli strategi pengetahuan di banyak perusahaan dan organisasi.

Memang, mengenali keinginan dan keniscayaan perubahan serta mengembangkan keterampilan (atau menggunakan keterampilan yang telah dikembangkan) untuk membangun landasan bagi perubahan, mengelola penolakan, mendorong partisipasi, dan menciptakan metode untuk memberi penghargaan dan pengakuan kepada pemangku kepentingan perusahaan yang berhasil menerapkan KD/KS/KU telah menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan layanan pengetahuan. Faktor-faktor tersebut mengarah langsung ke KD/KS/KU. Faktor-faktor tersebut menarik perhatian dan kredibilitas terhadap pentingnya memahami dan memanfaatkan manajemen perubahan (apa pun jenis kegiatan tersebut di tempat kerja) dalam pengembangan budaya pengetahuan, dan faktor-faktor tersebut tidak boleh diremehkan.

Dengan demikian, saat kita melihat pengembangan fokus layanan pengetahuan bagi organisasi, kita mempertimbangkan sejumlah tema yang mendasarinya:

1. sejauh mana perusahaan dipersepsikan dan diberdayakan sebagai budaya pengetahuan oleh semua pemangku kepentingannya (dan khususnya para manajer dan pemimpin organisasi, yang dicontohkan oleh partisipasi mereka sebagai sponsor dalam pengelolaan kerangka strategis layanan pengetahuan di seluruh perusahaan);
 2. persepsi nilai berkenaan dengan pengetahuan dan peran layanan pengetahuan dalam penciptaan nilai bagi pekerjaan organisasi;
 3. elemen keberhasilan organisasi yang berperan dalam perusahaan yang lebih besar dan bagaimana elemen-elemen tersebut dipantau dan diukur;
 4. manajemen perubahan dan implementasi perubahan sebagai konstruksi operasional.
- Ketika tema-tema ini diakui sebagai bagian dari struktur fungsional organisasi dan semua afiliasi perusahaan memahami bagaimana tema-tema tersebut memengaruhi keberhasilan organisasi, perhatian terhadap fokus layanan pengetahuan yang diperkuat dapat dimulai dan budaya pengetahuan yang hingga kini sulit dipahami, dan mungkin dianggap tidak mungkin sudah ada di depan mata.

3.4 MEMBANGUN BUDAYA PENGETAHUAN

Upaya yang lebih besar atau "lebih tinggi" adalah menyusun organisasi sebagai budaya pengetahuan (atau memperkuatnya, jika sudah berfungsi setidaknya sebagian, sebagai budaya pengetahuan). Seperti yang disadari oleh semua pembaca dari apa yang telah mereka lihat sejauh ini, dalam organisasi modern menurut pendapat saya langkah menuju budaya pengetahuan ini dimulai dengan layanan pengetahuan. Transfer informasi dan pengetahuan serta penerapan pembelajaran strategis merupakan hal mendasar dalam setiap aktivitas di tempat kerja yang diharapkan menghasilkan keberhasilan.

Apakah keberhasilan itu terkait dengan kinerja karyawan individu dalam penyelesaian satu tugas, melekat pada keberhasilan kinerja dan kontribusi departemen tempat karyawan tersebut berafiliasi, atau bergabung dengan aktivitas di seluruh perusahaan untuk mendukung misi di seluruh organisasi, keberhasilan terwujud dalam penyatuan dan interaksi timbal balik dari semua aktivitas yang berkaitan dengan manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis rumus umum untuk menggambarkan layanan pengetahuan. Terhubung dengan upaya di tempat kerja yang berkembang melalui KD/KS/KU, layanan pengetahuan berfungsi sebagai landasan fokus operasional organisasi yang lebih besar.

Dengan demikian, layanan pengetahuan membentuk dasar skenario operasional yang dapat disetujui. Sebagai sisi praktis KM, dan mendukung KD/KS/KU di semua tingkat fungsional perusahaan, manfaat layanan pengetahuan menghasilkan fungsi perusahaan yang berkelanjutan di mana pengembangan organisasi dan efektivitas organisasi menurut definisi terstruktur di sekitar pengembangan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan yang terkait dengan perusahaan. Dalam keadaan yang sangat ideal ini, efeknya sangat khusus: organisasi berfungsi sebagai lingkungan atau suasana di mana KD/KS/KU adalah metodologi fungsional yang "normal". Transfer pengetahuan, informasi, dan konten pembelajaran strategis

diintegrasikan ke dalam manajemen organisasi yang sukses dan mendukung struktur operasionalnya, dengan memperhatikan sumber daya dan kemampuan intelektual organisasi yang dimasukkan ke dalam strategi manajemen perusahaan. Kehidupan sehari-hari semua orang yang berafiliasi dengan organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik layanan pengetahuan dikelola, dan ketika layanan pengetahuan dikelola dengan baik, perusahaan berfungsi sebagai budaya pengetahuan.

Namun, deskripsi yang ideal itu harus diimbangi dengan realitas yang nyata. Budaya pengetahuan bahkan jika budaya seperti itu sudah ada tidak terjadi secara otomatis atau dari beberapa motivasi altruistik yang lebih tinggi. Mengembangkan budaya pengetahuan (di mana seseorang belum ada) dan mempertahankan budaya pengetahuan itu memerlukan pertemuan sejumlah elemen yang berbeda, tidak ada yang lebih penting daripada standar kepemimpinan yang ada di perusahaan yang lebih besar dan suasana kolaboratif yang menjadi ciri organisasi yang berfokus pada pengetahuan. Faktor penting lainnya yang memengaruhi keberadaan budaya pengetahuan organisasi adalah bahwa kebanyakan orang yang berafiliasi dengan perusahaan tidak menghabiskan banyak waktu jika ada untuk memikirkan peran pengetahuan dalam keberhasilan upaya mereka. Memang, pada beberapa waktu tampaknya ada di beberapa bagian masyarakat yang hampir menghindari pertimbangan dalam arah ini. Setiap perhatian terhadap peran pengetahuan dalam pencapaian keberhasilan, baik di tempat kerja di elemen masyarakat lainnya dihindari dan, sayangnya, terkadang diremehkan.

Saat kita melangkah maju ke dalam keakraban yang kini menenangkan di abad ke-21, keadaan mulai berubah, berkat upaya banyak orang yang bekerja dengan modal intelektual dan yang selama satu generasi terakhir telah memberikan banyak perhatian untuk mendidik para pemimpin perusahaan tentang pentingnya memasukkan perhatian pada manajemen pengetahuan ke dalam struktur manajemen secara keseluruhan. Dan, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, banyak perhatian pada KM dan perannya di tempat kerja berasal dari komunitas akademis, yang menghubungkan keunggulan dalam manajemen modal intelektual dengan pengembangan organisasi dan efektivitas organisasi, dengan penekanan khusus pada manajemen informasi, manajemen teknologi, dan bidang usaha serupa di mana ilmu informasi sebagai media penyampaian terkait dengan keberhasilan perusahaan.

Tanpa terlalu optimis, bahkan mulai tampak bahwa dalam komunitas manajemen organisasi, penekanan pada efektivitas organisasi memengaruhi cara pekerja pengetahuan (dan afiliasi organisasi lainnya) berpikir tentang pengetahuan, mungkin mengawali hari baru bagi para pekerja ini. Mungkinkah ini menjadi awal dari era baru, "zaman keemasan" baru dalam pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan dalam masyarakat baru di mana keunggulan dalam KD/KS/KU mulai diakui sebagai pendorong keberhasilan? Mungkinkah kita sekarang melihat tanda-tanda bahwa apa yang dulu kita sebut sebagai "zaman informasi" sedang bertransisi ke "zaman pengetahuan" yang baru? Apakah, mungkin, cara berpikir baru tentang nilai pengetahuan mulai berlaku?

Jika memang demikian (dan ada di antara kita yang menyatakan demikian), akan menjadi hal yang wajar – di masa ini dan di tempat khusus ini dalam sejarah – bagi pekerja pengetahuan untuk mengambil tanggung jawab membangun dan mempertahankan budaya

pengetahuan bagi organisasi tempat mereka bekerja. Memang, di tempat kerja saat ini, lingkungan kerja adalah tempat pekerja informasi dan pengetahuan (apakah mereka diidentifikasi sebagai ahli strategi pengetahuan atau tidak) diposisikan secara ideal untuk memimpin upaya ini. Secara spesifik, mereka memiliki kesempatan untuk membawa keahlian manajemen dan profesional mereka sendiri ke dalam organisasi yang lebih besar, berpindah dari departemen individual untuk mengambil alih tanggung jawab yang luas di dalam organisasi.

Mereka melakukan ini dengan berpindah ke manajemen aset pengetahuan di seluruh perusahaan, metodologi yang berakar dari manajemen aset, manajemen pengetahuan, dan pemikiran sistem. Dengan upaya ini, layanan pengetahuan maju ke area fungsional yang belum pernah dianut sebelumnya, menyusun dan mengelola konten di seluruh organisasi. Ini adalah aktivitas tempat kerja yang secara khusus harus diprakarsai dan diterapkan oleh para ahli strategi pengetahuan, seperti yang akan kita lihat di Bab 2, Bagian 2.5. Dalam banyak hal, fungsi layanan pengetahuan yang penting sekarang adalah mengambil alih kepemilikan aset pengetahuan organisasi dan menyediakan manajemen dan penyampaian layanan dari perspektif seluruh perusahaan. Sudut pandang yang terbatas di masa lalu – ketika informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dikelola dari perspektif departemen atau bagian tertentu dari organisasi, kesetiaan profesional eksternal, atau sudut pandang pembatas lainnya dengan cepat tidak lagi disukai.

Namun, kenyataan yang harus dihadapi sekarang adalah bagaimana memanfaatkan pemikiran baru tentang pengetahuan ini dan bagaimana, khususnya, mencocokkan strategi manajemen perusahaan atau organisasi dengan strategi pengetahuan yang mengakui dan menggabungkan komponen-komponen budaya pengetahuan. Namun sebelum organisasi sebagai budaya pengetahuan dapat dipertimbangkan, kita harus memikirkan budaya perusahaan secara keseluruhan dan "tempat" informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang lebih luas dalam organisasi, mundur sejenak untuk mempertimbangkan apa sebenarnya budaya organisasi itu, sehubungan dengan layanan pengetahuan. Kita bertanya tentang proses KD/KS/KU dalam organisasi secara keseluruhan, dan kegiatan berbagi pengetahuan saat ini dan (mungkin) yang lebih umum, insentif dan, mungkin, segala disinsentif untuk KD/KS/KU dalam organisasi, dan mungkin bahkan beberapa sejarah KD/KS/KU dalam perusahaan sebagaimana telah berfungsi dan beroperasi hingga saat ini.

Pada saat yang sama, kami berusaha menentukan apakah ada keinginan yang diungkapkan dari pimpinan untuk meningkatkan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan dan, yang sama pentingnya, apakah ada minat pimpinan dalam pemodelan atau penguatan nyata apa pun dalam arah ini. Pertimbangan penting pada titik ini adalah apakah ada kepemilikan politik yang kuat untuk budaya pengetahuan (atau setidaknya untuk merencanakan strategi guna membangun budaya pengetahuan). Jika tidak, dapatkah kepemilikan tersebut dikembangkan?

Terkait dengan gagasan tentang pemimpin yang terlibat dalam atau setidaknya menyadari dan mendukung langkah menuju budaya pengetahuan, kami perlu menentukan pelaku utama baik yang sekarang maupun yang potensial yang akan direkrut jika ada langkah

menuju budaya pengetahuan. Kami mungkin akan menemukan, mungkin tanpa banyak usaha, minat pada gagasan budaya pengetahuan lintas fungsi dan di seluruh perusahaan, tetapi kemudian kami harus bertanya apakah minat tersebut nyata? Dan atas dasar apa minat itu didasarkan? Siapa yang berwenang (pertanyaan kepemilikan lagi) yang mampu memastikan keberhasilan pemfokusan ulang organisasi sebagai budaya pengetahuan? Dan dengan mempertimbangkan gambaran yang "lebih besar", kami mencoba menentukan siapa saja pemain kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kami mencoba menentukan apakah ada unit fungsional pengembangan strategi organisasi, atau departemen organisasi yang berfokus pada efektivitas organisasi. Orang-orang ini baik manajer maupun karyawan harus menyadari peran layanan pengetahuan dalam keberhasilan perusahaan, dan jika tidak, kesadaran mereka harus ditingkatkan. Mereka perlu ditanya apakah akan ada perbedaan bagi mereka dan bagi keberhasilan unit fungsional yang berafiliasi dengan mereka jika organisasi direstrukturisasi untuk berfungsi sebagai budaya pengetahuan.

Dan tanpa terlalu menekankan upaya tersebut, kami melihat sekeliling dan mencoba mengidentifikasi (jika kami belum mengetahuinya) masalah manajemen atau organisasi yang serius yang dapat diselesaikan melalui cara berpikir baru tentang informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Apakah ada aktivitas yang tidak dipantau, dikendalikan, atau dikembangkan secara memadai karena masalah berbagi pengetahuan? Jika ada, apa saja itu dan bagaimana kerangka kerja strategis layanan pengetahuan di seluruh perusahaan, sebagai bagian dari budaya pengetahuan di seluruh perusahaan, dapat memberikan solusi?

Dengan semua ide ini yang kini beredar di benak kami dan di benak rekan kerja kami, kami beralih untuk memikirkan budaya pengetahuan seperti apa yang kami inginkan, dimulai dengan visi kami tentang budaya pengetahuan bagi organisasi tempat kami bekerja. Dengan demikian, kami beralih ke peran kepemimpinan pengetahuan yang hampir formal dalam organisasi tempat kami bekerja, dan kami tidak ragu untuk merangkul kepemimpinan pengetahuan di tempat kerja.

Kepemimpinan adalah tentang visi, tentang memiliki ide tentang apa yang ingin Anda capai. Bagi mereka di organisasi yang memikirkan peran pengetahuan dan bagaimana penerapan layanan berkualitas memengaruhi keberhasilan organisasi, serta mereka yang bertanggung jawab untuk menyediakan kepemimpinan di seluruh perusahaan (termasuk untuk manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis), membangun dan kemudian mempertahankan budaya pengetahuan didasarkan pada visi. Ini adalah visi yang dimulai dengan memikirkan seberapa baik layanan pengetahuan, seberapa sukses budaya pengetahuan dalam mendukung organisasi saat mencapai misi organisasi. Jelas penilaian ini dapat ditentukan hanya setelah fakta. Namun, untuk bergerak menuju keberhasilan tersebut, diperlukan visi yang kuat, arah yang harus ditempuh, dan rasa tujuan bahwa bergerak ke arah tersebut adalah yang terbaik bagi organisasi beserta afiliasi dan pemangku kepentingannya.

Visi budaya pengetahuanlah yang memberikan dukungan dari para pemimpin organisasi. Manajemen ingin mengetahui, dan memang demikian, proposisi nilai utama untuk membangun dan, setelah dibangun, untuk mempertahankan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan? Apa saja tujuannya? Apa yang akan dicapai? Siapa saja yang akan menjadi

pemainnya? Bagaimana mereka yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memberikan layanan pengetahuan (dan mereka yang sepakat tentang perlunya budaya pengetahuan) memulai pekerjaan mereka? Pada awalnya, pertanyaan-pertanyaan ini tidak mudah dijawab tanpa penelitian yang mendalam dan yang sama pentingnya dengan hal lainnya percakapan dan diskusi yang panjang. Ada langkah-langkah yang harus diambil, arahan yang harus diikuti, dan semuanya harus dipertimbangkan sejak awal dalam setiap pertimbangan layanan pengetahuan dan penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan. Tugas-tugas berikut diperlukan.

3.5 TETAPKAN PROPOSISI NILAI

Ketika kita berbicara tentang proposisi nilai dalam layanan pengetahuan, dan khususnya saat kita berusaha menetapkan proposisi nilai untuk membangun dan mempertahankan budaya pengetahuan, kita memiliki tujuan yang pasti dalam pikiran. Kita berusaha mengartikulasikan manfaat yang akan diterima oleh para pemangku kepentingan dan pihak lain yang terkait dengan perusahaan sebagai hasil dari afiliasi mereka dengan manajemen organisasi dan penyediaan layanan pengetahuan.

Sementara sebagian besar orang di hampir setiap lingkungan dapat menemukan apa yang mereka butuhkan dan "bertahan hidup", demikianlah istilahnya, itu bukanlah cara yang paling efektif untuk mengejar dan menerapkan informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis. Itu bisa menjadi metode yang sangat mahal jika hasilnya hanya "cukup baik" dan tingkat KD/KS/KU itu menjadi semacam standar atau berlangsung secara berkelanjutan. Menetapkan proposisi nilai untuk layanan pengetahuan dan pengembangan budaya pengetahuan adalah ekspresi nilai tambah, yang memungkinkan pekerja pengetahuan untuk mengakui bahwa kualitas pekerjaan yang mereka lakukan dalam kegiatan pencarian pengetahuan adalah manfaat tambahan dari keanggotaan mereka dalam komunitas (terlepas dari apakah komunitas itu didefinisikan sebagai organisasi yang lebih besar atau kelompok individu di dalamnya).

Untuk menentukan proposisi nilai untuk pengembangan budaya pengetahuan adalah usaha besar, terutama karena kegiatan itu sendiri akan menghasilkan restrukturisasi besar. Dengan membuat keputusan tersebut pada akhirnya akan memungkinkan mereka yang berafiliasi dengan organisasi untuk berpikir tentang manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis dengan cara yang sangat berbeda, yang mengharuskan kita untuk memulai proses dengan mengajukan pertanyaan yang sangat langsung: Apa yang akan terjadi jika kita memimpin dalam menjadikan organisasi sebagai budaya pengetahuan? Apakah kita memiliki wewenang kepemimpinan untuk merestrukturisasi organisasi sebagai budaya pengetahuan? Apa manfaatnya bagi organisasi? Dan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, kita harus mempertimbangkan ide yang lebih mendasar: apa motivasi untuk mempertimbangkan perubahan besar dalam budaya organisasi? Apakah salah satu dari pendorong berikut memengaruhi langkah ke arah ini (dan mungkin ada lebih dari satu pendorong ini yang sekarang berperan dalam diskusi tentang budaya pengetahuan)?

1. minat dan arahan dari manajemen senior;
2. praktik industri dan kesadaran (melalui studi perbandingan atau kegiatan serupa) tentang KD/KS/KU yang diperkuat dalam organisasi eksternal dan industri yang bersaing, yang mengarah pada keinginan untuk memindahkan kekuatan itu ke dalam organisasi;
3. kekhawatiran tentang kurangnya pengetahuan dan kesalahpahaman tentang nilai pengetahuan yang terkait dengan keberhasilan organisasi; 4. percakapan dengan kolega dan pekerja pengetahuan lainnya.

Jelas kami mengidentifikasi peluang strategis untuk menunjukkan bagaimana budaya pengetahuan dapat memastikan penelitian tingkat tinggi, peningkatan KD/KS/KU, dan penerapan akhir dari pengetahuan yang diidentifikasi dalam solusi yang dibutuhkan. Mengartikulasikan hasil tersebut hampir pasti, dan dalam budaya pengetahuan, setiap aktivitas yang melibatkan pencarian pengetahuan akan memberikan manfaat yang tidak akan tersedia jika tidak demikian. Kami mendukung aktivitas ini dengan mengidentifikasi dampak budaya pengetahuan pada intinya, dengan mengajukan pertanyaan seperti: outsourcing apa yang dapat dihindari? staf proyek mahal apa yang dapat dikurangi? pengurangan apa dalam perjalanan, pengaturan rapat, dan biaya terkait lainnya yang akan dihilangkan, biaya yang seharusnya dibebankan pada proses penyampaian pengetahuan?

Langkah berikutnya adalah berfokus pada proyek yang akan menarik perhatian, untuk menetapkan bahwa setiap aktivitas yang dilakukan sebagai bagian dari manajemen layanan pengetahuan khususnya aktivitas dengan hasil jangka pendek dapat dibicarakan, untuk merujuk pada keberhasilan proses KD/KS/KU yang dikelola dengan baik bagi organisasi. Terkait, tentu saja, adalah penggunaan ukuran kemajuan yang bermakna dan hasil yang ditunjukkan, dan di sinilah kita memanfaatkan apa yang mungkin merupakan frasa terpenting dalam keseluruhan proses membangun budaya pengetahuan: Jadikan relevan.

Apa pun penghematan yang ditunjukkan atau produk yang terbukti bermanfaat, semuanya harus berhubungan persis dengan keberhasilan pencapaian misi organisasi induk. Jika hubungan langsung itu terjalin, validitas perubahan terbukti dan mereka yang mendorong aktivitas layanan pengetahuan diposisikan untuk menunjukkan bahwa rekomendasi yang diusulkan layak. Dalam menyampaikan maksudnya, proposisi nilai diperkuat saat diskusi dan demonstrasi tentang peluang masa depan dilakukan dalam hal bagaimana, dalam budaya pengetahuan, peluang tersebut akan memengaruhi kinerja dan efektivitas organisasi. Berikut ini contohnya: di satu organisasi multinasional besar, pengembangan proposisi nilai untuk beralih ke budaya pengetahuan dicapai melalui tujuan strategis tertentu:

1. Membangun tim kepemimpinan untuk mengelola program.
2. Menetapkan budaya KD/KS/KU di seluruh organisasi.
3. Membangun kerangka pembelajaran strategis yang berpusat pada pengetahuan untuk lembaga, bekerja sama dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dan departemen fungsional lainnya yang terlibat dalam pembelajaran strategis, pengembangan profesional, dan pelatihan.

4. Menyampaikan layanan pengetahuan melalui program yang menggabungkan nilai-nilai format digital dengan kekuatan kolaborasi dan kerja sama.
5. Mengelola departemen atau bagian layanan pengetahuan dengan penekanan berkelanjutan pada upaya yang berfokus pada peluang dan hasil.

Mengidentifikasi mitra dan sponsor. Seperti yang dijelaskan dalam hampir setiap diskusi yang terkait dengan layanan pengetahuan, pekerjaan mengembangkan dan kemudian mempertahankan budaya pengetahuan tidak dapat dilakukan oleh satu orang atau sekelompok orang, tidak peduli seberapa dihormati dan seberapa sukses mereka dalam pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan.

Agar budaya pengetahuan dapat berubah dari sekadar memikirkan dampak yang diinginkan menjadi kenyataan, ahli strategi pengetahuan organisasi (dan orang lain yang akan direkrut untuk berpartisipasi dalam pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan) harus mengalihkan perhatiannya untuk mengidentifikasi mitra dan sponsor yang akan bekerja dengan mereka. Dale Stanley dan saya memberikan perhatian yang cukup besar pada peran sponsor dalam Bab 3, Bagian 3.1, saat kami menulis tentang manajemen perubahan, tetapi beberapa komentar dapat berguna dalam konteks ini. Misalnya, sponsor layanan pengetahuan akan mencakup berbagai orang yang berada di berbagai tingkatan di seluruh organisasi, dan tiga hal yang langsung terlintas dalam pikiran: ahli strategi pengetahuan itu sendiri dan rekan-rekan mereka yang berpikiran sama (yang mungkin memiliki atau tidak memiliki kualifikasi "profesional" dalam manajemen layanan pengetahuan), orang-orang di departemen lain yang diakui atas kepemimpinannya yang inovatif, dan sponsor yang direkrut dari manajemen senior.

Sementara beberapa karyawan mungkin menunjukkan keengganan awal untuk mengambil tanggung jawab yang sangat penting, saat mereka belajar tentang peluang untuk sukses dan pentingnya pekerjaan mereka dalam memajukan layanan pengetahuan di organisasi yang lebih besar, mereka akan ingin menjadi bagian darinya. Menjadi sosok yang dikenal sebagai "sponsor" layanan pengetahuan dan membangun reputasi sebagai karyawan yang mendukung layanan pengetahuan dapat memainkan peran besar dalam menarik karyawan untuk melakukan aktivitas ini. Menemukan sponsor dan mitra menjadi sangat bermanfaat bagi para ahli strategi pengetahuan, karena mereka sudah dikenal sebagai penggiat jaringan dalam organisasi, atau setidaknya di departemen tempat mereka menghabiskan sebagian besar waktu untuk terlibat dalam sebagian besar aktivitas mereka.

Para ahli strategi pengetahuan sudah merasa nyaman berbicara dengan orang lain tentang informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis, dan bukan hal yang aneh bagi mereka dengan menggunakan keterampilan jaringan mereka untuk memiliki kontak dengan pekerja pengetahua lain di seluruh perusahaan atau organisasi. Melalui jaringan mereka, karyawan ini akan mengidentifikasi orang-orang di departemen lain yang sudah dikenal karena kepemimpinannya yang inovatif, "pemikiran" inovatif yang dapat digunakan dalam percakapan tentang pekerjaan pengetahuan. Dengan demikian, mereka berada dalam posisi yang baik untuk membawa pekerja pengetahuan dan kolega lain ini ke dalam gambaran sebagai sponsor layanan pengetahuan.

Meskipun beberapa dari orang-orang ini mungkin tidak selalu aktif dalam hal pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan, atau menganggap diri mereka seperti itu, sebagai pemimpin pengetahuan di departemen mereka, mereka berpartisipasi pada tingkat tertentu dalam KD/KS/KU. Memang, sering kali terjadi bahwa pekerja informasi dan pengetahuan "profesional" seperti rekan peneliti, staf pengembangan basis data, pustakawan spesialis, dan semacamnya bukanlah satu-satunya orang yang memenuhi syarat untuk bertindak sebagai sponsor layanan pengetahuan bagi perusahaan yang lebih besar. Saat organisasi bergerak ke arah budaya pengetahuan, aktivitas tersebut memberikan peluang yang sangat baik bagi jaringan untuk terus berlanjut, bergerak menuju hasil yang menguntungkan bagi semua afiliasi.

Lakukan penilaian peluang/audit layanan pengetahuan

Dalam layanan pengetahuan, langkah ini (dijelaskan secara terperinci dalam Bab 2, Bagian 2.2) paling sering disebut sebagai audit atau evaluasi layanan pengetahuan, tetapi bagaimana hal itu ditetapkan tidak sepenting pemahaman yang jelas tentang tujuan atau nilai aktivitas ini. Bergerak menuju budaya pengetahuan di seluruh perusahaan mencakup penilaian menyeluruh terhadap budaya yang lebih besar, untuk menentukan tingkat kematangan organisasi secara keseluruhan. Sangat penting untuk memiliki pemahaman atau bahkan inventaris layanan, proyek, teknologi, dan keahlian yang ada yang dapat dibandingkan dengan proposal untuk budaya pengetahuan.

Pada saat yang sama, dan yang sama pentingnya, penilaian "suasana" atau budaya sejalan, karena keputusan dasar harus dibuat sejak awal mengenai apakah organisasi tersebut merupakan organisasi yang akan mendapat manfaat dari budaya pengetahuan, atau bahkan apakah ada minat tentang kemungkinan keuntungan dari budaya pengetahuan di seluruh perusahaan. Jika organisasi tersebut merupakan organisasi yang status quo ante-nya merupakan norma, hanya ada sedikit alasan untuk melanjutkan upaya tersebut (tetapi, sejujurnya, dengan contoh-contoh kuat mengenai proposisi nilai untuk budaya pengetahuan yang ditetapkan untuk setiap pihak yang berkepentingan, hampir tidak ada organisasi yang tidak akan mendapat manfaat dari lingkungan yang lebih berfokus pada pengetahuan).

3.6 BANGUN KASUS BISNIS UNTUK LAYANAN PENGETAHUAN

Tentu saja, di sini kita tidak membahas kasus bisnis yang direkomendasikan untuk situasi manajemen standar, dengan persyaratannya bahwa itu harus berupa argumen tertulis formal untuk meyakinkan pembuat keputusan untuk menyetujui aktivitas yang diusulkan ini atau itu. Ahli strategi pengetahuan dan timnya telah melakukannya dengan melakukan audit layanan pengetahuan dan kemudian mengubah temuan audit menjadi rekomendasi mereka untuk kerangka kerja strategis layanan pengetahuan, strategi pengetahuan organisasi yang diusulkan.

Namun, kasus bisnis untuk domain pengetahuan mengambil beberapa konsep yang dimasukkan ke dalam kasus bisnis biasa (tergantung pada persyaratan organisasi dan seberapa banyak formalitas yang masuk ke dalam aktivitas tempat kerja semacam ini di organisasi atau lembaga tertentu). Sebagian besar dari ini sudah dimasukkan ke dalam konten

audit layanan pengetahuan, rencana pengukuran dan metrik untuk layanan pengetahuan, dan dokumen strategi pengetahuan, khususnya dalam ringkasan eksekutif dari masing-masing dokumen ini. Namun, jika dokumen-dokumen ini panjang (dan tidak memiliki ringkasan eksekutif), dokumen pernyataan kasus bisnis untuk layanan pengetahuan – dapat disusun untuk memungkinkan artikulasi dan penangkapan persyaratan utama untuk peningkatan berbagi pengetahuan dan untuk mengambil langkah-langkah untuk menyusun dan, ketika dibangun, untuk mempertahankan organisasi sebagai budaya pengetahuan di seluruh perusahaan.

Kasus bisnis ini, jika diperlukan, dimulai (dan, sekali lagi, konten ini mungkin telah dimasukkan ke dalam audit layanan pengetahuan dan/atau dokumen kerangka kerja strategis strategi pengetahuan) dengan pernyataan kebutuhan dan pengembangan piagam layanan pengetahuan yang menjelaskan visi, misi, dan pernyataan nilai untuk upaya tersebut. Setelah piagam atau pernyataan tujuan telah disiapkan (disebut dalam beberapa organisasi sebagai dokumen "kerangka acuan"), ahli strategi pengetahuan dan anggota lain dari tim layanan pengetahuan atau kelompok kerja beralih ke pengembangan kerangka kerja untuk menerapkan proses:

1. Mengidentifikasi tujuan operasional yang diperlukan dan menyiapkan pernyataan yang menjelaskan bagaimana tujuan ini dicapai dalam organisasi yang dibangun dan berfungsi sebagai budaya pengetahuan. Sesuaikan tujuan yang lebih umum ini dengan hal-hal spesifik dari organisasi saat ini dan temuan serta rekomendasi dari audit layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan.
2. Identifikasi proyek/inisiatif tertentu, dalam urutan prioritas, dan berikan justifikasi untuk hal yang sama.
3. Rencanakan implementasi teknologi yang mendukung inisiatif ini.
4. Jelaskan peran ahli strategi pengetahuan, profesional dan spesialis pengetahuan strategis lainnya, peserta terafiliasi lainnya, dan sponsor, advokat, dan juara yang telah berkomitmen untuk mendukung pekerjaan unit bisnis layanan pengetahuan.
5. Siapkan metrik tinjauan dan pemantauan, dan sertakan dalam desain instrumen ini sistem pengukuran untuk memantau tidak hanya kinerja yang sedang berlangsung tetapi juga struktur fleksibel yang akan memungkinkan koreksi "tengah-aliran".
6. Siapkan rencana manajemen perubahan.
7. Siapkan rencana pembelajaran/pelatihan strategis.
8. Siapkan rencana komunikasi untuk target internal dan eksternal, dengan komitmen terhadap transparansi dan berbagi pengetahuan.

Mengapa, pada titik ini, diperlukan studi kasus bisnis untuk layanan pengetahuan?

Karena dua alasan yang sangat bagus yang akan menjadi sangat jelas setelah studi kasus bisnis (formal atau lainnya) mulai ditanamkan ke dalam pekerjaan staf komunikasi internal atau karyawan dan, dengan menggunakan setiap media yang tersedia, akan menyampaikan "pesan" layanan pengetahuan ke organisasi.

Studi kasus bisnis menurut definisinya adalah alat untuk menjelaskan alasan mengapa suatu inisiatif dilakukan (dan meskipun biasanya dianggap sebagai dokumen tertulis, studi

kasus bisnis dapat berupa terutama jika dokumentasi audit layanan pengetahuan dan kerangka strategis layanan pengetahuan tersedia untuk semua staf dan manajemen yang relevan - presentasi atau serangkaian presentasi, atau bahkan perjanjian lisan, sekali lagi tergantung pada budaya organisasi dan pengalaman karyawannya dalam situasi yang sama). Dan ada logika di balik konstruksi studi kasus bisnis, apakah digunakan sebagai studi kasus bisnis "nyata" di perusahaan atau apakah diadaptasi, seperti di sini, untuk jenis organisasi yang berbeda. Ini adalah logika sederhana, yang dibangun berdasarkan gagasan bahwa setiap kali sumber daya (uang, usaha, waktu staf) akan digunakan untuk aktivitas apa pun dalam organisasi, sumber daya tersebut harus mendukung kebutuhan bisnis atau organisasi. Itulah yang terjadi dalam pengembangan strategi pengetahuan dan penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan.

Mengejar cita-cita. Seiring dengan pengembangan kerangka kerja strategis untuk transisi organisasi ke dalam budaya pengetahuan mulai membuahkan hasil dan keberhasilan awal dicatat dan dikomunikasikan, organisasi yang berpusat pada pengetahuan yang dibayangkan mulai terbentuk. Ada tanda-tanda bahwa organisasi bergerak menuju lingkungan atau suasana di mana organisasi itu sendiri diakui karena fokus pengetahuannya, dan pada titik ini, beberapa pertimbangan tentang transisi dari apa yang sebelumnya disebut sebagai manajemen pengetahuan ke layanan pengetahuan perlu dilakukan.

Misalnya, kerangka kerja seperti itu dapat dibuat dengan memulai definisi Mark Clare dan Arthur Detore tentang KM sebagai "serangkaian kegiatan manajemen yang dirancang untuk memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki organisasi guna menciptakan nilai bagi karyawan, pelanggan, dan pemegang saham/pemangku kepentingan" (Clare dan Detore, 2000). Mengakui bahwa dalam tugas-tugas praktis dan yang dapat ditindaklanjuti yang dijelaskan dalam definisi ("memanfaatkan," "menciptakan nilai," dll.) kita melihat transisi KM menjadi layanan pengetahuan, kita melihat sisi praktis KM digunakan dan sekarang diakui untuk "menerapkan KM." Aktivitas-aktivitas ini kemudian menjadi layanan, produk, dan konsultasi untuk mendukung misi perusahaan atau organisasi di seluruh perusahaan.

Transisi ini beresonansi dengan sangat baik dengan definisi KM lainnya, yaitu definisi Karen Reczek. Menggambarkan bagaimana kepustakawanan khusus dapat dilihat sebagai integrasi ke dalam KM (dan sebaliknya), Reczek mengemukakan poin-poin yang membuat saya berpikir tentang apa yang mungkin menjadi pertanyaan menarik: dapatkah kedua disiplin ilmu tersebut bergabung menjadi profesi baru?

Manajemen pengetahuan mengacu pada strategi dan struktur untuk memaksimalkan pengembalian sumber daya intelektual dan informasi. Karena modal intelektual berada dalam bentuk diam-diam (pendidikan manusia, pengalaman, dan keahlian) dan bentuk eksplisit (dokumen dan data), KM bergantung pada proses budaya dan teknologi penciptaan, pengumpulan, pembagian, rekombinasi, dan penggunaan kembali. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai baru dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja pengetahuan individu dan kolaboratif sambil meningkatkan inovasi dan mempertajam pengambilan keputusan. (Reczek, 2008)

Sekali lagi, dengan memberikan perhatian pada hal-hal yang dapat ditindaklanjuti dalam definisi tersebut, kita melihat situasi alami untuk menggabungkan KM dengan manajemen informasi dan pembelajaran strategis menjadi layanan pengetahuan. Seperti halnya Clare dan Detore, istilah tindakan yang termasuk dalam ungkapan Reczek (menciptakan nilai baru, meningkatkan efisiensi, meningkatkan efektivitas, kolaborasi dalam pekerjaan pengetahuan, peningkatan inovasi, pengambilan keputusan yang tajam) semuanya bergabung untuk memindahkan teori KM ke praktik layanan pengetahuan.

Dengan melakukan hal itu, terbentuklah situasi manajemen yang paling baik dijelaskan melalui lensa kelayakan, sebagai tanggapan terhadap pertanyaan berikut: dapatkah organisasi berfungsi dan dipertahankan sebagai budaya pengetahuan jika saran dalam halaman ini diterima dan dikembangkan? Jawabannya bisa positif, tergantung pada bagaimana kriteria berikut cocok dengan tinjauan organisasi sebagai budaya pengetahuan:

1. Potensi organisasi sebagai budaya pengetahuan terhubung secara khusus dengan nilai "utamanya" - yaitu, misinya (mengapa organisasi itu ada). Contoh yang kuat adalah karya Megan Smith, Spesialis Riset di American Physical Therapy Association. Di awal pekerjaannya di APTA, ia mendapati dirinya dalam posisi yang menguntungkan karena menjadi bagian dari restrukturisasi di seluruh perusahaan. Karena berada di posisi tersebut, Megan dapat segera mulai memikirkan restrukturisasi tersebut sebagai "kesempatan untuk memikirkan kembali penyampaian layanan informasi dan pengetahuan." Karena memiliki hubungan yang alami, ia juga diposisikan untuk menentukan peran baru bagi dirinya sendiri, karena ia telah dipindahkan dari perpustakaan APTA ke posisi baru, dengan tanggung jawab untuk menyediakan layanan pengetahuan yang disesuaikan bagi Unit Kebijakan Publik, Praktik, dan Urusan Profesional asosiasi tersebut. Langkah pertamanya cukup jelas (meskipun - sayangnya - langkah-langkah tersebut sering diabaikan di beberapa organisasi): ia mulai dengan menyusun pernyataan nilai untuk hasil dari struktur layanan informasi dan pengetahuan tertanam yang baru, dan ia menyatakan hasil yang diharapkan tersebut secara ringkas dan jelas: "keputusan yang lebih tepat bagi organisasi" (Smith, 2014).
2. Karakteristik organisasi mendukung penerimaan layanan pengetahuan sebagai kerangka kerja strategis, dan meskipun ini berlaku di banyak bidang pekerjaan, definisi informatika medis Dr. Russell Maulitz memperjelas bahwa dalam perawatan kesehatan modern, jalur menuju layanan pengetahuan menjadi semakin jelas setiap saat. Dr. Maulitz, Kepala Pejabat Medis di Starship Health Technologies LLC dan seorang profesor di Departemen Keluarga, Komunitas, dan Pengobatan Pencegahan di Fakultas Kedokteran Universitas Drexel di Philadelphia, berbicara tentang "ahli informatika" (dalam layanan pengetahuan, kita mungkin menyebut karyawan ini sebagai ahli strategi pengetahuan, karena kualifikasi dan tanggung jawab tampaknya sama untuk keduanya). Orang ini, katanya, "akan melakukan ilmu informasi, dan informatika benar-benar tempat ilmu komputer dan perawatan kesehatan serta ilmu informasi bersatu dan tumpang tindih. Informasi adalah ilmu pengetahuan dan TI kesehatan adalah teknologinya, termasuk masuk ke dalam hal-hal yang tidak penting

dan meluncurkan catatan kesehatan elektronik dan semua realitas teknologi dunia modern." Karena layanan pengetahuan adalah tentang sisi praktis KM, tidaklah sulit untuk menghubungkan informatika medis dan layanan pengetahuan. "Sama sekali tidak," kata Dr. Maulitz. Ia berbicara tentang bagaimana ketika ia pertama kali tertarik pada subjek informatika medis yang lebih besar, sisi praktis itu lebih "aspiratif" karena pada saat itu informatika medis masih harus berkembang. (Dan memang, ia menegaskan, hal itu masih terjadi.) Namun dengan fokus aspiratif ini, informatika medis berkembang menjadi upaya untuk meraih sesuatu yang lebih baik daripada sekadar teknologi, sesuatu yang – dalam bidang kedokteran – akan menguntungkan masyarakat yang lebih luas dan berkontribusi pada kebaikan yang lebih besar, memposisikan lini pekerjaan untuk pengetahuan itu "di mana titik-titik kesulitannya adalah ketika menyangkut berbagi pengetahuan," sebuah situasi yang oleh Dr. Maulitz digambarkan sebagai salah satu "masalah manis" yang memengaruhi pendekatannya terhadap pekerjaannya (Maulitz, 2015).

3. Berbagi pengetahuan dan pembelajaran strategis dalam perusahaan diakui sebagai keuntungan budaya dan organisasi dan didorong, bukan digagalkan. Mitzi Perdue, yang telah menulis tentang Perdue Farms dan pendirinya, mendiang Frank Perdue, menegaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan bagian dari manajemen dan struktur operasional perusahaan. Tentu saja, sebagian darinya berkaitan dengan kepribadian Frank Perdue – ia menyukai percakapan (lebih suka mendengarkan daripada berbicara, tetapi seni percakapan secara keseluruhan sangat penting baginya). "Frank dikenal karena sikap egaliternya, mungkin karena latar belakangnya tumbuh di pertanian," kata Mitzi Perdue dalam sebuah wawancara. "Bagi Frank, ini bukan soal 'Saya bos dan Anda akan melakukan apa yang saya perintahkan.' Bahkan ketika ia tahu cara untuk menyampaikan sesuatu, ia ingin mendengar apa yang orang lain katakan, apa yang mereka pikirkan tentang apa pun yang sedang dibicarakan. Dan mendengarkan adalah caranya untuk menyampaikannya. Setiap orang penting baginya, dan tidak peduli seberapa besar perusahaan itu, ia terlibat dalam percakapan. Tentu saja dengan para eksekutif lainnya, tetapi juga dengan orang-orang di jalur produksi, pengemudi truk, distributor, dan siapa pun yang perlu berbicara dengannya. Dan dalam percakapan ini, ia juga mengajar. Salah satu ide besarnya adalah apa yang kemudian dikenal sebagai 'model Perdue' untuk pendidikan: mengajar orang saat mereka bekerja" (Perdue, 2015).

Semua itu membawa kita pada visi akhir kita bagi mereka yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan, efek ideal namun dapat dicapai dari layanan pengetahuan dan perannya dalam membangun dan mempertahankan budaya pengetahuan. Dalam organisasi yang terstruktur sebagai budaya pengetahuan, tanggung jawab kepemilikan atas layanan pengetahuan mencakup tanggung jawab manajemen atas praktik berbagi pengetahuan dan inovasi internal organisasi, yang mungkin dipimpin oleh karyawan manajemen tingkat senior, ahli strategi pengetahuan yang sangat kita perhatikan.

Di beberapa organisasi, peran itu mungkin saja diambil oleh manajer C-suite yang dipekerjakan untuk tujuan tersebut (misalnya, Chief Strategy Officer atau Chief Knowledge Strategist). Apakah anggota C-suite atau bukan, pekerjaan ahli strategi pengetahuan organisasi memiliki tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas khusus, yang semuanya terhubung dengan kemampuannya untuk membimbing organisasi dalam menyatukan tiga elemen layanan pengetahuan menjadi kerangka kerja operasional yang dapat ditindaklanjuti, berfokus pada peluang, dan berfokus pada hasil. Ini adalah kerangka kerja strategis layanan pengetahuan yang menggerakkan organisasi maju menuju keunggulan dalam berbagi pengetahuan dan keberhasilan dalam pencapaian misi organisasi.

Dengan memasukkan layanan pengetahuan dalam struktur organisasi (mengacu pada deskripsi strategi pengetahuan yang diterima sebagai strategi manajemen organisasi – didukung oleh layanan pengetahuan – yang mencakup perhatian pada sumber daya dan kemampuan intelektual), kepemimpinan perusahaan menekankan hubungan penting antara strategi manajemen keseluruhan organisasi dan strategi pengetahuannya.

BAB 4

LAYANAN PENGETAHUAN TERAPAN

4.1 KOLABORASI DI TEMPAT KERJA

Kolaborasi merupakan hal yang wajar dalam budaya pengetahuan. Jika budaya pengetahuan organisasi telah berkembang dari kerangka kerja strategis layanan pengetahuan yang dirancang untuk mendukung strategi pengetahuan organisasi, kolaborasi akan ditetapkan dalam struktur manajemen organisasi.

Dengan kolaborasi, ahli strategi pengetahuan karyawan manajemen yang diakui sebagai pemimpin layanan pengetahuan organisasi kini bergerak maju untuk mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan organisasi. Dengan strategi tersebut, para pemimpin perusahaan (termasuk ahli strategi pengetahuan organisasi) mampu memposisikan organisasi untuk keunggulan dalam berbagi pengetahuan, dan khususnya untuk bergerak menuju empat pencapaian yang kami identifikasi sebagai manfaat keunggulan dalam manajemen layanan pengetahuan: peningkatan pengambilan keputusan kontekstual, percepatan inovasi, penguatan manajemen aset pengetahuan, dan jika organisasi berfokus pada penelitian dalam salah satu aktivitasnya penelitian tingkat tinggi.

Karena layanan pengetahuan memungkinkan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU), kolaborasi menonjol sebagai pendorong operasional untuk meraih keberhasilan. Kolaborasi memberi para manajer kerangka acuan yang jelas untuk memastikan bahwa layanan pengetahuan mendukung dan memungkinkan hasil yang dicari oleh perusahaan yang lebih besar. Di bagian ini, kami memberikan perhatian pada kolaborasi sebagai metodologi manajemen, kepemimpinan kolaboratif (termasuk kepemilikan bersama), tempat kerja kolaboratif, dan efek gabungannya pada pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan. Tempat Kerja Kolaboratif.

Dari apa yang saya amati dalam pekerjaan saya dan interaksi saya dengan orang lain di bidang kami, saya dapat menegaskan bahwa dorongan kolaboratif masih hidup dan baik serta dipahami oleh kebanyakan orang. Memang, kolaborasi diakui sebagai komponen penting dan mendasar dari layanan pengetahuan dan upaya perencanaan dan administratif kami dengan layanan pengetahuan di tempat kerja. Namun, dalam skala yang lebih besar, sebagai manusia, kita berkolaborasi sepanjang waktu, biasanya bahkan tidak menganggap tindakan tersebut sebagai tindakan "kolaboratif".

Dan sejauh menyangkut kolaborasi di tempat kerja, di sana juga, kita memiliki sejarah yang panjang. Ketika kita berbicara tentang metode kolaboratif dalam pengembangan organisasi dan efeknya pada manajemen organisasi, kita menyadari bahwa aktivitas dasar manusia ini dapat didorong, didukung, dan bahkan dimanipulasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan berbuat demikian, kami menghadirkan atribut layanan pengetahuan yang paling mendasar ini ke dalam gambaran manajemen, memastikan bahwa proses, perilaku, dan percakapan yang terjadi antara individu dan dalam kelompok

menghasilkan pendekatan pemecahan masalah yang menguntungkan semua pemangku kepentingan di tempat kerja.

Kolaborasi KD/KS/KU berawal dari tiga pendekatan terhadap interaksi manusia:

1. **Horizontal:** Melibatkan interaksi antar karyawan pada level manajemen yang sama dalam organisasi.
2. **Vertikal:** Melibatkan karyawan pada level yang berbeda, meskipun hal ini memiliki masalah inheren berupa rasa hormat kepada mereka yang berada di level yang lebih tinggi, bahkan ketika rasa hormat tersebut mungkin tidak memberikan manfaat terbaik bagi upaya kolaboratif.
3. **Acak:** Melibatkan upaya kolaboratif yang muncul atas dasar "sesuai kebutuhan", dan dapat berakhir segera setelah kebutuhan spesifik terpenuhi.

Seperti yang kita ketahui dari pengalaman di masyarakat yang lebih luas dan khususnya dari pekerjaan di layanan pengetahuan, kolaborasi merupakan campuran yang terus berubah, dan dapat melibatkan kombinasi dari hal-hal di atas. Semua atau sebagian bentuk kolaborasi ini bekerja paling baik jika melibatkan sebanyak mungkin orang dalam prosesnya.

Tujuannya adalah untuk mencapai kolaborasi yang mengakui dan mendapatkan manfaat dari fakta bahwa, dalam ungkapan paling populer yang dikaitkan dengan pengalaman tersebut, "tidak seorang pun dari kita secerdas kita semua." Ini adalah subjek yang telah diangkat oleh James Surowiecki, kolumnis keuangan untuk *The New Yorker* dan penulis *The Wisdom of Crowds*, dalam beberapa kesempatan. Surowiecki, yang diperkenalkan sebelumnya, memiliki gagasan yang sangat jelas tentang bagaimana nilai keberagaman dan kesamaan orang-orang yang terlibat memengaruhi hubungan antara pekerja pengetahuan organisasi dan mereka yang memiliki tanggung jawab manajemen dan penyampaian untuk layanan pengetahuan. Surowiecki menulis:

Anda menginginkan keberagaman di antara para wirausahawan yang memunculkan ide, sehingga Anda akan mendapatkan perbedaan yang berarti di antara ide-ide tersebut, bukan variasi kecil pada konsep yang sama. [Dalam penelitian,] sebuah kelompok yang terdiri dari beberapa agen cerdas dan beberapa agen yang tidak begitu cerdas hampir selalu lebih baik daripada kelompok yang hanya terdiri dari agen cerdas, jadi menyatukan hanya orang-orang yang semuanya melakukan hal yang sama [misalnya, manajer informasi/pengetahuan dalam kasus ini] berarti bahwa secara keseluruhan kelompok tersebut kurang tahu daripada yang seharusnya. Menambahkan beberapa orang yang kurang tahu tetapi memiliki keterampilan yang berbeda sebenarnya meningkatkan kinerja kelompok.

Surowiecki, 2005

Surowiecki berbicara tentang "perbedaan yang ditimbulkan oleh perbedaan," seperti yang ia katakan, dan kita dapat mengadaptasi wawasannya untuk membuat argumen yang kuat bahwa para ahli strategi pengetahuan memanfaatkan "peran" perbedaan saat mereka

berusaha memindahkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan lintas fungsi yang kooperatif ke tahap kolaboratif.

Menurut cara berpikirnya (dan saya setuju dengan Surowiecki) mengelompokkan hanya orang-orang yang serupa tidak selalu berhasil karena orang-orang yang serupa cenderung mirip satu sama lain dalam hal apa yang dapat mereka lakukan dan bagaimana mereka berpikir tentang dalam hal ini peran pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar. Menambahkan beberapa orang yang kurang tahu atau, dengan kata lain, yang tahu "selain itu" meningkatkan kinerja kolaboratif. Orang-orang ini mungkin, pada kenyataannya, tahu lebih banyak, tetapi tentang sesuatu yang lain. Seperti yang dikatakan Surowiecki:

Kelihatannya seperti kesimpulan yang eksentrik, dan memang begitu. Itu hanya kebetulan benar. Teori organisasi legendaris James G. March, pada kenyataannya, menyatakannya seperti ini:

“Pengembangan pengetahuan mungkin bergantung pada upaya mempertahankan masuknya orang-orang yang naif dan bodoh, dan kemenangan kompetitif tidak selalu diraih oleh orang-orang yang berpendidikan baik.”

March berpendapat, alasannya adalah bahwa kelompok yang terlalu mirip merasa lebih sulit untuk terus belajar, karena setiap anggota semakin sedikit membawa informasi baru. Kelompok yang homogen hebat dalam melakukan apa yang mereka lakukan dengan baik, tetapi mereka menjadi semakin tidak mampu menyelidiki alternatif. Atau, seperti yang dikatakan March, mereka menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengeksploitasi dan tidak cukup waktu untuk mengeksplorasi. Membawa anggota baru ke dalam organisasi, bahkan jika mereka kurang berpengalaman dan kurang cakap, sebenarnya membuat kelompok lebih cerdas hanya karena sedikit yang diketahui anggota baru tidak berlebihan dengan apa yang diketahui orang lain. Seperti yang ditulis March, “[Dampaknya] tidak berasal dari pengetahuan yang lebih unggul dari rata-rata rekrutan baru. Rekrutan, secara rata-rata, kurang berpengetahuan daripada individu yang mereka gantikan. Keuntungannya berasal dari keberagaman mereka.” Surowiecki melanjutkan argumennya dan saya tidak yakin apakah saya dapat mengatakannya dengan lebih baik:

Namun, jika Anda dapat mengumpulkan sekelompok orang yang beragam yang memiliki tingkat pengetahuan dan wawasan yang berbeda-beda, Anda akan lebih baik mempercayakannya dengan keputusan-keputusan besar daripada menyerahkannya kepada satu atau dua orang, tidak peduli seberapa pintar orang-orang tersebut. Ini tidak berarti bahwa analisis yang berpengetahuan luas dan canggih tidak berguna dalam membuat keputusan yang baik. (Dan itu tentu saja tidak berarti bahwa Anda menginginkan sekelompok amatir yang mencoba melakukan operasi atau menerbangkan pesawat secara kolektif.) Itu berarti bahwa betapapun luasnya informasi dan canggihnya seorang ahli, saran dan prediksinya harus digabungkan dengan saran dan prediksi orang lain untuk mendapatkan hasil maksimal darinya. Semakin besar kelompok tersebut, semakin dapat diandalkan penilaiannya.

Rincian tingkat keberhasilan layanan pengetahuan ini disampaikan oleh Geert van der Linden, Wakil Presiden Manajemen Pengetahuan dan Pembangunan Berkelanjutan di Bank Pembangunan Asia, yang memberikan paradigma yang berguna saat ia menjelaskan tujuannya untuk mengubah pengetahuan organisasi menjadi efektivitas organisasi. Ia mencatat bahwa upaya bank untuk memanfaatkan pengetahuan dan menciptakan nilai dari pengetahuan bagi negara-negara anggota ADB merupakan upaya yang memerlukan perubahan signifikan dan perhatian terhadap manajemen perubahan dan pada kenyataannya menuntut tidak kurang dari "perubahan dalam budaya perusahaan." Untuk tujuan ini, fokusnya adalah membuat hubungan antara teknologi dan pengetahuan, untuk memastikan bahwa kolaborasi antara teknologi dan layanan KM/pengetahuan berhasil.

Karena, seperti yang dikatakan van der Linden, ekonomi pengetahuan adalah tentang "memanfaatkan peluang dan memanfaatkan akses yang disediakan teknologi," ekonomi pengetahuan juga tentang "memahami dan menerima proposisi bahwa 'tidak seorang pun dari kita secerdas kita semua'" (van der Linden, 2004). Bahwa lingkungan kolaboratif adalah lingkungan di mana semua pemangku kepentingan berpartisipasi sebagai rekan yang setara dan di mana berbagai sudut pandang dibangun ke dalam proses kolaboratif adalah sudut pandang yang sekarang diterima sebagai struktur manajemen umum yang diinginkan untuk layanan pengetahuan, khususnya ditekankan dengan manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan dan sangat berharga bagi tim pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Jika para pemangku kepentingan pengetahuan cerdas, mereka akan memperhatikan salah satu contoh terbaik, yang datang dari Angkatan Darat Amerika Serikat dalam "Prinsip Manajemen Pengetahuan"-nya:

- ☞ Prinsip 1: Melatih dan mendidik para pemimpin, manajer, dan juara KM.
- ☞ Prinsip 2: Memberi penghargaan atas berbagi pengetahuan dan menjadikan karier manajemen pengetahuan sebagai karier yang bermanfaat.
- ☞ Prinsip 3: Menetapkan doktrin kolaborasi.
- ☞ Prinsip 4: Menggunakan setiap interaksi, baik tatap muka maupun virtual, sebagai kesempatan untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan.
- ☞ Prinsip 5: Mencegah hilangnya pengetahuan.
- ☞ Prinsip 6: Melindungi dan mengamankan informasi dan aset pengetahuan.
- ☞ Prinsip 7: Menanamkan aset pengetahuan (tautan, podcast, video, dokumen, simulasi, wiki) dalam proses bisnis standar dan menyediakan akses bagi mereka yang perlu mengetahuinya.
- ☞ Prinsip 8: Menggunakan aturan dan proses bisnis yang sah dan standar di seluruh perusahaan.
- ☞ Prinsip 9: Menggunakan perangkat kolaboratif yang terstandarisasi.
- ☞ Prinsip 10: Menggunakan Arsitektur Terbuka untuk memungkinkan akses dan pencarian lintas batas.
- ☞ Prinsip 11: Menggunakan kemampuan pencarian yang kuat untuk mengakses pengetahuan kontekstual dan menyimpan konten untuk penemuan.

- ☞ Prinsip 12: Menggunakan portal yang memungkinkan akses masuk tunggal dan autentikasi di seluruh perusahaan global termasuk mitra. (Angkatan Darat AS, 2008)

Prinsip-prinsip Angkatan Darat AS ini mendukung tujuan yang dinyatakan, "untuk menghubungkan mereka yang tahu dengan mereka yang perlu tahu (tahu-mengapa, tahu-apa, tahu-siapa, dan tahu-bagaimana) dengan memanfaatkan transfer pengetahuan dari satu ke banyak orang di seluruh Global Army Enterprise." Dari kedua belas prinsip tersebut, prinsip ketiga yang sangat sesuai dengan manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan organisasi dan yang dapat dengan mudah dipindahkan ke dan diadaptasi oleh organisasi di tempat kerja sipil.

Prinsip ini mengakui nilai kolaborasi hingga merekomendasikan agar upaya layanan pengetahuan dibangun di atas "doktrin kolaborasi." Hal ini didasarkan pada alasan bahwa "lingkungan kolaboratif menumbuhkan ide-ide baru, pemahaman, dan cara untuk melaksanakan maksud komandan" dengan implikasi bahwa para pemimpin harus "memasukkan Prinsip Inti Kolaborasi ke dalam prosedur bisnis dan praktik sumber daya manusia mereka" dan prinsip-prinsip inti tersebut juga dinyatakan dengan jelas:

1. Tanggung Jawab untuk Menyediakan: "*kebutuhan untuk berbagi*" harus diganti dengan "*tanggung jawab untuk menyediakan*".
2. Diberdayakan untuk Berpartisipasi: Prajurit dan warga sipil diberdayakan untuk berpartisipasi dan berbagi wawasan dalam komunitas kolaboratif virtual tanpa harus meminta izin terlebih dahulu.
3. Didorong oleh pengguna: Komunitas kolaboratif bersifat mandiri, dapat menciptakan diri sendiri, dan dapat beradaptasi. Pengguna memiliki komunitas kolaboratif, bukan penyedia TI.

Kelengkapan kelompok prinsip ini dan ketelitian kualitas KD/KS/KU yang tampaknya tertanam di dalamnya menunjukkan bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat berhasil ditransfer ke lingkungan pengembangan organisasi/efektivitas organisasi secara umum. Bagi para ahli strategi pengetahuan yang ingin mengintegrasikan kolaborasi ke dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan, tingkat rasa hormat yang jelas terhadap kontribusi individu dari setiap anggota kelompok kolaboratif menjadi perhatian khusus. Elemen dalam proses ini dengan bijak menciptakan lingkungan yang intelektual dan berfokus pada pengetahuan yang terhubung dengan fondasi budaya pengetahuan organisasi, baik yang sudah ada maupun dalam beberapa tahap inisiasinya.

Contoh bermanfaat lainnya datang dari Pemerintah Federal AS, di mana sekelompok karyawan menerbitkan "Peta Jalan Inisiatif Manajemen Pengetahuan Federal" (Kelompok Kerja KM AS, 2008). Di sana juga, "pertukaran pengetahuan dan sumber daya untuk membagi upaya dengan lebih baik," sebagaimana komite mendefinisikan kolaborasi, membuka diskusi terhadap berbagai sudut pandang. Pedoman kelompok tersebut mengakui bahwa kolaborasi di tempat kerja saat ini tidak hanya memungkinkan tetapi mungkin memerlukan sistem virtual (online), karena "kita sekarang memiliki kemampuan 'kolaborasi virtual', 'komunitas virtual'

dan bahkan 'organisasi virtual'" dan jaringan terdistribusi yang digambarkan oleh komite sebagai "minat pokok manajemen pengetahuan."

Menurut pendapat saya, ini adalah protokol yang berharga, dan nilainya diperkuat secara signifikan ketika kita kembali ke pelajaran Bab 1, Bagian 1.2 (tentang manajemen untuk layanan pengetahuan) dan Bab 1, Bagian 1.3 (tentang kepemimpinan) dengan mengikuti ini sebagai aturan dan tanggung jawab untuk menanamkan layanan pengetahuan ke dalam budaya organisasi atau seperti dengan McKinsey menghubungkannya dengan "kepribadian" organisasi. Dari sudut pandang saya dan berdasarkan apa yang saya amati dalam manajemen organisasi (jenis apa pun) kecocokan terbaik tampaknya kembali ke apa yang kita pelajari dari rekomendasi David Lilienthal tentang manajer-pemimpin dan bagaimana mereka menerapkannya pada pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan.

Saya menyadari perbedaan waktu yang besar antara saat ia menyampaikan kuliahnya di Carnegie Institute of Technology (1967) dan perhatian kita saat ini terhadap pengelolaan modal intelektual; pada saat yang sama, saya tidak merasa perlu membela saran-sarannya. Menyertakan beberapa paragraf tambahan dari pernyataan Lilienthal membawa perhatian kita pada upaya kolaboratif dalam upaya organisasi modern untuk memperkuat budaya pengetahuannya. Pedoman Lilienthal memberikan apa yang bagi saya merupakan transisi yang sempurna untuk bekerja dengan layanan pengetahuan (dan dalam konteks ini saya tidak dapat mem-parafrasekan prosa Lilienthal yang fasih dan karena itu harus memberikan kutipan lengkapnya):

Fungsi manajerial baik dalam bisnis swasta maupun urusan publik terlalu sering didefinisikan dan dipraktikkan hanya sebagai fungsi administrasi yaitu, menyatukan dan menyatukan keterampilan dan pengetahuan yang berbeda dari teknisi dan profesional. Hanya jarang ada pengakuan atas seni utama manajemen yang dinamis memberikan pemahaman dan inspirasi yang menggerakkan orang untuk bertindak. Keterampilan utama manajemen, menurut saya, adalah manusia, bukan teknis, dan oleh karena itu manajer harus diukur secara luas dalam hal kepribadian manusia, kualitas kepemimpinan yang tidak berwujud.

Apa inti dari proses manajemen yang luas? Saya dapat menjelaskannya dengan kata-kata ini: manajemen membutuhkan pandangan hidup yang humanis daripada sekadar penguasaan teknik. Manajemen didasarkan pada kapasitas untuk memahami individu dan motivasi mereka, ketakutan mereka, harapan mereka, apa yang mereka sukai dan apa yang mereka benci, sisi buruk dan baik dari sifat manusia. Manajemen adalah kemampuan untuk menggerakkan individu-individu ini, untuk membantu mereka menentukan keinginan mereka, untuk membantu mereka menemukan, langkah demi langkah, cara untuk mencapainya.

Seni manajemen dalam hal ini merupakan bentuk kepemimpinan yang tinggi, karena seni ini berusaha menggabungkan tindakan penyelesaian sesuatu dengan makna di balik tindakan tersebut. Manajer-pemimpin akan menggabungkan dalam satu kepribadian kualitas yang kuat dan realistis dari orang yang bertindak dengan wawasan seniman, pemimpin agama, penyair, yang menjelaskan manusia kepada dirinya sendiri, yang mengilhami manusia untuk melakukan perbuatan besar dan stamina yang luar biasa. Orang yang bertindak saja, atau orang yang merenung saja, tidak akan cukup dalam situasi yang kita hadapi sekarang; kedua

kualitas ini bersama-sama dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dunia akan kepemimpinan. (Lilienthal, 1967)

4.2 PENGEMBANGAN SPONSOR

Dalam memahami pertimbangan khusus ini dan menghubungkannya dengan tujuan perusahaan, ahli strategi pengetahuan mendapati dirinya diposisikan untuk membangun hubungan kolaboratif yang dapat dengan tim yang tepat dan menggabungkan keterlibatan aktif sponsor dari manajemen senior mengarah pada tingkat keunggulan tertinggi dalam manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan. Seberapa tinggi tingkat tersebut dapat dicapai ditunjukkan dalam respons seorang kolega terhadap pertanyaan tentang masa depan manajemen penelitian dalam budaya pengetahuan.

Dengan pengembangan sponsor dan juara (dan dengan kerja sama manajer yang bertanggung jawab atas unit fungsional lain yang berfokus pada pengetahuan), ahli strategi pengetahuan dapat mencari program dan proyek lintas fungsi yang akan membangun kerangka kerja yang saling menguntungkan: "Kita perlu," tulis kolega ini, "untuk mengambil alih kepemilikan pengetahuan institusional dan menyediakan akses ke informasi di seluruh organisasi. Alih-alih meminta departemen untuk berbagi, kita perlu mengelola informasi mereka untuk mereka sehingga secara inheren dibagikan dengan mereka yang perlu memiliki akses ke sana. Mengintegrasikan basis data kontak, manajemen catatan, basis data komersial, dan koleksi perpustakaan akan memberikan gambaran yang kaya tentang apa yang diketahui organisasi saat ini, dan apa yang perlu dipelajari staf organisasi untuk masa depan" (St. Clair, "Prospects").

Pengembangan Sponsor dalam Manajemen Pengetahuan

Pengembangan sponsor dalam manajemen pengetahuan adalah komponen kunci untuk mencapai keunggulan tertinggi dalam pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan. Dalam konteks ini, ahli strategi pengetahuan memegang peranan penting dalam membangun hubungan kolaboratif dengan tim yang relevan dan memastikan keterlibatan aktif dari sponsor di tingkat manajemen senior. Keberhasilan dalam mengembangkan dan memelihara hubungan ini dapat menentukan seberapa efektif dan efisien program manajemen pengetahuan dijalankan, serta seberapa besar dampaknya terhadap keseluruhan organisasi.

Keterlibatan manajemen senior sebagai sponsor sangat penting karena mereka memiliki kekuatan dan pengaruh untuk mendorong perubahan dan memastikan alokasi sumber daya yang memadai untuk inisiatif pengetahuan. Manajemen senior yang berkomitmen dapat menyediakan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan, memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi, dan memprioritaskan inisiatif manajemen pengetahuan dalam agenda strategis organisasi. Hal ini memungkinkan ahli strategi pengetahuan untuk menjalankan proyek yang lebih ambisius dan efektif dalam pengelolaan pengetahuan.

Sebagai contoh, seorang kolega dalam bidang ini pernah mengungkapkan pandangannya tentang masa depan manajemen penelitian dalam budaya pengetahuan. Menurut pandangan tersebut, untuk mencapai tingkat keunggulan tertinggi, perlu adanya

pengambilalihan kepemilikan pengetahuan institusional dan penyediaan akses informasi di seluruh organisasi. Ini bukan hanya tentang meminta departemen untuk berbagi pengetahuan, tetapi lebih kepada mengelola informasi secara proaktif sehingga secara inheren dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya.

Pendekatan ini melibatkan integrasi berbagai sumber informasi seperti basis data kontak, manajemen catatan, basis data komersial, dan koleksi perpustakaan. Dengan mengintegrasikan semua ini, organisasi dapat membangun gambaran yang menyeluruh tentang apa yang diketahui saat ini dan apa yang perlu dipelajari untuk masa depan. Pendekatan ini memungkinkan pengelolaan pengetahuan yang lebih sistematis dan menyeluruh, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan inovasi yang lebih cepat.

Dalam praktiknya, pengembangan sponsor dan juara dalam manajemen pengetahuan melibatkan beberapa langkah strategis. Pertama, ahli strategi pengetahuan harus mengidentifikasi dan melibatkan individu di tingkat manajemen yang memiliki pengaruh dan kepentingan dalam keberhasilan inisiatif pengetahuan. Kedua, mereka perlu membangun hubungan yang kuat dengan sponsor ini, menjelaskan manfaat dan kebutuhan program manajemen pengetahuan, serta mengkomunikasikan bagaimana dukungan mereka dapat berdampak positif pada organisasi.

Selanjutnya, ahli strategi pengetahuan harus bekerja sama dengan manajer unit fungsional lain yang berfokus pada pengetahuan untuk memastikan bahwa upaya pengelolaan pengetahuan terkoordinasi dengan baik. Ini termasuk merancang program dan proyek lintas fungsi yang dapat memperkuat kerangka kerja pengetahuan organisasi. Program-program ini harus dirancang untuk mengatasi kebutuhan spesifik setiap unit sambil memastikan bahwa pengetahuan yang dihasilkan dapat diakses dan digunakan oleh seluruh organisasi.

Keterlibatan aktif dari sponsor juga berarti menyediakan dukungan untuk pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mengoptimalkan penggunaan sistem manajemen pengetahuan. Dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pemahaman yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan pengetahuan dan memaksimalkan nilai yang diperoleh dari investasi dalam teknologi dan sistem informasi.

Evaluasi dan umpan balik berkelanjutan adalah aspek penting dalam proses pengembangan sponsor. Dengan secara rutin mengevaluasi efektivitas program manajemen pengetahuan dan mengumpulkan umpan balik dari pengguna serta sponsor, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan hasil dan dampak dari inisiatif pengetahuan.

Akhirnya, pengembangan sponsor dalam manajemen pengetahuan tidak hanya berfokus pada pengelolaan informasi, tetapi juga pada penciptaan budaya pengetahuan yang mendukung kolaborasi, berbagi, dan inovasi. Dengan mengembangkan hubungan yang kuat dengan sponsor dan memastikan keterlibatan aktif mereka, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong penggunaan pengetahuan secara optimal dan mendukung keberhasilan jangka panjang.

Secara keseluruhan, pengembangan sponsor memainkan peran krusial dalam mencapai keunggulan dalam manajemen pengetahuan. Dengan membangun hubungan yang kuat dengan manajemen senior, mengelola informasi secara proaktif, dan memastikan integrasi yang efektif dari berbagai sumber informasi, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan mereka secara optimal dan mencapai hasil yang lebih baik dalam pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan.

Kolaborasi vs. Hirarki. Edward M. Marshall-lah yang menyusun cara berpikir baru tentang cara orang bekerja, dan khususnya cara mereka bekerja sama. Dalam bukunya, *Transforming the Way We Work: The Power of the Collaborative Workplace*, Marshall secara ringkas dan hati-hati mengemukakan serangkaian pedoman untuk menghadirkan kolaborasi di tempat kerja, khususnya untuk perusahaan yang tidak menjadikan kolaborasi sebagai bagian dari lingkungan kerja (Marshall, 1995). Tujuan dari pedoman ini adalah untuk memberikan arahan kepada manajer guna memastikan bahwa karyawan termotivasi saat perusahaan mencapai misi organisasinya.

Dirancang untuk semua organisasi dan lembaga atau perusahaan mana pun yang menaruh perhatian serius pada prinsip-prinsip manajemen, pemikiran dan rekomendasi Marshall sangat menarik bagi para pemberi kerja pekerja pengetahuan dan profesional informasi yang melihat transisi yang terus berkembang dari manajemen pengetahuan ke layanan pengetahuan. Karena layanan pengetahuan, sebagai metodologi manajemen, dibangun di atas fondasi pengalaman kolaboratif (dan pada dasarnya pasti gagal jika lingkungan organisasi bukan lingkungan kolaboratif), kerangka kerja yang diusulkan Marshall dapat menjadi semacam buku pegangan manajemen bagi para ahli strategi pengetahuan, yang memberi mereka kerangka kerja untuk mencapai keberhasilan dengan proses KD/KS/KU.

Karena kerangka kerja ini dimasukkan ke dalam gagasan untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar, prinsip-prinsip dan kriteria yang disajikan dalam buku Marshall menjadi dan terus diakui sebagai kriteria penting dalam upaya untuk memajukan layanan pengetahuan di perusahaan yang lebih besar.



Gambar 4.1 Layanan pengetahuan = kolaborasi (Edward W. Marshall: Mengubah Cara Kita Bekerja).

Berdasarkan karya Marshall, kita sekarang menyadari bahwa atribut tempat kerja kolaboratif sudah mapan. Kadang-kadang disebut sebagai "faktor kritis" untuk membangun lingkungan kolaboratif, daftarnya dimulai dengan kepercayaan, dan berlanjut hingga mencakup kemauan kelembagaan dan interpersonal untuk memercayai rekan kerja, bawahan langsung (serta manajer senior "di jenjang perusahaan" yang menjadi bawahan), pimpinan perusahaan, dan pemangku kepentingan lainnya.

Semua orang ini membentuk jagat raya besar orang-orang yang berafiliasi dengan organisasi, orang-orang yang akan mendapat manfaat, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam layanan pengetahuan yang dikelola dengan baik. Di beberapa organisasi, referensi terhadap kebenaran sebagai bagian penting dari keberhasilan tempat kerja mungkin tampak berlebihan atau terlalu dibesar-besarkan. Namun, pada kenyataannya, telah lama ditetapkan bahwa ketika kepercayaan dikhianati (atau, lebih buruk lagi, ketika beberapa karyawan karena alasan apa pun memilih sinisme untuk menghindari berpartisipasi dalam hubungan kepercayaan dengan rekan kerja organisasi mereka), "waktu pemulihan" untuk mengembalikan lembaga atau kelompok ke titik di mana rekan kerja saling percaya dan mulai bekerja sama lagi menuju kesuksesan adalah periode yang sulit dan sering kali tidak membuahkan hasil.

Di tempat kerja kolaboratif, upaya sadar dilakukan untuk menghilangkan hambatan untuk kolaborasi, dan telah terjadi perubahan perilaku yang nyata dalam beberapa tahun terakhir bahkan di organisasi yang sudah dicirikan sebagai kolaboratif karena alat jejaring sosial telah tersedia dan staf mulai menggunakannya. Menghilangkan hambatan untuk kolaborasi tidak terbatas pada alat baru, meskipun, bahkan sebelum pekerja (terutama pekerja pengetahuan) memiliki akses ke peningkatan elektronik tersebut, kolegialitas telah lama menjadi atribut yang sangat diperhatikan dari tempat kerja kolaboratif. Di kantor kolegial, interaksi staf di dan antara berbagai tingkatan dengan cepat dikenali dalam hal-hal spesifik seperti percakapan singkat yang terjadi dalam rapat acak, kurangnya keluhan tentang perlunya rapat dan interaksi yang lebih formal dan terkait dengan yang terakhir ini rasa hormat dan pemahaman yang jelas tentang komitmen waktu orang lain yang harus terlibat dalam rapat tersebut.

Semua ini tampaknya bermuara pada kenyataan bahwa tempat kerja kolaboratif adalah tempat di mana terdapat konsentrasi yang mungkin tidak terucapkan tetapi tetap diakui pada pembangunan hubungan, upaya untuk mempertahankan suasana di mana para pekerja saling menghormati dan, khususnya, upaya dan pendapat kerja masing-masing. Di tempat kerja kolaboratif, rasa hormat, kolegialitas, kemauan untuk bekerja sama, dan kepercayaan seperti itu hanyalah bagian dari kehidupan kerja sehari-hari.

Bagi Marshall, intinya adalah bahwa kolaborasi adalah cara orang ingin bekerja. Bahkan saat ia memberikan daftar nilai-nilai inti dalam tempat kerja kolaboratif, jelas bahwa sebagai pekerja (dan, sekali lagi, khususnya dengan pekerja yang berpengetahuan), orang-orang yang Marshall temukan bekerja secara kolaboratif melakukannya dari sudut pandang yang sangat tidak egois, dengan perilaku tempat kerja mereka yang dicirikan oleh:

1. rasa hormat kepada orang lain

2. kehormatan dan integritas
3. kepemilikan dan keselarasan
4. konsensus
5. hubungan berbasis kepercayaan
6. tanggung jawab dan akuntabilitas penuh
7. pengakuan dan pertumbuhan.

Dengan menggunakan tujuh nilai inti ini sebagai landasan bagi tempat kerja kolaboratif, Marshall berpendapat bahwa ini akan menjadi kerangka budaya untuk manajemen di abad kedua puluh satu. Bagi Marshall, kolaborasi didefinisikan sebagai "proses kerja bersama berbasis prinsip [yang menghasilkan] kepercayaan, integritas, dan hasil terobosan dengan membangun konsensus, kepemilikan, dan keselarasan sejati dalam semua aspek organisasi."

Karena kolaborasi, tegasnya, adalah cara orang secara alami ingin bekerja, Marshall mengusulkan bahwa "kolaborasi adalah kandidat utama untuk menggantikan hierarki sebagai prinsip pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola di abad kedua puluh satu." Apakah itu akan terjadi masih harus dilihat, karena struktur dasar untuk manajemen organisasi (mungkin terhubung dengan upaya yang sangat wajar untuk "memanusiakan" proses manajemen) terus mematuhi hierarki. Jelas beberapa lingkungan tidak bisa kurang dari itu, dan sementara banyak perhatian diberikan pada "perataan" struktur organisasi dan upaya penting dilakukan sering kali simbolis - untuk memberikan suasana manajemen yang lebih terbuka dan transparan sebagian besar organisasi memerlukan seseorang atau sekelompok orang senior di puncak hierarki, dengan kepemimpinan dan tanggung jawab yang dibutuhkan oleh struktur piramida seperti itu. Bahkan upaya ambisius seperti yang dilakukan wali kota New York untuk menempatkan meja wali kota di tengah sekelompok kantor (seperti yang terjadi dalam satu pemerintahan di New York) tidak dapat mengubah fakta bahwa wali kota adalah karyawan manajemen senior untuk kota tersebut, dan ia dipandang sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam posisi itu.

Namun, bahkan organisasi yang paling hierarkis pun bergerak ke arah (jika tidak dapat merangkul sepenuhnya) model kolaboratif. Juri masih belum memutuskan apakah upaya tersebut akan menghasilkan transfer tanggung jawab otoritatif yang dramatis dalam komunitas manajemen yang lebih besar. Meskipun demikian, seiring dengan berjalannya abad ke-21, ada tanda-tanda yang jelas bahwa para pemimpin perusahaan mengharapkan, jika tidak transisi total ke kolaborasi sebagai prinsip pengorganisasian, setidaknya perhatian dan beberapa evaluasi ulang serta restrukturisasi metodologi "perintah-dan-kendali" yang sebelumnya digunakan.

Tentu saja seperti yang dicontohkan oleh prinsip-prinsip KM Angkatan Darat AS yang dijelaskan sebelumnya, dan banyak pendekatan lain terhadap KD/KS/KU yang ditemukan dalam organisasi modern saat ini (terlalu banyak untuk disebutkan di sini), menjadi jelas bahwa keterbukaan, tanggung jawab bersama, dan konsensus sehubungan dengan manajemen organisasi sekarang diharapkan. Namun, sebagai catatan peringatan, kita harus ingat bahwa tidak semua organisasi menganut konsep tempat kerja kolaboratif, dan ada lingkungan di mana kolaborasi dan pendekatan KD/KS/KU tidak sesuai (misalnya, perusahaan

yang menangani operasi pertahanan yang sangat sensitif, atau tingkat manajemen tertentu di bidang seperti keuangan, pencarian eksekutif, hukum, atau beberapa lembaga pemerintah).

Dalam situasi ini, keberhasilan struktural dan operasional dapat dipahami sebagai penyebab sebagian besar penolakan terhadap kolaborasi meskipun bahkan di tingkat manajemen senior penolakan tersebut sering kali dapat dikaitkan dengan kebingungan semantik, dengan para pemimpin organisasi khawatir bahwa kolaborasi tentu saja menyiratkan transparansi. Sementara transparansi merupakan atribut dari pola pikir kolaboratif, seperti yang telah kita lihat di atas, transparansi tidak selalu diperlukan dan memang dapat dikecualikan atau dibatasi, tetapi masih memungkinkan situasi di mana interaksi kolaboratif antara rekan kerja dan kolega dapat terjadi tanpa pengungkapan informasi terbatas.

Dalam hal apa pun, kita dapat melihat melampaui peringatan kecil itu dan menyarankan bahwa kolaborasi dan kerja sama memiliki dampak positif pada manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan dan memungkinkan keberhasilan pencapaian misi organisasi. Bahkan dalam organisasi yang membutuhkan tingkat kerahasiaan dan privasi tertinggi, mengembangkan dan mempertahankan budaya pengetahuan yang menggabungkan KD/KS/KU untuk operasi internal memungkinkan keberhasilan di seluruh perusahaan saat organisasi bergerak menuju pencapaian misinya.

Jadi, perang belum dimenangkan. Atau bahkan beberapa pertempuran, karena masih ada situasi di mana tidak ada pemahaman yang jelas di antara karyawan dan pemangku kepentingan organisasi tentang nilai KD/KS/KU, tentang apa yang dapat dibawanya ke organisasi, dan mengapa pengetahuan harus dibagikan jika organisasi ingin berhasil. Tentu saja alasan untuk bergerak ke arah ini mencakup keseluruhan dari apa yang mungkin disebut "prinsip keberhasilan" pengembangan organisasi dan efektivitas organisasi, namun masih ada hambatan untuk pengembangan tempat kerja kolaboratif, hambatan yang secara serius menghambat organisasi saat para pemimpin dan manajer serta pemikir intrapreneurial mencoba untuk bergerak maju.

Salah satu hambatan, harus diakui, adalah ketidaktahuan. Bagi kebanyakan orang, terlepas dari jenis pekerjaan yang mereka lakukan, memikirkan pengetahuan dan proses KD/KS/KU tidak terlalu penting dalam daftar perhatian mereka. Memang, seperti yang telah terbukti berkali-kali dan dalam banyak kasus yang terdokumentasi dengan baik, orang berpikir tentang informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis ketika mereka membutuhkannya, ketika suatu kekuatan di luar cara berpikir "biasa" mereka tentang pekerjaan mereka mengingatkan mereka bahwa mereka harus melihat di luar sumber daya mereka yang biasa dan mencari di tempat lain untuk apa yang mereka butuhkan. Dengan para pekerja ini terutama jika mereka adalah pekerja pengetahuan jelas ada kebutuhan untuk menjelaskan dan dengan demikian menetapkan mengapa penting untuk berbagi pengetahuan.

Sebagian besar ahli strategi pengetahuan memiliki gagasan yang baik tentang mengapa pengetahuan harus dibagikan, tetapi apakah alasan tersebut telah disampaikan kepada pekerja pengetahuan dan profesional informasi lainnya di bawah pengawasan mereka

dan, khususnya, kepada kolega dan klien layanan pengetahuan yang berafiliasi dengan bagian lain dari perusahaan, masih menjadi masalah dugaan. Dengan risiko menyatakan hal yang sudah jelas, staf yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan sebaiknya menetapkan sepuluh alasan berikut untuk KD/KS/KU sebagai pendorong pendekatan mereka untuk membangun dan mempertahankan lingkungan kolaboratif:

1. untuk menyediakan keahlian dan saran manajemen situasi;
2. untuk mengidentifikasi dan menyebarkan pengetahuan tentang praktik terbaik;
3. untuk menyediakan pengembangan kumpulan pengetahuan yang berkembang tentang subjek yang disepakati;
4. untuk mendukung analisis berkualitas tinggi;
5. untuk memungkinkan kolaborasi hampir secara langsung dan pertukaran informasi dan pengetahuan yang relevan di antara para peserta;
6. untuk mematuhi persyaratan/peraturan berbagi pengetahuan hukum yang ada;
7. untuk memastikan perlindungan informasi penting;
8. untuk menetapkan analisis rasional atas aktivitas yang dilaporkan secara konsisten, melalui penggunaan proses pelaporan standar;
9. untuk “menyamakan kedudukan,” sehingga semua peserta menggambarkan jenis aktivitas yang sama, menggunakan bahasa yang sama;
10. untuk menyederhanakan dan mengurangi hambatan birokrasi dalam merencanakan keberhasilan (untuk proyek, klien, dll.).

Namun, masih ada hambatan dan rintangan dalam pengembangan tempat kerja kolaboratif, dan dua hal yang tampaknya paling kuat dalam organisasi tempat para pemimpin bergulat dengan pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan adalah dilema silo yang banyak dibahas dan keengganan sebagian orang untuk berbagi.

Tidak diragukan lagi pada masa ini dalam sejarah ilmu manajemen dan perannya dalam efektivitas organisasi bahwa perhatian yang tampaknya selalu ada terhadap “mentalitas” silo beberapa pekerja merugikan kesehatan organisasi. Namun upaya untuk terlibat dalam pemecahan masalah lintas fungsi atau berbagi pengetahuan sering kali terjebak dalam prioritas terkait departemen dan unit fungsional, yang membuat upaya untuk memastikan dampak efek silo menjadi tidak efektif.

Kita tahu asal usul konsep tersebut. Dalam lingkungan teknologi informasi, silo hanyalah sebuah sistem yang tidak dapat dengan mudah diintegrasikan dengan sistem lain, sehingga akan ada lebih dari satu versi data yang sama yang tersimpan dalam berbagai produk teknologi. Sering dianggap sebagai "pulau otomatisasi" dalam konteks ini, masalah silo sebagai hambatan manajemen jelas terlihat: jika sebuah kelompok dalam satu departemen mendekati suatu masalah dari sudut pandang departemen tersebut, kelompok-kelompok di departemen lain yang mendekati masalah yang sama tidak akan mendapatkan manfaat dari keberagaman dan perspektif yang lebih luas. Keputusan yang sama atau bahkan berganda akan dibuat, sering kali keputusan yang saling bertentangan ketika dimasukkan ke dalam gambaran manajemen organisasi yang lebih besar.

Tentu saja, silo juga dapat didorong oleh pola pikir. Kadang-kadang silo berasal dari dorongan utama untuk mempertahankan diri. Masalah ini diperburuk oleh fakta bahwa silo kadang-kadang didorong (semoga tidak disengaja) oleh organisasi dan pemimpin yang menganggap spesialisasi sama dengan efisiensi dan/atau efektivitas. Situasi tipe silo (juga disebut sebagai "cerobong asap" atau "pipa cerobong asap," khususnya di militer) dapat menjadi situasi yang serius bagi ahli strategi pengetahuan, karena di dalam organisasi mungkin ada sejumlah unit fungsional yang memiliki masalah manajemen aset pengetahuan yang berhubungan dengan atau mungkin memiliki beberapa hubungan dengan manajemen dan pengiriman layanan pengetahuan sebagaimana dilakukan di unit fungsional dengan tanggung jawab tersebut.

Ketika unit seperti arsip perusahaan, manajemen catatan, dan manajemen laporan proyek semuanya berurusan dengan masalah yang sama tetapi menanganinya di lingkungan silo mereka sendiri ("kami tidak melakukannya dengan cara itu di departemen kami"), nilai dan manfaat dari tempat kerja kolaboratif telah menghindari penggabungan ke dalam lingkungan kerja organisasi dan kemajuan sangat terhambat. Kurangnya minat pada solusi umum inilah yang tampaknya paling efektif menghambat manajemen layanan pengetahuan, meninggalkan struktur manajemen silo atau cerobong asap sebagai hambatan serius untuk kolaborasi.

Pada saat yang sama, penting untuk menyadari bahwa hambatan terhadap layanan pengetahuan yang sukses tidak selalu bersifat struktural, dan organisasi tidak selalu harus disalahkan ketika kolaborasi menjadi sulit dan orang-orang menolak KD/KS/KU. Sifat manusia ikut berperan, dan dalam banyak kasus, tampaknya ada beberapa hubungan dengan apa yang Stephen Covey gambarkan sebagai mentalitas "kelangkaan", yang dianut oleh orang-orang yang "cenderung melihat segala sesuatu dalam hal menang-kalah. Hanya ada begitu banyak; dan jika orang lain memilikinya, itu berarti akan ada lebih sedikit untuk saya" (Covey, 2004).

Bagi orang-orang ini, menolak naluri kolaboratif atau dengan canggung "menolak" lingkungan kolaboratif organisasi tampaknya menjadi semacam teknik bertahan hidup, karena mereka belum belajar bahwa, seperti yang dikatakan Covey, "semakin kita mengembangkan mentalitas berkelimpahan, semakin kita benar-benar bahagia atas keberhasilan, kesejahteraan, pencapaian, pengakuan, dan keberuntungan orang lain." Jika para penentang dapat diyakinkan, keberhasilan mereka – dan organisasi – dicapai dalam kerangka kerja komunal yang sama.

Namun, ada hambatan lain terhadap tempat kerja kolaboratif yang harus dipertimbangkan dan diatasi agar proses tersebut berhasil. Ini sering kali mencakup apa yang mungkin dianggap sebagai "masalah akses", untuk meminjam ungkapan yang sering digunakan dalam konteks lain ketika berbicara tentang layanan pengetahuan. Kita menemukan ini ketika karyawan tidak tahu di mana menemukan apa yang mereka butuhkan untuk memajukan proses KD/KS/KU. Dalam banyak kasus, layanan pengetahuan dan manajemen aset pengetahuan belum tentu diajarkan kepada praktisi manajemen pemula, dan nilai KD/KS/KU sebagai teknik manajemen harus ditentukan bagi mereka, biasanya

melalui pendampingan dan kepemimpinan sponsor layanan pengetahuan atau melalui bacaan dan kegiatan belajar mereka sendiri.

Namun, situasi ini pun tampaknya tidak terlalu menakutkan jika dibandingkan dengan apa yang dianggap banyak orang sebagai hambatan terbesar bagi berbagi pengetahuan dalam organisasi. Bagi banyak karyawan organisasi, sifat yang tampaknya muluk dari pemikiran tentang dan upaya untuk menangani pengetahuan, layanan pengetahuan, dan berbagi pengetahuan berfungsi sebagai penghalang utama, yang sering kali menghambat keberhasilan dengan KD/KS/KU. Sementara konsep layanan pengetahuan dan KD/KS/KU secara intuitif menarik, konsep tersebut sulit didefinisikan dalam istilah yang dapat dipahami dan bermakna dan banyak manajer serta pemimpin perusahaan lainnya mengalami kesulitan, seperti yang dikatakan oleh seorang kolega, "menguasai KM dan layanan pengetahuan."

Akibatnya, di tingkat manajemen senior organisasi sering kali ada semacam kecanggungan yang tidak nyaman tentang bekerja dengan ahli strategi pengetahuan, dengan banyak manajer yang menanggapi, dengan cukup tepat (dan seperti yang disebutkan sebelumnya), bahwa pengetahuan tidak dapat dikelola dan bahkan ketika konsep tersebut dicirikan sebagai upaya untuk bekerja dengan pengetahuan, terkadang sulit bagi para pemimpin perusahaan untuk membuat hubungan antara layanan pengetahuan dan keberhasilan pencapaian misi organisasi. Demikian pula, meskipun layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen dan penyampaian layanan organisasi secara konseptual bukanlah konsep yang sulit bagi para profesional pengetahuan strategis dan orang lain yang memiliki pengalaman di tempat kerja dalam pengelolaan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis, hal tersebut tidak selalu terjadi bagi banyak pekerja lain dalam organisasi, meskipun kami menyebut sebagian besar dari mereka sebagai pekerja pengetahuan.

Menghubungkan peran dan nilai layanan pengetahuan di tempat kerja dengan aktivitas sehari-hari mereka merupakan tugas yang berat bagi banyak orang, dan bahkan beberapa profesional layanan pengetahuan mendapati diri mereka begitu terjebak dalam rutinitas pekerjaan mereka sehingga mereka tidak termotivasi untuk membuat hubungan tersebut. Tidak ada pula motivasi tambahan, seperti halnya dengan beberapa metodologi terkait manajemen lainnya, bagi para karyawan ini untuk mengenali layanan pengetahuan dan pengembangannya di tempat kerja sebagai mekanisme untuk memajukan karier mereka sendiri karena, sejujurnya, paparan yang telah mereka terima terhadap layanan pengetahuan dan "pengelolaan" layanan pengetahuan dalam skema perusahaan yang lebih besar, dari perspektif mereka sendiri, tampaknya tidak berhubungan dengan mereka dan ambisi karier mereka sendiri.

Jadi, seperti banyak manajer senior, kami memiliki karyawan yang bekerja dalam aktivitas yang dapat digambarkan sebagai aktivitas yang terkait dengan pengetahuan, tetapi karyawan tersebut tidak menyadarinya, atau mereka merasa bahwa apa yang mereka lakukan lebih terkait dengan manajemen teknologi. Keduanya berbeda – atau biasanya memang berbeda meskipun keduanya serupa.

Dengan demikian, perubahan atau langkah yang diusulkan untuk mempertimbangkan atau memulai kerangka strategis layanan pengetahuan harus dijelaskan, dengan penjelasan yang masuk akal bagi manajer dan staf. Pengembangan tempat kerja kolaboratif di mana KD/KS/KU dibangun dalam setiap interaksi adalah bagian dari gambaran itu dan karenanya sering kali menderita karena kurangnya pemahaman dan penolakan yang sama terhadap "sifat luhur" dari proses tersebut. Salah satu solusinya, teknik yang diadopsi oleh sejumlah organisasi dalam sepuluh tahun terakhir atau lebih, adalah mengubah fraseologi. Sekarang telah cukup mapan bahwa organisasi yang menggunakan istilah "layanan pengetahuan" alih-alih "manajemen pengetahuan" menemukan audiens yang lebih reseptif terhadap konsep yang biasanya dikaitkan dengan KM.

Meskipun mungkin ada beberapa alasan untuk menjelaskan pergeseran ini, yang paling sederhana tampaknya adalah bahwa "layanan pengetahuan" sebagai fokus operasional lebih mudah ditangani daripada "manajemen pengetahuan," karena layanan menurut definisinya nyata dan dapat dibeli, dijual, dan kualitas pemberian layanan diukur. Seperti yang telah disebutkan, konsep yang terkait dengan "mengelola" pengetahuan sulit untuk dijelaskan dan bagi banyak orang, konsep tersebut menghadirkan serangkaian pilihan yang membingungkan dan berbelit-belit yang menjauhkan mereka dari kebutuhan tempat kerja yang terkait dengan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis.

Untuk inisiatif apa pun, hal-hal ini dan hambatan umum berupa politik internal, persaingan internal dan intra-departemen untuk mendapatkan waktu dan sumber daya, dan, khususnya, kurangnya dukungan finansial, semuanya memainkan peran yang membatasi ketika ahli strategi pengetahuan dan staf manajemen lainnya berusaha untuk bergerak menuju tempat kerja yang lebih kolaboratif. Dan ketika kita berbicara tentang politik internal, bahkan jika kita tidak menyukai gagasan untuk memberikan perhatian pada topik-topik tersebut, kita harus mengingat hambatan lain yang sangat berbahaya bagi kolaborasi di tempat kerja, yang tampaknya muncul dengan frekuensi tertentu.

Saya menyebutnya anti-kolaborasi atau, mungkin menggunakan sebutan yang lebih baik, kolaborasi palsu. Mengapa hal itu muncul dapat didasarkan pada sejumlah alasan, meskipun aktivitas ini tampaknya lebih sering muncul di antara pekerja pengetahuan yang - tanpa mencarinya telah diberi tingkat tanggung jawab tertentu sehubungan dengan layanan pengetahuan, pengembangan strategi pengetahuan, dan langkah menuju (atau peningkatan) organisasi sebagai budaya pengetahuan. Bagi karyawan manajemen ini, meskipun memiliki kualifikasi, keahlian, atau pengalaman terbatas dalam pekerjaan pengetahuan, mereka tertarik oleh "sifat luhur" yang sama dari pekerjaan pengetahuan (tepatnya kebalikan dari pekerja yang dijelaskan di atas, karena para ahli strategi pengetahuan ini menyukai dan melekatkan diri pada gagasan tentang semacam keunggulan organisasi atau divisi dari bekerja di domain pengetahuan).

Mereka menggunakan latar belakang mereka yang terbatas untuk bekerja dalam menetapkan prosedur berbagi pengetahuan dan kebijakan manajemen yang sering kali tidak sesuai (atau tidak terlalu cocok) dengan tujuan dan sasaran organisasi induk. Mereka tidak cukup terampil untuk menyadari bahwa apa yang ingin mereka lakukan atau yang ingin

dilakukan karyawan mereka tidak serta merta memajukan upaya pengelolaan modal intelektual. Namun, mereka tahu (setelah mempelajari atau mungkin mengamati) bahwa kolaborasi sebagai metodologi manajemen merupakan komponen penting dari proses berbagi pengetahuan, jadi mereka menciptakan versi kolaborasi mereka sendiri. Sayangnya, beberapa ahli strategi pengetahuan ini tidak dapat menjauh dari metodologi manajemen mapan yang telah mereka gunakan sepanjang karier mereka; mereka memberikan banyak "pelayanan bibir" untuk kolaborasi.

Apa yang mereka gunakan, bagaimanapun, sebagai kerangka kerja manajemen khusus mereka yang sama sekali bertentangan dengan konstruksi manajer-pemimpin yang sangat dibutuhkan untuk sukses sebagai ahli strategi pengetahuan - adalah variasi mereka sendiri pada gaya manajemen perintah-dan-kontrol kuno. Bagi mereka, pendekatan kolaborasi adalah definisi mereka sendiri tentang kolaborasi (tidak sering dinyatakan seperti itu atau bahkan dipikirkan, tetapi sebenarnya mewakili gaya manajemen yang diikuti oleh para ahli strategi pengetahuan ini) yang diringkas sebagai sesuatu seperti: "Kami akan berkolaborasi, dan beginilah cara kami berkolaborasi: Saya akan memberi tahu Anda apa yang harus dilakukan dan kemudian Anda akan melakukannya, dan kemudian ketika kami menjelaskannya kepada orang lain, saya akan mengatakan bahwa Anda dan saya telah memutuskan untuk melakukan ini." Bukan situasi yang baik, dan tentu saja pendekatan - atau kurangnya pendekatan yang bertentangan dengan atau, mungkin bahkan lebih realistis, kutukan bagi kolaborasi di tempat kerja layanan pengetahuan.

Bagi perusahaan dan organisasi yang telah mampu melampaui batasan-batasan ini, dan berhasil serta tidak berkewajiban untuk menghadapi hambatan dan rintangan terhadap KD/KS/KU, kolaborasi dan kerja sama dapat terlihat berkembang pesat ketika tiga elemen penting tersedia, yang semuanya mendukung (baik secara bersamaan maupun sendiri-sendiri) struktur berbagi pengetahuan:

- komitmen sponsor yang berbicara tentang, menjadi model, dan memberi penghargaan kepada karyawan dan sesama eksekutif yang mendukung KD/KS/KU dalam keberhasilan penyelesaian pekerjaan organisasi
- kolaborasi formal atau yang diamanatkan yang dirancang untuk mendukung pengembangan dan keberlanjutan lingkungan yang berpusat pada pengetahuan budaya pengetahuan yang dibangun di atas prinsip-prinsip tertinggi pengajaran, pembelajaran, dan berbagi
- peran kepemimpinan orang (atau sekelompok orang) dengan tanggung jawab manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan

Peran sponsor dalam keberhasilan KD/KS/KU sangat penting, tetapi bukan, seperti yang akan dijelaskan oleh ahli strategi pengetahuan yang berpengalaman, latihan yang sederhana atau santai (seperti yang dijelaskan Dale Stanley dan saya secara lebih rinci di Bab 3, Bagian 3.1). Pertama-tama, perbedaan harus dibuat antara peran sponsor (sebagai lawan, katakanlah, peran juara atau advokat).

Dalam kebanyakan kasus, kita cenderung menganggap juara dan advokat sebagai orang-orang dalam organisasi yang memanfaatkan layanan yang disediakan melalui unit

fungsional layanan pengetahuan, atau memiliki beberapa pengalaman di bidang ini, tetapi mereka umumnya tidak dalam posisi untuk "melakukan" apa pun tentang pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan, atau memberikan wewenang apa pun untuk memastikan atau meningkatkan keberhasilan mereka.

Pekerjaan itu adalah tanggung jawab ahli strategi pengetahuan dan stafnya, dengan persetujuan dan alokasi sumber daya yang diberikan oleh orang-orang yang menjadi bawahan ahli strategi pengetahuan, umumnya di rantai manajemen atas dalam organisasi yang dikelola secara hierarkis. Namun seperti yang telah ditetapkan dalam manajemen organisasi selama beberapa dekade, minat aktif anggota tim manajemen organisasi atau pimpinan perusahaan berada di urutan teratas dalam daftar kriteria keberhasilan, fakta yang tidak kalah benarnya dalam manajemen aset pengetahuan dibandingkan dalam aktivitas fungsional lainnya dalam organisasi.

Dengan layanan pengetahuan, kami biasanya merujuk sponsor sebagai pemimpin perusahaan yang menjalankan bisnis mereka untuk "mengatakan, menjadi model, dan memberi penghargaan" (seperti yang biasanya dijelaskan dalam aktivitas ini) nilai KD/KS/KU terhadap keberhasilan penyelesaian pekerjaan organisasi. Cukup mudah, melalui percakapan dengan berbagai pemimpin dan dengan memanfaatkan media komunikasi standar yang digunakan untuk menyampaikan informasi di seluruh organisasi, untuk mengidentifikasi juara dan pendukung yang bersedia menyatakan persetujuan dan dukungan mereka terhadap aspek tertentu dari KD/KS/KU. Contohnya dapat ditemukan dalam operasi penelitian umum di Washington, DC, misalnya, sebuah "think tank" yang mempelajari kebijakan publik tertentu.

Dalam organisasi tersebut, tim pekerja pengetahuan berusaha mengidentifikasi dan menstandarisasi informasi kontak tentang para ahli yang diajak berkonsultasi oleh berbagai departemen dalam organisasi saat staf program mencari nasihat. Tidak ada masalah dalam mendapatkan dukungan manajemen senior untuk proyek tersebut dan, pada kenyataannya, kelompok kerja akan menyambut baik persetujuan manajemen senior dan komentar para manajer tersebut tentang proyek tersebut. Terutama jika disampaikan ke seluruh organisasi, dukungan tersebut akan mempermudah pekerjaan kelompok studi, karena kredibilitas proyek akan terbentuk seiring terbentuknya dukungan manajemen. Para manajer senior ini jelas merupakan pendukung dan penganjur pekerjaan yang sedang dilakukan.

Masalahnya jauh berbeda ketika pernyataan minat dari manajer senior merupakan salah satu elemen dari tiga bagian konstruksi yang dibutuhkan untuk sponsorship (untuk "mengatakan" bahwa ia mendukung upaya tersebut). Tentu saja pengakuan yang diberikan oleh para pendukung dan penganjur sangat berharga, seperti yang telah disebutkan, untuk membangun kredibilitas atau untuk memastikan bahwa setiap tanggapan yang bertentangan dengan proyek tersebut diperiksa. Namun, dalam kebanyakan kasus, lebih banyak yang dibutuhkan, dan saat itulah peran pendukung atau penganjur harus ditingkatkan menjadi sponsor, dengan dua elemen lain dari komitmen manajemen ikut berperan.

Keuntungan dari adanya manajer atau pemimpin perusahaan yang menjadi model dan memberi penghargaan atas aktivitas KD/KS/KU dapat dengan cepat dinyatakan. Jika keunggulan proyek tersebut disampaikan kepada mereka, terutama di awal proyek, partisipasi

mereka tidak hanya berharga untuk kredibilitas yang diberikan. Mereka juga memiliki kesempatan untuk mempelajari cara memanfaatkan layanan yang sedang dibangun (untuk "mencontohkan" keefektifannya) dan untuk menunjukkan kepada organisasi yang lebih besar bahwa mereka, sebagai sponsor, mengakui nilainya dan bahwa mereka mengharapkan orang lain untuk belajar melakukan hal yang sama (untuk "memberi penghargaan" atas penerapannya, suatu keadaan yang sangat berguna jika sponsor manajemen atau sponsor-sponsor diakui sebagai pengadaptasi awal dalam organisasi).

Dalam pengembangan basis data pakar yang dijelaskan di atas, nilai peran sponsor menjadi jelas ketika salah satu tim manajemen senior yang berkewajiban untuk, misalnya, memberikan presentasi pada sidang Kongres tidak hanya dapat memanfaatkan sendiri basis data yang baru dibangun, ia juga dapat melakukannya dengan sangat sukses sehingga ia menjelaskan bahwa alat tersebut merupakan aset pengetahuan yang berharga bagi organisasi dan ia mengharapkan orang lain dalam organisasi untuk memanfaatkannya juga. Kolaborasi antara sponsor dan ahli strategi pengetahuan yang bertanggung jawab dalam situasi seperti ini merupakan aset yang sangat berharga dalam memajukan organisasi dalam mencapai tujuannya dan mungkin dapat dicirikan sebagai upaya kolaboratif yang paling efektif.

Terkait dengan tingkat kolaborasi ini, tempat kolaborasi formal atau yang diamanatkan sebagaimana dipraktikkan di beberapa organisasi tidak boleh diabaikan. Selama sekitar satu dekade terakhir, kita telah melihat pertumbuhan perhatian yang cukup besar terhadap peran kolaborasi, khususnya di bidang pengembangan organisasi dan mungkin terkait dengan minat yang berkembang dalam efektivitas organisasi sebagai bagian dari pengembangan organisasi. Memang, subjek tersebut telah menjadi sangat lazim sehingga teknologi manajemen kolaborasi telah dikembangkan untuk mengelola proses kolaborasi di perusahaan tradisional dan virtual.

Dalam menangani yang pertama, tidak jarang melihat tim manajemen organisasi membangun lingkungan kolaborasi atau seperti kolaborasi, situasi yang dapat bersifat informal (menggunakan komunikasi dari mulut ke mulut dan media komunikasi lain yang umum diterapkan dalam organisasi) atau formal, di mana manajemen organisasi berupaya merestrukturisasi dan memberi merek organisasi dengan kerangka kerja kolaboratif. Dalam kedua kasus tersebut, peran pembelajaran strategis, prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dan metodologi pencocokannya, organisasi pengajaran, dan teknik serta praktik berbagi pengetahuan lainnya terkait dengan keberhasilan KD/KS/KU.

Sejauh ini, tampaknya ada berbagai tingkat keberhasilan dengan kolaborasi yang diamanatkan. Jika dipahami oleh semua karyawan sebagai bagian dari upaya perusahaan yang lebih besar untuk bergerak menuju peningkatan efektivitas organisasi, bersama dengan perhatian pada struktur manajemen yang kurang hierarkis, upaya tersebut dapat berhasil dan manfaatnya akan diakui oleh karyawan, khususnya pekerja pengetahuan karena perhatian mereka terhadap kolaborasi dan kerja sama memungkinkan hasil yang nyata dan terukur. Tentu saja ada beberapa penundaan, dan keadaan mungkin berarti bahwa upaya tersebut tidak berjalan maju secepat yang diinginkan beberapa manajer organisasi atau ahli strategi pengetahuan, karena beberapa orang seperti yang disebutkan tidak akan menyukai pemikiran

untuk diminta menyesuaikan perilaku mereka dan bekerja secara berbeda. Dalam kasus ini, bukanlah hal yang aneh bagi agenda manajemen untuk menjadi jelas dan langsung ke intinya, tetapi beberapa hambatan umum dapat mencegah adopsi sedini yang diharapkan.

Di sisi lain, beberapa perusahaan membangun kolaborasi ke dalam model bisnis mereka. Situasi ini khususnya terlihat pada perusahaan baru, sementara yang lain memperkenalkan model kolaboratif saat restrukturisasi dipertimbangkan dan diterapkan. Dalam kedua situasi tersebut, manajemen menemukan manfaat yang terkait dengan kolaborasi dan kerja sama yang diakui dan diterima dengan sedikit perbedaan pendapat. Di satu organisasi penelitian besar, yang terkenal karena keseriusan studi yang dipublikasikan dalam berbagai spesialisasi ilmiah, teknis, dan medis, kekhawatiran tentang jumlah upaya yang diduplikasi dan waktu yang hilang dalam pengembangan program mulai dari pengambilan keputusan dasar tentang apakah akan melanjutkan program hingga penelitian, studi, dan publikasi hasil menyebabkan banyak diskusi tentang bagaimana situasi tersebut dapat diatasi.

Upaya tim perencana strategis yang peduli menghasilkan pengembangan sekelompok penghubung penelitian strategis yang dibentuk secara khusus untuk berkolaborasi dengan perencana program dari percakapan awal tentang inisiatif program, sebuah contoh metode profesional pengetahuan strategis tertanam yang dijelaskan sebelumnya. Di organisasi lain, juga perusahaan besar yang berfokus pada penelitian, inisiatif dilakukan dengan basis operasi "satu lokasi", dengan satu anggota unit fungsional tertentu yang ditugaskan untuk mengawasi sebagai pimpinan proyek, tetapi pekerjaan aktual dari kelompok karyawan yang berkolaborasi bersifat "netral lokasi" dan diharapkan dapat dilakukan dengan peserta dari seluruh dunia (perusahaan ini merupakan perusahaan internasional), memanfaatkan nilai alat jaringan elektronik.

Selain contoh-contoh ini, ada contoh lain di mana menggabungkan kolaborasi ke dalam model bisnis organisasi telah terbukti sangat berguna dalam organisasi besar. Selama karier saya, perusahaan kami telah melakukan lebih dari satu proyek pengembangan strategi layanan pengetahuan yang menghasilkan penunjukan titik fokus layanan pengetahuan. Di perusahaan dan lembaga ini, ahli strategi pengetahuan dan timnya berunding dengan kepala departemen dan pemimpin manajemen lainnya dalam mengidentifikasi karyawan berbakat untuk bertindak sebagai apa yang kami sebut sebagai "penjaga layanan pengetahuan penting" di setiap departemen. Ini adalah teknik manajemen yang sangat berhasil untuk mendukung kolaborasi, karena teknik ini membangun jaringan atau komunitas praktik yang menyediakan bagi para karyawan perusahaan dan, khususnya, pekerja pengetahuan, para profesional pengetahuan strategis, dan ahli strategi pengetahuan seseorang untuk dimintai pendapat ketika isu berbagi pengetahuan muncul untuk didiskusikan dan ketika solusi untuk masalah yang berfokus pada pengetahuan dibutuhkan.

Bagi para ahli strategi pengetahuan dan kolega manajemen yang mempertimbangkan teknik kolaborasi yang "terintegrasi" seperti itu, langkah pertama adalah mendefinisikan peran. Dalam pengembangan organisasi, istilah "titik fokus" menggambarkan setiap pusat aktivitas atau perhatian, dan dalam manajemen bisnis dan organisasi, kita melangkah lebih

jauh, menerapkan istilah tersebut kepada orang dalam unit bisnis atau departemen yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan tindakan dan tugas yang berkaitan dengan fungsi operasional tertentu (dalam hal ini layanan pengetahuan). Karyawan yang ditunjuk sebagai “titik fokus layanan pengetahuan” memiliki tanggung jawab kepemilikan atas fungsi dalam unit tersebut dan kewenangan praktis untuk menjalankan aktivitas tersebut dalam unit bisnis tertentu. Dengan demikian, titik fokus layanan pengetahuan juga memiliki tingkat tanggung jawab pengawasan tertentu (atau tanggung jawab kustodian, seperti yang saya suka pikirkan tentang peran ini) dan diposisikan untuk mengoordinasikan perencanaan dan implementasi aktivitas layanan pengetahuan dalam unit bisnis, termasuk pemberian layanan.

Dalam unit bisnis, titik fokus layanan pengetahuan adalah karyawan yang penting, penghubung vital antara layanan pengetahuan sebagai praktik atau disiplin manajemen – dan anggota departemen lainnya. Orang yang bertanggung jawab biasanya adalah karyawan yang ditetapkan secara khusus, dengan tanggung jawab sebagai titik fokus layanan pengetahuan yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan. Di beberapa lingkungan tempat kerja, orang yang bertanggung jawab ini dapat berupa karyawan yang saat ini bekerja dan juga ditugaskan untuk melaksanakan pekerjaan sebagai titik fokus layanan pengetahuan. Namun, pengaturan "penugasan" ini biasanya tidak sukses pengaturan di mana tanggung jawab sebagai titik fokus tercantum dalam deskripsi pekerjaan sejak karyawan tersebut dipekerjakan atau dipromosikan ke suatu pekerjaan.

Pekerjaan sebagai titik fokus layanan pengetahuan cukup jelas, meskipun tanggung jawab karyawan akan sedikit bervariasi, sebagaimana ditentukan dalam struktur dan budaya manajemen organisasi. Tanggung jawab utamanya adalah bertindak sebagai advokat utama untuk memantau dan meningkatkan status layanan pengetahuan di seluruh unit bisnis dan, seiring dengan meningkatnya keberhasilan berbagi pengetahuan dalam unit tersebut, ia akan terus menjalankan peran ini. Aktivitas yang umum termasuk mengadvokasi dan membantu dalam perumusan kebijakan layanan pengetahuan dalam unit bisnis tertentu tempat ia bekerja, berbagi dan memamerkan praktik layanan pengetahuan yang baik, dan berkolaborasi dalam pengembangan mekanisme rekrutmen dan promosi.

Dalam latihan yang sangat penting, titik fokus layanan pengetahuan berpartisipasi dalam dan mendukung jaringan titik fokus layanan pengetahuan di berbagai entitas di seluruh organisasi yang lebih besar, memberikan panduan dan advokasi untuk semua pekerja pengetahuan yang dipekerjakan di perusahaan. Akibatnya, jaringan yang lebih luas dari unit bisnis atau titik fokus departemen yang mengkhususkan diri dalam layanan pengetahuan mengambil peran penting dalam organisasi yang lebih besar. Kelompok karyawan ini mencakup pekerja yang tidak secara formal terkait dengan layanan pengetahuan atau unit bisnis KD/KS/KU meskipun mereka bekerja untuk mendukungnya, mungkin secara informal tetapi juga secara formal.

Dengan demikian, setiap titik fokus diposisikan tidak hanya untuk memberikan dukungan penting bagi manajemen unit bisnis atau departemennya sendiri; ia juga diposisikan untuk berkolaborasi dengan titik fokus layanan pengetahuan lain dalam jaringan mereka untuk memecahkan masalah di luar unit bisnis individu. Sebagai jaringan pekerja pengetahuan

yang teridentifikasi, kelompok tersebut dapat dalam peran yang sangat penting ini memengaruhi pengembangan kebijakan layanan pengetahuan untuk organisasi yang lebih besar dan bertugas di kelompok kerja untuk mempelajari dan mengembangkan inovasi tertentu, membawa perspektif layanan pengetahuan ke dalam studi tersebut. Yang sama pentingnya sebagai komunitas praktik khusus disiplin ilmu titik fokus layanan pengetahuan perusahaan dapat memantau status layanan pengetahuan tidak hanya di unit bisnis dan departemen masing-masing. Mereka dapat, jika sesuai, memimpin dalam pengembangan penyampaian layanan pengetahuan yang baru dan berfungsi lebih tinggi untuk seluruh organisasi.

Ketika manajemen organisasi mempertimbangkan perpindahan dari kerangka kerja manajemen hierarkis ke manajemen kolaboratif, bahkan ketika melakukannya dengan sedikit keraguan dan menyadari bahwa jarang akan ada definisi akhir "satu-atau-yang-lain" dari proses tersebut, hasilnya bagus. Ini tentu saja merupakan pendekatan terbaik bagi ahli strategi pengetahuan saat ia melangkah maju dengan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Saat ia terlibat dalam proses tersebut, pendidikan, latar belakang, dan tradisi yang terkait dengan pengalaman orang tersebut cenderung mencakup sudut pandang positif tentang nilai kolaborasi, jaringan, dan interaksi sosial sebagai cara bekerja. Hasilnya, dalam banyak kasus, sangat mengesankan. Lingkungan kerja tampaknya mengambil karakter yang sehat dan lebih memungkinkan karena sikap karyawan beralih dari kompetisi ke kolaborasi. Ide-ide kuno yang terkait dengan "informasi adalah kekuatan" ("Saya memiliki kekuasaan atas Anda karena saya memiliki informasi yang Anda butuhkan dan Anda harus datang kepada saya untuk mendapatkannya") mulai berubah.

Dalam situasi yang baik ini, "kekuatan informasi" bergerak ke sesuatu di sepanjang garis "kekuatan hubungan," dengan pekerja pengetahuan menyadari bahwa mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih berhasil jika mereka berpikir tentang bagaimana mereka dapat saling membantu alih-alih bekerja sendiri, dengan penurunan stres yang menyertainya dalam situasi yang sebelumnya membuat stres. Tempat kerja yang kolaboratif dan bermitra membawa serta perspektif yang berbeda, lebih modern, dan tentu saja lebih terhormat untuk mengelola KD/KS/KU, yang sangat cocok dengan praktik yang dibanggakan oleh para profesional layanan pengetahuan untuk dibawa ke tempat kerja.

Alat dan Teknik Kolaboratif. Berbagai macam alat dan teknik kolaboratif tersedia untuk membawa pekerja berpengetahuan ke dalam suasana tempat kerja yang mencakup atau dalam beberapa kasus didasarkan pada kolaborasi, kerja sama, dan kemauan semua peserta untuk memasukkan konsep "berbagi" ke dalam pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan. Sebagai sebuah masyarakat, kita kini telah memasuki periode jejaring sosial, dan dengan pemilihan presiden tahun 2008 dan 2012 yang kini diakui sebagai pemilihan umum Amerika pertama di mana kekuatan dan pengaruh Internet digunakan untuk benar-benar memengaruhi hasil pemilihan, jelaslah bahwa jejaring, kolaborasi, dan usaha kooperatif akan dimasukkan ke dalam tempat kerja jauh lebih cepat (dan, diharapkan) lebih menguntungkan daripada yang dibayangkan. Oleh karena itu, praktik manajemen seperti komunitas praktik (CoP), analisis jaringan (dan penyempurnaan analisis jaringan, seperti

Analisis Jaringan Nilai), dan alat jejaring sosial Web 2.0 yang berkembang pesat kini semuanya secara teratur dikaitkan dengan penyampaian layanan pengetahuan, dan akan terus berkembang hampir secara eksponensial seiring pekerja pengetahuan mengenali dan menggunakan alat jejaring sosial untuk diterapkan di tempat kerja.

CoP, misalnya, mungkin mewakili bentuk transfer pengetahuan tertua, belajar melalui observasi, yang kembali ke masa ketika seorang pekerja magang akan diposisikan untuk belajar dari pekerja yang lebih berpengalaman (contoh menarik dari pembelajaran semacam ini adalah "kendaraan tangan kanan" Angkatan Darat). Etienne Wenger-Trayner, salah satu orang pertama yang menulis tentang "komunitas praktik", memulai karyanya dengan melihat jenis pembelajaran ini. Ia menyadari bahwa pertukaran pengetahuan antara pekerja magang dan ahli sering kali tertanam dalam kelompok yang lebih besar (seperti serikat pekerja atau kelompok profesional) yang ia sebut sebagai "komunitas praktik". Bagi Wenger dan orang lain di bidang tersebut seperti Hubert St. Onge, CoP adalah sekelompok orang yang memiliki minat yang sama dalam satu bidang pengetahuan, komunitas yang memungkinkan anggota yang kurang berpengalaman untuk belajar, sementara yang lebih berpengalaman memberikan pengetahuan dan memperoleh keahlian. Aktivitas semacam itu diakui sebagai fenomena kelompok kuno yang terjadi secara alami yang ketika struktur dasar organisasi menjadi budaya pengetahuan dapat dimanfaatkan oleh organisasi yang lebih besar untuk keuntungannya. Wenger telah memberikan definisinya sendiri tentang CoP:

"Komunitas praktik" adalah sekelompok orang yang memiliki minat yang sama dalam satu bidang pengetahuan, misalnya, cara melakukan operasi jantung terbuka atau cara menulis buku anak-anak. Bersama-sama mereka mengembangkan serangkaian pendekatan yang memungkinkan mereka menangani bidang ini dengan sukses.

Secara lebih formal, saya akan mengatakan bahwa komunitas praktik benar-benar harus memiliki tiga elemen di dalamnya: bidang, komunitas, dan praktik. Wenger dkk., 2002

Wenger menguraikan tiga elemen tersebut yang khususnya terkait dengan pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan dalam makalah selanjutnya.

Meskipun saya dengan senang hati menyatakan bahwa CoP memang merupakan wahana kolaborasi yang relevan dan layak bagi ahli strategi pengetahuan dan staf layanan pengetahuan, saya tidak yakin saya menyukai analogi dengan geng pemuda dan anggota geng sebagai komunitas praktik (meskipun saya – dengan sangat senang – menerima bahwa ahli strategi pengetahuan, pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, dan semua kolega pendukung kami dalam organisasi dapat dianalogikan dengan kaum Impresionis):

1. **Domain:** Komunitas praktik bukan sekadar klub teman atau jaringan koneksi antar-orang. Komunitas ini memiliki identitas yang ditentukan oleh domain minat bersama. Oleh karena itu, keanggotaan menyiratkan komitmen terhadap domain, dan oleh karena itu kompetensi bersama yang membedakan anggota dari orang lain. (Anda bisa saja menjadi bagian dari jaringan yang sama dengan seseorang dan tidak pernah

mengetahuinya.) Domain tidak selalu merupakan sesuatu yang diakui sebagai "keahlian" di luar komunitas. Geng pemuda mungkin telah mengembangkan berbagai cara untuk menangani domain mereka: bertahan hidup di jalanan dan mempertahankan semacam identitas yang dapat mereka jalani. Mereka menghargai kompetensi kolektif mereka dan belajar dari satu sama lain, meskipun hanya sedikit orang di luar kelompok yang mungkin menghargai atau bahkan mengakui keahlian mereka.

2. **Komunitas:** Dalam mengejar minat mereka di domain mereka, para anggota terlibat dalam kegiatan dan diskusi bersama, saling membantu, dan berbagi informasi. Mereka membangun hubungan yang memungkinkan mereka untuk belajar dari satu sama lain; mereka peduli dengan kedudukan mereka satu sama lain. Situs web itu sendiri bukanlah komunitas praktik. Memiliki pekerjaan atau jabatan yang sama tidak akan membentuk komunitas praktik kecuali para anggotanya berinteraksi dan belajar bersama. Para pemroses klaim di perusahaan asuransi besar atau siswa di sekolah menengah Amerika mungkin memiliki banyak kesamaan, tetapi kecuali mereka berinteraksi dan belajar bersama, mereka tidak akan membentuk komunitas praktik. Namun, para anggota komunitas praktik tidak selalu bekerja bersama setiap hari. Misalnya, kaum Impresionis biasa bertemu di kafe dan studio untuk membahas gaya melukis yang mereka ciptakan bersama. Interaksi ini penting untuk menjadikan mereka komunitas praktik meskipun mereka sering melukis sendiri.
3. **Praktik:** Komunitas praktik bukan sekadar komunitas yang memiliki minat – misalnya, orang-orang yang menyukai jenis film tertentu. Para anggota komunitas praktik adalah praktisi. Mereka mengembangkan repertoar sumber daya bersama: pengalaman, cerita, alat, cara mengatasi masalah yang berulang – singkatnya, praktik bersama. Ini membutuhkan waktu dan interaksi yang berkelanjutan. Percakapan yang baik dengan orang asing di pesawat terbang mungkin memberi Anda berbagai wawasan menarik, tetapi itu sendiri tidak akan membentuk komunitas praktik. Pengembangan praktik bersama mungkin lebih atau kurang sadar diri. Teknisi "penghapus kaca depan" di pabrik mobil berupaya keras untuk mengumpulkan dan mendokumentasikan trik dan pelajaran yang telah mereka pelajari menjadi basis pengetahuan. Sebaliknya, perawat yang bertemu secara teratur untuk makan siang di kafetaria rumah sakit mungkin tidak menyadari bahwa diskusi makan siang mereka adalah salah satu sumber utama pengetahuan mereka tentang cara merawat pasien. Namun, dalam semua percakapan ini, mereka telah mengembangkan serangkaian cerita dan kasus yang telah menjadi repertoar bersama untuk praktik mereka.

Kombinasi dari ketiga elemen inilah yang membentuk komunitas praktik. Dan dengan mengembangkan ketiga elemen ini secara paralel, seseorang dapat menumbuhkan komunitas semacam itu

Wenger-Trayner, 2015

Dengan demikian, hubungan antara CoP dan KD/KS/KU dapat segera dibangun, karena untuk mencapai KD/KS/KU sebagai sebuah budaya, organisasi harus mengidentifikasi dan memahami domain pengetahuan apa yang penting bagi keberhasilan perusahaan, sebuah hubungan yang muncul sebagai salah satu atribut terpenting dari komunitas praktik. Pada dasarnya, CoP adalah aktivitas pembelajaran sosial di mana praktik muncul dan berkembang saat orang-orang dengan tujuan bersama berinteraksi dan berusaha mencapai tujuan tersebut, sebuah poin yang dikemukakan Wenger ketika ia mengatakan "CoP adalah serangkaian hubungan dan tanggung jawab yang sangat kaya seputar pembelajaran dan pengetahuan yang benar-benar merupakan landasan inisiatif KM dalam sebuah organisasi," yang menghubungkan pengelolaan pengetahuan dalam domain tersebut dengan hubungan di antara berbagai anggota.

Jurnal Alex Cohen mengidentifikasi atribut lebih lanjut untuk CoP, mencatat bahwa keanggotaan komunitas bersifat statis, bahwa konten terbentuk dari waktu ke waktu ketika individu bergaul dengan orang lain yang menghadapi masalah dan tantangan serupa, bahwa kelompok penelitian mungkin tidak diakui secara formal oleh organisasi, dan bahwa, biasanya, tidak ada hierarki (atau seharusnya tidak ada hierarki). Sehubungan dengan yang terakhir, Cohen (2001) mencatat bahwa seorang pemimpin biasanya (tetapi tidak selalu) muncul. Dalam hal apa pun, Cohen mencatat, itu adalah aliran ide yang bebas di antara semua peserta yang membuat CoP tetap hidup dan bersemangat, sebuah ide yang membuat beberapa pemimpin awal dalam layanan KM/pengetahuan untuk berpikir tentang CoP sebagai alat implementasi untuk KD/KS/KU.

Tentu saja hubungannya ada di sana, karena atribut yang diidentifikasi Cohen, seperti yang terjadi, adalah karakteristik dan kesamaan yang cocok dengan pekerjaan profesional pengetahuan strategis saat mereka terlibat dalam pekerjaan mereka dengan organisasi atau aset pengetahuan komunitas. Hal ini pada gilirannya berkontribusi pada pengembangan modal intelektual sosial dan organisasi, unsur penting dalam pembentukan kerangka kerja KD/KS/KU untuk perusahaan yang lebih besar. Apakah pengembangan komunitas praktik merupakan fondasi KD/KS/KU? Mungkin tidak, karena sejak awal KM dan layanan pengetahuan banyak perhatian diberikan pada keseluruhan gagasan berbagi pengetahuan segera setelah dikembangkan (atau bahkan saat sedang dikembangkan, dalam banyak kasus). Meskipun demikian, ada upaya untuk mengkarakterisasi CoP sebagai pendekatan atau perspektif untuk menangani KM dan pengelolaan modal intelektual.

Namun, kehati-hatian harus diambil ketika mempertimbangkan CoP dalam konteks kolaborasi untuk KD/KS/KU ini. Mungkin bijaksana untuk memberikan perhatian pada perbedaan antara komunitas praktik dan tim, sebagaimana kita membedakan antara kolaborasi dan manajemen tim. CoP tidak selalu merupakan tim, karena tim didefinisikan oleh suatu tugas (misalnya, "satuan tugas," "kelompok tugas," dll.) dan tim biasanya fungsional dan tidak selalu strategis dalam tujuan dan pelaksanaannya. Selain itu, tim umumnya mencerminkan filosofi manajemen dan tujuan para pemimpin senior (sponsor), memerlukan pengembangan berkelanjutan, dan menghasilkan hasil yang berkualitas hanya ketika mereka berfungsi dengan baik.

Namun, seperti CoP, tim mendahului teori manajemen pengetahuan formal dan layanan pengetahuan, dan gagasan tentang tim dan manajemen tim sangat mengakar dalam pengalaman manusia, yang mengarah pada penerapan banyak hal yang muncul dari manajemen tim ke komunitas praktik. Dengan demikian, CoP, tim, dan jaringan lain menjadi alat pokok untuk layanan pengetahuan dan, melalui pembelajaran strategis, memainkan peran penting dalam proses KD/KS/KU. Terkait dengan alat-alat ini adalah gambaran yang lebih besar dari jaringan sosial dan analisis jaringan sosial sebagai metodologi sosiologis yang sesuai dengan layanan pengetahuan. Memetakan hubungan dan pertukaran berbagai anggota kelompok, analisis jaringan sosial adalah alat yang digunakan oleh bisnis untuk membantu pengambilan keputusan dan, dalam mengelola proyek, untuk menghitung jalur kritis proyek dan waktu aktivitas, juga kadang-kadang disebut sebagai "analisis jalur kritis." Memanfaatkan analisis jaringan sosial menyediakan struktur untuk mengidentifikasi dan meninjau hubungan kolaboratif, dan menentukan bagaimana bereaksi terhadap konsekuensi yang ditimbulkan melalui koneksi sosial yang disediakan oleh jaringan untuk kolaborasi.

Dari perspektif manajemen aset pengetahuan, jaringan sosial berupaya menghubungkan tautan yang relevan antara dan di antara berbagai titik persimpangan jaringan, yang sering disajikan sebagai diagram jaringan sosial. Ketika menghubungkan analisis jaringan sosial dengan kolaborasi untuk keberhasilan layanan pengetahuan, sejumlah karakteristik muncul, termasuk fakta bahwa anggota jaringan dapat memiliki hubungan pribadi dan, khususnya dengan layanan pengetahuan, hubungan profesional (meskipun, agar adil, perlu dicatat bahwa profesional sebenarnya menggabungkan hubungan pribadi saat terjadi di tempat kerja). Jaringan semacam itu juga dapat bersifat teknologi, seperti di antara situs Web, dan penekanan dalam semua jaringan ini saat berhubungan dengan manajemen aset pengetahuan adalah pada bagaimana tautan jaringan memengaruhi individu dan hubungan mereka, termasuk masalah kritis seperti alur kerja dan kinerja.

4.3 EFEKTIVITAS DIBANGUN DI ATAS STRUKTUR DAN SUSUNAN KELOMPOK.

Dalam setiap organisasi atau kelompok, efektivitas sering kali ditentukan oleh struktur dan susunan yang ada di dalamnya. Struktur yang baik tidak hanya memberikan arah yang jelas tetapi juga memfasilitasi aliran informasi yang lancar dan keputusan yang cepat. Struktur ini bisa berbentuk hierarki, matriks, atau jaringan, tergantung pada kebutuhan spesifik kelompok dan tujuan yang ingin dicapai. Dengan struktur yang tepat, setiap anggota kelompok memahami peran dan tanggung jawab mereka, yang memudahkan koordinasi dan kolaborasi.

Pentingnya struktur dalam sebuah kelompok terletak pada kemampuannya untuk menciptakan rantai komando yang jelas. Dalam sistem hierarki, misalnya, setiap individu tahu kepada siapa mereka harus melapor dan siapa yang melapor kepada mereka. Ini mengurangi kebingungan dan memungkinkan masalah diselesaikan dengan lebih efisien. Struktur ini juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih terorganisir dan strategis, karena setiap lapisan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang berbeda.

Di sisi lain, susunan kelompok yang efektif juga melibatkan pembagian tugas yang optimal. Setiap anggota kelompok harus ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan

keahlian dan keterampilan mereka. Dengan menempatkan orang yang tepat pada tugas yang tepat, kelompok dapat memaksimalkan potensi individu dan meningkatkan hasil keseluruhan. Pembagian tugas yang jelas membantu menghindari tumpang tindih peran dan memastikan bahwa semua aspek proyek atau tugas tertangani dengan baik.

Komunikasi yang efektif adalah aspek lain yang sangat dipengaruhi oleh struktur dan susunan kelompok. Dalam kelompok yang terstruktur dengan baik, aliran informasi biasanya lebih teratur. Anggota kelompok tahu dari siapa mereka harus mendapatkan informasi dan bagaimana informasi tersebut harus disebar. Ini mengurangi kemungkinan miskomunikasi dan mempercepat penyelesaian masalah. Struktur komunikasi yang jelas membantu menjaga semua orang di jalur yang sama dan memastikan bahwa semua anggota mendapatkan informasi yang mereka butuhkan.

Dalam konteks kelompok yang kompleks, struktur matriks dapat diterapkan untuk mengatasi berbagai tantangan yang mungkin muncul. Struktur ini menggabungkan elemen hierarki dengan integrasi proyek, memungkinkan fleksibilitas dan kolaborasi antar departemen atau tim. Meskipun mungkin lebih rumit, struktur matriks memungkinkan berbagai keahlian dan perspektif untuk digabungkan, yang sering kali mengarah pada solusi yang lebih inovatif dan efektif.

Namun, meskipun struktur penting, fleksibilitas juga merupakan kunci untuk efektivitas. Terlalu banyak kekakuan dalam struktur dapat menghambat kreativitas dan adaptasi. Kelompok yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan menyesuaikan struktur mereka sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Fleksibilitas dalam susunan kelompok memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang yang mungkin tidak terduga sebelumnya.

Selain itu, efektivitas kelompok juga bergantung pada kepemimpinan yang baik. Pemimpin yang efektif memahami bagaimana memanfaatkan struktur dan susunan kelompok untuk mencapai tujuan. Mereka mampu mengarahkan kelompok dengan memberikan arahan yang jelas, memotivasi anggota, dan mengatasi konflik. Kepemimpinan yang kuat memastikan bahwa struktur yang ada berfungsi dengan baik dan bahwa anggota kelompok bekerja menuju tujuan bersama dengan semangat dan komitmen.

Evaluasi berkala terhadap struktur dan susunan kelompok juga penting untuk mempertahankan efektivitas. Seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis atau tujuan kelompok, struktur yang ada mungkin perlu disesuaikan. Dengan melakukan penilaian secara rutin, kelompok dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

Kerjasama tim adalah elemen penting lain yang berkontribusi pada efektivitas kelompok. Struktur yang mendukung kerjasama dapat meningkatkan sinergi antara anggota kelompok, memungkinkan mereka untuk bekerja bersama menuju tujuan yang sama. Struktur yang mendorong kolaborasi dan komunikasi terbuka menciptakan lingkungan di mana ide-ide dapat dibagikan dan diintegrasikan, yang sering kali menghasilkan hasil yang lebih baik dan inovatif.

Akhirnya, efektivitas kelompok yang dibangun di atas struktur dan susunan yang baik menciptakan fondasi yang kokoh untuk pencapaian tujuan. Struktur yang dirancang dengan baik mengatur cara anggota kelompok bekerja sama, berkomunikasi, dan menyelesaikan tugas. Dengan mengintegrasikan elemen struktur dan susunan secara efektif, kelompok dapat mengoptimalkan kinerja mereka dan mencapai hasil yang diinginkan dengan lebih efisien dan efektif.

Apakah kelompok peserta "terbuka atau kecil," seperti yang dijelaskan beberapa orang tentang kelompok ini, atau "longgar atau ketat," seperti yang dikatakan orang lain, memengaruhi keberhasilan jaringan. Melampaui analisis jaringan sosial, beberapa pakar dalam layanan pengetahuan berupaya untuk menilai analisis jaringan, dengan merefleksikan bagaimana VNA berfokus pada pertukaran tak berwujud yang paling penting dan krusial yang mendukung pekerjaan. Penekanan di sini adalah pada keseriusan upaya, sebagaimana Verna Allee, salah satu pakar dalam VNA, menyatakannya, bukan hanya hal-hal yang "menyenangkan untuk dilakukan" atau dorongan samar untuk "berbagi pengetahuan." Dengan VNA, para profesional layanan pengetahuan dituntut untuk menguraikan hasil dan perilaku spesifik yang mereka butuhkan dan harapkan dari satu sama lain untuk bekerja secara efektif dan membangun hubungan yang baik. Upaya tersebut mencakup peringatan khusus, sebagaimana Allee jelaskan, bahwa pengetahuan bukanlah hasil. Pengetahuan adalah aset, dan karenanya memerlukan seorang profesional pengetahuan strategis atau ahli strategi pengetahuan untuk mengubah aset pengetahuan menjadi beberapa bentuk nilai yang dapat dinegosiasikan. Dengan demikian, semua pelaku dalam skenario layanan pengetahuan dipaksa "untuk bernegosiasi seputar hal-hal tak berwujud seperti berbagai bentuk pengetahuan dengan cara yang sangat jelas, spesifik, dan langsung" (Allee, 2008).

Hasil dari gerakan menuju kolaborasi di tempat kerja layanan pengetahuan tidak sulit untuk diukur saat kita kembali ke pernyataan Marshall bahwa kolaborasi adalah kerangka kerja manajemen untuk efektivitas organisasi dan menghubungkannya dengan analisis jaringan nilai Allee. Sebagai titik awal yang bermanfaat, karakteristik yang dikaitkan Marshall dengan pemimpin kolaboratif akan tersedia sebelum VNA dimulai. Menghubungkan analisis nilai-nilai inti, penilaian keterampilan, pernyataan yang dirumuskan dengan baik dan dipahami dengan jelas tentang visi, misi, dan nilai-nilai operasional (pribadi tetapi dalam konteks tempat kerja), pemahaman yang sama tentang filosofi kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi, dan kemampuan untuk membuat pilihan, menetapkan ukuran, dan membuat komitmen untuk sukses (apa pun definisinya) semuanya ikut berperan. Dengan gambaran jaringan nilai ini yang tertangkap, ahli strategi pengetahuan tidak mengherankan mengambil peran kepemimpinan kolaboratif untuk perusahaan yang lebih besar. Manfaat dari upaya tersebut kemudian menjadi jelas dan beralih ke alat yang berguna yang membangun kolaborasi yang diperkuat dalam manajemen aset pengetahuan:

- ❖ Kolaborasi internal memungkinkan organisasi untuk bersaing secara eksternal.
- ❖ Keputusan lebih cepat, berkualitas lebih tinggi, dan berorientasi pada pelanggan.
- ❖ Keputusan dibuat berdasarkan prinsip, bukan kekuasaan atau kepribadian (yang menghasilkan dukungan dan dampak yang lebih besar).

- ❖ Energi tenaga kerja difokuskan menjauh dari konflik internal.
- ❖ Waktu siklus berkurang secara substansial.
- ❖ Aliansi strategis yang mungkin gagal tidak hanya berhasil, tetapi juga membangun kepercayaan dan menghasilkan hasil yang luar biasa.
- ❖ Pengembalian investasi meningkat secara dramatis.
- ❖ Tenaga kerja mengambil tanggung jawab penuh atas keberhasilan perusahaan.
- ❖ Konflik berkurang. (Marshall, 1995)

Dengan manfaat ini, tempat kerja kemitraan merupakan tujuan yang diinginkan dan masuk akal dan saya setuju dengan Marshall, Allee, dan yang lainnya bahwa keharmonisan tempat kerja kolaboratif mengarah pada pencapaian tingkat yang lebih tinggi dalam pencapaian misi perusahaan. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang keadaan yang mendukung dan memperkuat kerangka kerja manajemen kolaboratif, kita dapat bergerak menuju strategi yang direkomendasikan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah selanjutnya dalam pengembangannya. Kita mulai dengan menegaskan kembali nilai sponsor pada tahap awal dari setiap upaya yang dirancang untuk mengembangkan lingkungan kolaboratif yang berfokus pada kemitraan.

Peran penting sponsor dipahami (atau seharusnya dipahami) dengan jelas di tempat kerja, dan kurangnya hubungan sponsor, khususnya dengan tujuan yang sama pentingnya dengan menciptakan kerangka kerja manajemen yang kolaboratif dan kooperatif, hanya akan mengakibatkan kegagalan pada akhirnya. Sebagai langkah yang berguna, semua pihak yang berkepentingan dapat meninjau prinsip #3 KM Angkatan Darat AS, yang dibahas sebelumnya, dan berusaha mengembangkan pemahaman tentang bagaimana kinerja dan inovasi di tempat kerja hanya dapat berhasil di bawah naungan sponsor yang tertarik dan berkomitmen. Menyusun "doktrin kolaborasi" atau, paling tidak, pokok bahasan untuk doktrin semacam itu sekarang dapat ditentukan. Tanpa tinjauan ini, yang diambil dengan pemahaman penuh bahwa suatu doktrin tidak dapat ada tanpa otoritas yang mendukung legalitas dan kelayakan doktrin tersebut, bahkan yang diarahkan untuk mencapai keberhasilan sebagai doktrin kolaborasi, atau tanpa komitmen sponsor yang antusias sebagai bagian dari proses, analisis jaringan nilai dan kolaborasi yang diinginkan tidak akan terjadi.

Setelah sponsorship ditetapkan dan nilai dari struktur efektivitas organisasi kolaboratif disetujui, ahli strategi pengetahuan dapat bergerak untuk membangun tim pengembangan, mengidentifikasi dan meminta minat (dan persetujuan untuk berpartisipasi, jika sesuai) di antara orang-orang dalam organisasi induk. Mereka akan menjadi kolega dan rekan kerja yang terhubung dan bersedia menjadi bagian dari tim manajemen kolaborasi, yang idealnya akan mencakup staf dari SDM, Hukum, dan TI serta pekerja pengetahuan yang dikenal seperti itu. Saat mencari mitra, saya juga menyarankan agar beberapa pertimbangan diberikan untuk mencari secara eksternal, mendatangkan orang-orang yang bekerja di organisasi tempat kolaborasi merupakan bagian integral dari model manajemen. Jika saran dan minat mereka dapat diminta tanpa mengorbankan keamanan atau batasan perusahaan lainnya yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan, ada nilai dalam mendengar pendapat kolega

eksternal yang berpengalaman yang telah berhasil dalam membangun tempat kerja kemitraan.

4.4 KEBERHASILAN KOLABORATIF LAYANAN PENGETAHUAN

Di sebuah firma arsitektur di barat laut Amerika, seorang ahli strategi pengetahuan berhasil bergerak maju dengan kerangka strategis layanan pengetahuan perusahaan. Dia melakukannya dengan menempatkan kolaborasi secara langsung ke dalam gambaran. Saat ia mengerjakan kerangka strategis layanan pengetahuan untuk perusahaan, ia memiliki beberapa manajer senior (serta stafnya sendiri) yang berbagi kesuksesannya. Dan bahkan dengan sekitar 300 staf di perusahaan tersebut arsitek, desainer, dan kontingen besar spesialis penelitian "nada" lingkungan berbagi pengetahuan perusahaan sudah dikenal baik, baik di seluruh perusahaan maupun di antara organisasi lain di komunitas. Perusahaan ini benar-benar berfungsi sebagai budaya pengetahuan.

Jadi, kita mungkin bertanya mengapa domain pengetahuan perusahaan begitu sukses? Jawabannya sangat sederhana: ahli strategi pengetahuan perusahaan karyawan manajemen yang bertanggung jawab, berwenang, dan, tidak boleh dikesampingkan, bertanggung jawab atas keberhasilan berbagi pengetahuan perusahaan membuat keputusan awal yang penting. Dengan dukungan tim perencanaannya, ia meminta agar staf layanan pengetahuan ditempatkan tepat di tengah lantai tempat sebagian besar aktivitas penelitian perusahaan berlangsung. Ketika permintaan itu dikabulkan, ia secara khusus merancang ruang terbuka untuk dirinya dan stafnya (tanpa bilik tertutup, tetapi termasuk beberapa ruang konferensi berdinding kaca untuk percakapan pribadi yang tersedia di seluruh lantai). Pusat Penelitian dan Layanan Pengetahuan benar-benar "berada di tengah segalanya," katanya.

Pusat itu dikenal oleh semua orang di perusahaan (biasanya dengan nama informalnya, "pusat pengetahuan" perusahaan karena begitulah cara semua orang menganggapnya), dan akhirnya pusat itu menjadi tempat yang populer untuk kolaborasi serta untuk penelitian dan berbagi pengetahuan. Ketika kami berbicara tentang pengalamannya dalam mengembangkan pusat tersebut, ia menjelaskan bahwa ia memiliki alasan yang sangat spesifik untuk melakukannya seperti yang dilakukannya: ia ingin menyiapkan ruang untuk berbagi pengetahuan yang akan menghasilkan kolaborasi tidak hanya di antara staf layanan pengetahuan tetapi, yang terpenting, di antara berbagai karyawan perusahaan.

Sering kali seperti di banyak organisasi yang memerlukan sejumlah besar penelitian dan pengembangan latar belakang hanya ada sedikit waktu atau ruang untuk interaksi kolaboratif. Sebagian besar penelitian di firma tersebut dilakukan secara pribadi, baik yang dilakukan oleh seorang arsitek dan anggota timnya masing-masing atau di antara kelompok tertentu yang disatukan untuk satu tujuan. Bila perlu, asisten peneliti atau spesialis dipanggil tetapi pada dasarnya tidak ada banyak pertimbangan dalam struktur manajemen firma yang diberikan untuk kolaborasi. Dalam situasi ini, ahli strategi pengetahuan secara khusus ingin membangun ruang kolaboratif dan ia melakukannya karena ia memiliki impian pribadi tentang bagaimana hubungan kolaboratif di antara karyawan perusahaan akan memengaruhi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

"Ketika kita berpikir tentang penelitian," katanya kepada saya, "sebagian besar pekerjaan tidak dilakukan dengan orang lain, dan setelah pekerjaan selesai, aktivitas penelitian segera terlupakan. Saya punya tujuan yang sangat khusus. Saya ingin kita bergerak ke arah ini karena satu alasan. Saya menyebutnya penghindaran marginalisasi. Dengan melakukannya dengan cara ini, kita akan tetap menjadi bagian penting dan kritis dari perusahaan di benak orang-orang yang mengetahuinya." Apakah idenya atau mungkin hanya frasanya sedikit gimmick? Bagaimanapun, "penghindaran marginalisasi" bukanlah frasa yang mudah diucapkan.

Meskipun demikian, istilah tersebut mendefinisikan apa yang perlu dilakukan oleh ahli strategi pengetahuan ini dan organisasinya. Ketika mereka mulai bergerak maju dengan strategi pengetahuan mereka, dia dan timnya (dan manajemen perusahaan, jangan lupa) telah menemukan bahwa unit bisnis penelitian dan layanan pengetahuan yang dikelola dengan baik dan terstruktur dengan baik yang menjadi tanggung jawab manajemennya mungkin dalam masalah. Jumlah permintaan layanan dan produk yang diidentifikasi untuk dikirimkan kepada para arsitek, tim mereka, dan rekan peneliti menurun, dan unit mereka tidak sesibuk yang seharusnya. Banyak orang mendapatkan informasi mereka di tempat lain, dan hanya ketika dia atau salah satu stafnya turun tangan dan bergabung dengan sebuah proyek atau tim sebagai spesialis berbagi pengetahuan, mereka mengenali dan menghargai KD/KS/KU dalam organisasi.

Bagaimana dia melakukannya? Langkah unik apa yang dia ambil untuk menghindari marginalisasi?

Ada tujuh, yang masih berlaku sekarang seperti ketika dia menggunakannya untuk memfokuskan kembali operasinya:

1. Berkomitmen untuk berkolaborasi. Kenali sejak awal bahwa orang-orang – bahkan orang-orang yang tidak terlalu suka datang ke tempat kerja – merespons secara positif suasana kolaboratif. Karena kebanyakan orang bekerja sendiri atau dalam kelompok kecil dalam organisasi ilmiah dan penelitian, mereka senang memiliki kesempatan untuk membahas apa yang sedang mereka kerjakan, tantangan apa yang mereka hadapi, dan yang terpenting mereka senang memiliki spesialis pengetahuan strategis yang siap sedia untuk mendiskusikan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan masalah pemanfaatan pengetahuan mereka. Mereka suka menjalin hubungan kolaboratif dengan para ahli pengetahuan di perusahaan.
2. Integrasikan. Langkah selanjutnya adalah yang termudah. Masuklah ke dalam perusahaan, pelajari tentang apa yang sedang dikerjakan orang-orang dan bergabunglah dengan mereka. Identifikasi di mana mereka perlu berbagi pengetahuan dan bantu mereka mencari tahu cara melakukannya. Tunjukkan kepada tim, kelompok kerja, CoP, dan siapa pun, yang perlu mengetahui cara kerja transfer pengetahuan strategis dalam situasi khusus mereka.

3. Tinggallah di tempat rekan kerja Anda tinggal. Berdasarkan hal di atas, manajer layanan pengetahuan strategis tidak perlu lagi bekerja di kantor. Bahkan, di beberapa perusahaan dan organisasi, tim layanan pengetahuan bahkan tidak memiliki kantor. Tim akan diminta untuk memberi saran sesuai kebutuhan. Kolaborasi dapat dilakukan dengan mudah setelah orang-orang mengetahui apa yang dapat dilakukan oleh tim pengetahuan strategis.
4. Gunakan apa yang digunakan pengguna. Lupakan tentang memelihara koleksi dan membangun sumber daya. Setelah Anda dan tim mengidentifikasi proyek dan kelompok kerja yang membutuhkan profesional pengetahuan strategis yang tertanam, jadikanlah tugas Anda untuk belajar – dari kelompok tersebut – tentang alat, teknik, dan sumber daya khusus apa yang umumnya mendukung pekerjaan mereka. Kemudian, dengan menggunakan keahlian pengetahuan strategis Anda, alihkan keterampilan Anda sendiri dan keterampilan staf Anda untuk mengelola dan memberdayakan pelanggan pengetahuan Anda.
5. Manfaatkan alat organisasi untuk penciptaan pengetahuan. Pada saat yang sama, masing-masing profesional pengetahuan strategis dan ahli strategi pengetahuan harus memperoleh fasilitas tingkat tinggi dalam mengidentifikasi dan bekerja dengan aktivitas organisasi yang memajukan peran mereka di perusahaan. Jika sebuah komite membutuhkan anggota lain dan subjeknya adalah sesuatu yang Anda atau salah satu anggota tim Anda ketahui, majulah. Jadilah spesialis pengetahuan komite (dan Anda mungkin akan menjadi ketua komite!). Rekan-rekan anggota komite Anda akan sangat terkejut dan sangat berterima kasih.
6. Bentuk kemitraan. Sebagai bagian dari jaringan organisasi Anda (terutama dengan penugasan komite seperti situasi yang baru saja dijelaskan), jadikanlah bisnis Anda – atau salah satu anggota tim Anda yang memiliki penugasan tersebut – untuk mengidentifikasi orang-orang dari departemen lain yang dapat menggunakan keahlian para profesional pengetahuan strategis, sama seperti Anda dapat menggunakan sebagian keahlian mereka di bidang apa pun yang menjadi kekuatan mereka. Kemudian bekerja sama dalam proyek – resmi, informal, atau sekadar rekreasi. Anda akan terkejut melihat betapa pentingnya pengetahuan strategis dalam organisasi dan betapa banyak orang membicarakan Anda dan kelompok Anda sebagai tim layanan pengetahuan.
7. Gabungkan informasi dan pengetahuan, dan hadirkan pembelajaran strategis. Jadikanlah bisnis Anda untuk memastikan bahwa kolega dan rekan kerja mulai menyadari bahwa apa yang disebut "jarak" antara informasi dan pengetahuan adalah mitos (terutama ketika Anda menganggap TI/ICT dan KM sebagai fungsi). Beralihlah ke layanan pengetahuan dengan memasukkan pembelajaran strategis ke dalam campuran dan Anda akan segera menemukan bahwa Anda memiliki banyak kolega yang berpikiran sama di perusahaan. Anda akan senang mengetahui bahwa berfokus pada layanan pengetahuan menggabungkan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis adalah cara yang diinginkan orang untuk bekerja. Manfaatkan

minat itu dan bawa kolaborasi ke dalam struktur berbagi pengetahuan organisasi Anda secara keseluruhan.

4.5 FAKTOR KEBERHASILAN KRITIS

Audit Layanan Pengetahuan

KD/KS/KU (pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan) yang berhasil merupakan fondasi budaya pengetahuan organisasi, dan KD/KS/KU yang bermakna mendukung dan mengarah pada efektivitas organisasi. Untuk mencapai keberhasilan KD/KS/KU, para pemimpin organisasi beralih ke ahli strategi pengetahuan untuk mengembangkan strategi pengetahuan. Kerangka kerja strategis untuk strategi pengetahuan yang berhasil, seperti yang telah kita lihat, adalah layanan pengetahuan, dan kata kunci kita di sini adalah "berhasil." Bagaimana kualitas layanan pengetahuan yang dipraktikkan dalam organisasi? Saat kita mengembangkan kerangka kerja strategis untuk layanan pengetahuan strategi pengetahuan metodologi apa yang kita gunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dengan domain pengetahuannya?

Dalam organisasi tempat layanan pengetahuan dipraktikkan sebagai kerangka kerja strategis KD/KS/KU organisasi, ahli strategi pengetahuan dan koleganya yang berbagi tanggung jawab atas domain pengetahuan melakukan audit layanan pengetahuan untuk tujuan tersebut. Sebagai metodologi untuk pengukuran, audit layanan pengetahuan secara sistematis memeriksa dan mengevaluasi kesejahteraan organisasi berkenaan dengan pengelolaan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Ini adalah aktivitas yang dilakukan, dan istilah tersebut digunakan untuk menggambarkan aktivitas ini (seperti dalam "tim pengetahuan melakukan audit layanan pengetahuan").

Sementara istilah "melakukan" secara umum dipahami berlaku untuk audit yang dilakukan dalam layanan keuangan atau untuk tujuan kepatuhan peraturan, saya memilih untuk membawa istilah tersebut ke evaluasi layanan pengetahuan karena satu alasan, alasan yang berkaitan dengan tekad saya untuk mengadvokasi pemahaman dan menetapkan keseriusan aktivitas tersebut. Dengan demikian, saya berusaha untuk meningkatkan kesadaran tentang nilai berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan dalam benak para manajer dan pemimpin perusahaan, yang sebagian besar tidak bekerja dengan latar belakang dan keahlian profesi kami dan pada awal sejarah layanan pengetahuan ini tidak memiliki - dan tidak dapat diharapkan untuk memiliki - pemahaman yang jelas tentang nilai layanan pengetahuan dalam organisasi, bisnis, atau lembaga yang menjadi tanggung jawab mereka. Pendekatan untuk mengembangkan dan kemudian melakukan audit layanan pengetahuan adalah dengan mengidentifikasi elemen dasar manajemen organisasi yang berkaitan dengan domain pengetahuan organisasi dan kinerjanya (atau, seperti yang dikatakan oleh salah satu kolega, "apa yang membuat manajemen terjaga di malam hari") dan mencermati dengan saksama efektivitas elemen manajemen ini saat diterapkan berkenaan dengan domain pengetahuan dalam organisasi yang sedang dibahas. Semua ini tidak berkaitan dengan setiap situasi di mana audit layanan pengetahuan sedang dipertimbangkan, tetapi meskipun beberapa di antaranya tidak relevan secara khusus, mempertimbangkan daftar tersebut

mungkin merupakan awal yang berguna untuk memikirkan audit dan memungkinkan penentuan relevansi masing-masing hal berikut dan evaluasi pengaruhnya jika berlaku pada proses KD/KS/KU dalam organisasi:

1. Layanan pengetahuan, sebagaimana yang dipraktikkan saat ini. Apa yang terungkap dari cuplikan layanan pengetahuan saat ini?
2. Audit layanan pengetahuan atau penilaian peluang. Kapan inventarisasi infrastruktur intelektual organisasi terakhir dilakukan? Apakah lingkungan layanan pengetahuan berubah sejak saat itu?
3. Strategi pengetahuan. Apakah ada strategi pengetahuan di seluruh perusahaan? Untuk departemen atau unit fungsional yang berfokus pada informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis? Apakah ada peta strategis yang menunjukkan cara beralih dari layanan pengetahuan saat ini ke tempat yang seharusnya di masa mendatang?
4. Pembelajaran strategis. Bagaimana pembelajaran strategis di seluruh perusahaan dikelola? Apakah pembelajaran strategis sebagaimana yang dipraktikkan saat ini berdampak pada efektivitas organisasi?
5. Etika manajemen, profesional, dan pemberian layanan. Bagaimana perhatian diberikan pada etika di seluruh organisasi? Bagaimana struktur etika di seluruh perusahaan memengaruhi pengembangan budaya pengetahuan?
6. Kolaborasi dan kerja sama. Teknik manajemen hierarkis dan kolaboratif apa yang menentukan nilai pembagian sumber daya? Dalam organisasi, apa perasaan umum tentang KD/KS/KU? Apakah berbagi merupakan hal yang membuat orang merasa nyaman?
7. Pengembangan bisnis, layanan pelanggan, dan manajemen hubungan pelanggan (CRM). Siapa saja orang yang akan mendapatkan manfaat dari peningkatan berbagi pengetahuan? Dapatkah mereka diidentifikasi? Alat dan tonggak spesifik dan terukur apa yang diadaptasi dan diimplementasikan untuk membangun dan/atau meningkatkan basis pengguna yang berpusat pada pengetahuan?
8. Pengukuran dan metrik. Alat apa yang digunakan untuk mengukur keberhasilan layanan pengetahuan? Apakah perbandingan, nilai tambah, pelacakan diskusi, survei kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan aset tak berwujud digunakan untuk mengukur keberhasilan operasional?
9. Manajemen risiko. Apa hubungan antara berbagi pengetahuan (di semua bagian struktur organisasi) dan manajemen risiko organisasi?
10. Manajemen konten perusahaan (ECM). Peluang apa yang ada untuk memanfaatkan layanan pengetahuan untuk mengembangkan dan mengelola konten di seluruh perusahaan, khususnya dalam hal mengidentifikasi solusi untuk menangani konten terstruktur dan tidak terstruktur yang tidak dapat ditemukan melalui layanan departemen atau unit fungsional yang dikenal atau "biasa"?
11. Hubungan antara manajemen teknologi dan pengetahuan/sistem. Dengan menyadari bahwa teknologi adalah alat yang memungkinkan layanan pengetahuan dan budaya pengetahuan, apa kerangka kerja penting di seluruh perusahaan untuk menentukan

dan menilai peran teknologi? Apakah organisasi berfokus pada layanan aplikasi, alat pintar, manajemen data organisasi, dan solusi serupa sekaligus mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan manajemen modal intelektual dari perspektif non-teknis dan interpersonal?

12. Manajemen proyek. Bagaimana proyek dikelola di seluruh perusahaan? Apakah ada peluang untuk menggabungkan KD/KS/KU ke dalam fungsi manajemen proyek? Apakah perhatian diberikan pada KD/KS/KU dalam keseluruhan proses, termasuk definisi tujuan, perencanaan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, pengawasan terhadap keseluruhan proyek dan tim pendukung, pemantauan dan pengukuran, dan, jika diperlukan, menyelesaikan proyek saat selesai atau terpotong?
13. Manajemen pengetahuan pribadi (PKM). Teknik dan alat apa yang tersedia untuk mengidentifikasi proses layanan pengetahuan yang dapat digunakan oleh rekan kerja untuk meningkatkan peran mereka sendiri dalam keberhasilan perusahaan? Apa yang tersedia untuk mentransisikan ini menjadi peluang di seluruh organisasi?
14. Kepemilikan layanan pengetahuan. Apa saja tanggung jawab ahli strategi pengetahuan organisasi, juru bicara perusahaan sehubungan dengan layanan pengetahuan? Apakah ada uraian tugas dan harapan organisasi untuk kepemimpinan layanan pengetahuan sehubungan dengan manajemen, pembelajaran strategis organisasi?

Faktor-faktor keberhasilan kritis. Mengukur keberhasilan layanan pengetahuan suatu organisasi dan keunggulan berbagi pengetahuan dalam organisasi dimulai dengan identifikasi faktor-faktor keberhasilan kritis. Jika mereka memilih untuk melakukan pendekatan ini, tugas ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan atau kelompok kerja dapat diberikan perspektif yang berguna tentang aktivitas pengukuran mereka dan apa yang ingin mereka capai. Sering disebut hanya sebagai CSF, faktor-faktor keberhasilan kritis adalah aktivitas dan usaha yang harus "berjalan dengan benar" untuk memastikan bahwa organisasi berhasil dalam upaya tertentu, termasuk aktivitas yang khusus untuk berbagi pengetahuan.

Tidak mengherankan, ada definisi dan deskripsi formal tentang gagasan faktor-faktor keberhasilan kritis, dan saya tidak menolak pendekatan yang lebih formal dari beberapa pakar manajemen dalam pemikiran mereka tentang CSF. Saya juga tidak salah paham bahwa sebagai istilah untuk manajemen bisnis, faktor keberhasilan kritis memiliki pendekatan khusus (dengan jumlah CSF yang biasanya terbatas, dan faktor-faktor keberhasilan kritis umumnya digambarkan sebagai sesuatu yang sejalan dengan elemen atau bagian dari struktur organisasi yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan). Dan tentu saja menurut beberapa pakar manajemen, CSF hanyalah sebuah konsep, jadi dalam upaya mengidentifikasi dan berbagi pemikiran tentang faktor-faktor keberhasilan yang krusial, para pemangku kepentingan organisasi memfokuskan perhatian pada apa yang penting dalam perusahaan yang lebih besar.

Dengan demikian, CSF menyediakan saluran (karena faktor-faktor keberhasilan yang krusial mudah dikomunikasikan dan mudah dipantau) untuk melacak apa yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan apa yang tidak. Jelas faktor-faktor keberhasilan yang krusial mengharuskan aktivitas yang diidentifikasi berhasil; untuk keberhasilan jangka panjang,

aktivitas yang sama harus mencapai tingkat keunggulan yang melampaui sekadar keberhasilan sehari-hari. Bagi sebagian besar manajer, CSF merupakan bagian integral dari proses perencanaan strategis. Sering diidentifikasi sebagai "tonggak sejarah" atau ukuran berbingkai waktu lain yang harus dipenuhi jika proses tersebut dianggap berhasil, bukan hal yang aneh bagi rencana strategis untuk menyertakan, di bawah setiap aktivitas yang diusulkan, frasa seperti "aktivitas ini akan berhasil jika" diikuti oleh kriteria khusus yang dapat dengan mudah dicentang ketika aktivitas telah memenuhi kriteria tersebut.

Jadi saya tertarik pada gagasan CSF dan mengadaptasinya ke domain pengetahuan sebagai tempat kerja. Dalam menetapkan faktor keberhasilan penting untuk layanan pengetahuan, saya sering menemukan bahwa sebagian besar organisasi menggunakan CSF yang dapat dikategorikan dalam tiga cara: beberapa berkaitan dengan misi perusahaan yang lebih besar, yang lain berkaitan dengan proses manajemen dalam organisasi yang lebih besar, dan kelompok ketiga berhubungan dengan praktik manajemen yang baik untuk unit fungsional tertentu dengan tanggung jawab layanan pengetahuan. Kategori keempat yang mungkin, yang mungkin relevan atau tidak relevan di beberapa organisasi, berkaitan dengan kelangsungan hidup unit bisnis layanan pengetahuan dan/atau pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang dipekerjakan di sana.

Untuk layanan pengetahuan, yang pertama tampaknya menjadi yang paling penting. Tidak diragukan lagi, manajemen dan penyampaian perangkat layanan pengetahuan, layanan konsultasi, dan aktivitas lain yang berfokus pada pengguna harus dirancang dan dilaksanakan untuk tujuan mendukung pekerjaan organisasi secara langsung. Ketika hasil pengukuran menentukan bahwa beberapa aktivitas atau layanan yang disediakan oleh unit tidak sesuai dengan persyaratan tersebut, perubahan harus dilakukan. Contoh paling umum dalam situasi ini dan paling mudah didokumentasikan adalah pemeliharaan berkelanjutan dari perangkat layanan pengetahuan tertentu ketika perusahaan yang lebih besar, mungkin melalui penggabungan atau akuisisi oleh perusahaan dengan fokus yang berbeda, membatasi manfaat dari perangkat tersebut.

Misalnya, perusahaan manajemen real estat, yang diambil alih oleh perusahaan jasa keuangan dengan rencana untuk melakukan alih daya operasi manajemen apartemen, akan sedikit menggunakan perangkat atau perangkat yang telah dikembangkan untuk mendukung fungsi manajemen tersebut. Ketika perubahan fokus terjadi, tim manajemen layanan pengetahuan mungkin akan memberikan kesopanan dengan menyediakan perangkat tersebut kepada rekan kerja baru di perusahaan tempat pekerjaan tersebut dialihdayakan (meskipun itu belum tentu terjadi). Apa pun hubungan antara kedua perusahaan tersebut, pemeliharaan produk yang berkelanjutan oleh unit bisnis layanan pengetahuan yang difokuskan kembali tidak akan mendukung misi baru perusahaan dan pada akhirnya akan ditinggalkan.

Di sisi lain, perubahan tersebut dapat menghasilkan layanan dan fungsi tempat kerja yang lebih baik. Salah satu tugas konsultasi yang paling menyenangkan dalam pengalaman saya adalah proyek panjang di Australia, yang difokuskan di Melbourne dan Canberra, ketika dua lembaga federal bergabung. Keduanya memiliki spesialisasi yang sama untuk pemberian

layanan kepada warga negara dan meskipun staf terpisah dari dua fungsi layanan pengetahuan di kedua lembaga tersebut mengantisipasi bahwa hambatan dan rintangan akan mencegah penggabungan untuk terus berlanjut, ternyata masing-masing dari dua kelompok pekerja pengetahuan mungkin secara kebetulan atau mungkin hanya kebetulan mengambil inisiatif untuk mendukung manfaat gabungan dari penggabungan dan bergerak maju dengan upaya khusus untuk menjadikan perubahan tersebut sebagai interaksi kolaboratif yang positif. Di antara mereka yang menentang, dengan ekspektasi mereka akan bencana atau, setidaknya, masa sulit dalam penggabungan, beberapa dengan senang hati terbukti salah dan transisi dari dua fungsi layanan pengetahuan di dua lembaga terpisah beralih ke fungsi gabungan yang memang sangat berhasil.

Faktor-faktor penentu keberhasilan dalam kedua contoh ini adalah hubungan yang diidentifikasi dan dinyatakan antara layanan yang disediakan oleh unit layanan pengetahuan dengan tujuan organisasi yang lebih besar dan nilai pengetahuan yang nyata, yang dipersepsikan, dan diantisipasi dalam mendukung pengambilan keputusan yang lebih kuat, inovasi yang dipercepat, dan penelitian yang lebih baik di perusahaan induk, untuk contoh pertama, dan lembaga gabungan dalam contoh kedua. Hubungan ini diidentifikasi dalam sejumlah cara: melalui hubungan dengan sponsor, pendukung, dan juara layanan pengetahuan, melalui hubungan fungsional dengan unit fungsional paralel yang berfokus pada pengetahuan di perusahaan atau lembaga (SDM, komunikasi perusahaan, pengembangan organisasi perusahaan dan/atau unit efektivitas organisasi, jika ada, dan unit atau departemen serupa), dan dalam hubungan dengan pemangku kepentingan pengetahuan dan informasi, pengetahuan, dan/atau target pembelajaran strategis lainnya.

Dalam contoh yang dijelaskan di sini, pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang dipekerjakan di unit layanan pengetahuan bekerja secara teratur dengan orang-orang yang memiliki kebutuhan penyampaian layanan tertentu. Melalui interaksi ini, mereka menjadi selaras dengan kebutuhan tersebut, menanggapi dengan alat yang dikembangkan atau diperoleh untuk tujuan tersebut. Ketika kebutuhan basis pengguna berubah, seperti ketika beberapa karyawan pindah ke perusahaan alih daya atau tidak lagi berafiliasi dengan organisasi yang sekarang telah berganti tujuan, unit layanan pengetahuan tidak akan lagi memiliki alasan untuk memelihara alat yang mereka butuhkan dalam situasi sebelumnya.

Pertimbangan penting, dan yang bersifat pribadi sekaligus profesional, berkaitan dengan kemampuan dan kapasitas ahli strategi pengetahuan dan anggota staf mereka untuk memantau, mengendalikan, dan mengukur penggunaan alat dan layanan yang ditawarkan oleh unit tersebut. Bukan hal yang aneh jika alat yang dikembangkan dan dipelihara di internal memiliki aura "sakral", hanya karena alat tersebut dikembangkan di internal, dan mengesampingkannya atau menyerahkan alat tersebut ke unit fungsional lain merupakan hal yang sulit. Kebanyakan orang yang bekerja di layanan pengetahuan, dengan hubungan konvergennya dengan keberhasilan pengelolaan dan penyebaran informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis, enggan melepaskan alat atau teknik. Keberadaannya membuktikan keahlian dasar KD/KS/KU mereka, dan mereka jelas ingin melihat alat tersebut

terus berfungsi sebagai sumber daya. Ahli strategi pengetahuan yang baik sebagai pengelola aset pengetahuan yang baik menyadari, bagaimanapun, bahwa ketika suatu alat, teknik, atau layanan tidak lagi berlaku, sebagaimana ditentukan melalui pengukuran yang tepat, mereka merugikan organisasi mereka jika mereka memutuskan untuk mempertahankannya.

Faktor-faktor keberhasilan kritis tertentu berhubungan langsung dengan peran layanan pengetahuan dalam proses manajemen organisasi yang lebih besar, dan di sinilah ahli strategi pengetahuan memiliki peluang bagus untuk membangun hubungan baik dengan para pemimpin perusahaan, serta dengan para manajer dengan tanggung jawab yang sama atau serupa di seluruh organisasi yang lebih besar. Salah satu CSF yang berguna, misalnya, menggunakan pengukuran untuk menentukan sejauh mana fungsi layanan pengetahuan terintegrasi ke dalam keseluruhan proses manajemen, khususnya dalam mengidentifikasi dan mengartikulasikan struktur organisasi yang memengaruhi pemberian layanan. Semua organisasi memiliki hambatan birokrasi, beberapa kecil dan dalam lingkungan manajemen saat ini, sebagian besar tidak disengaja.

Meskipun demikian, mereka tetap ada, dan salah satu faktor penentu keberhasilan terbaik adalah menetapkan di mana sebuah produk atau alat layanan pengetahuan terhambat dalam menyediakan manfaat yang telah ditetapkan untuk disediakan. Contoh yang cepat dan mudah dikenali adalah ruang obrolan atau wiki untuk rekan kerja yang mengerjakan proyek tertentu. Karena dibangun untuk penggunaan khusus mereka, untuk bertukar catatan, komentar, draf dokumen, dll., di antara mereka sendiri, tampaknya ada di organisasi tempat mereka bekerja penolakan yang hampir tidak wajar untuk bekerja dengan staf layanan pengetahuan untuk belajar menggunakan alat tersebut dan kemudian, ketika mereka dengan enggan memperoleh keterampilan yang cukup untuk menggunakan alat tersebut untuk berbagi informasi dan pengetahuan mereka, untuk membangun pemanfaatan alat tersebut ke dalam pengalaman tempat kerja mereka.

Jenis hambatan inilah yang sering kali menghentikan atau "mematikan" suatu alat sebelum berfungsi sepenuhnya, tetapi jenis situasi inilah yang memungkinkan ahli strategi pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengannya untuk bereksperimen dengan metrik dan ukuran dari aktivitas fungsional lain dalam organisasi, untuk menentukan bagaimana, misalnya, unit manajemen catatan dan informasi (sekarang disebut RIM dan sebelumnya "manajemen catatan") bekerja dengan staf untuk melibatkan mereka dalam penggunaan alat dan produk yang diperlukan. Jenis situasi inilah yang memungkinkan dibangunnya hubungan yang kuat dengan mitra sukses atau calon mitra sukses, karena manajer di unit fungsional yang berfokus pada pengetahuan paralel juga menghadapi hambatan serupa dan akan mengembangkan teknik dan arahan untuk menangani situasi ini. Saat solusi mulai diterapkan, hubungan yang alami dan saling menguntungkan tercipta, meningkatkan peluang untuk solusi bersama lebih lanjut.

Sehubungan dengan memastikan praktik manajemen yang baik untuk unit fungsional tertentu dengan tanggung jawab layanan pengetahuan, faktor keberhasilan yang penting mencakup penentuan apakah perolehan informasi, pengetahuan, dan alat manajemen pembelajaran strategis tertentu hemat biaya (baik dibeli secara eksternal atau dikembangkan

secara internal). Jika manfaat dari ketersediaan alat bagi pengguna yang teridentifikasi diberikan dengan biaya dalam kisaran biaya yang ditetapkan untuk menyediakan alat tersebut, ahli strategi pengetahuan memenuhi tanggung jawab fiskalnya terhadap organisasi yang lebih besar. Demikian pula, dalam arah yang berlawanan (seperti yang disebutkan dalam contoh sebelumnya), ketika biaya untuk memelihara aset pengetahuan tertentu menjadi lebih tinggi daripada manfaatnya, tindakan memungkinkan staf layanan pengetahuan untuk mengambil langkah-langkah untuk menghentikan atau menggunakan kembali aset pengetahuan. Dalam kedua situasi, ini adalah faktor keberhasilan yang penting dan memberikan informasi dan arahan yang berguna untuk perencanaan.

Pertimbangan penting terkait faktor keberhasilan kritis adalah, seperti halnya audit layanan pengetahuan itu sendiri (yang mungkin dianggap sebagai CSF fundamental untuk manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan), faktor keberhasilan kritis menyediakan informasi untuk mengukur seberapa baik aset pengetahuan mendukung pengambilan keputusan yang diperkuat, percepatan inovasi, dan peningkatan penelitian. Dengan demikian, faktor-faktor tersebut menyediakan dasar-dasar penilaian peluang, mengidentifikasi dan memastikan kelayakan pengembangan produk untuk memenuhi kebutuhan yang baru diakui, serta menentukan kemampuan hasil, menetapkan apa yang dapat disediakan oleh unit bisnis layanan pengetahuan dan apakah unit tersebut merupakan kendaraan terbaik dan paling efektif untuk menyediakan produk atau layanan.

Terakhir, meskipun tidak berlaku dalam semua situasi dan organisasi, kemungkinan kategori keempat berkaitan dengan keberadaan berkelanjutan (atau bahkan keberadaan berkelanjutan) fungsi layanan pengetahuan. Meskipun tidak seorang pun dalam manajemen atau di antara pemangku kepentingan pengetahuan di perusahaan yang lebih besar memiliki keraguan tentang tempat pengetahuan yang terus-menerus dan penting dalam keberhasilan organisasi, nilai modal intelektual sebagai aset organisasi, atau kebutuhan untuk KD/KS/KU yang sukses sebagai praktik organisasi, bagi beberapa pemimpin perusahaan masih ada pertanyaan tentang cara menyusun manajemen modal intelektual.

Di seluruh komunitas manajemen yang lebih besar, masih ada kekhawatiran yang berkelanjutan tentang kelayakan unit fungsional yang berdiri sendiri yang dikhususkan untuk menyediakan dan/atau mengelola satu atau beberapa jenis aset penelitian yang dibutuhkan oleh perusahaan yang lebih besar. Banyak organisasi beroperasi tanpa perpustakaan khusus atau pengetahuan, informasi, atau pusat penelitian lainnya, baik setelah menentukan bahwa unit fungsional tersebut bukanlah unit bisnis yang diperlukan dalam organisasi tertentu atau telah beroperasi dengan sukses tanpa unit tersebut di masa lalu.

Jelas pemangku kepentingan pengetahuan dalam organisasi ini telah mengidentifikasi metodologi alternatif untuk menghubungkan diri mereka dengan informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang mereka butuhkan, dan dapat dikatakan bahwa dalam setiap kasus faktor keberhasilan penting yang digunakan digunakan untuk mendukung keputusan untuk melakukannya tanpa fungsi operasional layanan pengetahuan. Namun, dalam organisasi yang terus memiliki unit fungsional tersebut, banyak profesional layanan pengetahuan merasa perlu untuk memasukkan di antara faktor-faktor keberhasilan penting

unit mereka langkah-langkah yang membahas peluang untuk meningkatkan dan memperkuat posisi organisasi para profesional layanan pengetahuan yang bekerja di sana. Mereka juga harus, dalam banyak kasus, memasukkan di antara faktor-faktor keberhasilan penting mereka langkah-langkah yang memastikan kelangsungan hidup unit bisnis layanan pengetahuan itu sendiri.

Audit layanan pengetahuan. Setelah mempertimbangkan faktor-faktor keberhasilan yang penting dan merasa nyaman dengan gagasan mengevaluasi keberhasilan berbagai pengetahuan dalam organisasi, ahli strategi pengetahuan dan tim pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan melanjutkan audit layanan pengetahuan. Audit layanan pengetahuan tumbuh dari metodologi "audit" lain (sekitar tahun 1990-an), yaitu "audit informasi." Pada saat itu, banyak dari kami yang berkonsultasi dengan organisasi penelitian mulai memahami bahwa perlu untuk mengkodifikasi metodologi yang kami gunakan untuk menentukan keberhasilan berbagai kegiatan pengembangan dan berbagai penelitian. Kami telah menggunakan proses analisis kebutuhan, yang tidak cukup kuat untuk memenuhi kebutuhan klien kami, dan dalam komentar pertama saya yang dipublikasikan tentang audit informasi, saya menggambarkan analisis kebutuhan terutama sebagai latihan "reaktif". Saya kemudian melanjutkan dengan menggambarkan audit informasi - yang sering digunakan oleh tim konsultan manajemen kami dengan klien - sebagai pendekatan yang menyediakan "pendekatan yang lebih proaktif, yang berupaya untuk memperoleh tren dan konsep dari pengguna potensial serta menentukan persyaratan khusus untuk keberhasilan dalam kinerja tugas-tugas tertentu." Dan saat itu pun saya menganggap metodologi ini sangat serius karena, walaupun ini merupakan alat evaluasi yang baru (sejauh pengetahuan saya), saya memperingatkan para manajer penelitian agar tidak menganggapnya enteng, karena saya membandingkannya dengan analisis kebutuhan yang saat ini sedang populer bagi organisasi informasi dan penelitian.

Analisis kebutuhan dapat, jika dirancang dengan baik, dilakukan oleh staf layanan informasi sebagai bagian dari pekerjaan saat ini, dan hasilnya akan tetap dapat digunakan. Waktu yang dibutuhkan untuk desain, implementasi, dan penyajian hasil audit informasi yang berhasil umumnya terlalu besar untuk dilakukan oleh staf." Mungkin – meskipun ini bukan masalahnya saat itu – saya kembali pada peran saya sebagai konsultan manajemen dan melindungi "wilayah kekuasaan" saya, tetapi saya rasa ini bukan alasan mengapa saya mendesak kehati-hatian. Audit informasi (sekarang audit layanan pengetahuan) benar-benar tidak tepat sebagai aktivitas staf paruh waktu atau "tambahan" (St. Clair, 1993).

Untuk mendukung pernyataan saya, saya kemudian menjadi semacam pendukung audit informasi, bahkan berkontribusi lebih jauh dengan menyumbangkan tiga esai dan survei contoh untuk sebuah antologi tentang subjek tersebut (St. Clair, 1996). Tentu saja, saya bukan satu-satunya orang yang bekerja dengan audit informasi karena "informasi" sangat banyak ada di pikiran kita pada tahun 1980-an dan 1990-an. Faktanya, banyak perusahaan dan organisasi mengubah nama perpustakaan khusus dan departemen penelitian mereka, menciptakan "pusat informasi" dan "pusat sumber daya informasi" dan gagasan bekerja

dengan informasi sebagai suatu sudut pandang menjadi sangat populer. Di antara mereka yang bekerja dengan audit informasi - dan diakui pada saat itu - adalah Elizabeth Orna, dan banyak dari karyanya memengaruhi spesialis audit informasi di kemudian hari. Bekerja dari Melbourne, Sue Henczel menjadi protagonis utama untuk audit informasi, menulis buku definitif tentang subjek tersebut, dan berkeliling dunia bekerja dengan klien dan kelompok pembelajaran strategis perusahaan untuk menyempurnakan audit informasi untuk organisasi mereka.

Jadi konsep "audit informasi" mulai digunakan secara umum. Itu bukan langkah yang tidak terduga, dan sejumlah pemimpin dan akademisi profesi memberikan berbagai pendekatan terhadap subjek tersebut. Sementara menjadi jelas, seperti yang ditunjukkan Henczel, bahwa "tidak ada satu definisi yang diterima secara universal untuk audit informasi, juga tidak ada metodologi yang diterima secara universal untuk melakukannya," yang umum bagi semua upaya tersebut adalah perbedaan bahwa audit informasi dirancang untuk mengukur nilai, untuk berfokus pada kualitas layanan yang diberikan (Henczel, 2001). Seiring berjalannya waktu, beberapa dari kami yang bekerja dengan manajemen pengetahuan, layanan pengetahuan, dan strategi pengetahuan secara alami melihat prinsip-prinsip audit informasi sebagai sesuatu yang berlaku di bidang kami dan kami beruntung memiliki pekerjaan bagus yang telah dilakukan sebelumnya dengan pengetahuan dan pembelajaran strategis. Dalam prosesnya, kami menjadi yakin bahwa konsep audit informasi yang tidak terhubung dengan pengetahuan dan pembelajaran strategis tidak cukup kuat, dan rekan-rekan saya dan saya mulai bekerja dengan audit layanan pengetahuan, secara khusus menunjuk teknik tersebut seperti itu. Meskipun demikian, hal itu bukanlah langkah yang sepenuhnya menjauh dari format dan teknik audit informasi, dan dalam pekerjaan konsultasi dan pengajaran saya, saya terus menggabungkan semua pekerjaan kami bersama-sama. Sungguh, sangat bermanfaat untuk mengambil model tujuh tahap Henczel untuk audit informasi (dijelaskan kemudian di bagian ini) dan menerapkannya pada layanan pengetahuan. Saat kita beralih dari audit informasi ke audit layanan pengetahuan, ahli strategi pengetahuan dan tim pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuannya dapat menemukan arahan yang berguna dan layak. Saat mereka menggunakan audit layanan pengetahuan, mereka menemukan bahwa audit layanan pengetahuan akan memungkinkan mereka dan kolega mereka di seluruh organisasi untuk:

- ❖ mengidentifikasi bagaimana berbagai pengetahuan memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya;
- ❖ menetapkan apa yang disediakan (dan seharusnya) disediakan oleh layanan pengetahuan bagi organisasi;
- ❖ membandingkan dan mengontraskan manajemen informasi, KM, dan alat pembelajaran strategis serta kinerja saat ini dengan kebutuhan masa depan;
- ❖ menentukan arahan strategis untuk KD/KS/KU;
- ❖ menetapkan persyaratan sumber daya untuk mendukung KD/KS/KU;
- ❖ menggabungkan manajemen perubahan dan implementasi perubahan ke dalam fungsi operasional.



Gambar 4.1 Audit layanan pengetahuan.

Menurut saya, penting untuk memikirkan peran strategis audit layanan pengetahuan dalam organisasi. Penekanan yang muncul pada pentingnya modal intelektual dan layanan pengetahuan telah memberikan peluang untuk transisi normal dari audit informasi ke audit layanan pengetahuan. Dari sudut pandang saya, transisi ini telah memberikan pengaruh yang nyata pada pemikiran manajemen tentang pengetahuan, memberikan peluang untuk memperhatikan nilai pengetahuan dalam mengkarakterisasi lingkungan organisasi yang lebih besar sebagai budaya pengetahuan.

Mungkin ada banyak penjelasan mengapa nilai pengetahuan telah menjadi penting sebagai topik manajemen saat kita melangkah lebih dalam ke abad kedua puluh satu, tetapi apa pun alasannya, menetapkan nilai audit layanan pengetahuan telah muncul sebagai aktivitas yang sesuai. Untuk satu hal, audit layanan pengetahuan berfungsi untuk meningkatkan kesadaran tentang peran pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar, karena audit layanan pengetahuan menjadi alat untuk menetapkan peran bekerja dengan pengetahuan dan mengelola struktur ekologi pengetahuan dalam mencapai keberhasilan misi yang kritis. Pada saat yang sama, audit berfungsi untuk mendorong penerimaan tentang nilai pengetahuan (dan, tentu saja, pengembangan budaya pengetahuan organisasi) dari pemangku kepentingan utama, dari tingkat kepemimpinan tertinggi hingga pekerja pengetahuan yang menangani informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dalam kegiatan sehari-hari mereka.

Dari sudut pandang yang sedikit berbeda, Botha dan Boon memberikan daftar praktis yang mendukung peran strategis audit layanan pengetahuan dengan memosisikannya sebagai alat evaluatif dalam daftar mereka yang berisi berbagai macam audit lain yang terkait dengan informasi dan pengetahuan:

1. audit komunikasi, yang melihat arus informasi organisasi;
2. pemetaan informasi, yang melihat identifikasi dan penggunaan sumber daya;

3. audit sistem informasi dengan fokus pada manajemen teknologi dan perangkat teknologi;
4. audit layanan pengetahuan dengan hubungannya dengan manajemen pengetahuan, yang memposisikan audit ini sebagai tingkat "tertinggi" atau terakhir dari manajemen informasi (menurut evolusi fungsi manajemen informasi) dan oleh karena itu secara logis mengikuti manajemen informasi dan audit informasi;
5. audit intelijen, yang terhubung dengan manajemen informasi dan KM, yang mengarah pada pembelajaran strategis.

Studi yang diusulkan audit layanan pengetahuan – menggabungkan metodologi analisis kebutuhan standar (menanyakan sumber daya dan layanan apa yang dibutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka), audit informasi, yang menentukan bagaimana sumber daya dan layanan benar-benar digunakan, dan audit layanan pengetahuan, yang melihat aset pengetahuan itu sendiri, yaitu, menanyakan bagaimana aset pengetahuan diproduksi, oleh siapa, dan bagaimana aset tersebut diperoleh untuk populasi klien. Secara lebih spesifik, langkah-langkah berikut diambil:

1. Mengidentifikasi siapa yang menggunakan informasi dalam pekerjaan mereka, apa yang mereka hargai, apa yang mereka gunakan, dan apa yang tidak mereka gunakan.
2. Mengidentifikasi dan meninjau praktik KD/KS/KU saat ini di berbagai departemen dan bagian perusahaan.
3. Mengidentifikasi personel yang bertanggung jawab atas manajemen KD/KS/KU.
4. Mengidentifikasi karyawan yang menggunakan informasi untuk mendukung pekerjaan mereka (pengambilan keputusan kontekstual, manajemen aset pengetahuan, dll.).
5. Mengidentifikasi praktik terbaik dalam penyampaian layanan pengetahuan dan menjelaskan bagaimana praktik ini dapat dikaitkan dengan kerangka kerja KD/KS/KU perusahaan.
6. Meninjau pola kerja dan tanggung jawab saat ini untuk menentukan kebutuhan dan harapan KD/KS/KU.
7. Menentukan pendekatan formal yang diperlukan agar staf dapat memperoleh informasi, pengetahuan, dan pembelajaran untuk memperkuat kualitas pekerjaan mereka.
8. Meninjau prosedur dan aplikasi manajemen pengetahuan pribadi (PKM), komunikasi KD/KS/KU informal dan interpersonal, dan praktik hubungan interaktif.
9. Meninjau kegiatan pembelajaran dan pelatihan strategis formal dan informal.

Dalam pendekatan mereka, Botha dan Boon menekankan tujuan diagnostik dan evaluatif dari audit. Mereka dengan mudah menawarkan daftar panjang fungsi yang, dengan sedikit bantuan editorial untuk mentransisikan proses dari audit informasi ke audit layanan pengetahuan, memberikan wawasan berharga kepada ahli strategi pengetahuan dan tim auditnya saat mereka melangkah maju dengan proses audit layanan pengetahuan.

Dengan merancang empat "tingkat" untuk memberi peringkat sejauh mana audit layanan pengetahuan berkontribusi pada manajemen pengetahuan yang sukses (atau untuk "bekerja dengan pengetahuan," dalam definisi yang sekarang diterima), metodologi Botha

dan Boon menunjukkan bahwa strategi pengetahuan dapat dibangun di sekitar manajemen pengetahuan pribadi, manajemen pengetahuan operasional, manajemen pengetahuan organisasi, dan manajemen pengetahuan korporat atau strategis. Ini adalah arah yang menarik dan membawa pendekatan baru terhadap upaya untuk mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan (Botha dan Boon, 2003).

Jadi menjadi jelas bahwa ada banyak cara untuk menggambarkan audit layanan pengetahuan. Kadang kala audit layanan pengetahuan dicirikan sebagai "penilaian kebutuhan", "penilaian peluang", "evaluasi" informasi atau pengetahuan, atau bahkan - dalam beberapa lingkungan yang lebih metadis - sebagai "kerangka kerja analitis", tetapi seperti yang saya yakini sudah jelas sekarang, audit layanan pengetahuan (istilah yang saya gunakan) dalam banyak hal merupakan dasar dari proses pengembangan kerangka kerja strategis untuk layanan pengetahuan. Memang, ketika kita berpikir tentang apa yang kita lakukan sebagai suatu proses atau metodologi, kita umumnya tidak menganggap audit layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan sebagai entitas yang terpisah. Keduanya saling terhubung dan prosedur yang diikuti oleh sebagian besar ahli strategi pengetahuan terstruktur di sekitar audit dan pengembangan strategi. Setelah kita membahas teori dan prinsip layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan pendekatan terhadap penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan, kita melangkah maju dengan audit layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan sebagai dua pilar dari seluruh proses pengembangan kerangka kerja strategis untuk layanan pengetahuan.

Setelah ahli strategi pengetahuan menentukan dengan koleganya bahwa ada permintaan untuk solusi atas masalah terkait pengetahuan atau peluang untuk pendekatan layanan pengetahuan yang inovatif terhadap isu terkait pengetahuan, kita memiliki beberapa langkah langsung untuk dipikirkan. Langkah-langkah ini tidak rumit dan dapat disusun untuk hampir semua masalah terkait pengetahuan atau arah yang inovatif. Saya memilih untuk menganggap elemen-elemen tersebut sebagai semacam "proyek penelitian," karena konsep tersebut memberi saya kesempatan untuk fokus pada arah tertentu untuk pekerjaan tersebut.

Jika proyek memiliki fokus yang luas (seperti dalam pengembangan kerangka strategis untuk pengetahuan), saya menyiapkan kerangka kerja yang dimulai dengan pengantar proyek, yang menetapkan alasan untuk melakukan proyek dan memberikan kerangka singkat tentang apa yang akan kita tangani. Dalam hal ini, tujuan proyek kita dimulai dengan deskripsi latar belakang dan harapan kita untuk proyek tersebut. Kami menyadari, seperti yang telah disebutkan, bahwa dalam organisasi saat ini (seperti di banyak organisasi), berbagi pengetahuan tidak berfungsi dengan baik atau, tergantung pada organisasinya, tidak berfungsi sama sekali.

Itulah "penggerak" kami, alasan kami untuk mengambil alih pengembangan kerangka strategis, strategi pengetahuan. Manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan hasil pembelajaran strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi tidak dibagikan sebagaimana mestinya atau dapat dibagikan. Sasaran kami – yang sering kami sebut sebagai "dampak yang diinginkan" untuk kerangka strategis layanan pengetahuan – adalah untuk memungkinkan organisasi bertransisi ke budaya pengetahuan, entitas fungsional

(perusahaan, organisasi, atau lembaga) seperti yang telah kami bahas sebelumnya. Ringkasan atribut budaya pengetahuan yang digabungkan menjadi "dampak yang diinginkan" kami dapat dideskripsikan sebagai:

- ✓ kepemimpinan dalam manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis;
- ✓ kolaborasi di semua tingkat fungsional;
- ✓ cakupan yang luas sehubungan dengan layanan pengetahuan;
- ✓ kematangan teknologi dan komunikasi;
- ✓ antusiasme dan dukungan manajemen untuk berbagi pengetahuan dalam semua situasi dan peluang informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis (mengenali keterbatasan khusus untuk berbagi pengetahuan, tergantung pada persyaratan fungsional organisasi atau terkait misi);
- ✓ penciptaan nilai.

Dengan tujuan ini efek yang diinginkan ini dalam pikiran, kita melihat kembali pendorong utama kita untuk latihan ini, menekankan lagi bahwa budaya pengetahuan diakui sebagai hal yang penting untuk keberhasilan dalam mencapai misi perusahaan.

Dalam budaya pengetahuan, lingkungan kerja di mana KD/KS/KU mendefinisikan setiap aktivitas, penggunaan kembali pengetahuan yang efektif, dan penciptaan pengetahuan baru dimungkinkan dan menjadi standar tempat kerja. Pada gilirannya, KD/KS/KU dimungkinkan melalui pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan, manajemen informasi yang konvergen, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis untuk memperkuat manajemen aset pengetahuan, meningkatkan pengambilan keputusan kontekstual, dan mempercepat inovasi.

Dengan audit layanan pengetahuan, salah satu elemen terpenting dari proses ini adalah pernyataan ruang lingkup. Deskripsi yang dinyatakan dengan jelas ini mendefinisikan seberapa "sempit" atau "luas" audit tersebut (yaitu, apakah audit akan dibatasi pada satu departemen atau unit fungsional atau apakah audit akan mencakup sekelompok departemen, bagian, divisi, atau, memang, seluruh organisasi). Fungsi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang paralel juga biasanya akan menjadi sasaran, dan akan sering ada beberapa pernyataan minat tentang peran pengetahuan (pengetahuan sebelumnya/riwayat perusahaan/tren industri, dll.) di tingkat kepemimpinan, dengan operasi fungsional tambahan atau pelengkap yang dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam audit layanan pengetahuan. Dalam kebanyakan kasus, tujuannya adalah untuk memulai dari yang kecil, dengan kelompok atau unit yang disebutkan, tetapi begitu proyek dimulai, tim audit layanan pengetahuan dapat mengharapkan pertukaran operasional lintas fungsi yang cukup besar dari informasi, pengetahuan, dan referensi pembelajaran strategis, situasi yang sering kali memerlukan fokus ulang dan tinjauan ulang sumber daya yang dikomitmenkan untuk audit.

Dalam merencanakan audit layanan pengetahuan, perhatian juga diberikan kepada pemangku kepentingan, orang-orang yang akan berpartisipasi, berkontribusi, dan yang terpenting, terpengaruh oleh audit. Sekali lagi, begitu berita tentang audit mulai menyebar ke seluruh organisasi, minat yang besar mulai diungkapkan dan, seperti halnya ruang lingkup audit, "tambahan" yang penting dan layak akan dibawa ke dalam aktivitas (untuk alasan ini,

disarankan, jika sesuai, untuk memberikan sebanyak mungkin publisitas internal dan diskusi tentang audit yang akan datang, untuk memastikan tidak ada "kejutan" dan kendala pada sumber daya saat sudah terlambat).

Mengenai identifikasi pemangku kepentingan untuk audit, pernyataan yang jelas tentang peran dan tanggung jawab akan dibuat di beberapa titik – dengan kerja sama rekan kerja yang terpengaruh, tentu saja, dan supervisor serta manajer mereka – dan tanggung jawab mereka untuk berpartisipasi dalam proses audit layanan pengetahuan akan mencakup komitmen waktu untuk berpartisipasi pada tingkat apa pun yang tampaknya memungkinkan. Terkait dengan partisipasi ini adalah pentingnya memiliki sponsor manajemen senior untuk audit layanan pengetahuan. Dengan dukungan sponsor, para manajer senior dan pemimpin perusahaan berkomitmen untuk mengekspresikan antusiasme mereka terhadap audit, memberikan contoh perilaku dengan berpartisipasi sendiri, dan memperkuat komitmen mereka terhadap audit dengan menjelaskan harapan mereka bahwa orang lain berpartisipasi bersama mereka dalam memastikan bahwa audit berhasil dan dianggap serius dalam organisasi atau unit fungsional tempat audit dilakukan.

Tentu saja, dan tidak boleh diabaikan begitu saja (selalu berisiko ketika berhadapan dengan kolega yang berada dalam posisi berpengaruh tetapi tidak memiliki banyak pemahaman tentang domain pengetahuan organisasi dan kontribusinya), pengembangan rencana audit layanan pengetahuan sehubungan dengan alokasi sumber daya, keterlibatan staf, persyaratan keuangan, dan metrik serta proses evaluasi sangatlah penting. Menentukan bagaimana audit layanan pengetahuan akan dilakukan dan menetapkan, pada dasarnya, siapa yang akan melakukan pekerjaan tersebut dapat berdampak serius pada keberhasilan atau kegagalan proses perencanaan audit.

Dalam mempertimbangkan sumber daya dan alokasi sumber daya, mereka yang bertanggung jawab untuk memajukan audit akan menentukan apakah pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan staf internal atau jika diperlukan staf eksternal, kontraktor, atau konsultan. Beberapa perusahaan dan lembaga secara otomatis memasukkan kegiatan tersebut dalam penganggaran tahunan mereka (terutama jika ada fungsi pengembangan strategi dalam organisasi atau Kantor Kepala Strategi di jajaran eksekutif – suatu keadaan yang sangat diinginkan tetapi jarang terjadi). Manajer lain mengharapkan departemen dan unit fungsional serupa untuk memanfaatkan konsultan internal yang sudah ada dan dalam beberapa kasus, manajemen di beberapa organisasi mengharapkan unit yang melakukan audit untuk menyediakan staf untuk melakukan audit, atau untuk memasukkan dalam anggaran alokasi tahunannya pendanaan untuk mempekerjakan auditor untuk audit layanan pengetahuan.

Terlepas dari apakah peserta eksternal terlibat atau tidak, tim audit layanan pengetahuan akan dibentuk, termasuk ahli strategi pengetahuan sebagai pemimpin tim atau kelompok kerja. Selain itu, seorang wakil atau wakil dari pimpinan organisasi (mungkin untuk memberi nasihat, dukungan, dan memegang peran kepemimpinan nominal, alih-alih partisipasi literal), seorang ketua (pemimpin tim/fasilitator/auditor utama, mungkin ahli strategi pengetahuan kecuali dia memilih untuk menunjuk orang lain yang akan menangani

pekerjaan administratif sebagai bawahan langsung kepada ahli strategi pengetahuan), sekelompok anggota tim yang solid dan, mudah-mudahan, berpengalaman untuk mengambil berbagai kegiatan dan tanggung jawab dalam upaya tersebut (termasuk tergantung pada ukuran unit fungsional layanan pengetahuan pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis dari staf tersebut), dan, seperti disebutkan, konsultan eksternal/pemimpin audit jika digunakan. Seperti banyak pertanyaan lain yang berkaitan dengan audit layanan pengetahuan, keputusan tentang siapa yang akan berpartisipasi akan sangat bergantung pada apa yang menjadi kebiasaan di organisasi induk dalam situasi yang serupa.

Pertimbangan terakhir, terkait dengan hal di atas, adalah pengembangan rencana kerja, yang menguraikan dengan jelas seperti apa struktur dan jadwal pembagian kerja, siapa yang akan bertanggung jawab atas setiap bagian dari struktur kerja, dan siapa yang akan benar-benar melaksanakan tugas. Yang juga termasuk dalam perencanaan audit layanan pengetahuan adalah persyaratan bahwa ahli strategi pengetahuan dan timnya memulai tinjauan serius terhadap prosedur yang saat ini berlaku terkait dengan KD/KS/KU, mengidentifikasi, menganalisis, dan menilai kebijakan dan prosedur KD/KS/KU saat ini. Rencana kerja, yang sering disebut sebagai Pernyataan Pekerjaan (SoW) akan meminta beberapa hal spesifik, termasuk kegiatan seperti:

- ❖ tinjauan operasional atau manajemen, yang sering kali mencakup tinjauan perencanaan yang menjelaskan harapan masa depan dan strategi (baik yang berlaku maupun yang diantisipasi) untuk mencapainya;
- ❖ penelitian yang berkaitan dengan proyek, termasuk apa yang umumnya disebut sebagai "penelitian meja" – yaitu, penelitian yang dilakukan oleh organisasi konsultan atau dalam hal ini kelompok kerja atau tim yang bertugas mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan; juga biasanya dilakukan dengan melibatkan dan mendukung organisasi klien (yaitu, organisasi tempat ahli strategi pengetahuan dan timnya bekerja);
- ❖ proses audit atau evaluasi layanan pengetahuan itu sendiri (subjek bab ini dan, seperti yang ditunjukkan, setengahnya, dapat kita katakan, dari fokus utama proses pengembangan kerangka strategis), termasuk pengumpulan data melalui kelompok fokus, rapat departemen dan/atau bagian, dan wawancara individu, dan biasanya menggabungkan survei manajemen perusahaan, staf terpilih, dan pemangku kepentingan lainnya;
- ❖ pengembangan kerangka kerja dan persiapan laporan;
- ❖ strategi pengetahuan organisasi (subjek Bab 2, Bagian 2.4 dan biasanya dalam situasi konsultasi disebut sebagai "hasil akhir" proyek).

Jadwal kerja juga diatur pada titik ini, dengan tinjauan yang cermat dan diteliti (dan realistis) terhadap kalender organisasi, ketersediaan staf, dan elemen serupa yang dapat memengaruhi kemajuan audit layanan pengetahuan.

Bila rencana kerja telah dikembangkan dan didiskusikan dengan manajemen dan staf yang sesuai, dan ketentuan yang disepakati telah ditetapkan (sebaiknya dalam dokumen

singkat yang tersedia untuk semua peserta), ahli strategi pengetahuan untuk audit akan melanjutkan dengan meninjau metodologi audit, strategi komunikasi, dan kerangka kerja pengumpulan dan analisis data.

Dalam kebanyakan kasus, pengembangan metodologi audit akan mencakup pernyataan tujuan proyek dan pernyataan singkat tentang perhatian terhadap beberapa istilah dan konsep yang telah dipertimbangkan untuk audit layanan pengetahuan. Ini mungkin mencakup perhatian terhadap beberapa tujuan audit, seperti mendefinisikan, misalnya, jenis informasi, pengetahuan, dan sumber daya pembelajaran strategis serta layanan yang dibutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka, bagaimana sumber daya dan layanan ini benar-benar digunakan, dan bagaimana aset pengetahuan yang digunakan dalam organisasi diproduksi (dan oleh siapa).

Pernyataan kedua mungkin menggambarkan rencana strategis untuk audit, dengan mencatat bahwa rencana tersebut dimaksudkan untuk meninjau keadaan terkini terkait penyediaan informasi, pengetahuan, dan penyampaian layanan pembelajaran strategis dalam organisasi, untuk mengidentifikasi keadaan yang diinginkan, dan untuk menentukan elemen-elemen yang diperlukan untuk menyediakan penyampaian layanan yang ditingkatkan (sebutan "kelas dunia" sering digunakan terkait KM dan layanan pengetahuan), untuk mengidentifikasi strategi guna mencapai tujuan ini, dan menyatakan jadwal dan persyaratan sumber daya untuk mencapai tujuan rencana tersebut.

Sinopsis singkat atau daftar elemen untuk audit layanan pengetahuan disediakan oleh Botha dan Boon. Seperti disebutkan sebelumnya, meskipun niat mereka adalah untuk meninjau literatur dan memberikan analisis dan sintesis untuk audit informasi, konsep dan istilah yang mereka gunakan berlaku untuk audit layanan pengetahuan. Dalam studi mereka, Botha dan Boon menawarkan daftar prosedur umum yang diperlukan untuk audit:

- mendefinisikan lingkungan organisasi
- perencanaan
- mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan
- merancang instrumen survei
- menjadwalkan janji temu/rapat
- menyelidiki teknologi
- menganalisis temuan audit
- menghitung biaya dan menilai sumber daya
- menguji titik kontrol utama (untuk mengidentifikasi kegagalan, "mata rantai yang lemah")
- menghasilkan solusi alternatif dan mengevaluasi alternatif
- memantau kepatuhan terhadap standar dan peraturan yang ada
- menyiapkan laporan akhir
- menerapkan mekanisme pemantauan.

Seperti yang telah ditunjukkan sebelumnya, Henczel dalam uraiannya tentang audit informasi juga menyediakan kerangka kerja yang bekerja sangat efektif untuk audit layanan

pengetahuan. Henczel menawarkan model audit tujuh tahap, dan daftarnya, seperti daftar Botha dan Boon, menyediakan daftar periksa yang rapi.

Namun, dalam kasus Henczel, terdapat lebih banyak detail, karena daftar tersebut secara khusus dirancang untuk memberikan arahan dalam mengimplementasikan audit, alih-alih mendeskripsikannya. Pekerjaan Henczel, yang dijelaskan secara lengkap dalam bukunya yang diterbitkan sebagai bagian dari De Gruyter Information Services Management Series (pengungkapan: di mana saya menjadi editor seri tersebut) telah sangat memengaruhi dan menyediakan pendekatan tujuh tahap yang layak untuk audit layanan pengetahuan serta untuk audit informasi. Daftarnya meliputi:

1. perencanaan
2. pengumpulan data
3. analisis data
4. evaluasi data
5. mengomunikasikan rekomendasi
6. menerapkan rekomendasi
7. Audit Informasi sebagai suatu kontinum (Henczel, 2001)

Yang paling penting adalah poin penting yang harus selalu menjadi prioritas dalam pekerjaan ahli strategi pengetahuan atau pemimpin tim (dan dibagikan kepada orang lain di setiap kesempatan) yaitu tahap terakhir Henczel dalam audit informasinya, yaitu bahwa audit tersebut diakui (dan diharapkan akan terus diakui) sebagai landasan atau titik awal.

Seperti yang lebih sering dibahas dalam komunitas konsultan daripada yang kita inginkan, salah satu kelemahan terbesar profesi ini adalah kecenderungan, di beberapa organisasi, untuk melibatkan konsultan (baik internal maupun eksternal) untuk mengatasi masalah atau mempelajari proses inovatif yang diusulkan dan – setelah hasil diterima – tidak ada lagi yang terdengar tentang proyek atau implementasi rekomendasi konsultan mana pun. Untungnya, karena banyak orang menyadari dan bahkan sering berpartisipasi dalam audit layanan pengetahuan selama proses berlangsung, kecil kemungkinan upaya tersebut akan berakhir hanya sebagai "laporan di rak." Salah satu keuntungan besar dari audit layanan pengetahuan adalah kemauan dari mereka yang berpartisipasi untuk mencari hasil yang dapat ditindaklanjuti, yang mendukung penekanan Henczel (yang saya setuju sepenuhnya) bahwa audit hanyalah awal dari tinjauan berkelanjutan atas informasi dan layanan pengetahuan dalam organisasi.

Dua pertimbangan tambahan akan sangat berharga dalam perencanaan dan pelaksanaan audit layanan pengetahuan. Pertama, perhatian dan diskusi tentang (baik dengan pimpinan maupun staf lini) model pengumpulan data dan komunikasi apa yang sesuai untuk kebutuhan organisasi tertentu akan menghasilkan "poin bonus" yang berharga bagi tim audit. Perhatian tersebut akan menghilangkan situasi canggung di mana informasi tentang jenis data atau aktivitas tertentu tidak sesuai untuk penelitian, dan yang mana melanjutkan permintaan tentang subjek ini dapat mengakibatkan kerusakan pada proses.

Dalam sebagian besar pekerjaan proyek yang pernah saya tangani, kami biasanya tidak memberikan perhatian yang cukup pada apa yang mungkin dianggap sebagai lingkungan budaya atau politik (meskipun bermaksud demikian, seperti yang kami nyatakan dalam proposal formal kami), terkadang menghasilkan hasil yang kurang memuaskan (terutama dari sudut pandang kami sendiri). Demikian pula, dalam mengimplementasikan audit layanan pengetahuan, penting untuk menyadari bahwa tidak peduli seberapa ambisiusnya kami atau manajemen langsung kami tentang nilai audit layanan pengetahuan yang direncanakan selalu bijaksana untuk memulai dari yang kecil (untuk "mengambil langkah kecil," seperti yang dikatakan oleh seorang auditor profesional).

Hasil awal dari proyek yang lebih kecil (yang terkenal dengan sebutan "hasil yang mudah dicapai") dapat memberikan gambaran tentang seperti apa produk akhir yang mungkin dihasilkan, yang sering kali menghasilkan satu atau lebih "kemenangan cepat" yang dapat diimplementasikan tanpa banyak gangguan dan dijelaskan kepada seluruh perusahaan, meningkatkan kesadaran yang dengan sendirinya menghasilkan manfaat yang berguna bagi proses audit (dan tim audit layanan pengetahuan). Pada saat yang sama, proyek-proyek kecil tersebut dapat memberikan pratinjau yang berguna tentang apa yang mungkin terjadi pada proyek yang lebih besar. Alih-alih mencoba melakukan audit layanan pengetahuan tentang, misalnya, sumber daya pengetahuan dari seluruh organisasi atau departemen, yang terbaik adalah bekerja dengan satu unit atau bagian, untuk melakukan penerapan percontohan dan mencoba menentukan arah yang mungkin diambil oleh audit.

Dan saat tim audit mulai menyelesaikan pekerjaannya, kami memberikan perhatian pada bagaimana hasil audit layanan pengetahuan dikomunikasikan dan, tanpa bermaksud terlalu menekankannya, risiko yang terlibat dalam pelaksanaan audit. Ketika temuan audit menghasilkan kesimpulan yang lemah, atau tidak ada prospek tindakan, situasinya mungkin lebih buruk daripada tidak pernah melakukan audit sama sekali. Pada titik ini, pengakuan harus diberikan kepada praktik dan pengaturan yang mapan dalam organisasi yang lebih besar dan kepada manfaat bagi organisasi dalam menanggapi temuan audit.

Berkat perspektif baru dalam manajemen organisasi dan kemajuan teknologi beberapa dekade terakhir, manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan (atau aktivitas dukungan penelitian dan manajemen yang di era lain akan menjadi aktivitas yang sekarang kita identifikasi sebagai layanan pengetahuan) ditetapkan sebagai peran fungsional yang diperlukan. Dalam lingkungan ini, perusahaan yang lebih besar memiliki kesempatan untuk membawa pencariannya untuk meraih kesuksesan ke tingkat keunggulan yang lebih tinggi. Namun, di tempat kerja yang maju dan terus berkembang ini, memahami dan menangani hubungan antara manajemen organisasi dan layanan pengetahuan merupakan tantangan, terutama bagi pimpinan perusahaan. Bukan berarti manajemen senior organisasi secara khusus peduli dengan hal-hal spesifik tentang bagaimana hubungan tersebut berjalan.

Ada harapan yang ditetapkan untuk layanan pengetahuan dalam mendukung misi organisasi, dan manajemen berasumsi bahwa harapan tersebut terpenuhi melalui upaya ahli strategi pengetahuan dan tim profesional pengetahuannya. Bagi manajemen senior, biaya penyediaan keahlian profesional yang diperlukan untuk mengelola dan memberikan layanan

pengetahuan dan untuk infrastruktur teknis yang mendukung layanan pengetahuan merupakan hal-hal yang perlu diperhatikan. Hal-hal spesifik lainnya yang berkaitan dengan menghubungkan orang dengan pengetahuan dimasukkan ke dalam dan diharapkan untuk dikendalikan dan dikelola sebagai bagian dari fungsi operasional yang biasa untuk menyediakan layanan pengetahuan, tanggung jawab orang lain dalam organisasi dan bukan lingkup manajemen senior. Selama kasus yang layak dapat dibuat untuk pengeluaran yang diperlukan, membayar keahlian dan teknologi tidak lebih dari sekadar masalah membuat kasus untuk mendukung persyaratan tersebut.

Di sisi lain, dalam hal keberhasilan fungsi organisasi yang lebih besar, ada minat (dan sering kali kekhawatiran) di antara semua pemangku kepentingan tentang bagaimana aset organisasi digunakan dan dieksploitasi untuk mendukung misi organisasi yang dinyatakan, terlepas dari bagaimana misi itu didefinisikan. Dengan demikian, menjadi tanggung jawab semua karyawan manajerial termasuk ahli strategi pengetahuan organisasi untuk memasukkan ukuran kinerja yang relatif terhadap manajemen dan pemberian layanan ke dalam pekerjaan mereka. Sehubungan dengan layanan pengetahuan, bagaimana organisasi memperoleh manfaat dari manajemen dan pemberian layanan pengetahuan selama beberapa tahun telah menjadi masalah yang sangat menarik bagi mereka yang bertanggung jawab atas pengembangan organisasi (atau, sebagaimana disiplin ilmu ini semakin dijelaskan, efektivitas organisasi).

Memahami dan menilai hubungan tersebut dan menetapkan sejauh mana layanan pengetahuan mendukung misi organisasi merupakan elemen penting dalam manajemen dan pemberian layanan pengetahuan, terlepas dari apakah ukuran tersebut berhubungan secara ketat dengan kinerja keuangan atau apakah jika dijabarkan dengan lebih luas memungkinkan pemangku kepentingan di seluruh perusahaan untuk menentukan nilai dan memanfaatkan peran pengetahuan dalam pekerjaan mereka. Dalam proses manajemen, peran perencanaan strategis tentu saja bergantung pada pemeriksaan dan penyusunan penilaian nilai atas keberhasilan organisasi dalam memenuhi tujuannya, dan proses peninjauan mendukung dan menyediakan elemen-elemen penyusun yang menentukan keberhasilan perusahaan. Hal yang sama berlaku untuk layanan pengetahuan dan pengelolaan serta penyampaian layanan pengetahuan melalui unit bisnis layanan pengetahuan organisasi, terlepas dari bagaimana strukturnya atau apa namanya. Unit ini mungkin merupakan unit dari fungsi manajemen penelitian yang lebih besar, pustaka penelitian khusus, unit fungsional penelitian dan pengembangan, atau salah satu dari banyak unit lain yang berada di bawah lingkup "ranah pengetahuan". Apa pun namanya atau fungsi unik terkait pengetahuan dalam organisasi atau perusahaan tertentu, metodologi penilaian menyeluruh standar unit untuk tanggung jawab pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan adalah audit layanan pengetahuan.

Audit layanan pengetahuan mencakup pemeriksaan kebutuhan pengetahuan organisasi, aset dan sumber daya pengetahuan yang ada, bagaimana pengetahuan mengalir di seluruh perusahaan, mengidentifikasi kebutuhan pengetahuan yang tidak ditangani, dan menyediakan analisis kesenjangan pengetahuan. Audit layanan pengetahuan biasanya mencakup beberapa perhatian pada perilaku orang yang bekerja dengan proses KD/KS/KU

dan berusaha untuk mencocokkan kekuatan organisasi sebagai budaya pengetahuan dengan strategi organisasi, kepemimpinannya, suasananya sehubungan dengan kolaborasi, pelatihan, pembelajaran, dan struktur pengembangan kariernya, serta aset intelektual dan infrastruktur teknologinya.

Audit layanan pengetahuan memeriksa apa yang sudah ada dan berusaha untuk menggambarkan situasi layanan pengetahuan saat ini seobjektif mungkin. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi informasi yang dapat digunakan (menggunakan teknik pengumpulan informasi subjektif dan objektif), dan diakui sebagai latihan proaktif, yang berupaya untuk memperoleh tren dan konsep dari pengguna potensial dan untuk menentukan persyaratan untuk keberhasilan. Sebagai alat evaluasi, audit layanan pengetahuan menentukan apakah metode saat ini untuk berbagi pengetahuan untuk mengelola dan memberikan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis memenuhi kebutuhan organisasi dan, khususnya, kualitas layanan tersebut saat disediakan, disampaikan, dan berkontribusi pada KD/KS/KU yang sukses untuk perusahaan, organisasi, atau lembaga.

Dalam pemanfaatannya sebagai alat pengukuran, audit menggabungkan, seperti yang dijelaskan sebelumnya, proses analisis kebutuhan (menanyakan sumber daya informasi dan layanan apa yang dibutuhkan orang untuk melakukan pekerjaan mereka), audit informasi (yang menentukan bagaimana sumber daya informasi dan layanan benar-benar digunakan), dan audit layanan pengetahuan (yang melihat aset pengetahuan, bagaimana mereka diproduksi, dan oleh siapa). Secara keseluruhan, beberapa proses audit layanan pengetahuan memberikan kerangka kerja yang menyeluruh dan menyeluruh untuk bekerja dengan pengetahuan dalam organisasi dan menetapkan tanggung jawab untuk berbagai pendekatan individual untuk mengukur layanan pengetahuan yang digunakan sebagaimana diperlukan dalam unit fungsional mana pun yang bertanggung jawab atasnya.

Hasil dari langkah-langkah ini adalah kumpulan temuan yang jika diubah menjadi rekomendasi untuk pengembangan strategi pengetahuan akan mengarah pada definisi dan arahan untuk membangun (atau memperkuat) organisasi sebagai budaya pengetahuan. Dalam memanfaatkan audit layanan pengetahuan, ahli strategi pengetahuan organisasi dan tim pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuannya dapat menelusuri aktivitas, hasil, bahkan hubungan yang berhubungan dengan cara layanan pengetahuan dikelola. Jika audit layanan pengetahuan dirancang dengan baik, audit tersebut juga mencakup analisis dan evaluasi berbagai elemen pengetahuan yang juga memengaruhi kinerja pengetahuan di seluruh perusahaan; jika dikumpulkan, ini merupakan komponen berharga dari proses KD/KS/KU.

Komponen ini memberikan peluang untuk investigasi dan analisis berkelanjutan terhadap lingkungan pengetahuan organisasi, yang mengarah pada gambaran yang baik dan solid tentang "kehatan pengetahuan" organisasi (sebagaimana analisis yang lebih besar ini kadang-kadang disebut), terutama dalam hal potensi nilai pengetahuan organisasi. Ada banyak situasi di mana temuan audit mungkin tidak sesuai dengan prasangka tentang hasil audit layanan pengetahuan, dan prasangka tersebut, jika tidak dipahami dan dikenali, dapat berdampak serius pada penerapan rekomendasi audit. Bagi tim audit layanan pengetahuan,

mengelola persepsi dan ekspektasi selama proses audit dan, khususnya, pada akhir audit saat rekomendasi disajikan, dapat menjadi pekerjaan yang rumit, yang memerlukan tingkat kepekaan tertentu terhadap budaya organisasi yang lebih luas (bukan hanya budaya pengetahuannya).

Namun demikian, nilai audit layanan pengetahuan akan ditetapkan dalam pelaksanaannya, dan saat pimpinan organisasi dan tim audit mulai mempertimbangkan langkah selanjutnya dalam proses tersebut, menjadi penting untuk menyadari bahwa upaya tersebut, pada kenyataannya, merupakan upaya yang berkelanjutan. Audit layanan pengetahuan, jika berhasil, akan dianggap sebagai proses yang "hidup", dan prosedurnya akan ditinjau secara berkala, dengan pembaruan sebagaimana diperlukan, dan diperlakukan sebagai alat manajemen standar. Dengan mempertimbangkan hal ini, baik pemimpin perusahaan maupun ahli strategi pengetahuan dan staf unit bisnis layanan pengetahuan yang terlibat dalam audit layanan pengetahuan akan terus diposisikan sebagai pemain penting dan krusial dalam keberhasilan organisasi.

4.6 UKURAN DAN METRIK UNTUK LAYANAN PENGETAHUAN

Setelah menyelesaikan audit layanan pengetahuan dan sekarang sedang dalam proses menuju versi pertama kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan organisasi ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan sekarang beralih ke pengembangan strategi pengukuran layanan pengetahuan. Tujuannya sekarang adalah untuk memastikan bahwa nilai pengetahuan dalam struktur operasional dan fungsional organisasi diukur dan, sebagai hasilnya, diakui.

Dengan audit layanan pengetahuan yang sekarang memberikan temuan dan rekomendasi untuk strategi pengetahuan organisasi, tim layanan pengetahuan akan menyusun rencana ukuran dan metrik untuk menyampaikan dengan jelas konsep nilai pengetahuan organisasi modal intelektualnya dalam pencapaian misi organisasi kepada komunitas organisasi pada umumnya. Ini adalah aktivitas yang secara umum disebut sebagai penciptaan nilai, dan pengembangannya tidak terbuka untuk dipertanyakan bagi karyawan yang bekerja di atau berafiliasi dengan domain pengetahuan organisasi.

Pengetahuan adalah aset organisasi yang penting dan kritis dan proses pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan adalah operasi fungsional yang sah dalam organisasi. Namun karena KD/KS/KU ada di mana-mana dalam upaya mencapai keberhasilan organisasi (baik diakui atau tidak), nilai dari proses tersebut harus mendapat perhatian khusus saat pimpinan perusahaan mulai merangkul konsep budaya pengetahuan. Menyediakan sarana untuk perhatian tersebut tampaknya merupakan proses yang cukup mudah, tetapi sering kali tampak ada sikap yang agak negatif tentang bagaimana layanan pengetahuan sebagai fungsi operasional dinilai.

Ketika diminta untuk mengungkapkan pandangannya tentang subjek tersebut, seorang kolega mencatat dengan sedih bahwa menurut pengalamannya, "ketika akuntan mencari penghematan biaya, departemen-departemen ini berada di urutan teratas daftar." Apakah ada solusi untuk masalah ini, cara untuk mengubah sikap ini dari pihak yang berwenang dalam

organisasi, ketika ide ini mewakili cara mereka berpikir tentang layanan pengetahuan? Bagi sebagian orang, solusinya adalah, seperti yang dikatakan manajer ini, untuk "menemukan 'peluru ajaib' untuk memberikan penjelasan yang dapat menunjukkan dengan istilah yang ramah akuntan nilai apa yang dibawa oleh para ahli strategi pengetahuan ke organisasi."

Ahli strategi pengetahuan lainnya memiliki teknik dan pendekatan mereka sendiri, tetapi seperti manajer lain dalam organisasi, mereka sering terkejut melihat betapa sedikit nilai finansial yang diberikan pada layanan yang mereka dan rekan mereka berikan. Menurut ahli strategi pengetahuan lainnya, tampaknya ada satu pendekatan yang dapat memberikan perspektif yang sedikit berbeda terhadap situasi ini. Orang ini menulis, "Tantangan terbesar yang saya lihat di sini (dan di tempat lain) adalah bahwa kita diminta untuk berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit. Organisasi yang cerdas (dan saya ingin berpikir bahwa masih banyak yang seperti itu!) tidak akan menyingkirkan KD/KS/KU mereka tidak dapat melakukan itu dan tetap menjalankan bisnis tetapi mereka mungkin meminta ahli strategi pengetahuan untuk mengelola dengan staf yang lebih sedikit dan tanggung jawab yang lebih besar."

Dalam situasi yang ia gambarkan, ahli strategi pengetahuan memiliki tanggung jawab atas operasi penelitian organisasi, arsip organisasi, proyek digitalisasi konten warisan organisasi, dan, karena organisasi tersebut mencakup basis keanggotaan yang luas, sumber informasi dan pusat informasi bagi para akademisi dan akademisi di bidang yang menjadi spesialisasi organisasi tersebut. Bagi ahli strategi pengetahuan ini, "Solusi untuk tantangan ini akan (dan saat ini) bertingkat: kami memikirkan kembali prioritas kami dan mempertanyakan apakah semua layanan/tugas kemarin, dsb., relevan dan diperlukan saat ini. Bila diperlukan, deskripsi pekerjaan dimodifikasi dan jika tugas lebih dari yang dapat diakomodasi dalam waktu sehari, kami mencari tugas yang dapat dialihdayakan. Inilah tantangan terkait pemberian layanan dan kapasitas staf yang harus kami hadapi, dan setiap hari."

Bagi para ahli strategi pengetahuan, nilai layanan yang ditawarkan harus disesuaikan dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai misi strategisnya. Ini berarti, menurut salah satu kolega, menjauh dari membela unit layanan pengetahuan sebagai tempat atau fungsi ("seperti yang sering kita lakukan") dan "berkonsentrasi pada keterampilan dan nilai profesional yang dibawa oleh pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis kita ke organisasi." Solusi lain untuk tantangan "nilai" mendesak para ahli strategi pengetahuan untuk menganggap diri mereka sebagai pengusaha pria dan wanita: "Metrik, metrik, metrik," kolega lain menunjukkan dalam sebuah rapat. "Ukur, ukur, ukur. Dan berikan hasil pengukuran dalam istilah bisnis."

Manajemen hanya memiliki satu pertanyaan yang ingin dijawab: Apakah layanan yang diberikan oleh layanan pengetahuan menghemat uang organisasi? Atau, dengan kata lain, apakah unit layanan pengetahuan mendatangkan pendapatan? Sesederhana itu. Dari perspektif manajemen organisasi, semuanya tentang metrik dan ROI. Di bidang kami, kami cenderung memutar mata ketika mendengar tentang ROI tetapi inilah yang diinginkan manajemen. Sangat penting untuk menangkap metrik, dan metrik tersebut harus berupa metrik yang spesifik dan dapat ditindaklanjuti."

Mendengar komentar ini, ahli strategi pengetahuan mendapati dirinya dalam posisi yang hampir ideal untuk menerapkan prinsip dan konsep bisnis pada pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan bagi organisasi. Bahkan, dengan sengaja menggunakan kata “ideal”, rekomendasi terkuat saya kepada ahli strategi pengetahuan dan pekerja pengetahuan serta profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengan ahli strategi di unit layanan pengetahuan adalah merekomendasikan agar mereka memahami Knowledge Value Chain®. Dibuat oleh Timothy W. Powell, yang sekarang menjadi Presiden dan CEO The Knowledge Agency® dan, yang terkenal karena karya perintisnya dalam studi KVC, Powell menulis tentang dan mendefinisikan rantai nilai pengetahuan bagi kita:

Kerangka kerja KVC mudah dipahami dan diterapkan karena dibangun berdasarkan wawasan sederhana: dalam organisasi yang kompleks, orang-orang yang menghasilkan informasi (produsen) pada dasarnya berbeda dari orang-orang yang menggunakannya untuk menciptakan hasil dan nilai (pengguna). Hal ini menciptakan kesenjangan pengetahuan-nilai antara produsen dan pengguna yang sering kali sangat besar beberapa menyebutnya sebagai “jurang pemisah” dan mencakup banyak hambatan profesional dan budaya. Singkatnya, orang-orang yang berkecimpung dalam bidang informasi biasanya tidak memahami bahasa bisnis, dan orang-orang bisnis biasanya tidak memahami bahasa informasi. Hubungan antara kedua bagian tersebut rantai nilai pengetahuan terputus.

Hasil akhirnya adalah bahwa sumber daya informasi dan orang-orang yang mengelolanya gagal memberikan dampak yang seharusnya, dan gagal mengoptimalkan laba atas investasi mereka. Alih-alih menjadi bagian dari solusi organisasi, informasi menjadi bagian dari masalah karena orang-orang bergegas untuk menyerap dan memahaminya.

Memahami rantai nilai pengetahuan dari perspektif produsen dan pengguna merupakan langkah awal untuk menjembatani hambatan mendasar ini. (Powell, 2014)

Dengan konsep ini, tim layanan pengetahuan memiliki peluang untuk benar-benar melakukan transisi yang dijelaskan sebelumnya. Dengan demikian, kami menyatakan kembali istilah dalam kutipan Powell dengan merujuk pada orang informasi (produsen, mereka yang menghasilkan informasi) ke "produsen" dalam pekerjaan layanan pengetahuan, mereka yang dipekerjakan dalam proses KD/KS/KU, pekerja pengetahuan kami, profesional pengetahuan strategis, dan tentu saja merujuk pada ahli strategi pengetahuan, pemimpin atau eksekutif pengetahuan.

Demikian pula, uraian Powell tentang "pelaku bisnis" dan kesulitan pelaku bisnis (pengguna) untuk berbicara dalam bahasa informasi dapat membantu kita membawa konstruksi rantai nilai pengetahuan dengan lancar ke dalam domain pengetahuan dan merujuk pada pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan yang terjadi dalam organisasi. Dan, yang perlu diperhatikan secara khusus dalam kedua iterasi rantai nilai pengetahuan, baik berbicara tentang perusahaan di dunia bisnis atau jenis organisasi lainnya, para produsen (baik informasi maupun pengetahuan) harus berusaha

untuk menutup kesenjangan nilai pengetahuan tidak hanya antara produsen dan pengguna tetapi juga antara produsen dan kelompok yang lebih spesifik, yaitu para pemimpin perusahaan dengan otoritas pengambilan keputusan.

Orang-orang ini harus dibuat mengerti bahwa persetujuan dan komitmen mereka diperlukan, untuk memastikan tidak hanya kesenjangan tersebut tertutup tetapi juga bahwa mereka akan mendukung layanan pengetahuan sehingga kesenjangan tersebut tetap tertutup. Sekali lagi dari Powell (dan St. Clair sepenuhnya setuju): "Ketika kita berbicara tentang manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan, jika kita ingin berhasil, kita diharuskan untuk berbicara di tingkat dewan, di tingkat manajemen senior organisasi." Ketika kegiatan yang berfokus pada strategi pengetahuan dimulai dan ketika manfaat diperoleh, ahli strategi pengetahuan telah memperoleh tempat dalam budaya organisasi (bukan hanya organisasi sebagai budaya pengetahuan) yang dicita-citakan oleh banyak pekerja pengetahuan tetapi hanya sedikit yang mencapainya: menambah nilai karena keluaran yang diidentifikasi dan diakui dari keunggulan proses KD/KS/KU.

Mencapai keunggulan KD/KS/KU tersebut adalah tujuan yang diakui Powell. Bekerja dengan perusahaan saat mereka mengejar nilai pengetahuan atau berusaha untuk menutup kesenjangan nilai pengetahuan, Powell sering memiliki kesempatan untuk mengamati apa yang berhasil dan apa yang tidak, dan fokusnya pada KVC® adalah latar belakang penting untuk membantu ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan memahami bagaimana perusahaan dan organisasi bekerja dengan nilai pengetahuan.

4.7 MENGEMBANGKAN STRATEGI PENGUKURAN LAYANAN PENGETAHUAN

Seperti halnya fungsi manajemen lainnya, ekspektasi memainkan peran penting dalam pengukuran layanan pengetahuan. Metrik tidak hanya harus dikembangkan dan digunakan untuk memberi tahu manajemen organisasi tentang kinerja keuangan layanan pengetahuan, semua pekerja yang berafiliasi dengan domain pengetahuan organisasi pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, dan (terutama) ahli strategi pengetahuan harus mengembangkan dan menggunakan alat pengukuran untuk tugas manajemen yang sangat mendasar: untuk terus memeriksa dan menganalisis operasi, untuk membedakan fungsi layanan pengetahuan dalam lingkup layanan organisasi yang lebih besar, dan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas.

Metrik memberi tahu kita, sehubungan dengan pekerjaan kita, di mana kita berada, di mana kita sekarang, dan memberi kita informasi dasar yang kita perlukan untuk menentukan arah yang kita tuju. Mengingat peran penting ukuran dalam manajemen domain pengetahuan dan terutama karena penekanan beralih ke audit layanan pengetahuan dan bagaimana temuan audit digunakan untuk mendukung kasus bisnis untuk layanan pengetahuan, perhatian pada ukuran bukanlah suatu pilihan. Itu adalah bagian dari apa yang dilakukan oleh ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan. Langkah pertama dalam menetapkan nilai layanan pengetahuan adalah dengan menyatakan tujuan dan maksud dari upaya pengukuran, dan itu bukanlah kegiatan yang sulit untuk dilakukan.

Ahli strategi pengetahuan organisasi dan tim yang mengelola unit layanan pengetahuan memahami pentingnya pengukuran. Sasaran mereka langsung: untuk mengembangkan strategi pengukuran yang akan mengidentifikasi dan mengkodifikasi proposisi nilai utama untuk layanan pengetahuan dalam perusahaan yang lebih besar yang selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi. Strategi ini akan menghubungkan temuan dan rekomendasi dari audit layanan pengetahuan dan arahan implementasi dan perencanaan layanan pengetahuan organisasi, kerangka strategis layanan pengetahuannya.

Dalam menjalankan tugas ini, tim layanan pengetahuan berharap untuk menentukan standar dan harapan organisasi, sehingga memungkinkan mereka untuk mengevaluasi operasi dan penyampaian layanan saat ini dan untuk menetapkan dasar untuk mengelola dan memberikan layanan pengetahuan (dan akhirnya, tentu saja, untuk melampaui dasar untuk menetapkan standar keunggulan untuk manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan di perusahaan yang lebih besar). Setelah tujuan latihan ditetapkan, fokus dapat beralih ke "bagaimana melakukan," untuk mengidentifikasi langkah-langkah lebih lanjut yang akan memungkinkan pengembangan strategi pengukuran untuk layanan pengetahuan.

Situasi yang umum adalah ketika anggota tim yang melihat strategi pengukuran mendiskusikan prosesnya; "Apa yang harus kita lakukan pertama?" adalah pertanyaan pembuka yang biasa diajukan dalam diskusi awal mereka. Jika beberapa orang dalam kelompok memiliki pengalaman dengan metrik, langkah awal sering kali melibatkan identifikasi alat metrik dan upaya untuk menyesuaikan alat yang dikenal (atau alat yang telah berpengalaman dengan beberapa anggota staf) ke dalam perencanaan strategi saat ini.

Namun, ada hal lain yang perlu dilakukan untuk membangun strategi pengukuran bagi layanan pengetahuan selain sekadar mengidentifikasi alat metrik; melihat alat terlebih dahulu agak mirip dengan menaruh kereta di depan kuda. Agar aman, setiap aktivitas pengembangan metrik harus dilanjutkan dengan memikirkan dua pertanyaan yang harus selalu ditanyakan:

1. Siapa yang akan menerima informasi (dan membuat keputusan berdasarkan metrik ini)?

Keberhasilan upaya pengukuran bergantung pada pemahaman audiens yang menjadi sasaran pengembangan metrik dan kepada siapa metrik akan diberikan. Sebagian besar orang ini tidak selalu berfokus pada peran pengetahuan dalam organisasi, kecuali sebagai mekanisme pendukung. Tidaklah menggurui jika mereka mencatat bahwa bagi orang-orang ini, metrik harus disajikan dalam bahasa yang masuk akal bagi mereka sebagai non-spesialis (yaitu, dalam hal layanan pengetahuan). Untuk sebagian besar situasi, teknik yang digunakan dengan baik menyajikan hasil pengukuran dalam terminologi yang dapat dipahami dan relevan bagi orang lain dalam organisasi, dengan mengakui bahwa manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis hanyalah bagian dari kehidupan kerja sehari-hari mereka, bukan fokus tempat kerja mereka. Beberapa profesional informasi dan pengetahuan mengatasi hambatan ini dengan menerapkan pertanyaan "lalu kenapa?" pada setiap metrik yang disajikan (baik secara harfiah maupun retorik), sehingga memberikan mereka yang

melihat metrik tersebut deskripsi yang sesuai dengan pengalaman dan keahliannya sendiri.

2. Apa yang ingin (perlu) diketahui orang-orang tersebut?

Jadi, kita memahami dengan jelas bahwa setiap ukuran layanan pengetahuan harus terkait dengan hasil bisnis dan bagaimana bisnis akan terpengaruh atau terpengaruh secara positif oleh elemen yang diukur. Masalah utama lainnya, khususnya saat mengembangkan metrik untuk layanan pengetahuan, adalah memikirkan tentang bagaimana metrik tersebut akan digunakan. Dengan demikian, ahli strategi pengetahuan dan staf unit layanan pengetahuan diharuskan untuk berhati-hati tidak hanya dalam memutuskan apa yang akan diukur, tetapi juga ukuran apa yang akan digunakan. Ini bisa menjadi prospek yang merepotkan dan terkadang tidak mengesankan, tetapi solusinya mudah ditemukan, dan memiliki dua bagian. Pertama, ahli strategi pengetahuan dan stafnya cukup melihat-lihat organisasi dan mengidentifikasi unit fungsional lain yang diperlukan untuk mengukur penyampaian layanan. Pengembangan metrik (dan tentu saja pengembangan kerangka metrik) tidak terjadi dalam ruang hampa, dan karena dalam mengelola dan memberikan layanan pengetahuan, ahli strategi pengetahuan berharap untuk mengambil perspektif seluruh perusahaan, adalah pilihan yang bijaksana untuk mencari orang lain dalam organisasi untuk percakapan dan saran, untuk mempelajari pengalaman mereka sebelumnya, dan untuk mencari arahan dalam merencanakan aktivitas pengukuran.

Selain melihat bagaimana departemen dan unit fungsional lain mengukur kinerja, langkah penting kedua adalah membahas topik tersebut dengan manajemen senior. Jika memungkinkan, para pemimpin perusahaan terpilih harus dilibatkan, tentu saja dalam diskusi, dan kadang-kadang (ketika ada pernyataan minat), bahkan dalam partisipasi dalam perencanaan.

Jelas partisipasi tersebut biasanya pada tingkat strategis dan bukan taktis tetapi perbedaan itu tidak terlalu penting. Seperti yang sering diinginkan dengan unit fungsional organisasi mana pun, perhatian manajemen senior terhadap cara kerja unit dapat mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang peran unit dalam gambaran organisasi yang lebih besar dan, jika sesuai, mengarah pada pengembangan hubungan sponsor. Meskipun hubungan seperti itu tidak selalu diperlukan untuk keberhasilan pengembangan kerangka pengukuran untuk layanan pengetahuan, ketika keterlibatan tersebut terjadi dengan seorang pemimpin manajemen, upaya metrik dimulai dengan pijakan yang kuat.

Peran sponsorship klasik adalah untuk mengatakan atau berbicara tentang, menjadi model, dan memberi penghargaan atas upaya apa pun yang sedang dilakukan, dan jika seorang anggota atau sekelompok anggota tim manajemen senior menandatangani untuk memperjuangkan pengembangan metrik untuk layanan pengetahuan dan terlibat dalam upaya tersebut, seluruh proses berjalan lebih lancar (dan tidak mengherankan jika perusahaan yang lebih besar menyadari manfaat yang lebih tinggi).

Mengenai hal-hal spesifik dari upaya tersebut, seperti yang dijelaskan di atas, masuk akal untuk melihat lebih jauh dari disiplin ilmu langsung dan mengidentifikasi alat dan teknik

dari fungsi penyampaian layanan lain yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukan dengan layanan pengetahuan. Hubungan yang jelas sudah ada dengan unit manajemen teknologi organisasi (dan terutama karena manajemen informasi adalah salah satu dari tiga elemen layanan pengetahuan), dan daftar metrik "penting" terbaru untuk manajemen teknologi dapat ditranskripsi untuk digunakan dengan unit layanan pengetahuan. Dalam white paper dari Forrester Research, Craig Symons dan koleganya mencatat bahwa "kunci keberhasilan adalah memilih sejumlah kecil metrik yang relevan dengan bisnis dan memiliki dampak terbesar pada hasil bisnis" (Symons et al., 2008, penekanan ditambahkan).

Dengan mentransisikan rekomendasi Forrester ke dalam kerangka layanan pengetahuan, dengan penekanan pada pengembangan pengetahuan berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU), kriteria untuk menentukan relevansi dan dampak layanan pengetahuan dan fungsi operasional layanan pengetahuan dapat ditetapkan. Metrik pertama menunjukkan keselarasan investasi organisasi dalam layanan pengetahuan dengan strategi bisnisnya. Bagaimana tujuan organisasi dijelaskan? Apakah pernyataan misi perusahaan memberikan pendekatan tematik untuk mencapai keberhasilan? Mungkin tidak, dan jika demikian, di mana ahli strategi pengetahuan menempatkan, katakanlah, 3–5 pendorong organisasi utama untuk dua atau tiga periode anggaran berikutnya? Hal ini harus diidentifikasi sebelum strategi pengukuran dapat dikembangkan, tetapi setelah diidentifikasi, hubungan antara layanan, produk, dan konsultasi yang ditawarkan oleh unit layanan pengetahuan dan fokus perusahaan dapat dihubungkan. Metrik kemudian dapat dikembangkan, untuk menunjukkan seberapa baik fungsi layanan pengetahuan mendukung (atau tidak mendukung) hubungan tersebut.

Metrik penting lain yang diidentifikasi ini berupaya mengukur nilai bisnis dari investasi layanan pengetahuan, dan seperti yang dijelaskan dalam pembahasan laba atas investasi (ROI) di bawah ini, hubungan layanan pengetahuan dengan tujuan perusahaan yang lebih besar, seperti yang diidentifikasi melalui analisis proyek di seluruh organisasi yang terpengaruh oleh keberadaan unit layanan pengetahuan, memungkinkan ahli strategi pengetahuan untuk menetapkan nilai. Dengan melihat laba maksimum yang diharapkan atas investasi organisasi dalam proyek dan menghubungkannya dengan elemen layanan pengetahuan yang terukur seperti efisiensi, kualitas penyampaian layanan, dan pengembangan kemitraan strategis di seluruh organisasi, kontribusi layanan pengetahuan terhadap keberhasilan proyek ditetapkan.

Peringatan penting sehubungan dengan penentuan nilai bisnis layanan pengetahuan secara alami menuntut pengakuan bahwa subjeknya bukan hanya layanan pengetahuan dan bahwa unit layanan pengetahuan tidak beroperasi sebagai kantor atau unit bisnis yang berdiri sendiri. Kelayakan solusi layanan pengetahuan bergantung pada tingkat integrasi layanan pengetahuan di seluruh organisasi, bersama dengan pemahaman terlepas dari fokus di seluruh perusahaan bahwa tidak ada satu solusi pun yang berlaku untuk semua situasi di organisasi yang lebih besar, dan bahwa untuk setiap situasi, perbedaan harus dibuat antara lokal, terpusat, dan di seluruh perusahaan.

Untuk sebagian besar operasi layanan pengetahuan, ketika melihat hubungan antara menyeimbangkan penyampaian layanan lama dengan inisiatif baru dan menghubungkannya

dengan aktivitas anggaran, polanya secara umum adalah mengandalkan perangkat yang ada, sumber daya pengumpulan informasi, dan metodologi penyampaian layanan daripada berfokus pada inisiatif baru. Sebagian alasannya berkaitan dengan penugasan dukungan yang sering kali umum untuk pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan ke biaya overhead; untungnya ada tanda-tanda bahwa pola ini berubah.

Di banyak organisasi, layanan pengetahuan semakin diakui atas kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi dan ahli strategi pengetahuan merangkul peran yang lebih luas. Bagi sebagian dari mereka, perbandingan yang dijelaskan kemudian menyediakan metodologi untuk mengidentifikasi bagaimana organisasi dan disiplin ilmu lain menghubungkan inisiatif baru dengan prosedur yang ditetapkan, dan mereka menggunakan rasio dalam perbandingan eksternal mereka untuk menggambarkan berbagai ukuran. Pada saat yang sama, para ahli strategi ini memanfaatkan perbandingan internal, untuk menentukan bagaimana unit layanan pengetahuan berkinerja dibandingkan dengan departemen lain dan unit fungsional terpisah dalam organisasi yang lebih besar.

Baik keunggulan tingkat layanan maupun keunggulan operasional (atau "kesehatan operasional," sebagaimana atribut ini disebut dalam beberapa organisasi, sama seperti audit layanan pengetahuan) menyediakan apa yang terkadang disebut sebagai metrik operasional (sebagai lawan dari metrik yang berfokus pada nilai dan spesifik misi). Ada perbedaan pendapat tentang minat manajemen senior dalam ukuran operasional karena dalam situasi manajemen yang ideal dipahami bahwa masing-masing departemen dan unit fungsional dijalankan dengan baik dan penyampaian metrik operasional tidak diperlukan dan hanya mengalihkan perhatian manajemen senior dari metrik "gambaran besar". Kenyataannya, keuangan organisasi secara keseluruhan, termasuk yang berkaitan dengan operasi, selalu diawasi dan diperlukan keunggulan tingkat layanan, serta metrik yang menunjukkan tingkat keunggulan. Baik audit layanan pengetahuan maupun survei kepuasan pelanggan dan perjanjian tingkat layanan jika ada menyediakan metrik khusus dan memainkan peran penting dalam strategi pengukuran layanan pengetahuan.

Jenis-jenis pengukuran. Ketika kita berpikir tentang pengukuran layanan pengetahuan, yang tampaknya berhasil di sebagian besar organisasi adalah pendekatan tiga arah: menetapkan alat dan teknik untuk mengidentifikasi jenis-jenis pengukuran, untuk menangkap pengukuran, dan mengomunikasikan hasil pengukuran. Pada yang pertama, pengukuran ROI dan efektivitas adalah jenis-jenis pengukuran, seperti halnya pengukuran anekdotal ketika digunakan, dan kita menangkap pengukuran melalui berbagai aktivitas seperti perbandingan, survei kepuasan pelanggan, dan tentu saja audit layanan pengetahuan, yang telah dijelaskan dan mungkin sudah berjalan dengan baik bagi sebagian pembaca. Kita mengomunikasikan hasil aktivitas pengukuran kita melalui berbagai sarana seperti balanced scorecard (yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton), Intangible Assets Monitor milik Karl-Erik Sveiby, pelaporan dan diskusi anekdotal, dan mekanisme pelaporan yang biasa digunakan di semua organisasi (laporan tahunan, laporan aktivitas bulanan, buletin internal dan aktivitas peningkatan kesadaran lainnya, partisipasi tim manajemen/komite, dll.).

Sejumlah upaya untuk menetapkan standar pengukuran telah menjadi bagian dari kotak peralatan manajemen. Sementara sebagian besar manajer menyadari bahwa membuat rumus untuk mengukur aset tak berwujud terkadang merupakan tujuan yang sulit dipahami, alat ukur lain telah dikembangkan dalam komunitas manajemen yang lebih besar. Ketika ini diterapkan pada layanan pengetahuan dan pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan atau pada manajemen teknologi dan manajemen informasi sebagaimana dipraktikkan dalam lingkungan yang lebih berfokus pada komersial atau penelitian, upaya tersebut telah menghasilkan tingkat kebingungan tertentu tentang ukuran kinerja, dan kita memiliki sekumpulan sinonim yang tampaknya diterapkan pada sejumlah aktivitas yang berbeda. Karena ada begitu banyak cara berbeda untuk berfokus pada metrik, mungkin tepat untuk mencoba menjernihkan sebagian kebingungan tersebut. Dalam melakukannya, kita kembali ke pertanyaan awal dalam rapat pertama tim pengukuran: "Bagaimana kita memulai?" Gambar berbagai jenis ukuran (dan bagaimana istilah metrik berinteraksi satu sama lain) mungkin terlihat seperti diagram pada Gambar 2.4:

	Operasional Taktis (Mengukur Efisiensi)	Nilai Strategis (Mengukur Efektivitas)
Kuantitatif (Hard)	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya transaksi • Penggunaan sumber daya • Waktu/Rp. Yang dihemat saat mencari info (vs. Waktu yang dihemat berdasarkan nilai konten) • Rasio perbandingan • Pengukuran input/output/proses 	<ul style="list-style-type: none"> • Waktu/Rp. Dihemat menggunakan konten yang disediakan atau pengetahuan yang di transfer (vs. Waktu/Rp. Dihemat untuk mencari informasi) • ROI
Kualitatif (Soft)	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat jasa persetujuan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dampak • Anekdot (Naratif) • Hasil yang dapat diukur

Gambar 4.2 Jenis-jenis tindakan (Dale Stanley, SMR International).

Diskusi tentang berbagai metodologi pengukuran tampaknya bergerak cepat ke dalam perdebatan tentang perbedaan antara "ukuran" dan "metrik," bersama dengan semacam upaya untuk mengidentifikasi bagaimana kedua konsep tersebut berbeda. Secara praktis, perbedaan tersebut mungkin lebih bersifat semantik daripada hal lainnya, dengan praktisi di bidang nirlaba atau nirlaba lebih cenderung lebih suka berbicara tentang "ukuran," menyerahkan "metrik" yang kedengarannya sulit bagi komunitas bisnis. Ini bukanlah cara yang tidak masuk akal untuk melihat kedua deskriptor tersebut, karena penggunaan "ukuran" tampaknya lebih "terbuka," sehingga dapat dikatakan, untuk memasukkan referensi ke hal-hal yang tidak berwujud dalam proses evaluasi dan dengan demikian lebih sesuai dengan penyertaan anekdot sebagai metodologi yang sah untuk menentukan nilai.

Dalam hal apa pun, terlepas dari apakah para ahli strategi pengetahuan berbicara tentang bagaimana mereka "mengukur" keberhasilan atau apakah mereka menggunakan

"metrik," pembahasan tentang karakteristik "keras" vs. "lunak" dari pengukuran tersebut segera menjadi bagian dari percakapan, dengan yang satu mengacu pada kuantitatif dan yang lainnya, secara umum, berkaitan dengan pengukuran kualitatif saat staf layanan pengetahuan berusaha mengevaluasi kinerja layanan pengetahuan di perusahaan yang lebih besar.

Pada saat yang sama, masalah semantik lainnya muncul dalam percakapan, khususnya berkenaan dengan karakteristik yang tumpang tindih dari beberapa teknik yang harus diterapkan saat kita berusaha mengukur layanan pengetahuan. Saat faktor keberhasilan penting untuk layanan pengetahuan diidentifikasi, berbagai macam teknik dan alat pengukuran dapat dipertimbangkan. Misalnya, Joseph Matthews menulis tentang balanced scorecard (yang pada dirinya sendiri bukanlah teknik pengukuran secara khusus tetapi struktur untuk pemanfaatan berbagai metodologi pengukuran, yang menghubungkannya dengan misi organisasi) dan dengan demikian memberikan definisi untuk beberapa jenis pengukuran yang berbeda.

Matthews mengidentifikasi empat variabel yang digunakan oleh organisasi dan menjelaskan bagaimana sumber daya, kemampuan, pemanfaatan, dan dampak atau pengaruh memengaruhi keberhasilan organisasi. Variabel-variabel ini juga berlaku untuk unit layanan pengetahuan organisasi, dan Matthews menjelaskan empat alat penilaian klasik yang berbeda yang umumnya digunakan dalam lingkungan ini:

- a) **Ukuran masukan:** sumber daya atau masukan yang dialokasikan ke unit (angka anggaran, sumber daya, jumlah staf, dll.), yang mudah diukur dan dikumpulkan.
- b) **Ukuran proses:** "berfokus pada aktivitas yang mengubah sumber daya menjadi layanan" waktu untuk melakukan tugas, misalnya (seperti pemrosesan material, dll.). Seperti yang dicatat Matthews, "ukuran proses pada dasarnya adalah tentang efisiensi."
- c) **Ukuran keluaran:** digunakan untuk menetapkan sejauh mana unit fungsional dan layanannya digunakan, biasanya terbatas pada jumlah volume (berapa banyak orang yang menerima pertanyaan melalui email, dll.).
- d) **Ukuran hasil:** umumnya dicirikan sebagai "ukuran efektivitas", ukuran ini menunjukkan dampak atau pengaruh unit fungsional dan layanannya pada orang yang menggunakannya. Dalam kebanyakan kasus, seperti yang dicatat Matthews, ukuran ini memiliki fokus atau dorongan "keluar" dan tidak menekankan manajemen proses atau jumlah produk. (Matthews, 2003)

Tiga jenis ukuran pertama ini sesuai dengan ukuran operasional/kuantitatif yang ditunjukkan dalam bagan "jenis ukuran" pada Gambar 2.4, sedangkan yang terakhir ("ukuran hasil") merupakan contoh dari kedua jenis ukuran nilai/kualitatif. Bagi beberapa otoritas dalam industri layanan pengetahuan, ukuran ini merupakan bagian "lunak" dari spektrum "lunak" vs. "keras" atau "ukuran" vs. "metrik".

Meskipun ini termasuk ukuran kuantitatif, namun tidak sepenuhnya kuantitatif dan angka yang dikumpulkan digunakan untuk mendukung apa yang sebenarnya merupakan hasil kualitatif dari unit layanan pengetahuan. Dengan demikian, ukuran ini dapat dianggap sebagai metrik operasional, karena terutama mencerminkan keberhasilan manajemen keseluruhan

unit fungsional dan terutama menarik bagi para manajer unit dan mereka yang menjadi bawahannya secara langsung. Ini adalah jenis hasil yang menggambarkan cara kerja internal unit ("basis data ini digunakan X kali selama bulan lalu") dan memberikan gambaran kepada staf layanan pengetahuan unit tentang bagaimana pekerjaan mereka berhasil menurut ketentuan mereka sendiri.

Tentu saja ada pengecualian ("Departemen XYZ mengukur peningkatan tingkat produktivitas sebesar 15% karena tim layanan pengetahuan memberikan pelatihan bagi anggota stafnya untuk menggunakan alat tertentu pada proyek ABC"), dan alat seperti ukuran efektivitas dapat beralih dari operasi ke sisi pengukuran nilai skala pengukuran, jika efek yang dilaporkan memang bertanggung jawab atas perubahan perilaku, peningkatan penyampaian layanan pengetahuan, dan peningkatan kepuasan pelanggan.

Di ujung lain spektrum pengukuran, kita memiliki metrik "murni", dengan fokus pada manfaat finansial dari unit layanan pengetahuan. Ini adalah ukuran yang khususnya diperkuat ketika pertanyaan "lalu bagaimana?" dilampirkan pada ukuran, yang menyatakan bahwa informasi atau pengetahuan tertentu yang diberikan sesuai dengan apa yang perlu diketahui penerima. Pengetahuan menjadi dapat digunakan dan mudah-mudahan dapat ditindaklanjuti ketika tindak lanjut dari "lalu bagaimana?" memungkinkan ahli strategi pengetahuan untuk menyatakan sesuatu seperti "Mengetahui hal ini, kita sekarang dapat menegaskan/menilai/memahami bahwa aktivitas khusus misi ini dan itu dapat diimplementasikan dan hasilnya membuahkan hasil."

Di antara kedua ujung rentang pengukuran ini, berbagai macam alat dan teknik telah dikembangkan untuk mengukur layanan pengetahuan, yang semuanya berkontribusi pada tantangan yang harus dihadapi oleh ahli strategi pengetahuan. Semuanya memiliki kelebihan, dan beberapa paling berguna jika dikombinasikan dengan teknik pengukuran lainnya, namun jika digabungkan, aktivitas pengukuran ini merupakan alat yang berkelanjutan dan berharga bagi ahli strategi pengetahuan organisasi dan audiens yang kepadanya pernyataan pengukuran harus disampaikan.

Pengembalian investasi (ROI). Manfaat finansial yang diberikan kepada organisasi induk melalui pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan biasanya dinyatakan sebagai pengembalian investasi (ROI). Sejumlah definisi dapat ditemukan untuk metodologi yang banyak digunakan ini. Dalam profesi akuntansi, ROI umumnya dianggap sebagai rasio laba bersih terhadap total aset yang mencakup, dalam pekerjaan kami, aset pengetahuan dan nilai yang kami dan organisasi kami berikan kepada modal intelektual organisasi. Sederhananya, ROI dapat digambarkan sebagai manfaat finansial bagi organisasi setelah biaya investasi dikurangi dari manfaat finansial tersebut. Di sektor publik dan organisasi yang tidak secara khusus mencari keuntungan finansial, ROI dapat mencakup nilai-nilai lain, seperti pengurangan biaya atau menghindari biaya tindakan yang mungkin telah diambil, dikurangi biaya aktivitas atau tugas apa pun yang memungkinkan pengembangan atau peningkatan yang diukur.

Saat kita berbicara tentang ROI, Tim Powell, yang diperkenalkan sebelumnya, memiliki deskripsi singkat yang berfungsi bahkan dalam situasi di domain pengetahuan di mana pekerja

pengetahuan tidak terlalu memperhatikan peran pengetahuan dan berbagi pengetahuan di tempat kerja: Matematika ROI mudah. Pengembalian investasi secara harfiah berarti laba bersih dibagi dengan investasi bersih. Cara lain untuk mengatakannya: manfaat dibagi dengan biaya (meskipun biasanya ditulis biaya/manfaat). Arus kas sering digunakan sebagai ukuran ROI, di mana metriknya adalah arus kas masuk dan arus kas keluar. Dalam bahasa sehari-hari, ROI disebut sebagai nilai – apa yang Anda dapatkan untuk pengeluaran tertentu.

Bahasa gaul Amerika adalah "*manfaat yang sepadan dengan uangnya.*" (Powell, 2014)

Pentingnya ROI dalam mengelola layanan pengetahuan tidak perlu dipertanyakan lagi. Seperti halnya unit fungsional organisasi lainnya, nilai finansial harus dikaitkan dengan produk dan layanan yang disediakan oleh unit layanan pengetahuan, serta biaya pemeliharaan unit (overhead), semata-mata karena biaya operasional untuk semua unit fungsional menentukan apakah organisasi akan terus menjadi entitas yang layak atau tidak. Untuk layanan pengetahuan, langkah-langkah harus mengidentifikasi, dalam hal manajemen keuangan organisasi yang lebih besar, nilai unik yang dibawa oleh manajemen dan penyediaan layanan pengetahuan bagi perusahaan. Apakah dampak layanan pengetahuan bernilai bagi organisasi? Apakah setiap pengeluaran dipertimbangkan (dan dilaporkan) dalam hal dampak? Apakah hasil pengeluaran dan dampak ini berkaitan dengan persyaratan manajemen organisasi, karena para anggota staf senior tersebut berupaya memastikan bahwa pendanaan operasional secara khusus mendukung pencapaian misi organisasi? Ini adalah jenis pertanyaan yang dijawab dengan proses ROI yang dikembangkan dan diterapkan dengan baik, dan pertanyaan-pertanyaan tersebut khususnya beresonansi dengan penyediaan layanan pengetahuan.

Kasus untuk menunjukkan nilai organisasi dari layanan pengetahuan dalam hal keuangan telah dibahas. Dalam survei terhadap para ahli strategi pengetahuan dan bawahan langsung mereka, responden dipilih karena mereka dikenal sebagai pemimpin di organisasi mereka. Mereka adalah orang-orang yang telah mencapai tingkat keahlian dan pengalaman manajemen dalam layanan pengetahuan, dan mereka ditanyai dua pertanyaan:

1. Menurut Anda, apa saja dua atau tiga tantangan utama bagi layanan pengetahuan dalam beberapa tahun ke depan (mungkin lebih baik untuk berpikir jangka pendek daripada jangka panjang)?
2. Sebagai seorang ahli strategi pengetahuan, pekerja pengetahuan, atau profesional pengetahuan strategis yang bekerja di bidang tersebut, bagaimana Anda berharap untuk menghadapi tantangan-tantangan ini?

Respons terhadap pertanyaan dan tantangan yang diidentifikasi tidaklah mengejutkan, tetapi keseriusan responden dalam berbicara tentang dua tantangan yang mendapat peringkat tertinggi sungguh luar biasa. Tantangan yang paling banyak disebutkan oleh responden, yang menunjukkan perhatian tertinggi dari para pemimpin profesional ini, adalah relevansi, bahwa unit layanan pengetahuan harus relevan dan tetap relevan terhadap pencapaian misi organisasi, apa pun definisi dan pernyataan misi tersebut.

Respons dari mereka yang berpartisipasi dalam penelitian ini memperjelas bahwa meskipun relevansi unit (atau fungsi penyampaian informasi, pengetahuan, atau pembelajaran strategis lainnya dalam organisasi) cukup diakui di banyak organisasi, khususnya oleh rekan kerja di organisasi yang secara teratur menggunakan fungsi tersebut, relevansi tersebut tidak sering diketahui atau diakui di seluruh perusahaan yang lebih besar.

Tantangan kedua yang mengkhawatirkan berkaitan dengan nilai finansial, dan semua responden yang berbicara tentang masalah ini tampaknya menyadari bahkan bagi sebagian yang merasa tidak nyaman dengan situasi tersebut bahwa manajemen organisasi diharuskan untuk melihat ukuran kuantitatif. Kegiatan-kegiatan tersebut merupakan bagian dari disiplin manajemen dan, seperti yang dikatakan oleh salah satu responden, "itulah yang harus dilakukan oleh para eksekutif." Banyak responden menjelaskan bahwa mereka memahami bahwa peran seorang eksekutif adalah untuk mengendalikan biaya, dan bahwa keberhasilan eksekutif itu sendiri dinilai dari seberapa baik manajer tersebut melaksanakan tugas tersebut.

Jadi, terlepas dari bagaimana perasaan mereka sendiri tentang penekanan pada keuangan ini, para manajer unit layanan pengetahuan ini menjelaskan bahwa metodologi apa pun yang mereka sukai untuk pengukuran profesional mereka sendiri, agar diakui dan dianggap serius dalam perusahaan yang lebih besar, mereka diharuskan untuk melihat pada ukuran-ukuran kuantitatif, dan terutama pada ukuran-ukuran keuangan. Dalam upaya untuk mengelola dan menyediakan penyampaian layanan untuk informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis (bahkan ketika membatasi diri mereka pada pengelolaan konten pembelajaran strategis saja, tanpa mempertimbangkan fungsi-fungsi lain yang berhubungan dengan pembelajaran strategis), ahli strategi pengetahuan dan timnya pertama-tama dibatasi oleh fakta bahwa konteks dan hasil dari kegiatan-kegiatan ini secara umum dianggap tidak berwujud.

Orang-orang berbicara tentang informasi, pengetahuan, dan pembelajaran dengan istilah-istilah yang sangat muluk, tetapi ketika kita mencoba untuk menjabarkan apa yang kita dapatkan ketika basis data tertentu ditelusuri, atau seorang kolega dengan pengalaman dalam proyek sejenis yang sedang dikerjakan oleh pekerja lain berbicara dengan orang yang ingin berbagi pengetahuan itu, atau penerapan ide dan konten yang diperoleh melalui kehadiran di program makan siang bersama departemen, kita menemukan bahwa tidak banyak yang bisa "dihitung." Tidak seorang pun akan mempertanyakan manfaat dari kegiatan itu, tetapi untuk mengukur manfaat itu dalam istilah kuantitatif sangatlah sulit.

Demikian pula, orang-orang yang berinteraksi dengan staf layanan pengetahuan tidak memahami konsep nilai, atau jika mereka memahaminya, mereka tidak terlalu memikirkan nilai interaksi tersebut. Terkait informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis, kebanyakan orang tidak memiliki latar belakang atau afiliasi profesional dengan disiplin ilmu ini, sehingga hasil dari situasi tersebut seperti contoh yang baru saja disebutkan berguna hanya karena terjadi, dan karena ada hasil, yang dapat ditindaklanjuti atau tidak. Dalam situasi ini, pengguna dan peserta tidak mengidentifikasi aktivitas ini sebagai sesuatu yang istimewa atau terlalu memikirkan apa yang akan mereka dapatkan.

Jika harus ada pengakuan atas nilai yang dirasakan, dalam banyak kasus staf layanan pengetahuan harus menetapkan validitas dan nilai transaksi (itulah sebabnya, tentu saja, ada begitu banyak penekanan pada pengembangan dan pemeliharaan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan dan mengapa, dalam banyak situasi, penekanan itu harus berasal dari tim layanan pengetahuan). Tantangan lain dalam mengelola proses ROI sering kali bersifat organisasional, baik di dalam unit layanan pengetahuan maupun di perusahaan yang lebih besar. Di banyak lingkungan, khususnya jika fungsi layanan pengetahuan terbatas pada penyediaan layanan melalui perpustakaan khusus atau pusat informasi, struktur manajemen mengkategorikan fungsi tersebut sebagai overhead, dengan biaya dan pengeluaran untuk mengoperasikan unit dan mendukung layanan yang disediakan dianggap sebagai biaya berkelanjutan, yang diperlukan untuk kelangsungan fungsi organisasi (selama layanan pengetahuan dianggap berkontribusi pada keberhasilan organisasi).

Unit layanan pengetahuan tidak diharapkan menghasilkan laba atau berkontribusi secara langsung terhadap laba organisasi, namun laba tersebut didefinisikan. Di organisasi yang lebih kecil, perpustakaan khusus atau pusat informasi khususnya jika unit tersebut dikelola dan dioperasikan oleh seorang profesional informasi tunggal bahkan tidak dimasukkan sebagai item anggaran tetapi dimasukkan ke dalam struktur operasional unit atau divisi fungsional mana pun yang menjadi bagiannya. Akibatnya, ROI sehubungan dengan layanan pengetahuan kurang diminati oleh manajemen, dan profesional informasi dengan satu staf yang bertanggung jawab atas manajemen unit harus mencari peluang untuk memasukkan ROI ke dalam ukuran organisasi lain apa pun yang digunakan. Seperti halnya tantangan lain, organisasi yang tidak memiliki kerangka pengukuran khusus untuk layanan pengetahuan yang dapat diterjemahkan ke dalam atau setidaknya mendekati pernyataan laba atas investasi untuk penyediaan layanan pengetahuan akan memerlukan keterampilan inovasi khusus dari ahli strategi pengetahuan, karena manajemen harus terus diberi tahu tentang seberapa baik unit layanan pengetahuan melayani organisasi yang lebih besar.

Namun, dalam sebagian besar situasi, melalui penerapan dokumentasi laba atas investasi yang ahli (biasanya dikombinasikan dengan alat atau teknik pengukuran lain), ahli strategi pengetahuan dapat menunjukkan secara mengesankan bagaimana penyampaian layanan pengetahuan dipersepsikan dan dinilai dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, pertama-tama kita terhubung dengan rumus untuk ROI, dan rumus tersebut terhubung pertama dan terutama dengan pengguna produk layanan pengetahuan organisasi. Dan sementara banyak variabel dipertimbangkan dalam menghitung kontribusi fungsi layanan pengetahuan (dolar yang dihemat, pendapatan yang dihasilkan, dukungan keputusan, penghindaran biaya, dll.), bagi sebagian besar pengguna, bagaimana produk atau layanan memengaruhi waktu mereka sendiri biasanya menjadi perhatian utama.

Fokus pada pengukuran manfaat bagi pengguna unit ini terkait dengan penetapan analisis biaya/manfaat, seperti yang disebutkan dalam uraian Powell. Ini adalah perbandingan antara biaya (waktu yang dihabiskan, misalnya, atau kemudahan penggunaan) bagi pengguna dan biaya untuk menyediakan layanan oleh layanan pengetahuan atau unit berbagi pengetahuan lainnya. Dalam satu contoh, seorang ahli strategi pengetahuan menggambarkan

kepada koleganya pada presentasi konferensi profesional sebuah skenario dramatis di mana sekitar 3.000 pekerja pengetahuan berlangganan (atau memiliki akses ke) layanan informasi tertentu. Ketika survei dan metodologi lain menetapkan bahwa layanan berbagi pengetahuan tertentu menghemat waktu karyawan dua jam per minggu, penghematan biaya bagi organisasi dihitung dengan mengalikan gaji rata-rata per jam karyawan tersebut (Rp.330,650) dengan 2 kali 3.000 (jumlah karyawan) dengan 49 minggu (minggu kerja per tahun) untuk mendapatkan penghematan biaya lebih dari sembilan juta dolar. Dalam skenario kedua, ahli strategi pengetahuan kedua menghitung penghematan biaya pada empat proyek, dengan asumsi bahwa gaji tahunan rata-rata adalah Rp.70.000.000, bahwa layanan tersebut memberikan pengurangan waktu sebesar 10% pada keempat proyek, dan memperhitungkan bahwa proyek rata-rata menggunakan 50 karyawan. Dalam skenario ini ($50 \text{ karyawan} \times 4 \text{ proyek} \times \text{gaji Rp.70.000.000} \times \text{penghematan biaya } 10\%$), perhitungan penghematan biaya adalah Rp.1.400.000.000 per tahun.

Namun, manfaat lain tidak termasuk dalam analisis biaya/manfaat. Misalnya, nilai tambah selama proses pencarian seperti interaksi antara pengguna dan profesional pengetahuan strategis yang memiliki pengalaman dan keahlian dalam subjek yang dicari dan yang dapat menyarankan sumber daya alternatif atau, lebih baik lagi, koneksi ke pengguna sebelumnya yang telah mengerjakan topik yang sama. Ini umumnya tidak dapat diperhitungkan dalam analisis biaya-manfaat.

Tujuan dan nilai penggunaan ROI sebagai alat ukur untuk layanan pengetahuan, dan penyertaan referensi ke analisis biaya-manfaat, secara alami terkait dengan pertimbangan kita tentang perbandingan juga. Sementara ROI adalah jenis ukuran dan perbandingan adalah proses atau sarana untuk menangkap ukuran, keduanya bergabung secara konseptual ketika ahli strategi pengetahuan dan staf layanan pengetahuan berusaha mengevaluasi pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan. Kekuatan penggunaan rasio dalam perbandingan adalah rasio tersebut memungkinkan perbandingan kuantitas yang tampaknya berbeda, sebuah teknik yang memungkinkan tim manajemen yang menyusun metrik memiliki kesempatan untuk menggunakan deskripsi tipe "snapshot" yang tidak perlu mengacu pada angka dolar tertentu (yang tidak selalu tepat dalam membandingkan kinerja dalam organisasi dengan ukuran yang berbeda, misalnya, atau dengan tujuan atau sasaran yang sangat berbeda).

Dalam memikirkan laba atas investasi untuk manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan, perhatian yang tidak kalah pentingnya adalah pertimbangan hubungan antara unit layanan pengetahuan dan manajemen organisasi, yang mungkin kita anggap sebagai "mengukur jarak." Beberapa perhatian lebih lanjut diberikan pada subjek ini karena audiens untuk laporan pengukuran apa pun dipertimbangkan, tetapi bagaimanapun juga, ini adalah subjek dengan resonansi khusus sehubungan dengan ROI. Seperti yang tersirat dalam tanggapan para ahli strategi pengetahuan tentang relevansi dan pengukuran, ada "jarak" antara staf layanan pengetahuan dengan pelatihan dan pendidikan formal mereka yang terkait dengan bidang manajemen penelitian yang lebih besar dan manajemen senior. Ahli strategi pengetahuan mengakui bahwa peran yang terakhir adalah untuk fokus pada masalah

"bersudut lebar" (dan hasil) berkenaan dengan organisasi yang lebih besar, namun peran sebagian besar staf layanan pengetahuan - bahkan staf layanan pengetahuan dengan tanggung jawab manajemen adalah penyediaan layanan, untuk memastikan bahwa manajemen dan penyampaian layanan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan bidang khusus unit layanan pengetahuan.

Keduanya tidak bertentangan, tetapi keduanya memiliki fokus yang berbeda, dan untuk keberhasilan dalam mengukur layanan pengetahuan, terutama dalam hal nilai yang dibawa layanan pengetahuan ke organisasi yang lebih besar, perlu untuk mengidentifikasi dengan cermat perbedaan antara apa yang menarik dan bermanfaat bagi mereka yang kepadanya pengukuran dilaporkan dan mereka yang bertanggung jawab atas layanan pengetahuan. Di beberapa organisasi mungkin sebagian besar keduanya berbeda, dan ahli strategi pengetahuan tidak hanya dituntut untuk memahami bahwa jarak itu ada, ia juga harus siap untuk "mengukur" jarak itu dalam hal hubungan yang lebih besar yang ada antara unit layanan pengetahuan dan perusahaan yang lebih besar.

Ukuran efektivitas. Dalam daftar variabel yang memengaruhi keberhasilan unit layanan pengetahuan, Joseph Matthews (yang dikutip sebelumnya) merujuk pada ukuran dampak atau, sebagaimana sering dijelaskan, ukuran efektivitas. Dalam mengukur layanan pengetahuan, hanya ada sedikit teknik pengukuran yang lebih dibutuhkan daripada ini, namun sebagian besar staf layanan pengetahuan yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan mendapati diri mereka terjebak dalam ukuran kuantitatif dan dampak dari sumber daya atau aktivitas tertentu sering kali diabaikan.

Dengan ukuran efektivitas, layanan atau produk yang disampaikan ditimbang dalam hal bagaimana penerima layanan atau produk tersebut telah terpengaruh oleh akses ke layanan atau produk tersebut. Bagi beberapa ahli strategi pengetahuan, ukuran efektivitas terhubung dengan ukuran nilai (berlawanan dengan ukuran operasi). Namun, dalam semua kasus, ukuran efektivitas atau dampak dipelajari untuk menentukan apakah a) aktivitas yang dilakukan berhasil diimplementasikan dan b) dampak atau efek dari implementasi yang berhasil dari aktivitas tersebut cukup terwujud.

Dalam kebanyakan situasi, yang terakhir mengacu pada keberhasilan aktivitas layanan pengetahuan dalam hal biaya bagi pengguna, dengan biaya yang dicirikan sebagai pengeluaran apa pun yang dilakukan oleh pengguna, baik dalam sumber daya (pendanaan), mekanisme terbaik untuk menemukan solusi, waktu yang dihabiskan untuk mendekati (dan terkadang dalam mempelajari) alat atau sumber daya dengan solusi yang dibutuhkan, kenyamanan, kecepatan pengiriman, dan faktor serupa yang mungkin atau mungkin tidak memengaruhi pengguna dalam berpartisipasi dalam aktivitas pengiriman layanan pengetahuan. Tentu saja, kekhawatiran tersebut tidak termasuk dalam ukuran efektivitas ketika solusi disampaikan langsung kepada kolega atau rekan kerja yang membutuhkan informasi, pengetahuan, atau konten pembelajaran strategis tanpa berpartisipasi dalam pencarian (meskipun waktu dan biaya layanan profesional yang disediakan oleh unit layanan pengetahuan dapat dihitung).

Namun, dalam organisasi modern, jenis "layanan pengiriman" ini menjadi semakin jarang, karena sebagian besar pengguna berharap untuk terlibat dalam pencarian, setidaknya sampai batas tertentu. Bagi banyak ahli strategi pengetahuan, apakah upaya pengukuran dilakukan oleh perusahaan yang lebih besar atau melalui (dan terbatas pada) layanan yang disediakan oleh unit layanan pengetahuan, keberhasilan tidak tercapai hingga efektivitas aktivitas dapat ditentukan. Fokus utama unit menjadi salah satu keluaran atau, seperti yang ditunjukkan Joseph Matthews dalam uraiannya tentang ukuran hasil yang dijelaskan sebelumnya, memiliki fokus ke luar, sebagai lawan dari fokus ke dalam dari ukuran efisiensi atau proses. Ukuran efektivitas menentukan bahwa layanan yang diberikan berhubungan dengan keberhasilan orang yang berusaha memanfaatkan aktivitas layanan pengetahuan saat ia memanfaatkan dan menerapkan informasi, pengetahuan, atau konten pembelajaran strategis yang diperoleh dalam transaksi tersebut.

Seperti Matthews, Powell menggunakan input, output, dan hasil dalam rekomendasi pengukuran ROI-nya, yang menghubungkannya dengan ukuran efektivitas. Dalam ceramah dan tulisannya, Powell memiliki identifikasi sendiri untuk tiga kelas metrik yang dapat diterapkan pada proses dan aset pengetahuan:

- Input (tidak mengherankan) adalah apa yang Anda masukkan ke dalam proses – sumber daya seperti uang, orang, waktu, dan upaya.
- Output adalah 'apa yang Anda dapatkan' untuk input – seperti halaman situs web yang diproduksi, dokumen yang diambil, pengguna yang dilayani, dan laporan yang dihasilkan. Rasio Output terhadap Input mengukur efisiensi suatu proses. Contoh Tim adalah pengguna yang dilayani, laporan yang disiapkan, kunjungan portal.
- Meskipun ini semua adalah ukuran yang valid, masing-masing tidak dapat mengukur dampak investasi dan upaya kita terhadap sasaran dan strategi organisasi kita. Ini adalah Hasil – manfaat, nilai yang diterima, dampak, dan hasil bisnis.

Dalam uraian Powell, ia menggali sedikit lebih dalam, menggunakan metrik ini untuk memberikan definisi praktis dan layak tentang ukuran efektivitas kepada ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan, yang menunjukkan bahwa semakin dekat ukuran tersebut bergerak dari masukan (melalui keluaran) dan ke hasil, semakin kuat kasus bisnis dan klaim laba atas investasi. Powell kemudian memberikan panduan lebih lanjut:

Oleh karena itu, saran saya adalah daripada membuat metrik baru untuk pengetahuan – gunakan metrik bisnis yang sudah ada. Misalnya, jika suatu proses pengetahuan mendukung keputusan terkait penjualan, nilainya berasal dari peningkatan penjualan yang dihasilkan dari penerapannya. (Powell, 2013)

Saat kita memperhatikan rantai nilai pengetahuan Powell, yang ia definisikan dalam uraian bermanfaat lainnya sebagai "metodologi terstruktur untuk memahami dan mempercepat transformasi data Anda menjadi pengetahuan dan kecerdasan, dan akhirnya menjadi hasil dan hasil operasi," kita melihat bagaimana pemikiran ini mendukung ahli strategi pengetahuan dan staf di unit layanan pengetahuan saat mereka berusaha memberikan hasil pengukuran yang meyakinkan bagi kolega dan manajer mereka. Powell memang membuat upaya tersebut lebih menarik, dengan mencatat bahwa dalam organisasi Anda, transformasi

ini biasanya terjadi dalam bentuk proses berbasis pengetahuan misalnya, strategi bisnis, riset pasar, intelijen perusahaan, manajemen pengetahuan, perpustakaan khusus, dan bahkan penelitian dan pengembangan serta penelitian hukum. Proses tersebut terjadi dalam konteks nilai yaitu, proses tersebut menghasilkan biaya dan manfaat. Meskipun biayanya biasanya cukup jelas, manfaatnya sering kali tidak dan akibatnya peluang untuk menghasilkan nilai yang lebih besar sering kali diabaikan. (Powell, 2012)

Pengukuran anekdot, meskipun istilah tersebut agak menyesatkan, “pengukuran anekdot” telah menarik perhatian banyak ahli strategi pengetahuan dan sering muncul dalam diskusi tentang metrik. Alasannya tidak sulit ditemukan. Ketika diseimbangkan dengan fakta “keras” dari pengukuran kuantitatif, mengaitkan cerita tentang bagaimana satu atau beberapa layanan yang disediakan oleh unit layanan pengetahuan sesuai dengan prioritas organisasi adalah cara yang wajar dan cukup memuaskan untuk menetapkan nilai. Khususnya berkenaan dengan pengukuran kualitatif, sebuah cerita adalah ukuran nilai dan sering kali merupakan metode yang paling berhasil untuk menyampaikan nilai tertentu.

Contoh-contoh umum dapat dilihat ketika layanan atau produk yang diberikan memungkinkan organisasi yang lebih besar untuk menghemat banyak uang (seperti halnya penemuan melalui penelitian yang dilakukan oleh staf layanan pengetahuan bahwa suatu inisiatif telah dilakukan sebelumnya, dengan dokumentasi khusus yang tersedia sebelum proses dimulai kembali). Atau, dengan cara yang sama, ketika sebuah penemuan oleh staf unit layanan pengetahuan memposisikan organisasi untuk keberhasilan misi tertentu yang tidak akan mungkin terjadi atau bahkan mungkin tidak dikenali sebagai sebuah peluang, seperti ketika staf layanan pengetahuan mengidentifikasi potensi pertumbuhan dari sebuah aktivitas organisasi, melakukan uji tuntas tentang latar belakang situasi, dan memberikan penelitian berbasis bukti yang mendukung usaha tersebut. Dalam aktivitas ini, anekdot menyediakan mekanisme penyampaian dan meningkatkan metrik yang diberikan.

Kami jelas bekerja dengan ukuran anekdot yang sering tidak disebut demikian dalam proses wawancara formal audit layanan pengetahuan, yang dijelaskan sebelumnya. Komponen penting dari audit layanan pengetahuan (atau memang, dari audit apa pun selain yang terbatas pada kuantitatif) adalah interaksi antara tim audit dan pemangku kepentingan layanan pengetahuan. Baik disampaikan dalam wawancara individu, diskusi kelompok, atau kelompok fokus formal, pengumpulan data audit layanan pengetahuan akan menggabungkan pembagian berbagai macam deskripsi situasi, pengalaman, hambatan yang teridentifikasi terhadap penyampaian layanan berkualitas, dan sejenisnya.

Dalam pertemuan dengan pengguna ini, pertanyaan terbuka seperti "Apakah Anda puas dengan hasil yang diperoleh saat menghubungi perpustakaan khusus?" atau "Apakah dokumen diambil tepat waktu?" sering kali menjadi "permulaan percakapan" dan menghasilkan respons yang menyampaikan insiden tertentu dan/atau tindakan personel tertentu, untuk menunjukkan kinerja aktivitas yang diukur. Peran tim audit dan penyusun laporan audit (biasanya orang yang sama) adalah menyaring banyak respons anekdot dan menentukan respons mana yang dapat digunakan sebagai ukuran saat simpulan hasil audit disiapkan.

Tidak mengherankan, ada situasi di mana beberapa jenis pengukuran digunakan bersama-sama. Dalam contoh yang mungkin umum, kita memiliki seorang ahli strategi pengetahuan yang menyadari kinerja yang baik dari unit layanan pengetahuannya dalam bentuk analisis literatur. Dalam satu kasus, ketika analisis disampaikan, pemohon mengirimkan catatan ucapan terima kasih (yang tentu saja dapat diminta secara proaktif tetapi dalam kasus ini diberikan secara spontan oleh pengguna). Seperti biasa dalam situasi ini, pesannya sangat singkat “terima kasih atas kerja bagusnya”

Kebetulan, ahli strategi tersebut memiliki kesempatan untuk memberikan komentarnya sendiri secara lisan “terima kasih atas ucapan terima kasih”, dengan mencatat bahwa unitnya selalu tertarik pada dampak pekerjaannya terhadap perusahaan dan kinerja karyawannya dan bertanya-tanya apakah, dalam kasus ini, pekerjaan unitnya menghemat waktu atau uang perusahaan. Pemohon menanggapi dengan positif, bahkan dengan antusias, dengan berkomentar bahwa jika dia mencari informasi itu sendiri, pencarian “akan memakan waktu berjam-jam.” Ia bahkan memberikan estimasi waktu yang dihematnya, yang memungkinkan ahli strategi untuk melakukan kalkulasi metrik yang umum:

jam yang dihemat × gaji pengguna (estimasi) – waktu pencarian aktual × gaji analis literatur

Perbedaan antara kedua angka tersebut adalah metrik kuantitatif atau "operasional", yang mengukur efisiensi (uang yang dihemat oleh organisasi yang lebih besar dengan menyediakan layanan analis literatur). Dan meskipun mungkin ada beberapa asumsi yang dapat diperdebatkan dalam perhitungan (misalnya, pencari mungkin tidak menemukan sesuatu yang lebih berharga daripada yang mungkin ditemukan oleh pemohon, meskipun faktanya pencari dapat menemukannya dengan lebih cepat), dan meskipun semua sumber daya yang diinvestasikan untuk mendukung peran pencari tersedia dan dapat digunakan oleh pemohon, jika ia memiliki pelatihan yang tepat, ketersediaan sumber daya, dll., keberhasilan umum metrik ini jelas dan jenis perhitungan ini berhasil.

Dengan metrik dasar ini di tangan (dan dengan hubungan positif yang jelas telah dibangun antara pemohon dan ahli strategi pengetahuan), pertanyaan berikutnya mengubah metrik menjadi "nilai" atau, seperti yang dijelaskan oleh beberapa spesialis, metrik: Apakah pekerjaan ini menghemat uang atau waktu organisasi induk, atau menghasilkan uang bagi perusahaan? Responsnya lebih berupa anekdot atau narasi, bukan metrik yang dihitung, tetapi tidak kalah berharga karena jelas menunjukkan nilai tambah dari aktivitas tersebut. Jika pencari tidak menemukan informasi yang diberikan kepada pengguna, perusahaan siap membuat seluruh unit penelitian (termasuk beberapa ilmuwan dan laboratorium yang lengkap) untuk melanjutkan penelitian tentang topik yang pencarian literturnya telah terungkap sebagai jalur yang tidak membuahkan hasil.

Dengan hasil yang mengesankan itu, ahli strategi bertanya kepada pemohon apakah mungkin untuk memperkirakan berapa banyak waktu dan uang yang akan diinvestasikan dalam upaya tersebut, termasuk keseluruhan proyek, orang-orang, dan laboratorium. Perkiraanannya dalam jumlah beberapa tahun dan jutaan dolar, jauh lebih banyak daripada

"waktu yang dihemat untuk menemukan informasi." Jadi dalam satu situasi yang mencolok, pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan diukur dalam tiga jenis metrik terintegrasi: kuantitatif atau "operasional" dalam waktu yang dihemat untuk mencari informasi, kualitatif atau "nilai" dalam cerita fasilitas penelitian baru yang diusulkan, dan gabungan kuantitatif/nilai ketika pengguna diminta untuk memberikan angka dolar pada "penghindaran biaya" yang direalisasikan dengan tidak melanjutkan pekerjaan.

Dalam daftar panjang alat ukur yang dapat digunakan dalam mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan, banyak lainnya dapat dipelajari dan diterapkan sesuai kebutuhan. Selain ROI, ukuran efektivitas, dan ukuran anekdot, spesifikasi audit layanan pengetahuan, survei kepuasan pelanggan, dan perbandingan memiliki pendukung kuat di antara para ahli strategi pengetahuan. Untuk organisasi dan lembaga yang lebih berfokus pada penelitian dan yang memiliki minat organisasi dalam latar belakang yang lebih mendalam dan terperinci, kartu skor berimbang dan aset tak berwujud memiliki nilai untuk mengukur layanan pengetahuan.

Kartu skor berimbang. Bagi banyak ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan mereka, yang bekerja dengan mereka di unit layanan pengetahuan organisasi, proses pengukuran datang bersamaan dengan balanced scorecard. Meskipun bukan metodologi pengukuran itu sendiri, balanced scorecard adalah pendekatan manajemen yang sangat cocok untuk layanan pengetahuan, terutama karena balanced scorecard dirancang untuk bekerja dengan dan menggabungkan ukuran dan metrik yang sudah ada (atau sedang diterapkan) di organisasi yang lebih besar. Balanced Scorecard Institute di Washington, DC telah menjelaskan konsep tersebut:

Balanced scorecard adalah sistem manajemen dan perencanaan strategis yang digunakan untuk menyelaraskan aktivitas bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap sasaran strategis. Sistem ini dicetuskan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton sebagai kerangka pengukuran kinerja yang menambahkan ukuran kinerja nonfinansial strategis ke metrik keuangan tradisional untuk memberikan manajer dan eksekutif pandangan yang lebih 'seimbang' tentang kinerja organisasi. Sementara frasa balanced scorecard dicetuskan pada awal 1990-an, akar dari jenis pendekatan ini sangat dalam, dan mencakup karya perintis General Electric pada pelaporan pengukuran kinerja pada 1950-an dan karya insinyur proses Francis (yang menciptakan Tableau de Bord secara harfiah, "dasbor" ukuran kinerja) pada awal abad kedua puluh. (Balanced Scorecard Institute, 2008)

Menurut para ahli, penggunaan balanced scorecard dikarakterisasikan sebagai metodologi manajemen dan sistem pengukuran, dan dalam pendekatan keseimbangan inilah proses memberikan hasil terbaik, khususnya untuk layanan pengetahuan. Secara umum, balanced scorecard bukanlah seperangkat metrik lainnya. Ini adalah cara untuk mengatur dan mengomunikasikan metrik, yang terhubung dengan visi organisasi yang lebih besar.

Faktanya, dalam hubungan dengan visi yang lebih besar itulah teknik ini unggul, karena menerjemahkan visi perusahaan atau organisasi menjadi visi operasional merupakan proses pertama dari balanced scorecard (Kaplan dan Norton, 1996). Sehubungan dengan layanan

pengetahuan, balanced scorecard mengajukan pertanyaan, "Mengapa kita berusaha mengelola layanan pengetahuan?" dan "Apa visi kita untuk layanan pengetahuan dalam organisasi?" Dalam melakukannya, ahli strategi pengetahuan dan staf layanan pengetahuan harus bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi untuk menyetujui tujuan layanan pengetahuan, seperti yang dianjurkan dalam pedoman yang ditawarkan dalam buku ini. Mengikuti proses lain dari balanced scorecard, kerangka layanan pengetahuan dijelaskan oleh seberapa baik "ide" layanan pengetahuan diterima dan KD/KS/KU dihargai dalam organisasi.

Pemikiran ini kemudian terhubung dengan melihat proses bisnis internal, untuk menentukan bagaimana proses tersebut cocok dengan proses dan tujuan layanan pengetahuan. Dalam proses ini, tujuan ditetapkan, metrik diselaraskan dengan tujuan organisasi, dan waktu dan uang dialokasikan untuk pengelolaan dan penyampaian layanan pengetahuan dalam organisasi. Akhirnya, balanced scorecard disatukan dalam apa yang disebut oleh para praktisi sebagai pembelajaran dan umpan balik (yang sesuai dengan fokus layanan pengetahuan pada pembelajaran strategis), dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti "Apakah ini berhasil?" "Apakah ada hasilnya?" dan "Apakah ada proses dan praktik yang dapat dilakukan dengan lebih baik?" Ketika "keseimbangan" ini mulai terbentuk, kita mulai melihat perlunya meninjau dan terus meninjau strategi apa pun yang telah kita terapkan untuk layanan pengetahuan.

Pemantau aset tak berwujud, dalam penggunaan yang sedikit lebih lama daripada balanced scorecard sebagai alat ukur, pemantau aset tak berwujud Karl-Erik Sveiby memiliki nilai khusus bagi apa yang disebutnya sebagai "organisasi pengetahuan" (yang tentu saja mencakup organisasi-organisasi yang kerangka layanan pengetahuannya mendukung budaya pengetahuan dan memungkinkan proses KD/KS/KU yang berhasil). Dengan demikian, teknik ini menyediakan metode yang baik untuk mengukur aset tak berwujud dan untuk menyampaikan hasil pengukuran melalui sejumlah indikator yang relevan.

Keunggulannya terletak pada kesederhanaannya, dan seperti halnya balanced scorecard, monitor aset tak berwujud terhubung dengan gambaran organisasi yang lebih besar, khususnya strateginya untuk mencapai misi perusahaan. Monitor ini dirancang untuk digunakan dengan sistem informasi manajemen organisasi dan cakupannya terbatas hanya pada beberapa indikator dan beberapa komentar. Sveiby mencatat bahwa area terpenting yang perlu difokuskan berkaitan dengan pertumbuhan dan pembaruan, efisiensi, dan stabilitas fungsi layanan pengetahuan, yang menyediakan seperti halnya audit layanan pengetahuan gambaran luas tentang peran layanan pengetahuan dalam perusahaan yang lebih besar (Sveiby, 2001).

Dengan melihat tiga aset tak berwujud sebagai aset "nyata" (sebagaimana dijelaskan dalam uraian Sveiby), metodologi tersebut mencocokkan ukuran nonfinansial (yang tak berwujud) dengan ukuran finansial (yang berwujud) dan berupaya untuk melihat struktur eksternal, struktur internal, dan kompetensi orang-orang yang terlibat dalam proses KD/KS/KU. Ketiganya sebanding dengan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari balanced scorecard. Seperti

yang telah disusun Sveiby, monitor aset tak berwujud tidak berfokus pada ukuran operasional tetapi pada ukuran nilai, yang dalam proses ini digambarkan sebagai strategis.

Khususnya, dan khususnya karena kami berfokus pada layanan pengetahuan, kedua pendekatan tersebut diperkuat oleh penekanannya pada perubahan (yang akan dibahas secara mendalam dalam bab berikut) dan nilai pengukuran perubahan, dengan ukuran yang akan digunakan untuk memperkuat pembelajaran strategis dan pertukaran pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar. Terkait dengan penekanan pada perubahan, bagaimanapun, adalah fokus dalam monitor aset tak berwujud pada pemangku kepentingan pengetahuan sebagai "generator laba" organisasi (seperti yang dikatakan Sveiby) dengan "laba yang dihasilkan dari tindakan orang-orang tanda-tanda keberhasilan tetapi bukan pencetus keberhasilan." Bagi para ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan mereka, tentu saja, tantangan dari fokus itu akan merumuskan kembali generator "laba" menjadi apa pun yang dikategorikan sebagai "keberhasilan misi" dalam organisasi.

Dengan ukuran, metrik, dan tujuan serta sasaran mereka "laba" mereka ditetapkan, ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan dapat kembali ke pemikiran Timothy Powell tentang bagaimana nilai pengetahuan memengaruhi keberhasilan organisasi. Dia dan saya sering berbicara tentang pekerjaan baiknya dengan rantai nilai pengetahuan dan - kecuali saya salah - dia menyukai gagasan bahwa sama seperti saya telah mencapai beberapa pengakuan dalam pekerjaan saya dengan layanan pengetahuan, dia telah menjadi guru KVC yang diakui. Bagi kami berdua, kami menyadari bahwa spesialisasi kami yang terpisah bersatu dalam mendukung keberhasilan perusahaan atau organisasi, dan menurut saya, sudut pandang Powell, yang sering diulang-ulang dalam percakapan kami, menyiapkan skenario yang hampir sempurna untuk menggambarkan bagaimana ahli strategi pengetahuan dapat bekerja ketika nilai pengetahuan menjadi pertimbangan:

'Penciptaan nilai' adalah landasan fundamental ekonomi kompetitif kita dan salah satu Misteri Alam Semesta yang sesungguhnya. Bagi saya, salah satu hal terbaik tentang sekolah bisnis adalah kesempatan untuk berpikir dan berbicara tentang nilai selama dua tahun yang intens baik dalam pengertian teoritis yang abstrak, maupun dalam pengertian yang sangat terapan karena berkaitan dengan penciptaan nilai dalam situasi buku kasus langsung.

Anda belajar untuk tidak menganggap remeh nilai, bahkan untuk memiliki rasa hormat tertentu terhadapnya bahwa nilai itu sementara, tidak boleh diperlakukan sembarangan nilai bisa datang dan pergi. Seperti organisme hidup lainnya, produk, model bisnis, perusahaan, bahkan seluruh industri memiliki siklus kehidupan mereka lahir, tumbuh, berkembang, surut, lalu mati. (Powell, 2012)

Bagi ahli strategi pengetahuan, nilai pengetahuan kemudian menjadi wahana, struktur, jika Anda mau, untuk kerangka strategis layanan pengetahuan yang sedang kita bangun dan kasus yang kita buat untuk layanan pengetahuan. Dengan pengetahuan yang dihargai di seluruh organisasi, ahli strategi pengetahuan berfungsi sebagai otoritas pengetahuan di seluruh perusahaan. Dalam melakukannya, manajer-pemimpin KD/KS/KU ini mengambil salah satu peran yang paling dihormati dalam semua pekerjaan pengetahuan, menjadi ahli strategi pengetahuan untuk seluruh perusahaan, firma, atau organisasi.

Dengan semua staf di semua tingkat manajemen dan fungsional merujuk kepada ahli strategi pengetahuan untuk bimbingan dalam semua hal yang berkaitan dengan organisasi sebagai budaya pengetahuan, dengan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan, organisasi diposisikan untuk berhasil dan berkembang, dan modal intelektual organisasi memungkinkan efektivitas organisasi untuk kepentingan semua pemangku kepentingan.

BAB 5

KERANGKA STRATEGIS LAYANAN PENGETAHUAN

5.1 STRATEGI YANG DIREKOMENDASIKAN

Tidak ada cara untuk melebih-lebihkan pentingnya hubungan antara audit layanan pengetahuan dan pengembangan ukuran dan metrik untuk layanan pengetahuan, dan kerangka strategis layanan pengetahuan. Demikian kata Anne Kershaw, Pendiri dan Direktur Pelaksana Knowledge Strategy Solutions LLC. Sebagai seorang pengacara, konsultan strategi pengetahuan, dan pendidik, Kershaw tidak ragu-ragu saat menjelaskan nilai strategi layanan pengetahuan dalam organisasi saat ini dan hubungan antara audit layanan pengetahuan dan penetapan ukuran dan metrik untuk layanan pengetahuan. Berikut ini cara Kershaw melihatnya:

Setiap hari saya melihat pergerakan dalam menghadapi tantangan dalam domain pengetahuan, dan itu terjadi di setiap jenis organisasi. Sebagian besar pekerjaan saya berkaitan dengan manajemen dan pembuangan data lama dan, khususnya, pengembangan program manajemen catatan bisnis yang masuk akal dan hemat biaya yang benar-benar berfungsi.

Namun, itu tidak hanya dalam manajemen catatan bisnis, kami melihat kebutuhan ini dalam setiap jenis organisasi, dari perusahaan multinasional tingkat tinggi yang canggih hingga museum seni lokal dan masyarakat sejarah yang bekerja sepenuhnya dengan staf sukarelawan. Mereka semua perlu mencari tahu cara menangani pengetahuan yang telah dibangun seiring pertumbuhan organisasi mereka, dan mereka memerlukan strategi untuk mencari tahu cara menanganinya. Itulah strategi pengetahuan mereka.

Pengembangan dan pemeliharaan strategi layanan pengetahuan yang matang dan efektif juga berpotensi untuk mencegah dan menyelesaikan berbagai masalah hukum, dengan penghematan biaya yang cukup besar di sepanjang jalan. Bagaimanapun, pengetahuan – pengetahuan yang komprehensif dan bersama adalah apa yang diinginkan oleh para pengacara, hakim, dan regulator pemerintah, tetapi mereka memerlukan semacam verifikasi, "pembelaan" jika Anda mau, bahwa pengetahuan yang mereka peroleh lengkap dan akurat. Inilah sebabnya mengapa audit layanan pengetahuan dan pengukuran layanan pengetahuan sangat penting: jika dilakukan dengan benar, dengan prasangka yang diakui dan dikelola sehingga hasilnya diterima dan diterapkan, mereka memberikan bukti kuat bahwa organisasi tersebut, pada kenyataannya, benar-benar bertindak, dan bukan hanya sekadar omong kosong.

Jadi, sebelum ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan dapat mengembangkan dan menerapkan strategi pengetahuan tersebut, mereka menentukan seberapa baik mereka mengelola layanan pengetahuan. Setelah mereka mengetahui apa masalahnya dan situasi yang menyenangkan saat mereka menetapkan bahwa apa yang mereka lakukan sudah benar mereka kemudian dapat melanjutkan dengan mengembangkan dan menerapkan strategi pengetahuan mereka, kerangka strategis layanan pengetahuan mereka. (Kershaw, 2016)

Mengusulkan strategi yang direkomendasikan untuk mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan (strategi untuk strategi?) dimulai dengan beberapa tindakan inti yang sederhana. Untuk langkah-langkah ini, inspirasi kita bisa jadi adalah apa yang disebut Simon Sinek sebagai menjawab pertanyaan "mengapa?" dari latihan kita, sebelum kita sampai pada pertanyaan "apa?" dan "bagaimana?" Dengan memanfaatkan sistem Sinek, kita memastikan bahwa kita memiliki penjelasan alasan untuk apa yang kita usulkan untuk dilakukan.

Mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan adalah tujuan kita. Itulah tujuan dari upaya ini. Itulah sebabnya Anda membaca buku ini. Pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan yang ketika dikembangkan dan diimplementasikan pada dasarnya menjadi strategi pengetahuan organisasi yang mendorong tujuan kami, dan buku ini terutama ditujukan kepada orang-orang yang bekerja sebagai ahli strategi pengetahuan, serta orang lain yang bercita-cita untuk jenis pekerjaan ini. Buku ini juga ditawarkan sebagai dokumen latar belakang dan perencanaan bagi para pemimpin perusahaan yang tertarik untuk merekrut ahli strategi pengetahuan yang dijelaskan dalam Bab 1, Bagian 1.4 untuk memberikan kepemimpinan dalam mengatasi tantangan berbagi pengetahuan organisasi.

Namun demikian, kerangka strategis yang diharapkan untuk dikembangkan oleh ahli strategi pengetahuan didasarkan pada langkah yang lebih awal yang harus menjadi fokus perhatiannya. Ahli strategi pengetahuan harus membawa gagasan kerangka strategis layanan pengetahuan – strategi pengetahuan organisasi – ke depan sebelum pengembangan strategi dapat dimulai. Dan apa saja komponen dari gagasan itu? Apa yang ingin kita pikirkan, untuk diperiksa sebelum kita mulai membahas layanan pengetahuan dan budaya pengetahuan organisasi dengan rekan kerja dan manajer? Seperti yang telah saya tunjukkan, menurut cara berpikir saya, menyiapkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan dimulai dengan "lingkaran emas" Simon Sinek, yang dikemukakan dalam bukunya tahun 2009 *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Sering disebut sebagai "lingkaran emas" karena gambar yang ia gunakan secara efektif dalam buku tersebut, konsep Sinek dijelaskan dalam apa yang sering disebut sebagai video ketiga yang paling banyak ditonton di TED Talk, Simon Sinek: *How Great Leaders Inspire Action* (Sinek, 2009).

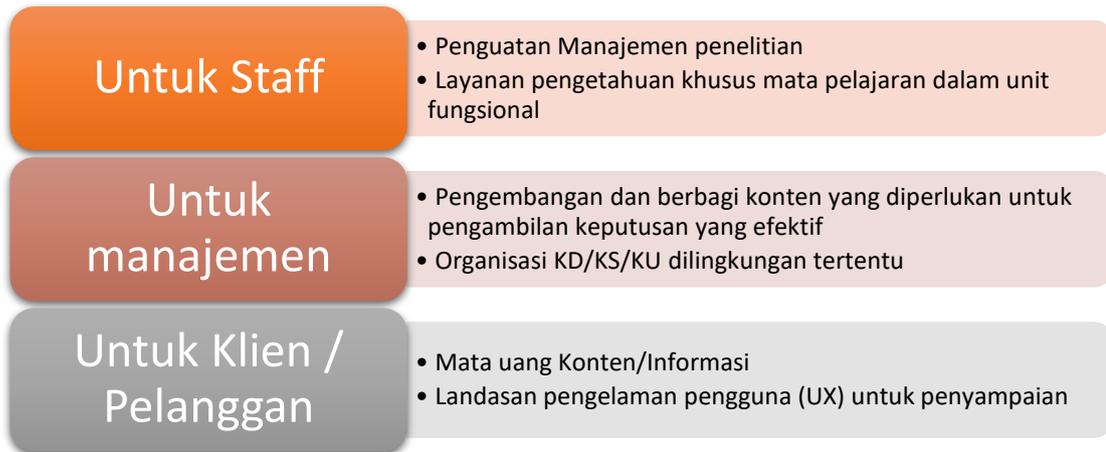
Menggunakan lingkaran emas ini untuk membangun kerangka kerja strategis layanan pengetahuan, ahli strategi pengetahuan memulai dengan "mengapa?" Mengajukan pertanyaan dasar itu bahkan sebelum melangkah lebih jauh ke dalam proses memberikan arahan bahwa suatu tindakan akan diambil, sesuatu akan dilakukan: Mengapa kita melakukan ini? Mengapa, dalam kasus ini, saya mengusulkan kerangka kerja strategis untuk layanan pengetahuan, sebagai pendekatan untuk mengelola modal intelektual dalam organisasi tempat saya bekerja? Apakah ada beberapa pendorong atau situasi tertentu yang perlu ditangani? Apakah ada masalah berbagi pengetahuan yang memerlukan solusi? Atau inovasi berbagi pengetahuan yang dapat dilakukan, demi kepentingan organisasi?

Sekarang saya mengajukan saran yang saya harap akan berguna, yaitu bahwa ahli strategi pengetahuan dan koleganya menyusun apa yang mereka ketahui tentang layanan pengetahuan dan tentang bagaimana beberapa ide yang terkandung dalam pendekatan

layanan pengetahuan dapat sesuai dengan apa yang telah mereka identifikasi sebagai subjek yang perlu mereka tangani saat mereka mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan. Dan untuk melangkah maju, pertimbangan kritis memerlukan pemahaman bahwa mungkin tidak ada satu proposal atau kerangka kerja yang berfungsi untuk semua perusahaan dan organisasi. Bahkan, dapat dikatakan karena tidak ada dua perusahaan atau organisasi yang persis sama bahwa tidak ada cara untuk menyiapkan satu kerangka kerja yang dapat dijamin berfungsi dalam semua situasi, dan atribut unik dari setiap lingkungan harus dipertimbangkan. Jadi, yang dimiliki ahli strategi pengetahuan di sini adalah panduan, alat perencanaan untuk membantu tim pengembangan strategis saat menyelidiki langkah-langkah untuk membangun kerangka strategis layanan pengetahuan bagi organisasi.

Untuk menyederhanakan upaya, ingatlah bahwa ahli strategi pengetahuanlah yang bertanggung jawab atas proses tersebut. Untuk memulai, berikan nama kepada tim, kelompok kerja, atau komunitas praktik (“Kelompok Kerja Layanan Pengetahuan” akan cukup untuk saat ini) dan lanjutkan dengan inisiatif kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Dalam bahasa manajemen, itulah yang dimaksud: inisiatif strategis tertentu (didefinisikan dalam literatur manajemen sebagai tugas atau proses yang digunakan manajer dalam hal ini ahli strategi pengetahuan untuk mengubah visi menjadi praktik). Dalam banyak situasi yang berkaitan dengan metode yang digunakan tim untuk menentukan manfaat strategi, tiga langkah telah diidentifikasi dalam sebuah makalah tentang bagaimana ahli strategi berhasil dalam pengembangan strategi dengan bekerja secara teratur dengan para eksekutif senior. Langkah-langkah yang harus diambil:

1. Libatkan tim puncak, dan dewan, dalam meninjau kembali aspirasi perusahaan secara berkala dan membuat perubahan besar dan terarah dalam strategi yang diperlukan oleh perubahan kekuatan global yang bekerja pada suatu perusahaan.
2. Ciptakan proses manajemen yang ketat dan berkelanjutan untuk merumuskan inisiatif strategis khusus yang diperlukan untuk menutup kesenjangan antara lintasan perusahaan saat ini dan aspirasinya.
3. Ubah inisiatif ini menjadi realitas operasional dengan mengintegrasikan secara formal proses manajemen strategis dengan proses perencanaan keuangan Anda (perubahan yang biasanya juga memerlukan perpindahan ke pendekatan perkiraan dan penganggaran yang lebih berkelanjutan dan bergulir) (Bradley et al. 2012).



Gambar 5.1 Pengembangan strategi: Tujuan dan implikasi.

Arah-arrah ini akan terwujud saat kita melangkah maju dengan mempelajari proses pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan, tetapi untuk hubungan awal, arahan-arahan tersebut dapat ditangani oleh ahli strategi pengetahuan dan tim pengembangan kerangka strategis sekarang. Untuk yang pertama, seperti yang telah sering disarankan di halaman-halaman ini, menghubungkan kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan organisasi dengan misi manajemen khusus organisasi sangatlah penting, dan hubungan penting untuk mewujudkannya terjadi saat satu (atau lebih) pemimpin perusahaan senior berkomitmen untuk mendukung strategi tersebut.

Proses manajemen juga, di bawah kepemimpinan yang baik dari ahli strategi pengetahuan, menyediakan struktur operasional dan aspirasional untuk keberhasilan strategi saat strategi tersebut dikembangkan dan diimplementasikan serta diarahkan untuk mendukung organisasi sebagai budaya pengetahuan. Dan proses manajemen strategis memang beralih ke "pendekatan perkiraan dan penganggaran yang lebih berkelanjutan dan bergulir" saat perubahan-perubahan penting dalam manajemen modal intelektual organisasi dan pembagian pengetahuan tingkat tinggi ini terwujud.

Pada titik ini, langkah awal yang berguna bagi ahli strategi pengetahuan adalah memberikan kepada rekan kerja (dan pihak berkepentingan lainnya) deskripsi umum yang disederhanakan tentang layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan organisasi. Menyusun dokumen diskusi berdasarkan konten berikut dapat menjadi pendekatan yang mudah dan praktis (dan jika lebih baik untuk menempatkan konten ini dalam bahasa atau ungkapan yang lebih sesuai dengan organisasi, jangan ragu untuk mengerjakan ulang langkah-langkah ini agar sesuai dengan apa yang berhasil di organisasi). Ide-ide berikut seharusnya cukup untuk memulai percakapan:

5.2 Layanan Pengetahuan untuk Mengelola Modal Intelektual

Setiap bisnis dan organisasi menghadapi kendala dalam mengelola apa yang diketahui orang-orangnya. Tidak masalah apakah perusahaan tersebut mencari laba, nirlaba, atau nirlaba. Mengidentifikasi modal intelektual organisasi pengetahuan yang dikembangkan, dibagikan, dan digunakan oleh para pekerja dan semua orang lain yang berafiliasi dengan

organisasi merupakan tantangan yang berkelanjutan. Cara terbaik untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memanfaatkan layanan pengetahuan.

Apa itu layanan pengetahuan? Layanan pengetahuan adalah nama yang diberikan untuk solusi praktis untuk berbagi pengetahuan. Layanan ini terdiri dari tiga elemen:

- ❖ **Manajemen informasi:** memperoleh informasi, memeliharanya, mendistribusikannya kepada mereka yang membutuhkannya, dan akhirnya membuang informasi tersebut, melalui pengarsipan atau penghapusan.
- ❖ **Manajemen pengetahuan (KM):** bekerja dengan modal intelektual organisasi pengetahuan gabungan dari semua pemangku kepentingan organisasi KM adalah elemen layanan pengetahuan yang memungkinkan penangkapan, pengembangan, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan organisasi untuk kepentingan organisasi. Pembelajaran strategis: pelatihan dan pembelajaran – dalam format apa pun, formal atau informal yang jika diperoleh akan menghasilkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja, dalam mendukung misi organisasi.

Bagaimana cara kerja layanan pengetahuan? Prosesnya relatif sederhana:

1. Masalah berbagi pengetahuan atau usulan inovasi berbagi pengetahuan diidentifikasi. Berikut ini yang harus Anda lakukan:
 - a. Menetapkan masalah atau mengartikulasikan usulan inovasi.
 - b. Mendeskripsikan latar belakang – bagaimana topik tersebut muncul?
 - c. Berfokus pada “mengapa?” Mengapa memecahkan masalah atau melakukan inovasi? Apa manfaatnya?
2. Melakukan audit/evaluasi layanan pengetahuan. Di antara poin-poin yang akan Anda bahas adalah:
 - a. Pekerjaan siapa yang terpengaruh oleh masalah atau akan terpengaruh oleh inovasi yang diusulkan? Bagaimana?
 - b. Mengidentifikasi kesenjangan berbagi pengetahuan.
 - c. Mengidentifikasi prosedur terkait (mungkin di departemen atau unit bisnis lain) yang berjalan dengan baik dapatkah prosedur ini direplikasi atau diadaptasi untuk memecahkan masalah? Atau apakah penerapan inovasi yang diusulkan akan bermanfaat?
 - d. Menetapkan rekomendasi dari temuan audit.
3. Kembangkan strategi layanan pengetahuan. Gunakan langkah-langkah berikut sebagai peta jalan Anda:
 - a. Tetapkan bagaimana setiap elemen layanan pengetahuan (manajemen informasi, KM, dan pembelajaran strategis) berkontribusi pada solusi atau mendukung inovasi yang diusulkan.

- b. Tentukan bagaimana setiap elemen layanan pengetahuan memengaruhi penghapusan (atau mengurangi dampak) hambatan atau rintangan yang teridentifikasi?
 - c. Apakah perubahan akan diperlukan? Jika ya, apakah manajemen perubahan akan diterima sehingga perubahan dapat diimplementasikan?
 - d. Demikian pula, tentukan apakah solusi untuk masalah atau implementasi inovasi memerlukan pelatihan/pembelajaran strategis; jika ya, bagaimana proses pelatihan/pembelajaran strategis akan dikelola?
 - e. Buat siklus umpan balik dengan menetapkan metrik untuk mengukur kemandirian solusi layanan pengetahuan yang diimplementasikan atau inovasi yang diusulkan.
4. Rancang rencana implementasi untuk strategi layanan pengetahuan Anda. Respons Anda terhadap pertanyaan-pertanyaan ini memberikan hasil yang Anda inginkan:
- a. Tindakan apa yang direkomendasikan yang diusulkan?
 - b. Berapa jangka waktu yang wajar?
 - c. Sumber daya apa yang akan dibutuhkan (waktu staf, staf baru, sumber daya keuangan, dll.)?
 - d. Siapa yang memiliki strategi? Siapa yang memiliki tanggung jawab dan pengawasan implementasi?

Contoh

Jika Anda dan tim ingin meninjau situasi di mana strategi layanan pengetahuan telah menyediakan solusi berbagi pengetahuan di seluruh perusahaan, lihat yang berikut ini. Masing-masing menggambarkan peluang yang khas dari perubahan yang dapat diwujudkan dengan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan yang berlaku:

- ✓ Di firma hubungan masyarakat multi-kantor, repositori akses terbuka (untuk semua karyawan yang berwenang) untuk laporan proyek tidak memiliki standar penemuan yang terkontrol dan spesifik; penandaan bersifat informal dan biasanya menjadi tanggung jawab karyawan baru dengan pengalaman dan/atau pelatihan berbagi pengetahuan yang terbatas.
- ✓ Di perusahaan yang aktif dalam eksplorasi minyak bumi, berbagi pengetahuan sangat terpengaruh oleh banyaknya pensiun dan mutasi; manajemen senior telah menunjuk kelompok kerja untuk merancang basis data keahlian yang akan dimasukkan ke dalam proses orientasi bagi karyawan masa depan, untuk menangkap keterampilan, kontribusi proyek tertentu, dll. Basis data akan dikelola selama masa jabatan setiap karyawan, dengan tujuan memberikan deskripsi berbagi pengetahuan terstruktur tentang pekerjaan karyawan, yang akan digunakan saat karyawan tersebut meninggalkan perusahaan. Sebuah organisasi pembangunan multinasional yang besar bertanggung jawab kepada dewan direksi yang terdiri dari para pemimpin politik dari beberapa negara diharuskan untuk beroperasi dengan unit penelitian yang terpisah dan berdiri sendiri di setiap kantor lapangan; unit penelitian tersebut tidak terhubung

dan pengawasan merupakan tanggung jawab masing-masing manajer di kantor lapangan.

- ✓ Kepemimpinan perusahaan dalam organisasi perawatan kesehatan dengan kemitraan terbatas baru-baru ini melakukan pemindaian lingkungan yang berfokus pada peran penggunaan pengetahuan, KM, dan layanan pengetahuan dalam organisasi; temuan pemindaian lingkungan tidak tersedia untuk pertimbangan kepala strategi organisasi dan tim perencanaan.

Untuk setiap situasi, dan mungkin situasi lain yang sedang dipertimbangkan, "mengapa?" jelas: ada masalah yang perlu dipecahkan atau inovasi yang perlu diatur dan diimplementasikan dan, dalam pekerjaan kami, itu adalah situasi yang memengaruhi kualitas berbagi pengetahuan dalam organisasi (atau di beberapa bagian tertentu dari organisasi). Rencana strategis unit bisnis layanan pengetahuan sendiri untuk menciptakan kerangka kerja strategi layanan pengetahuan ("bagaimana?") adalah proses layanan pengetahuan yang dijelaskan di atas, dengan aktivitas pendukung dan pengecualian yang relevan untuk masing-masing. Aktivitas yang akan dilakukan ("apa?") adalah eksplorasi dan pengembangan rencana untuk menangani berbagai macam metodologi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menangani masalah berbagi pengetahuan yang sedang dibahas.

Layanan pengetahuan dalam praktik: menerapkan KM. Dengan latar belakang ini, kami memulai transisi dari mempertimbangkan dasar-dasar layanan pengetahuan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola modal intelektual. Kami kini tengah memikirkan cara mengidentifikasi cara menggunakan layanan pengetahuan dalam pekerjaan kami, cara beralih dari teori ke praktik, dan membangun kerangka strategis untuk layanan pengetahuan yang mendukung dan memungkinkan budaya pengetahuan organisasi. Dalam prosesnya, kami bergerak melalui dua langkah yang bermanfaat, dengan masing-masing memberikan contoh dari dunia layanan pengetahuan yang dapat menggambarkan ide, konsep, dan praktik yang dapat digunakan dalam menciptakan atau meningkatkan pengelolaan layanan pengetahuan dalam organisasi kami sendiri. Pada langkah pertama, kami mempertimbangkan beberapa alasan mengapa kami harus berpikir tentang layanan pengetahuan dalam istilah "dunia nyata". Pada langkah kedua, kami melihat standar manajemen tertinggi untuk layanan pengetahuan, standar yang telah berkembang menjadi apa yang kami anggap sebagai tingkat manajemen dan penyampaian layanan "kelas dunia" untuk fungsi perusahaan yang penting ini.

Dalam disiplin ilmu apa pun, teori berguna untuk menyediakan model, standar, atau cita-cita kinerja. Sementara teori - yang secara umum disepakati sebagai kumpulan aturan, ide, prinsip, dan teknik yang berlaku untuk disiplin ilmu - dapat menangkap esensi disiplin ilmu dan tujuan para praktisi, teori saja tidak dapat membawa kita ke efek yang diinginkan yang kita cari, khususnya di tempat kerja. Bagi banyak orang, karena kita menganggap "teori" dalam konteks bagaimana teori berbeda dari praktik aktual, renungan teoritis tentang suatu subjek tidak lebih dari sekadar menyiapkan panggung, menyediakan gambaran intelektual atau konseptual tentang ke mana kita ingin pergi atau apa yang ingin kita capai. Teori tidak dapat bekerja sendiri atau dalam "ruang hampa" teoritis, seperti yang kita semua ketahui dari

pengalaman ketika satu atau beberapa ide bagus kita runtuh saat "diterapkan", seperti yang dijelaskan oleh para manajer industri. Kita belajar dengan cara yang sulit bahwa kita harus menguji teori kita sebelum dapat ditindaklanjuti.

Dengan menerapkan pemikiran ini ke tempat kerja yang berpusat pada pengetahuan, kita juga tahu dari pengalaman dan dari bertahun-tahun ilmu manajemen sebagai sebuah disiplin ilmu bahwa pekerja tidak dapat (atau mungkin tidak cenderung) menerapkan alat, teknik, atau konsep kecuali jika alat, teknik, atau konsep tersebut dapat diterapkan secara langsung pada pekerjaan, jadi kita harus mengakui bahwa beralih ke kerangka layanan pengetahuan akan menjadi tindakan yang sia-sia kecuali orang-orang yang berafiliasi dengan perusahaan yang lebih besar, karyawannya, dan pemangku kepentingan lainnya, dapat dengan cepat mengenali keuntungan yang tersedia bagi mereka secara individu jika mereka mulai memikirkan KD/KS/KU dalam pekerjaan mereka.

Terkait dengan hal ini, ada pertimbangan serupa. Perpindahan ke praktik jelas membutuhkan komitmen terhadap KD/KS/KU, tetapi pekerja pengetahuan harus diberi insentif untuk mengembangkan dan memanfaatkan kerangka KD/KS/KU, tantangan yang berat dalam keadaan apa pun, tetapi ketika berhadapan dengan cara orang mengelola informasi, pengetahuan, dan aktivitas pembelajaran strategis dalam kehidupan bisnis mereka, tantangan tersebut menjadi jauh lebih sulit untuk diatasi. Untuk menghadapi tantangan tersebut, kita harus melihat proposisi nilai untuk layanan pengetahuan, untuk membangun kasus bisnis untuk menggabungkan KD/KS/KU ke dalam kehidupan kerja karyawan dalam organisasi.

Menetapkan nilai organisasi atau manajemen untuk pengetahuan memerlukan perhatian pada sejumlah kegiatan khusus, seperti mengidentifikasi peluang strategis untuk menunjukkan bagaimana KD/KS/KU membuat perbedaan dalam kinerja atau memengaruhi laba bersih suatu kegiatan atau usaha. Demikian pula, berfokus pada proyek dengan hasil terbatas atau jangka pendek akan segera menyampaikan kisah sukses KD/KS/KU kepada para pemangku kepentingan organisasi, memberi mereka kesempatan untuk berpikir tentang bagaimana upaya atau kegiatan yang sama dapat memengaruhi beberapa tugas atau penugasan di unit bisnis mereka atau pekerjaan mereka sendiri. Yang sangat penting dalam menghadapi tantangan ini adalah pengembangan ukuran kemajuan yang bermakna dan hasil yang ditunjukkan; tidak ada yang memberi kesan lebih besar daripada relevansi sebuah solusi, dan jika suatu aktivitas atau produk KD/KS/KU dapat dicap sebagai "relevan" dan dampak operasionalnya dinyatakan secara jelas dan ringkas, tidak diragukan lagi bahwa aktivitas atau produk yang sama akan dilihat di unit fungsional lain untuk menentukan apakah aktivitas atau produk tersebut dapat memberikan keberhasilan yang sama di sana.

Bagaimana keadaan yang menguntungkan ini terjadi? Bagaimana efek yang diinginkan tersebut terwujud di unit fungsional lain di seluruh organisasi? Yang sangat penting dalam konteks ini, peran apa yang dimainkan oleh ahli strategi pengetahuan dalam membangun budaya pengetahuan, dan apa saja hal-hal spesifik dalam menggunakan layanan pengetahuan sebagai metodologi untuk melakukannya? Saat kita beralih dari teori KM ke praktik layanan pengetahuan, contoh pertama mungkin melihat pendekatan spesialis informasi tertanam

yang banyak dijelaskan, teknik KD/KS/KU yang pada masa-masa awal layanan pengetahuan disebut "insourcing." Pertama kali diidentifikasi sebagai teknik khusus dalam industri farmasi dan hiburan massal (baca "taman hiburan"), insourcing terjadi ketika tim pengembangan produk tertentu atau kelompok kerja lainnya membawa anggota staf layanan pengetahuan ke dalam kelompok.

Ahli strategi pengetahuan tertanam diidentifikasi sebagai dan bekerja sebagai anggota tetap tim, bekerja sebagai spesialis informasi/pengetahuan/pembelajaran strategis tim. Dia bekerja dengan semua anggota tim dan di semua tingkatan untuk memastikan bahwa mereka menggunakan aplikasi terbaik untuk mengelola informasi yang perlu mereka manfaatkan, bahwa mereka memahami cara berbagi informasi dan pengetahuan itu, dan dengan menerapkan pembelajaran strategis – tidak hanya berbagi informasi dan pengetahuan tetapi juga bekerja dengan sesama anggota tim saat informasi tersebut bertransisi menjadi pengetahuan yang praktis, berguna, dan nyata demi keberhasilan tim dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Contoh lain membawa kita ke ujung lain spektrum layanan pengetahuan, ke organisasi multinasional besar yang telah, melalui berbagai iterasi, berevolusi dari organisasi yang agak tidak canggih tetapi bermaksud baik (dan didanai dengan baik) seperti enam puluh tahun yang lalu, ketika organisasi ini diciptakan untuk mendukung penelitian di bidangnya. Seperti yang terjadi, sebagian besar pekerjaan organisasi saat ini terus membutuhkan banyak pendekatan yang sama yang diperlukan sepanjang sejarah organisasi.

Untuk organisasi ini, telah ditetapkan dengan jelas bahwa tanpa struktur gabungan untuk mengelola informasi dan pengetahuan yang terkait dengan proyek sebelumnya (tanpa, misalnya, satu titik masuk untuk proyek serupa yang diselesaikan selama bertahun-tahun), dan tanpa komitmen untuk pembelajaran strategis untuk memastikan bahwa pengetahuan sebelumnya tersedia, organisasi menghadapi masa depan yang sulit dan canggung. Apakah pengetahuan sebelumnya tersebut merupakan pengetahuan terstruktur (yaitu, yang tertuang dalam dokumen yang dipublikasikan, laporan proyek, arsip organisasi, dan sejenisnya) atau pengetahuan tidak terstruktur (yaitu, dokumen informal, berbagai berkas yang "lahir" secara digital, korespondensi, ingatan orang-orang yang mengerjakan proyek, dan sebagainya), pengetahuan tersebut merupakan aset organisasi yang penting dan harus tersedia untuk masa mendatang. Dalam situasi ini, konvergensi dari tiga elemen layanan pengetahuan – yang bekerja bersama sebagai metodologi manajemen menyeluruh dan kerangka kerja penyampaian layanan di seluruh perusahaan memposisikan organisasi untuk menyediakan satu pendekatan yang, pada kenyataannya, akan memungkinkan perusahaan untuk menghindari masa depan yang sulit dan melanjutkan pekerjaannya di pasarnya, dan mungkin melampaui pasar tersebut ke pasar baru saat pasar tersebut diidentifikasi.

Dalam contoh ketiga, kita memiliki organisasi yang sangat berbeda, sebuah perusahaan kimia khusus berukuran sedang yang telah memanfaatkan reorganisasi struktural untuk menciptakan fungsi operasional yang menggabungkan perpustakaan khusus perusahaan, kelompok berbagi pengetahuan, kelompok pembelajaran strategis, dan fungsi yang dikhususkan untuk komunikasi internal. Meski masih baru, fungsi gabungan ini

menemukan peluang untuk pendekatan terpadu, dengan “terpadu” dalam kasus ini memiliki dua aspek yang berbeda.

Pertama, upaya gabungan dari staf perpustakaan khusus perusahaan yang ahli dalam informasi eksternal dan pendekatan pelanggan yang sangat baik dikaitkan dengan keahlian teknologi berbagi pengetahuan organisasi. Kemudian, dalam integrasi kedua, aktivitas gabungan tersebut selanjutnya disesuaikan dengan keahlian penyampaian pengetahuan dalam kelompok pembelajaran dan produksi grafis. Bersama-sama, aktivitas integrasi ini menghasilkan aplikasi yang komprehensif dan berkualitas tinggi untuk pelanggan pengetahuan. Dan masih ada lebih banyak manfaat lagi, karena dalam kasus ini integrasi tersebut disusun untuk menghubungkan keahlian berbagi pengetahuan ini dengan proses bisnis kelompok klien, yang menghasilkan desain sistem berbagi pengetahuan untuk pengembangan proses yang melibatkan rekomendasi untuk perubahan dalam alur kerja aktual individu.

Berkat komitmen dan antusiasme sponsor manajemen senior, perubahan tersebut benar-benar dilakukan dan tidak hanya dibicarakan, dengan sinergi inheren dari kombinasi fungsi terintegrasi bersama dalam satu paket yang memberikan realisasi dan kualitas bernilai tinggi memastikan adopsi dengan pelanggan. Dalam ketiga contoh tersebut, kita melihat nilai pendekatan seluruh perusahaan terhadap budaya pengetahuan. Ketika peran pengetahuan sebagai aset organisasi diakui dan dieksploitasi dan implementasi solusi layanan pengetahuan yang sukses mengarah pada keberhasilan yang dicari oleh manajemen perusahaan, kita berada dalam kondisi yang diinginkan oleh Kenneth Hatten dan Stephen R. Rosenthal dengan versi budaya pengetahuan mereka (yang mereka gambarkan dengan sedikit perubahan semantik sebagai "budaya pengetahuan"). Hatten dan Rosenthal mendesak pekerja pengetahuan individu di antaranya kami menyertakan ahli strategi pengetahuan, khususnya mereka yang memiliki tanggung jawab manajemen layanan pengetahuan untuk "mempersiapkan diri menghadapi perubahan dengan meningkatkan kesadaran kita tentang apa yang kita ketahui atau tidak ketahui."

Dengan melakukan hal itu, pekerja pengetahuan dan ahli strategi pengetahuan belajar untuk menangani dua jenis pengetahuan yang memungkinkan persiapan itu: "pengetahuan yang Anda butuhkan untuk meningkatkan kinerja Anda ketika Anda mengetahui tujuan organisasi Anda [dan] pengetahuan yang akan membantu Anda menentukan tujuan baru dan strategi untuk mengejanya" (Hatten dan Rosenthal, 2001). Seperti yang ditunjukkan oleh contoh-contoh ini, dalam penanaman pekerja pengetahuan ke dalam proyek-proyek tertentu, dalam pengembangan titik masuk tunggal untuk akses di seluruh perusahaan, dan dalam integrasi informasi, pengetahuan, dan penyampaian pembelajaran strategis untuk penyampaian layanan bernilai lebih tinggi, diakui di setiap organisasi induk bahwa dalam skema yang lebih besar, ada kebutuhan untuk "melakukan sesuatu" tentang transfer pengetahuan, bahwa KD/KS/KU sebagai fungsi operasional tidak berkinerja terbaik. Ketika berbagai diskusi di antara beberapa pemangku kepentingan dimulai, dan dengan semua orang memahami bahwa solusinya tentu saja akan spesifik konteks, eksplorasi intelektual mulai terungkap. Dalam kebanyakan kasus, diskusi akan menyarankan sejumlah ide, tujuan, sasaran,

solusi praktis, "dunia nyata" (bahkan, mungkin, beberapa desiderata: "bukankah lebih baik jika kita bisa?"). Ketika hal-hal ini disaring, dan ketika alokasi sumber daya, waktu staf, dan faktor-faktor pendorong dan/atau penghalang lainnya diidentifikasi, akan menjadi jelas bahwa ada solusi yang dapat diupayakan, solusi yang melibatkan perhatian pada bagaimana informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dikonvergensi dan bagaimana, dalam konvergensi itu, solusi yang praktis dan dapat dilaksanakan dapat dicari.

Tentu saja, yang terjadi adalah ketika ada kekhawatiran bahwa proses KD/KS/KU tidak berfungsi dengan baik, pekerja pengetahuan organisasi (sering kali pustakawan spesialis perusahaan atau ahli strategi pengetahuan senior lainnya) membicarakan masalah tersebut dan mencari peluang untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan pencarian solusi layanan pengetahuan. Mereka kemudian menyadari bahwa ada daftar subjek yang harus ditangani, dan saat mereka mengejar ide atau solusi layanan pengetahuan, mereka mengidentifikasi alat dan teknik manajemen tertentu yang berfungsi di lingkungan manajemen lain dan dapat diharapkan berfungsi juga di perusahaan yang berpusat pada pengetahuan:

1. Audit layanan pengetahuan/penilaian peluang adalah pemeriksaan sistematis terhadap sumber daya pengetahuan organisasi. Meskipun ada istilah "audit", audit ini tidak menangani sumber daya ini secara finansial, meskipun hal ini tentu akan dipertimbangkan (lihat #5 di bawah). Sering disebut sebagai katalog atau inventaris infrastruktur intelektual perusahaan, audit layanan pengetahuan sebagai audit sebenarnya lebih dari sekadar mengidentifikasi aset pengetahuan untuk mengevaluasi aset tersebut dan bagaimana aset tersebut digunakan untuk mendukung misi organisasi.
2. Perencanaan strategis telah didefinisikan secara beragam, dan dalam lingkungan layanan pengetahuan paling sering mengacu pada pengembangan pernyataan visi, misi, dan nilai untuk menyelaraskan layanan pengetahuan dengan prioritas organisasi. Dengan perencanaan strategis, kami mengidentifikasi langkah-langkah penting termasuk manajemen perubahan dan implementasi perubahan untuk meluncurkan atau meningkatkan penyampaian layanan demi kepentingan organisasi yang lebih besar.
3. Pembelajaran strategis sebagai elemen disiplin layanan pengetahuan biasanya dianggap sebagai landasan penting untuk KD/KS/KU, karena cara orang berinteraksi satu sama lain dan memahami lingkungan kerja mereka sebagai organisasi pembelajaran/pengajaran memengaruhi bagaimana pengetahuan digunakan untuk mendukung misi organisasi.
4. Peningkatan kesadaran, manajemen hubungan klien (CRM), layanan pelanggan, dan pemasaran memberikan perspektif kewirausahaan yang diperlukan untuk manajemen layanan pengetahuan yang sukses dan memastikan bahwa semua orang yang berafiliasi mengetahui dan memahami tujuan KD/KS/KU dan nilai bisnis pengetahuan dalam pekerjaan mereka.

5. Pengembalian investasi (ROI), metrik, dan pengukuran merupakan salah satu elemen paling berharga dari konstruksi layanan pengetahuan, dengan ukuran relevansi dan efektivitas yang memberikan korelasi langsung dengan fungsi konstituen lain dari organisasi induk dan menentukan keberhasilan di seluruh perusahaan.
6. Hubungan antara teknologi dan pengetahuan serta menetapkan bagaimana teknologi digunakan untuk menghubungkan orang dengan pengetahuan telah menjadi komponen penting dalam menentukan keberhasilan manajemen layanan pengetahuan di organisasi yang lebih besar. KD/KS/KU dan hubungannya dengan keberhasilan di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh seberapa baik layanan pengetahuan menangani format informasi yang semakin digital dan elektronik.
7. Evolusi tempat kerja kolaboratif memengaruhi manajemen organisasi dalam banyak hal, dan peran KD/KS/KU, berbagi sumber daya, dan manajemen layanan pengetahuan terus memberikan peluang keberhasilan yang berguna dan terukur bagi pimpinan perusahaan untuk memenuhi tujuan penting misi organisasi.
8. Manajemen proyek strategis tidak lagi dianggap sebagai sesuatu yang "ekstra" atau harus diperhatikan "ketika dibutuhkan." Di tempat kerja yang berpusat pada pengetahuan saat ini, manajemen proyek dan komitmen untuk memahami dan berhubungan dengan struktur dan kerangka kerja baru mengharuskan mereka yang memiliki tanggung jawab manajemen untuk layanan pengetahuan untuk mengambil peran kepemimpinan yang penting di seluruh perusahaan.
9. Manajemen pengetahuan pribadi (PKM) terus mengajukan tuntutan dari rekan-rekan organisasi untuk bimbingan dalam mempelajari (dan memanfaatkan) produk dan layanan baru. Dalam lingkungan layanan pengetahuan, kehadiran jejaring sosial dan alat Web 2.0 lainnya yang terus berkembang menawarkan peluang yang menantang untuk pemberian layanan.
10. Kompetensi, keterampilan, dan kualifikasi untuk pemimpin pengetahuan dalam organisasi (dan khususnya untuk mengelola layanan pengetahuan untuk perusahaan yang lebih besar) semuanya memerlukan perhatian yang lebih besar dan berkelanjutan terhadap pembelajaran strategis, untuk memastikan bahwa keterampilan manajemen dan eksekutif klasik sejalan dengan tuntutan tempat kerja yang berpusat pada pengetahuan.

Semua elemen penyusun ini bersatu untuk mendukung budaya pengetahuan. Dengan memahami dan mengacu pada peran mereka dalam pengembangan kerangka strategis untuk layanan pengetahuan, para pemimpin organisasi dapat memastikan bahwa fungsi layanan pengetahuan yang ingin mereka bangun (atau perkuat) akan memenuhi persyaratan KD/KS/KU dari perusahaan yang lebih besar.

5.3 LAYANAN PENGETAHUAN KELAS DUNIA

Dengan memeriksa proses manajemen layanan pengetahuan dalam berbagai jenis lingkungan dan dengan sejumlah proyek yang berbeda, tren yang muncul dalam manajemen fungsi layanan pengetahuan "kelas dunia" yang modern telah diidentifikasi (Harriston et al.

2003). Dengan menggunakan wawancara, observasi, dan penelitian yang dilakukan sehubungan dengan berbagai proyek konsultasi untuk perencanaan strategis, tinjauan manajemen, audit manajemen informasi dan pengetahuan, audit pembelajaran, studi pengembangan manajemen/pengumpulan konten, proyek berbagi dan analisis informasi, studi akses fisik dan perencanaan ruang, dan aktivitas serupa, kelompok atribut ini telah dikarakterisasi sebagai deskripsi kualitas fundamental untuk manajemen layanan pengetahuan kelas dunia.

Dalam studi tersebut, berbagai macam unit bisnis layanan pengetahuan diteliti, termasuk operasi dalam organisasi penelitian dan pengembangan komersial, lembaga ilmiah publik (termasuk yang berada dalam lingkungan R&D akademis), kantor jurnalisme dan redaksi, organisasi keuangan internasional, organisasi ilmiah dan penelitian dalam komunitas pertahanan, asosiasi profesional dan kelompok dagang, organisasi filantropi, dan organisasi penelitian ("think tank") yang ada untuk melakukan penelitian dan memberikan laporan dan dokumen untuk memengaruhi atau, dalam beberapa kasus, membantu dalam penerapan kebijakan yang dikembangkan untuk kebaikan bersama masyarakat yang lebih besar. Daftarnya mengesankan, dan ketika dihubungkan dengan contoh-contoh dari beberapa organisasi ini memberikan pedoman untuk pengembangan kerangka kerja layanan pengetahuan strategis bagi organisasi:

1. Unit bisnis layanan pengetahuan kelas dunia dipahami dalam organisasinya sebagai unit yang dikelola dari perspektif holistik, dan pekerjaannya diintegrasikan ke dalam tujuan bisnis yang lebih besar dari organisasi induk. Contoh: Dalam organisasi penelitian dan penerbitan besar yang berlokasi di Cambridge, MA, perpustakaan khusus sebelumnya telah beralih ke pusat atau fokus pengetahuan, yang berfungsi sebagai unit bisnis layanan pengetahuan di seluruh perusahaan. Produk dan layanan yang ditawarkan meliputi mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi, membangun tim proyek untuk bekerja dengan divisi lain, membangun basis data dan sumber daya intranet perusahaan, dan mengembangkan alat lain yang memungkinkan perpustakaan (sekarang "Pusat Pengetahuan") untuk menerbitkan direktori, panduan untuk koleksi sumber daya penelitian, dan produk serupa untuk seluruh tenaga kerja perusahaan.
2. Kolaborasi lintas fungsi (tanpa disinsentif untuk kolaborasi) merupakan fitur penting dari operasi unit layanan pengetahuan. Contoh: Dalam sebuah organisasi penelitian dan pengembangan di Pretoria, Afrika Selatan, staf departemen TI telah bekerja sama dengan anggota unit manajemen aset penelitian untuk bekerja sama dalam sebuah proyek guna memungkinkan staf mengakses semua konten organisasi terstruktur dan tidak terstruktur melalui titik masuk akses tunggal yang umum. Dari sudut pandang pengguna, lokasi konten tidak relevan, tetapi staf manajemen aset penelitian, yang sebagian besar adalah pustakawan penelitian, memahami konten dan cara penggunaannya dalam lingkungan penelitian khusus ini. Dalam bekerja dengan TI, keahlian kedua unit tersebut digunakan dalam latihan kolaboratif yang menguntungkan semua staf.

3. Unit layanan pengetahuan diakui sebagai pusat informasi/hubungan pengetahuan bagi organisasi. Contoh: Di Virginia Utara, di salah satu pinggiran kota Washington, sebuah GSE besar perusahaan yang disponsori pemerintah didirikan oleh Kongres AS untuk bekerja sama dengan industri pembiayaan perumahan. Dengan dukungan penuh dari manajemen senior, staf layanan pengetahuan telah membangun "pusat" layanan pengetahuan bagi perusahaan. Perusahaan adalah organisasi besar dengan kerangka kerja operasional yang memiliki banyak sisi, dan dengan menetapkan satu unit fungsional sebagai sumber informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang lebih disukai (dan dipikirkan pertama kali) memungkinkan setiap orang di perusahaan untuk menuai manfaatnya.
4. Etos layanan di unit layanan pengetahuan dibangun di atas layanan yang bernilai lebih tinggi. Pertanyaan yang diajukan kepada staf layanan pengetahuan menuntut pendekatan penelitian yang sangat intensif. Ada beberapa pertanyaan yang "sederhana", karena pengguna umumnya menemukan sendiri jenis informasi ini. Contoh: Di sebuah perusahaan utilitas energi di California, staf manajemen penelitian menggunakan templat layanan pengetahuan untuk menyediakan informasi kepada klien tentang berbagai dokumen, lengkap dengan kemampuan pencarian teks lengkap, menyediakan tautan bagi pelanggan sehingga mereka dapat mengakses situs web, dokumen yang ada di situs web lain (di Departemen Energi, misalnya), laporan internal, profil proyek, tolok ukur energi, dan sejenisnya. Kemampuan penting yang diakui oleh pustakawan dan dimasukkan ke dalam basis data katalog adalah sekelompok bidang untuk menghubungkan ke pakar tertentu atau mantan karyawan atau konsultan yang pernah bekerja pada atau menjadi bagian dari sebuah proyek. Kemampuan ini memberi pelanggan pengetahuan kesempatan untuk berinteraksi dengan seseorang yang memiliki pengalaman sebelumnya dalam subjek penelitian, tetapi dirancang untuk digunakan dengan hati-hati. Template memiliki "faktor privasi" bawaan, seperti yang mungkin disebut, dan tidak mengizinkan pencari untuk menghubungi orang lain secara langsung. Template hanya mengidentifikasi orang tersebut dan menjelaskan hubungan mereka dengan subjek yang diteliti, tetapi memerlukan "pass-along" dari salah satu staf manajemen penelitian.
5. Menambah nilai pada layanan informasi, produk, dan konsultasi merupakan praktik standar dalam unit layanan pengetahuan. Contoh: Dalam sebuah organisasi keanggotaan besar yang dikhususkan untuk kelompok kegiatan minat khusus, yang berlokasi di Mid-West Amerika, organisasi tersebut berupaya memperkuat arsipnya dengan meminta anggotanya yang lebih tua untuk menyumbangkan ingatan mereka pada catatan sejarah organisasi, untuk dimasukkan ke dalam arsip organisasi yang diakui pada subjek tertentu. Staf layanan pengetahuan mengembangkan survei partisipasi anggota yang didistribusikan ke semua anggota melalui situs web organisasi, majalah dan publikasi lainnya, dan melalui sistem pengiriman surat keanggotaan. Anggota diundang untuk memasukkan pemikiran mereka ke dalam basis data yang mudah digunakan, untuk menyediakan konten mereka sendiri dan

menyampaikan informasi langsung untuk arsip organisasi. Dengan demikian, organisasi tersebut dapat berfungsi sebagai "arsip catatan" untuk subjek khusus lembaga tersebut. Proyek tersebut dapat difasilitasi melalui berbagai departemen dan unit organisasi lainnya, tetapi dengan keterampilan dan kompetensi staf layanan pengetahuan dalam menangani kueri referensi, berbagai tingkat keahlian pengguna, dan pengalaman latar belakang yang serupa, unit layanan pengetahuan tidak hanya memungkinkan aktivitas tersebut untuk terus berlanjut tetapi juga memperkuat visibilitas dan nilainya sendiri dengan organisasi yang lebih besar.

6. Membangun kesadaran dalam basis pengguna konstituen merupakan hal yang wajar, seperti halnya pemasaran. Tidak ada asumsi bahwa setiap orang yang dapat menggunakan aset pengetahuan organisasi mengetahui tentang aset tersebut atau mengetahui dan memahami semua layanan yang tersedia melalui unit bisnis layanan pengetahuan. Contoh: Di salah satu pusat penelitian kanker terkemuka di dunia, perpustakaan penelitian telah mengembangkan alat yang menyediakan daftar publikasi yang diproduksi secara internal kepada klien, yang kemudian dapat dijelajahi, dicetak, diekspor, atau dihubungkan ke teks lengkap oleh klien. Setelah mengidentifikasi berbagai elemen yang perlu dilihat pelanggan, yang tidak hanya mencakup informasi eksternal tetapi juga dokumentasi tentang penelitian yang dilakukan di pusat kanker, alat tersebut merupakan contoh bagaimana KD/KS/KU memungkinkan koneksi. Dengan demikian, penyampaian layanan pengetahuan menjadi hal mendasar, yang menghubungkan apa yang telah diciptakan oleh pelanggan itu sendiri, dan dengan demikian memungkinkan staf perpustakaan penelitian untuk memenuhi tujuannya agar berfungsi secara harfiah sebagai titik penghubung bagi seluruh organisasi.
7. Kebutuhan pelanggan dilacak secara berkelanjutan, sebagaimana kepuasan mereka terhadap penyampaian layanan. Layanan pelanggan dan CRM merupakan elemen utama dari gambaran manajemen dalam unit bisnis layanan pengetahuan. Contoh: Di Pacific Northwest, layanan pengetahuan disediakan di sebuah perusahaan teknik melalui fasilitas Divisi Sumber Daya Pengetahuan perusahaan. Divisi tersebut menggabungkan fungsi TI perusahaan, perpustakaan teknis, manajemen catatan dan arsip, serta departemen presentasi dan sumber daya visual. Selama lima tahun terakhir, divisi tersebut telah berupaya untuk melacak kebutuhan pelanggan, dan aktivitas terkini adalah merancang survei kepuasan anggota untuk didistribusikan ke semua pelanggan layanan pengetahuan yang teridentifikasi. Survei tersebut dirancang untuk menyediakan data yang dapat diukur tentang bagaimana pelanggan menggunakan informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang diperoleh melalui Divisi Sumber Daya Pengetahuan. Elemen kunci dari survei ini adalah untuk menentukan efektivitas biaya bagi pelanggan layanan pengetahuan (dari perspektif mereka sendiri) dan untuk mengidentifikasi preferensi pelanggan dalam jenis dan format penyampaian layanan. Untuk tujuan ini, kelompok kerja yang bertanggung jawab atas proyek tersebut melibatkan beberapa anggota kelompok

pelanggan, untuk memastikan bahwa perspektif pelanggan disertakan dalam studi. Dengan hasil survei, tim manajemen layanan pengetahuan telah mampu mengarahkan kembali aktivitas tertentu ke fungsi operasional lainnya dan menghilangkan aktivitas lain sama sekali, sehingga membebaskan sumber daya untuk penyediaan layanan baru yang dibutuhkan oleh pelanggan layanan pengetahuan.

8. Pembelajaran strategis diakui sebagai fungsi organisasi yang penting, dan upaya berkelanjutan dilakukan untuk meninjau kebutuhan pelatihan dan pembelajaran serta memberikan kesempatan bagi karyawan organisasi untuk memperoleh keterampilan dan kompetensi baru guna membantu mereka dalam pekerjaan mereka. Contoh: Di sebuah perusahaan jasa keuangan internasional di Houston, TX, manajer unit layanan pengetahuan mengidentifikasi perlunya orientasi karyawan baru, khususnya dalam hal pemahaman mereka dan potensi pemanfaatan produk dan alat layanan pengetahuan perusahaan. Pada saat yang sama, ada indikasi bahwa penggunaan bank pengetahuan di seluruh perusahaan menurun, dan audit layanan pengetahuan singkat menetapkan bahwa karyawan selain karyawan baru memerlukan kesempatan belajar tambahan. Bekerja sama dengan unit pelatihan internal perusahaan yang berlokasi di departemen sumber daya manusia, manajer operasi layanan pengetahuan tidak hanya mampu menyusun kerangka pembelajaran strategis untuk tujuan tertentu (pelatihan dasar untuk karyawan baru dan pembelajaran yang ditingkatkan untuk staf tetap), tetapi juga tingkat pembelajaran strategis secara keseluruhan ditingkatkan dan unit bisnis layanan pengetahuan akhirnya diberi tanggung jawab penuh atas semua pelatihan dan pembelajaran strategis bagi perusahaan.
9. Paradigma baru penyampaian layanan (termasuk pengembangan produk dan layanan tertentu oleh staf internal, serta yang dibeli atau dilanggani dari vendor eksternal) diakui sebagai peluang untuk meningkatkan layanan pengetahuan bagi organisasi induk yang berafiliasi dengan unit layanan pengetahuan. Contoh: Di sebuah perusahaan besar di bagian utara New York, manajer unit layanan pengetahuan bekerja dengan klien saat mereka memberi saran kepada pengecer dan produsen tentang jaminan kualitas dalam produk mereka, untuk membantu mereka dalam memenuhi persyaratan peraturan, kualitas, dan kinerja, dan untuk membantu mereka menilai fasilitas manufaktur guna memastikan kepatuhan sosial dan hukum, proses peninjauan, dan kemampuan audit. Dengan berbagai macam produk dan layanan ini, perusahaan menganggap serius layanan pengetahuan dan untuk memenuhi permintaan, unit layanan pengetahuan menciptakan serangkaian alat yang secara khusus mendukung KD/KS/KU. Proyek pertama adalah mesin pencari di seluruh perusahaan. Setelah itu, unit tersebut mengembangkan solusi seperti buku telepon sehingga orang dapat terhubung dengan orang lain, dan ini ditautkan ke kumpulan CV karena sebagian besar pekerjaan perusahaan berkaitan dengan mengidentifikasi inspektur, pakar, dan kontraktor teknis, baik dari dalam perusahaan maupun eksternal. Bersama-sama, produk-produk ini menciptakan basis data pakar yang memberikan manfaat penting bagi setiap orang di perusahaan.

10. Para pendukung dan pengguna mengakui nilai unit layanan pengetahuan dan berupaya untuk memastikan bahwa unit tersebut didukung dan bahwa sponsor direkrut untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap peran layanan pengetahuan dalam mencapai misi organisasi. Contoh: Di sebuah perusahaan layanan teknologi multinasional dengan kantor pusat di North Carolina, direktur dengan tanggung jawab manajemen untuk layanan pengetahuan menyadari adanya minat yang berkelanjutan dari beberapa eksekutif puncak dalam organisasi, dengan memperhatikan bahwa beberapa dari mereka mengirim staf untuk melakukan penelitian yang kemudian digunakan dalam laporan tingkat eksekutif, pernyataan publik, dan produk non-ilmiah serupa. Dengan menghubungi semua staf manajemen senior melalui pesan email internal, direktur mengundang mereka untuk "mendaftar" sebagai sponsor unit layanan pengetahuan dan dalam aplikasi tersebut untuk menunjukkan bagaimana mereka akan mengatakan atau berbicara tentang, menjadi model, dan memberi penghargaan atas penggunaan layanan pengetahuan perusahaan oleh mereka (dan staf mereka). Yang mengejutkan semua orang, semua eksekutif "mendaftar" dan perusahaan sekarang memiliki rotasi tahunan sponsor perusahaan untuk layanan pengetahuan yang memiliki, di antara tanggung jawab lainnya, kewajiban untuk menunjukkan kepada manajer senior lainnya di perusahaan bagaimana layanan pengetahuan memengaruhi pekerjaan di kantornya.

Kerangka strategis layanan pengetahuan: strategi yang direkomendasikan. Saat organisasi bergerak untuk mengembangkan budaya pengetahuan guna memfasilitasi KD/KS/KU di seluruh perusahaan, pertanyaan mendasar harus diajukan kepada para pemimpin organisasi, termasuk manajemen di semua tingkatan dan ahli strategi pengetahuan dengan (atau yang akan ditunjuk untuk memiliki) tanggung jawab manajemen atas layanan pengetahuan.

Pertama dan terutama, pimpinan perusahaan harus menetapkan (atau setuju untuk menyelidiki, jika masalah tersebut belum pernah diangkat sebelumnya di tingkat manajemen senior) nilai dari upaya transformasi. Apakah tujuannya adalah untuk mentransisikan unit fungsional yang ada dengan tanggung jawab layanan pengetahuan (seperti perpustakaan khusus, departemen penelitian, pusat informasi, dll.) menjadi unit layanan pengetahuan dengan tanggung jawab di seluruh perusahaan atau untuk menciptakan unit bisnis yang sama sekali baru guna mengelola dan memberikan layanan pengetahuan, pertanyaan-pertanyaan berikut harus dijawab:

- Apakah ada keinginan organisasi (baca: pimpinan perusahaan) untuk budaya pengetahuan? Bagaimana tingkat dukungan dan antusiasme untuk kegiatan semacam itu, khususnya di antara para manajer senior?
- Dalam organisasi yang lebih besar, apa pendekatan filosofis terhadap pemberian layanan? Terlepas dari jenis layanan, bagaimana penyampaian layanan dikelola di berbagai departemen dan unit fungsional (terutama unit yang tidak selalu terhubung dengan "penelitian" atau "pengetahuan")?
- Apakah ada tim kepemimpinan (idealnya terdiri dari pekerja pengetahuan berpengalaman di perusahaan yang lebih besar, terlepas dari departemen atau afiliasi

fungsional mereka) untuk melakukan perubahan besar dalam pengelolaan layanan pengetahuan di seluruh organisasi?

- Apakah mungkin untuk membangun kerangka strategis layanan pengetahuan di seluruh perusahaan untuk menggabungkan KD/KS/KU ke dalam budaya organisasi yang lebih besar?
- Karena manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis mengambil karakteristik yang menentukan dari abad kedua puluh satu, apakah ada kemauan dalam organisasi yang lebih besar untuk beralih ke lingkungan digital terintegrasi di mana kolaborasi dan KD/KS/KU menjadi norma?
- Akhirnya, dapatkah kepemimpinan perusahaan berkomitmen untuk mendukung struktur yang berfokus pada peluang dan hasil yang berpusat pada pengetahuan?

Upaya ini dimulai dengan meninjau gambaran organisasi saat ini dan pengelolaan layanan pengetahuan di perusahaan yang lebih besar. Biasanya bersifat informal dan dibangun berdasarkan percakapan dan deskripsi anekdot, tinjauan ini menangkap ide tentang bagaimana pengetahuan dipikirkan dalam organisasi dan, khususnya, bagaimana subjek pengetahuan dan layanan pengetahuan yang lebih luas dianggap memengaruhi keberhasilan perusahaan. Hasilnya adalah potret organisasi tentang layanan pengetahuan di perusahaan tertentu ini, dengan lingkungannya yang khusus dan budaya organisasi yang lebih besar.

5.4 LAYANAN PENGETAHUAN DALAM KONTEKS

Manajemen Konten Perusahaan (ECM) dan Manajemen Aset Pengetahuan (dengan Barrie M. Schessler)

Pada abad ke-21, atribut "Gelombang Ketiga" yang diprediksi Alvin Toffler telah menjadi sangat luas dan berpengaruh seperti yang diantisipasi (Toffler, 1980). Pada titik ini, tidak diragukan lagi bahwa manajemen informasi telah berkembang pesat dari upaya kasar untuk mengelola sejumlah besar data menjadi seluruh industri, dengan dampak pada hampir setiap individu di planet ini, bahkan hingga asal mula sesuatu dengan dampak yang lebih dalam, yaitu "budaya pengetahuan" dalam organisasi dan bisnis tempat pekerja pengetahuan dipekerjakan.

Ini merupakan evolusi paralel, pengembangan teknologi dan filosofi secara bersamaan, yang masing-masing memengaruhi yang lain. Berulang kali, teknologi membuka pandangan baru tentang kemampuan dan kemudian budaya bergegas masuk untuk bereaksi dan mengeksplorasi serta membentuk pasar dan menetapkan penggunaan untuk inovasi itu sendiri. Jejaring sosial yang ditingkatkan secara teknologi tidak benar-benar berkembang pesat hingga aplikasi seperti Facebook, Twitter, dan LinkedIn menjadi hal yang umum di dunia Web 2.1; kini aplikasi-aplikasi ini pada dasarnya hanya bagian dari kehidupan banyak orang, diakses dan digunakan tanpa perhatian khusus terhadap keberadaannya sebagai aplikasi atau alat.

Meskipun teknologi telah menjadi elemen yang lebih dramatis dan terlihat dalam perkembangan paralel ini, beralih dari komputer seukuran ruangan ke prosesor pengetahuan yang berfungsi penuh yang dapat dibawa di tangan seseorang, pergeseran budaya dan proses bisnis juga telah memainkan peran penting, yang sering kali mendorong teknologi. Memang, ketika kita berbicara tentang keuntungan KD/KS/KU, ada kesadaran yang berkembang dalam organisasi bahwa proses berbagi pengetahuan yang berantakan lebih berharga daripada repositori data yang rapi, terbatas, dan "silo" di masa lalu. Tidak seorang pun meragukan bahwa modal intelektual berskala besar dan di seluruh perusahaan penting bagi organisasi dan karakterisasi Prusak dan Davenport tentang pengelolaan pengetahuan sebagai bekerja dengan pengetahuan telah membuka kemungkinan yang sangat besar untuk memperkuat nilai pengetahuan di semua organisasi.

Layanan pengetahuan unggul dalam lingkungan kerja modern ini. Gagasan tentang tiga disiplin ilmu yang ada (manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis) yang menyatu dan digunakan secara bersamaan telah memperoleh pengakuan sebagai konsep manajemen yang menawarkan model yang lebih praktis dan dapat diterapkan daripada disiplin ilmu mana pun yang diterapkan sendiri. Melalui kombinasi sinergis berbagai strategi yang berkaitan dengan disiplin ilmu ini, organisasi dapat memperoleh satu titik akses untuk informasi, pengetahuan, dan infrastruktur pembelajaran organisasi, yang memberikan sejumlah manfaat nyata dan terukur.

Aktivitas semacam itu secara alami menarik perhatian pimpinan organisasi karena efisien dan memiliki aplikasi praktis. Keadaan yang paling diinginkan organisasi memerlukan perubahan budaya, beralih ke budaya organisasi yang menghargai dan menggunakan informasi dan pengetahuan bersama. Hal ini, pada gilirannya, dapat mendorong para pemimpin perusahaan untuk menciptakan struktur organisasi yang sebenarnya untuk mendukung konsep dan kemungkinan menciptakan "budaya pengetahuan," yang didukung oleh "hubungan pengetahuan." Ini adalah pola yang sekarang bergema di antara banyak pemimpin perusahaan.

Dalam struktur organisasi yang biasa, dan dalam organisasi-organisasi yang pedoman buku ini disusun, hubungan pengetahuan organisasi dianggap sebagai sesuatu yang sejalan dengan "unit layanan pengetahuan" atau "pusat layanan pengetahuan" (preferensi saya adalah yang pertama). Seperti yang dicatat dalam bagian tentang tugas dan tanggung jawab ahli strategi pengetahuan di Bab 1, Bagian 1.4, pekerjaan tersebut mungkin berbasis layanan (yaitu, menyediakan layanan yang berfokus pada pengetahuan) dan ahli strategi pengetahuan yang bertanggung jawab atas manajemen unit tersebut harus memiliki peran manajerial atau kepemimpinan, mungkin departemen atau berkaitan dengan satu atau lebih unit fungsional.

Dalam situasi yang ideal, pekerjaan tersebut terhubung ke fungsi atau aktivitas pengetahuan di seluruh perusahaan. Memang, dalam situasi ideal yang saya bayangkan, tidak ada "tempat" atau unit layanan pengetahuan tertentu, tetapi seorang pejabat manajemen senior (dengan jabatan yang mirip dengan Kepala Ahli Strategi Pengetahuan) dengan tanggung jawab, wewenang, dan tentu saja akuntabilitas di seluruh perusahaan untuk

keunggulan dalam berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. Dalam keadaan ini, uraian tugas, sebagai pelengkap yang ditawarkan dalam Bab 1, Bagian 1.4, berbunyi lebih seperti ini:

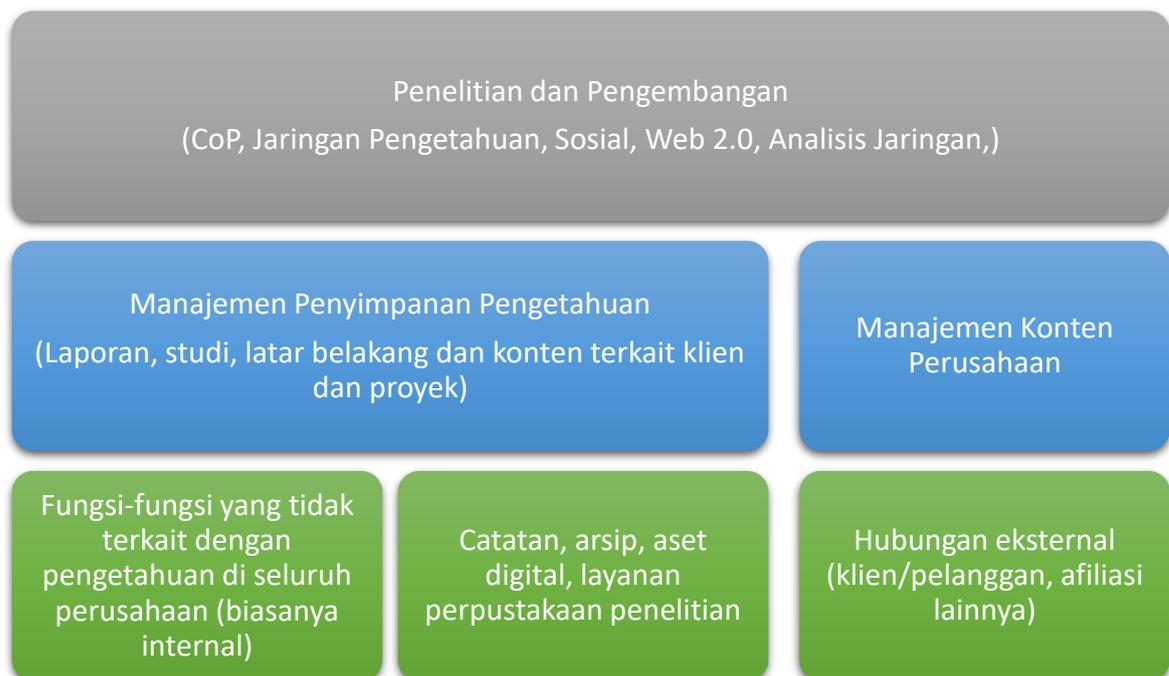
Kepala Ahli Strategi Pengetahuan memiliki dan memimpin pengembangan strategis praktik layanan pengetahuan di [organisasi]. Kepala Ahli Strategi Pengetahuan bertanggung jawab atas manajemen layanan pengetahuan di seluruh perusahaan (konvergensi manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis) dan dalam peran ini memiliki pengawasan untuk memanfaatkan pengetahuan internal, pengetahuan eksternal dan penelitian sekunder, dan intranet perusahaan [organisasi] dan sistem manajemen layanan pengetahuan, termasuk penerapan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan [organisasi] strategi pengetahuan [organisasi] untuk memungkinkan analisis mendalam bagi staf penelitian dan pengembangan organisasi dan klien, mendorong inovasi untuk inisiatif terkait pengetahuan, mendukung strategi bisnis, mengelola inisiatif pembelajaran dan pengembangan organisasi, dan memberikan panduan, proses, dan pelatihan yang berkaitan dengan layanan pengetahuan untuk mendukung organisasi sebagai budaya pengetahuan.

Dalam kedua kasus tersebut, pekerjaan ahli strategi pengetahuan mewakili penekanan baru pada peran pengetahuan dalam lingkungan operasional, di mana setiap organisasi telah memulai cara pandang yang berbeda terhadap aset intelektualnya, pengetahuan kolektifnya. KD/KS/KU kini jelas diinginkan dan dihargai dalam organisasi yang mengoperasionalkan konsep layanan pengetahuan. Para pemimpin perusahaan menyadari bahwa organisasi yang berpusat pada pengetahuan adalah organisasi yang keberhasilannya di semua tingkatan didukung oleh kemauan untuk berbagi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis. Kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan kelembagaan untuk meningkatkan penelitian dan manajemen aset, untuk meningkatkan pengambilan keputusan, dan untuk mempercepat inovasi terlihat jelas, dengan proposisi nilai yang dihasilkan dari faktor-faktor efektivitas organisasi yang penting ini memberikan peluang yang luar biasa bagi para pemimpin layanan pengetahuan.

Teknologi, khususnya dengan manajemen teknologi yang memfasilitasi akses dan berbagi konten, memainkan peran penting dalam organisasi yang berpusat pada pengetahuan yang sedang berkembang. Yang jelas adalah bahwa untuk mengatasi berbagai tantangan era informasi baru dan "masyarakat pengetahuan" yang kini diakui (terima kasih, Peter Drucker), kita tidak dapat - dan sebagaimana para ahli strategi pengetahuan organisasi kita tidak boleh mengabaikan dampak revolusioner dan tak terelakkan dari TI di tempat kerja. Ada peluang besar bagi ahli strategi pengetahuan untuk meningkatkan dan memanfaatkan solusi TI dalam mengejar - dan sejalan dengan keinginan pimpinan untuk organisasi yang lebih berpusat pada pengetahuan.

Jadi, jika layanan pengetahuan dan keinginan untuk budaya yang berpusat pada pengetahuan memberikan dorongan dan dorongan, dan TI menyediakan teknologinya, bagaimana ahli strategi pengetahuan dan pimpinan perusahaan benar-benar menerapkan disiplin ilmu ini? Jawaban bagi banyak organisasi adalah Manajemen Konten Perusahaan (ECM) dan, bagi beberapa organisasi, perluasan ECM yang kemudian dikenal sebagai manajemen aset pengetahuan (KAM).

Setelah beberapa evolusi selama sepuluh tahun terakhir, kini secara umum disepakati bahwa ECM/manajemen aset pengetahuan berlaku untuk berbagai masalah dan peluang KD/KS/KU dalam hampir setiap jenis perusahaan. Jika layanan pengetahuan dapat dianggap sebagai "menerapkan KM untuk bekerja", maka ECM dapat dianggap sebagai "menerapkan layanan pengetahuan untuk bekerja", yang menempatkan perangkat dan proses di tangan pekerja pengetahuan untuk memungkinkan mereka mengelola informasi dan pengetahuan (yaitu, konten) secara efektif dan, karena manajemen aset pengetahuan terintegrasi ke dalam proses manajemen, pembelajaran strategis juga.



Gambar 5.2 Layanan pengetahuan dalam konteks: ECM dan manajemen aset pengetahuan.

Sama pentingnya untuk memahami konsep layanan pengetahuan guna mengembangkan kerangka kerja strategis dalam mendukung strategi pengetahuan organisasi, sama pentingnya pula bagi kita untuk memahami konstruksi TI dalam perencanaan dan implementasi yang berkaitan dengan KAM yang sukses. Kerangka kerja TI tradisional ini dibahas di bawah ini. Untuk saat ini, kita hanya akan mencatat bahwa dalam perusahaan yang berpusat pada pengetahuan, memahami ECM dan, jika sesuai, KAM, menyediakan hubungan penting antara strategi (yaitu, kerangka kerja strategis layanan pengetahuan organisasi, yang dirancang untuk berfungsi sebagai strategi pengetahuan organisasi) dan implementasinya melalui perangkat yang digunakan sehari-hari oleh masing-masing peserta.

5.5 DEFINISI ECM.

Enterprise Content Management (ECM) adalah penggabungan strategi, proses, dan perangkat bisnis yang terdiri dari sejumlah solusi TI dalam ranah layanan pengetahuan. Di

semua organisasi, tujuan ECM cukup sederhana, yaitu manajemen siklus hidup semua konten terstruktur dan tidak terstruktur di seluruh elemen organisasi penyusun perusahaan.

Seperti yang diharapkan dalam lingkungan yang sangat dinamis dan cair, definisi yang ketat dan stabil sulit ditemukan. Untuk tujuan kita dalam bab ini, kita dapat mulai dengan membahas masing-masing istilah komponen secara terpisah.

- ❖ Perusahaan: Istilah ini secara umum merujuk pada seluruh organisasi tempat konten tersebut dimaksudkan untuk dibagikan. Karena konten (baik itu data, informasi, atau pengetahuan) hanya dapat memberikan nilai saat konten tersebut benar-benar dibagikan dan digunakan, cakupan sistem ECM yang ideal dan diusulkan akan seluas mungkin, diharapkan mencakup seluruh organisasi dan terkadang bahkan melampaui batasan tradisional yang terkait dengan organisasi tersebut.
- ❖ Konten: Konten secara tradisional dibagi menjadi dua jenis: "terstruktur" dan "tidak terstruktur." Dalam upaya untuk mendefinisikan keduanya, cara termudah adalah dengan mendeskripsikan perbedaannya. Konten terstruktur secara umum diterima sebagai informasi atau konten yang telah diklasifikasikan menggunakan metadata, yang menghasilkan penandaan atau klasifikasi yang mendeskripsikan elemen data. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa konten tersebut dapat digunakan kembali dan dibangun berdasarkan pedoman konten yang jelas dan terstruktur. Ann Rockley menawarkan deskripsi yang berguna tentang konten terstruktur:

Konten terstruktur mematuhi prinsip-prinsip psikologi kognitif dan didasarkan pada cara orang membaca dan memahami informasi. Penulisan terstruktur juga mengasumsikan bahwa "tidak semua informasi dibuat secara sama." Dengan kata lain, informasi berbeda-beda menurut jenisnya dan harus disusun secara konsisten dengan cara yang paling sesuai dengan jenisnya. Misalnya, prosedur berbeda dengan proses atau konsep dan harus menggunakan struktur yang paling sesuai dengan informasi prosedural. (Rockley, 2003)

Rockley juga mendefinisikan pengaturan konten, dengan memberikan kriteria yang berguna untuk mengidentifikasi apakah konten terstruktur atau tidak terstruktur. Kriteria ini meliputi pengakuan bahwa konten diidentifikasi untuk audiens, lini produk, dan platform yang berbeda, pemahaman tentang bagaimana konten akan digunakan kembali, dan penetapan apakah konten terstruktur dan bagaimana (berdasarkan jenis, audiens potensial, dll.).

Konten tidak terstruktur adalah kebalikannya, konten yang belum diklasifikasikan dan tidak dibangun berdasarkan standar konten formal. Ini meliputi data atau informasi yang tidak dikurasi dan/atau diformat, dan dengan demikian, dapat dianggap tidak berguna atau tidak dapat ditemukan oleh pekerja pengetahuan yang tidak terbiasa dengan kumpulan data. Konten tidak terstruktur dapat berupa apa saja, mulai dari foto atau gambar lain, hingga dokumen atau arsip tulisan tangan, hingga daftar kata sandi pribadi yang ingin diatur oleh pemiliknya dengan cara tertentu. Mendesain basis data untuk mengembangkan dan menangkap metadata untuk elemen konten tidak terstruktur ini mengubah penunjukan konten dari tidak terstruktur menjadi terstruktur. Manajemen: Dalam istilah TI, kita berbicara tentang "manajemen" untuk merujuk pada manipulasi konten itu sendiri, serta untuk menunjuk sistem dan potensi pengawasan yang membantu membuat konten bermanfaat dan

tersedia. Asosiasi Manajemen Citra dan Informasi (AIMM) memasukkan empat komponen sebagai hal penting untuk mengelola konten: menangkap, menyimpan, melestarikan, dan menyampaikan. Dalam merencanakan kerangka strategis ECM dalam konteks layanan pengetahuan, penulis memperluas yang terakhir ("menyampaikan") untuk mencakup berbagi pengetahuan karena, menurut pendapat kami, komponen manajemen ini membawa begitu banyak nilai bagi perusahaan sehingga harus dinyatakan secara eksplisit dalam definisi ECM yang terkait dengan layanan pengetahuan.

Selain itu, ada berbagai domain tempat manajemen konten yang sebenarnya biasanya terjadi, di antaranya adalah manajemen konten (baik internal maupun eksternal dan sebagai fungsi operasional resmi), manajemen catatan dan informasi (RIM) atau, manajemen siklus hidup dokumen (DLM), manajemen konten Web (melalui Sistem Manajemen Konten), dan manajemen media kaya dan aset digital. Kini, menyatukan perusahaan, konten, dan manajemen ke dalam penerapan di seluruh perusahaan lebih mudah diucapkan daripada dilakukan, terlepas dari niat visioner banyak pemimpin organisasi, pekerja pengetahuan dan spesialis pengetahuan di dalam perusahaan, serta vendor/mitra perangkat lunak yang bekerja dengan mereka. Terkadang sangat sulit, bahkan, situasi tersebut baru-baru ini membuat setidaknya satu praktisi dan penulis yang disegani mencirikan ECM sebagai "... pada titik balik kritis di mana ia harus membuktikan dirinya atau hilang sama sekali." Pengamat industri lain bahkan telah melabeli ECM sebagai "mitos," dengan mengatakan bahwa upaya menerapkan solusi di seluruh perusahaan seperti "mencoba merebus lautan."

Apakah ini berarti bahwa seorang pendukung ECM yang bermaksud baik tidak boleh mencoba proyek ECM berskala besar atau di seluruh perusahaan? Tidak. Sangat mungkin – dan bahkan direkomendasikan – bahwa dalam budaya yang siap dengan sponsor tingkat tinggi dan elemen implementasi perubahan yang diakui dan berhasil lainnya, strategi ECM di seluruh perusahaan dapat dikembangkan dan diimplementasikan dengan sukses. Tentu saja, strategi berskala besar juga mungkin untuk memulai implementasinya dari yang kecil dan berkembang, yang dalam banyak kasus memang seperti itu. Di beberapa lingkungan, pendekatan ini lebih disukai dan lebih sejalan dengan budaya organisasi. Namun, terlepas dari ambisi para pemimpin pengetahuan organisasi atau ukuran proyek setelah dimulai, penting untuk memasukkan visi di seluruh perusahaan dalam pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan sejak awal, untuk memungkinkan pertumbuhan manfaat berbagi pengetahuan dari ECM. Hal yang mengharuskan adanya visi ECM di seluruh perusahaan dapat digambarkan selama penerapan ECM yang dilakukan oleh Barrie Schessler – rekan penulis saya untuk bab ini – yang dikelola oleh perusahaan tempatnya bekerja. Strategi yang disetujui dan didukung oleh manajemen adalah penerapan ECM akan diterapkan dalam beberapa tahap berdasarkan departemen. Dengan menetapkan tujuan akhir sebagai penerapan perusahaan secara menyeluruh dan menjaga tujuan tersebut tetap utama, setiap migrasi departemen menggunakan praktik terbaik yang sama terkait komponen ECM seperti arsitektur informasi, taksonomi, fungsi pencarian, dan struktur tata kelola. Dengan demikian, ketika penerapan ECM untuk semua departemen telah diluncurkan, visi di seluruh perusahaan tetap utuh dan dapat dikelola secara efektif di masa mendatang.

Jadi, mengingat bahwa sebenarnya telah ada inisiatif di seluruh perusahaan yang berhasil, dan mengingat bahwa ada nilai dalam membuat visi dan merencanakan penerapan di seluruh perusahaan, kami mengusulkan agar istilah "perusahaan" tetap ada dalam kosakata kami dan mewakili, paling tidak, sebuah visi atau cita-cita yang ingin dicapai. Apakah suatu organisasi memutuskan untuk menerapkan ECM di seluruh perusahaan, sekaligus, di satu departemen atau unit (atau sekelompok departemen atau unit), atau secara bertahap bergantung pada sejumlah faktor yang dapat dieksplorasi. Semuanya bersatu saat kita menyatukan elemen-elemen definisi ini, seperti yang telah dilakukan Lynn Blumenstein.

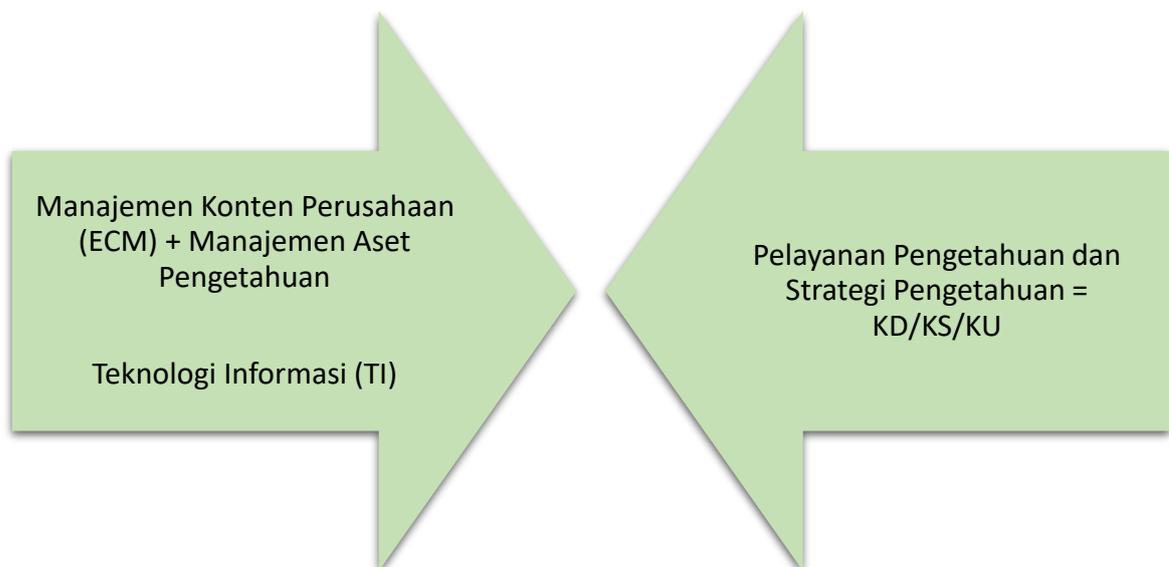
Berfokus pada peran ECM yang luas dan inklusif dalam organisasi, Blumenstein menggambarkan ECM sebagai "... strategi pengelolaan dan pengambilan informasi komprehensif yang membahas dokumen dan catatan internal, aset digital, dan konten Web." Memperhatikan bahwa organisasi menginginkan lebih banyak kendali atas semua informasi perusahaan mereka, Blumenstein menjelaskan bagaimana pekerja yang memiliki pengetahuan memimpin upaya tersebut, menyediakan perusahaan dengan strategi ECM "yang didorong oleh pengetahuan tentang proses bisnis, metadata, klasifikasi taksonomi, dan keterampilan teknologi, yang semuanya mengarah pada penangkapan, pengambilan, dan penggunaan ulang konten yang efektif" (Blumenstein, 2005). Sebagai rangkuman, kami tawarkan definisi kerja ECM ini: Aplikasi organisasi yang menggunakan proses bisnis dan alat otomatis untuk membantu organisasi dalam menangkap, menyimpan, memelihara, dan menyampaikan pengetahuan dan informasinya.

ECM-plus

manajemen aset pengetahuan. Masih banyak lagi yang dibutuhkan dalam lingkungan layanan pengetahuan, khususnya karena ahli strategi pengetahuan dan tim pekerja pengetahuan serta profesional pengetahuan strategisnya berupaya mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan di seluruh perusahaan yang dirancang untuk menyusun organisasi sebagai budaya pengetahuan. Sementara ECM sebagai metodologi manajemen dan penyampaian layanan praktis memiliki aplikasi dan manfaat yang terkenal, strategi layanan pengetahuan perusahaan mengharuskan elemen-elemen konstruksi layanan pengetahuan digabungkan ke dalam gambaran manajemen konten perusahaan. ECM membantu kita menangani konten internal organisasi, banyak dokumen, kebijakan, prosedur, dan materi lain yang dibuat dan ditujukan untuk penggunaan internal, sebuah poin yang didukung oleh jurnalis KMWorld Jim Murphy ketika ia menjelaskan bagaimana penyedia manajemen konten perusahaan yang paling sukses dan berpengaruh dikelompokkan di sekitar manajemen dokumen dan manajemen konten Web (Murphy, 2008). Manajemen konten internal ini adalah aktivitas yang paling sesuai dengan elemen komponen kedua dari tiga elemen layanan pengetahuan manajemen pengetahuan dan dengan demikian secara alami sesuai dengan konstruksi layanan pengetahuan. Untuk menangani konten eksternal, proses manajemen harus diperluas, dan di sinilah pekerja pengetahuan mencari kerangka kerja yang lebih luas, sebuah langkah yang membawa mereka ke manajemen informasi, yang merupakan elemen pertama dari tiga elemen yang membentuk layanan

pengetahuan. Demikian pula, jika proses manajemen ingin berhasil, perhatian dan keterhubungan dengan berbagi pengetahuan akan diperlukan. Langkah produktif ini yang biasanya muncul setelah pengetahuan dikembangkan dari aktivitas pengumpulan informasi atau data apa pun yang telah terjadi adalah dasar pembelajaran strategis, yang merupakan elemen ketiga dari tiga elemen komponen layanan pengetahuan dan yang menurut definisi cocok dengan KD/KS/KU yang sangat dicari yang mendorong manajemen modal intelektual organisasi atau perusahaan.

Untuk membawa manajemen pengetahuan dan pembelajaran strategis ke dalam manajemen konten perusahaan, kami memperluas ECM ke dalam manajemen aset pengetahuan, sebuah pendekatan terhadap konten perusahaan yang menggabungkan audit layanan pengetahuan, pengembangan strategi pengetahuan, dan (bila diperlukan) restrukturisasi dan manajemen perubahan – semuanya dijelaskan secara rinci di tempat lain dalam buku ini – untuk memastikan bahwa perhatian seluas mungkin diberikan untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memanfaatkan konten perusahaan.



Gambar 5.3 Tempat kerja domain pengetahuan.

Sebagai sebuah metodologi manajemen, manajemen aset pengetahuan memerlukan penilaian konten organisasi yang sedikit berbeda dan dapat dilihat dari tiga sudut pandang yang berbeda, dari apa yang mungkin kita sebut sebagai fokus fungsional, dari fokus perusahaan, dan dari perspektif pekerja pengetahuan. Fokus fungsional mengidentifikasi aset pengetahuan sebagai informasi atau pengetahuan yang dikumpulkan yang dimiliki oleh perusahaan yang lebih besar dan digunakan oleh siapa pun yang berafiliasi dengan organisasi untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sering dianggap sebagai konten yang terorganisasi untuk menyelesaikan sesuatu, kita mungkin juga menganggap aset pengetahuan sebagai apa pun yang dapat kita rujuk saat kita membuat keputusan, mencoba mempercepat inovasi, dan/atau melakukan penelitian.

Dari perspektif perusahaan, aset pengetahuan dilihat sebagai informasi atau pengetahuan yang dikumpulkan dalam perusahaan yang lebih besar yang dapat digunakan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, seperti halnya fokus fungsional. Namun, dalam iterasi ini, kami menyadari bahwa semua unit operasional membuat dan menyimpan aset pengetahuan dan memasukkan dalam pengakuan itu pemahaman bahwa, sebagai fungsi operasional, manajemen aset pengetahuan memperkuat semua unit dan semua departemen perusahaan. Tidak mengherankan, tindak lanjut yang wajar adalah definisi pekerja pengetahuan tentang aset pengetahuan, menganggap aset pengetahuan sebagai informasi, pengetahuan, atau konten pembelajaran strategis yang disimpan dalam bentuk yang membuatnya dapat diakses dan digunakan.

Dengan sedikit usaha, kita dapat menetapkan bahwa pentingnya manajemen aset pengetahuan berasal dari organisasi itu sendiri dan khususnya dari harapan manajemen senior sehubungan dengan efektivitas organisasi. Tanpa bermaksud terlalu rinci, manajemen aset pengetahuan penting jika karyawan ingin bekerja secara efektif dan efisien. Namun, untuk mencapai tujuan itu, para pemimpin perusahaan harus mengevaluasi pendekatan mereka terhadap manajemen aset pengetahuan dan, jika perlu, mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan manajemen modal intelektual organisasi. Cara perusahaan mengelola aset pengetahuan memiliki dampak operasional yang signifikan, khususnya dalam hal tenaga kerja (misalnya, waktu yang dihabiskan karyawan untuk mencari informasi yang mereka butuhkan untuk pekerjaan mereka) dan investasi finansial (biaya untuk mengembangkan atau memperoleh sumber daya pengetahuan yang akan berisi informasi atau basis pengetahuan yang diperlukan).

Jadi, setiap perusahaan secara default memiliki strategi pengetahuan, meskipun tidak diakui dan hanya dibangun sebagai bagian dari strategi bisnis organisasi yang lebih besar. Idealnya, strategi pengetahuan perusahaan terkait dengan tujuan organisasi yang lebih besar dan mencakup perhatian pada peran dan nilai konten pengetahuan, serta menekankan pembagian pengetahuan di seluruh perusahaan melalui kolaborasi. Semua elemen strategi pengetahuan ini dibangun atas pengakuan bahwa modal intelektual organisasi merupakan salah satu asetnya yang paling berharga dan bahwa pengelolaan aset tersebut berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Mengapa fokus pada pengelolaan aset pengetahuan? Kami merekomendasikan agar dalam hal penerapannya untuk layanan pengetahuan, ECM diperluas untuk memasukkan perhatian pada konten eksternal dan pembelajaran strategis, dan hal ini dicapai melalui integrasi pengelolaan aset pengetahuan ke dalam proses ECM. Kelayakan pengelolaan aset pengetahuan dengan cepat ditetapkan dan sesuai dengan ECM: akuntabilitas ekonomi, pemberian layanan, dan nilai semuanya bersatu untuk mendukung inisiatif pengelolaan aset pengetahuan/ECM yang tangguh. Dalam perusahaan yang dikelola dengan baik, tidak ada ruang dalam anggaran organisasi untuk proses atau aktivitas apa pun yang tidak memberikan pengembalian investasi yang langsung dan dapat diverifikasi. Penentuan ROI untuk pengembangan, perolehan, dan pemeliharaan aset pengetahuan hanya diperlukan dalam gambaran manajemen saat ini, dan tidak ada pilihan bagi ahli strategi pengetahuan yang

bertanggung jawab atas pengelolaan dan pemberian layanan pengetahuan selain memenuhi persyaratan tersebut.

Pemberian layanan juga terstruktur agar sesuai dengan keadaan keuangan. Untungnya, bagi kebanyakan orang yang perlu "mencari sesuatu" (sebagaimana kebanyakan orang yang menggunakan aset pengetahuan menggambarkan aktivitas yang mereka lakukan), tidak lagi penting bagi orang lain kolega atau profesional informasi untuk dilibatkan dalam proses tersebut. Untuk sebagian besar informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang dibutuhkan oleh pekerja, proses telah dikembangkan dan ketergantungan total pada intervensi orang lain dalam pencarian fakta, penelitian dokumen lama, dan aktivitas pengumpulan informasi serupa telah berlalu.

Yang berkontribusi pada skenario yang disambut baik ini adalah teknologi, karena teknologi saat ini menawarkan banyak peluang untuk layanan mandiri dan menemukan apa yang disimpulkan pekerja sebagai "cukup baik." Program sekarang memiliki efisiensi yang dibangun di dalamnya (seperti penandaan taksonomi dan metadata), membuat informasi bahkan lebih berhasil dan cepat dicari. Meskipun demikian, ada banyak situasi yang memerlukan intervensi, dan peran ahli strategi pengetahuan dan tim di unit layanan pengetahuan terus dibutuhkan secara alami dalam banyak situasi, baik untuk panduan lebih lanjut dalam menyempurnakan pencarian atau dalam mencari saran dan konsultasi tentang kualitas hasil pencarian, dan dalam konteks inilah hubungan dengan pembelajaran strategis dalam manajemen aset pengetahuan dibuat.

Terkait dengan pemikiran baru tentang pemberian layanan ini adalah pertimbangan yang cukup besar tentang konsolidasi fungsi terkait dan unit fungsional, dengan beberapa manajer organisasi meninjau kontribusi masing-masing unit yang menyediakan beberapa layanan yang berfokus pada informasi atau pengetahuan. Dari perspektif organisasi yang lebih besar, bukan tidak mungkin akan ada peluang untuk menggabungkan operasi beberapa unit ini, dengan, misalnya, manajemen catatan dan informasi (RIM) yang digabungkan dengan unit layanan pengetahuan organisasi, atau aktivitas TI tertentu yang digabungkan dengan beberapa unit yang berfokus pada konten (sistem manajemen SDM atau sumber daya manusia dengan, katakanlah, unit pelatihan dan pengembangan perusahaan). Memang, kombinasi semacam itu dapat diperkirakan akan menjamur di masa depan, dan untungnya solusi teknologi tersedia, yang hanya membutuhkan para manajer di area tersebut untuk mengenali keuntungan dari KD/KS/KU lintas fungsi dan penerapannya ke dalam area tempat kerja yang menjadi tanggung jawab manajemen dan penyediaan layanan mereka.

Dalam menciptakan nilai dari aset pengetahuan, para ahli strategi pengetahuan dapat memberikan perhatian mereka untuk menyediakan layanan pengiriman dan dukungan operasional untuk apa yang telah mereka tetapkan sebagai yang dibutuhkan dan misi khusus untuk dukungan dan pertumbuhan perusahaan yang lebih besar.

Proses ECM/manajemen aset pengetahuan. Dimulai dengan pengakuan bahwa aset pengetahuan sudah ada (bahkan jika aset ini tidak diidentifikasi dengan jelas atau dikategorikan secara ideal) mengarah pada fokus pada tanggung jawab pimpinan perusahaan untuk mengurangi biaya dan menghasilkan pendapatan. Langkah selanjutnya dalam proses ini

adalah melakukan audit layanan pengetahuan. Aktivitas tersebut akan mengarah pada perencanaan untuk strategi pengetahuan yang ditingkatkan untuk perusahaan yang lebih besar, yang mengarahkan organisasi menuju pengembangan dan kelanjutan budaya pengetahuan yang berkelanjutan. Terbangun dalam proses tersebut adalah langkah terakhir, meskipun itu adalah langkah yang sama sekali tidak diharapkan untuk mencapai puncak atau simpulan dan itu akan, pada kenyataannya, mengarah pada pengawasan dan pemantauan yang berkelanjutan dan (semoga) terjadwal secara teratur.

Ini adalah langkah setelah persetujuan atas rekomendasi kerangka strategis layanan pengetahuan menuju penerapan rekomendasi dan, jika diperlukan, restrukturisasi dan pembentukan manajemen perubahan dan prosedur implementasi perubahan. Setelah audit selesai, proses pengelolaan aset pengetahuan bergerak maju, dengan tim perencanaan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan terlibat dalam pengembangan strategi pengetahuan di seluruh perusahaan (atau merevisi atau meningkatkan strategi yang sudah ada). Jelas perencanaan strategis bukanlah tambahan baru pada perangkat pengelolaan layanan pengetahuan, dan para profesional layanan informasi dan pengetahuan telah lama menjadi ahli dalam mengadaptasi teknik yang diterapkan dalam lingkungan manajemen yang lebih besar untuk pengelolaan layanan pengetahuan.

Dengan demikian, kerangka strategis layanan pengetahuan itu sendiri tidak selalu menjadi tujuan utama dalam mengembangkan strategi pengetahuan, terutama jika fokus perencanaan tidak menyimpang dari konten khusus misi dan KD/KS/KU. Seperti halnya semua perencanaan strategis, tujuannya adalah untuk menggunakan teknik kolaborasi dan berbagi untuk memungkinkan rekan kerja berkumpul bersama guna berfokus pada bagaimana perusahaan, sebagai organisasi yang berpusat pada pengetahuan, dapat mengembangkan budaya pengetahuan (atau memperkuat budaya pengetahuan yang sudah ada). Ketika mereka melakukannya, mereka mengidentifikasi dan menerapkan alat, teknik, dan proses untuk memastikan bahwa organisasi diposisikan untuk memanfaatkan aset pengetahuannya sebaik-baiknya demi kepentingan perusahaan yang lebih besar. Kekuatan proses ini adalah bahwa perencanaan strategis menyatukan para perencana terbaik dalam organisasi, merinci mereka untuk berfokus pada masa depan dan bagaimana perusahaan dapat diharapkan menggunakan aset pengetahuannya untuk berfungsi di masa depan itu.

Akhirnya, upaya tersebut beralih ke manajemen perubahan, lagi-lagi metodologi yang diakui dalam komunitas manajemen yang lebih besar dan yang secara teratur digunakan dalam manajemen layanan pengetahuan (dan topik yang dieksplorasi lebih lanjut dalam bab berikutnya). Setelah mengembangkan "paket" audit yang mencantumkan koleksi dan repositori atau gudang penyimpanan informasi dan konten pengetahuan organisasi (dan sedetail mungkin sesuai dengan batasan audit), dan dengan strategi pengetahuan di tangan, rekomendasi untuk manajemen konten perusahaan yang menggabungkan manajemen aset pengetahuan dapat diimplementasikan. Tanggung jawab untuk aktivitas ini biasanya diberikan kepada seorang profesional layanan informasi atau pengetahuan tingkat senior seorang ahli strategi pengetahuan, mungkin, atau seorang CIO atau CKO – yang kemudian menyusun tim implementasi strategi pengetahuan.

Apakah mencoba untuk menyelenggarakan restrukturisasi layanan pengetahuan di seluruh perusahaan berskala penuh atau hanya berfokus pada elemen strategi yang dipilih dengan cermat yang sudah ada, fokusnya lagi akan pada konten pengetahuan dan pada pembentukan tingkat tertinggi penyampaian layanan melalui proses KD/KS/KU yang bersifat organisasional dan tanpa batas. Dengan pemahaman menyeluruh tentang budaya organisasi secara keseluruhan, dan tentang bagaimana pemangku kepentingan cenderung bereaksi terhadap perubahan untuk strategi pengetahuan yang baru atau yang disempurnakan, tim bergerak maju untuk mengelola dan mengimplementasikan kerangka kerja perubahan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dan sesuai dengan tujuan bisnisnya.

Dengan demikian, kami mengidentifikasi tiga langkah utama dari proses ECM/KAM (melaksanakan audit layanan pengetahuan, mengembangkan kerangka strategis layanan pengetahuan, dan menentukan metodologi manajemen perubahan); dalam melakukannya, kami jadi mengetahui bahwa mengingat langkah-langkah ini penting dalam menerapkan ECM, sebagaimana dibuktikan oleh pembuatan intranet di perusahaan layanan keuangan Barrie. Bersamaan dengan penambahan informasi bisnis dan pengetahuan ke ECM pusat, Barrie sedang dalam proses mengembangkan situs intranet internal untuk menjadi portal tingkat atas untuk mengakses ECM. Di sini ditentukan, berdasarkan temuan audit layanan pengetahuan, bahwa manajemen dan pemangku kepentingan di seluruh perusahaan memerlukan lokasi pusat untuk menampung semua informasi yang tidak sensitif dan tidak khusus untuk departemen misalnya dokumentasi dan kebijakan sumber daya manusia.

Temuan audit ini membantu menentukan kerangka kerja yang dapat digunakan oleh manajer konten/ahli strategi pengetahuan untuk ke depannya, guna mengetahui di mana dan bagaimana berbagai jenis pengetahuan harus disimpan. Selain itu, kerangka kerja ini membantu memperkuat budaya perusahaan, karena semua pemangku kepentingan kini memiliki tempat untuk menyimpan pengetahuan seputar manajemen merek, komunitas praktik, atau media internal yang kaya. Kerangka kerja ini didukung oleh metodologi manajemen perubahan yang digunakan, dan dalam kasus ini rasa urgensi seputar penerapan ECM sangat tinggi. Dengan temuan dan rekomendasi audit yang sangat transparan bagi staf pada umumnya, dukungan sebagian besar sudah ada. Namun, ada kebutuhan besar untuk komunikasi dan pelatihan yang tepat seputar implikasi penerapan ECM yang disepakati, dan sekali lagi, dengan aktivitas manajemen perubahan yang diidentifikasi sejak awal dan tetap menjadi prioritas selama proyek, penerimaan pengguna yang tinggi tercipta dengan sedikit perlawanan.

Merencanakan kerangka kerja strategis untuk ECM/manajemen aset pengetahuan.

Buku ini memiliki tujuan khusus, untuk membantu para ahli strategi pengetahuan saat mereka berupaya meningkatkan (atau menciptakan) budaya perusahaan yang mendukung KD/KS/KU untuk perusahaan yang lebih besar. Kami beranggapan bahwa budaya pengetahuan organisasi sangat penting untuk pencapaian misi organisasi, apa pun misinya atau bagaimana pun ia diungkapkan.

KD/KS/KU berhasil jika semua orang yang berafiliasi dengan organisasi induk atau tempat kerja mampu menemukan, membuat, dan berbagi informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka. Untuk melakukan itu, alat atau kumpulan alat, perilaku, dan sarana lain untuk KD/KS/KU di seluruh perusahaan sangatlah penting. Dan dengan pernyataan itu ada peringatan yang jelas: bahkan jika aplikasi manajemen konten perusahaan (ECM) hanya digunakan secara lokal, konsep ECM/manajemen aset pengetahuan sebagai tujuan universal sangat memengaruhi keberhasilan organisasi.

Jadi motivasi untuk merencanakan kerangka kerja strategis untuk ECM dalam konteks layanan pengetahuan tampak jelas, tetapi harus diakui bahwa semua pemimpin industri tidak sepakat. Nav Chakravarti, yang menulis dalam publikasi KMWorld, berpendapat bahwa sistem manajemen konten (yang mungkin kita sebut sebagai "ECM" publik atau eksternal) "tidak dirancang untuk manajemen pengetahuan dan karena beberapa kesenjangan dalam kapabilitas produk, banyak organisasi gagal dalam upaya mereka untuk mendorong kolaborasi yang lebih besar" (Chakravarti, 2008).

Di antara perbedaan atau, seperti yang dikatakan Chakravarti, "elemen KM vs. CM," Chakravarti mengidentifikasi fakta bahwa "kehidupan sehari-hari bergantung pada potongan-potongan pengetahuan yang terperinci" dan manajemen konten (CM) umumnya dirancang untuk mengelola informasi yang biasanya tidak terperinci. Ia juga mencatat bahwa "orang tidak dan tidak akan meluangkan waktu untuk mendokumentasikan apa yang mereka ketahui." Untuk menangkap informasi diam-diam ini, Chakravarti menegaskan, penangkapan pengetahuan harus mudah dan harus dilakukan sebagai bagian dari proses kerja dan "bukan sebagai dokumen terpisah atau tugas penerbitan konten yang mungkin dilakukan karyawan suatu hari." Itu adalah pelajaran yang siap dihayati Barrie dalam pekerjaannya, karena ia bertekad untuk tidak membiarkan ECM/sistem manajemen konten (CMS) hanya digunakan "satu hari" atau "suatu hari nanti." Menyadari bahwa saat seseorang menerapkan ECM untuk organisasi, ECM sering kali dianggap sebagai sistem internal untuk menyimpan informasi dan data dan/atau sebagai alat alur kerja untuk menyederhanakan proses, Barrie memutuskan untuk mengambil pendekatan yang berbeda.

Internet of Things menjangkau audiens yang jauh lebih luas daripada hanya orang-orang organisasi dan servernya, dan ia merasa bahwa perluasan alami dari konsep ECM ini adalah sistem manajemen konten (CMS) untuk situs web eksternal organisasi. Jadi itulah yang dilakukan Barrie, menciptakan CMS yang bekerja dengan ECM di perusahaan jasa keuangan tempatnya bekerja. Bersamaan dengan penerapan solusi ECM bertahap untuk berbagai departemen di perusahaannya (yang ceritanya akan dibahas kemudian), ia membantu memperbarui situs web dari file HTML dan CSS sederhana yang memiliki sedikit atau tidak ada fungsi analitis. Setelah proyek selesai dengan CMS yang terpasang di situs, Barrie menerapkan fitur-fitur seperti arsitektur informasi yang kuat untuk memanfaatkan template yang lebih tangguh dan penggunaan breadcrumb. Selain itu, dengan panduan konten yang jelas, Barrie mampu meningkatkan optimasi mesin pencari (SEO) situs, menerapkan praktik terbaik seperti

judul dan deskripsi halaman yang ditentukan, penandaan meta-data, dan fungsi manajemen aset. Dengan strategi manajemen pengetahuan berjenjang ini, Barrie sebagai ahli strategi pengetahuan perusahaan terus diposisikan untuk memengaruhi strategi KD/KS/KU yang holistik.

Meskipun demikian, sudut pandang komentar Chakravarti umum di banyak organisasi, dan pengakuannya bahwa perbedaan terpenting antara CMS dan manajemen pengetahuan serta layanan pengetahuan berkaitan dengan pengukuran, kita dapat memikirkan apa yang ditawarkannya sehubungan dengan hubungan ECM/CMS. Memperhatikan bahwa "kemampuan untuk memantau dan mengukur secara holistik elemen-elemen penting dari keseluruhan proses alur kerja merupakan perbedaan mendasar antara ECM dan CMS," Chakravarti menawarkan elemen-elemen inti berikut untuk diukur:

- a. **Menangkap efektivitas:** Melacak kontribusi penulis, dan nilai kontribusi tersebut untuk penghargaan dan pengakuan sangat penting, sehingga penulis memiliki insentif untuk mengungkapkan pengetahuan diam-diam di kepala mereka dan meluangkan waktu dan upaya untuk mendokumentasikannya. Ini juga membantu mencegah penimbunan informasi karena, dalam model lama, informasi adalah kekuatan. Mengingat bahwa ada kepengarangan yang tersebar luas, menjadi penting untuk membedakan penulis yang lebih ahli dari pemula. Ini terutama berlaku dalam lingkungan penerbitan mandiri seperti blog dan forum.
- b. **Efisiensi rute:** Dalam proses rute, perlu untuk mengukur waktu dalam proses alur kerja dan mengidentifikasi hambatan persetujuan. Mengingat bahwa pengetahuan memiliki masa simpan, penting juga untuk mengukur kecepatan pembaruan pengetahuan dan memastikan aliran yang tepat waktu.
- c. **Keberhasilan konversi:** Dalam proses konversi, seluruh tujuannya adalah untuk mengarahkan pengguna ke solusi terbaik untuk kebutuhannya. Ini hanya mungkin dilakukan dengan menyediakan cara untuk mendapatkan umpan balik dari pengguna dan pelanggan, seperti peringkat dan komentar, diskusi tentang konten, atau survei. Lebih jauh, peringkat dokumen perlu dicatat, dan tugas peninjauan otomatis perlu dimulai untuk dokumen yang menerima peringkat buruk.

Dengan panduan Chakravarti, pertanyaan bagi para manajer yang ingin mengembangkan kerangka kerja strategis untuk ECM menjadi pertanyaan tentang bagaimana memudahkan pengguna menemukan informasi, pengetahuan, atau konten pembelajaran strategis yang dibutuhkan dan membedakan "situs web berbasis konten dari aplikasi web berbasis pengetahuan yang berfokus pada konversi."

Tentu saja, subjek tentang seberapa baik konten dikelola menjadi perhatian. Mary Lee Kennedy dan Angela Abell menulis tentang perubahan peran profesional pengetahuan dan memberikan saran yang sangat kuat tentang bagaimana peran tersebut jika profesional pengetahuan yang ada bersedia dapat mendorong proses manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar. Namun, pertama-tama, mereka mencatat, ada tantangan, termasuk tantangan "utama" dalam mengelola volume konten yang terus bertambah. "Seiring munculnya perilaku yang lebih terdesentralisasi di intranet," tulis

Kennedy dan Abell, "infrastruktur (misalnya, ruang tim dan ruang kolaborasi proyek) dan jumlah duplikasi dan konten yang berlebihan akan tumbuh secara eksponensial" (Kennedy dan Abell, 2008). Kennedy dan Abell menyarankan bahwa menghindari jebakan ini akan sulit, dan solusinya, termasuk manajemen aset ECM/pengetahuan, tentu akan "sebagian besar didorong oleh pengakuan yang dirasakan atas nilai langsungnya." Mereka setuju bahwa akan terus ada banyak perhatian terhadap solusi teknologi yang (seperti yang mereka kutip dari saran Andrew McAfee) "membuat praktik dan keluaran pekerja pengetahuan terlihat." Di sinilah, tampaknya, peran berpengaruh dari para ahli strategi pengetahuan, pekerja pengetahuan, dan profesional pengetahuan strategis organisasi, baik di unit layanan pengetahuan maupun di semua bagian organisasi harus dimainkan.

Dengan demikian, peran para profesional pengetahuan terkait dengan fungsi penting di seluruh perusahaan yang membangun hubungan yang berharga dalam pengembangan kerangka kerja strategis untuk ECM. Kennedy dan Abell merekomendasikan enam "kelompok tanggung jawab" untuk pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis, masing-masing dengan fungsi penting dalam ECM dan menetapkan pekerjaan yang perlu dilakukan. Kelompok yang diusulkan Kennedy dan Abell adalah:

- strategi informasi dan pengetahuan
- arsitektur informasi perusahaan
- tata kelola informasi
- pembuatan dan perolehan konten
- komunikasi dan publikasi
- pemanfaatan dan penggunaan informasi.

Dengan demikian, tema penting yang terus berlanjut di kedua sumber daya ini adalah bahwa perusahaan dan organisasi harus fokus pada kebutuhan bisnis saat kerangka strategis manajemen aset pengetahuan/ECM bergerak maju. Ini adalah sudut pandang yang disetujui Janice Anderson. Dalam karyanya, Anderson telah lama menghubungkan antara manajemen catatan dan informasi (RIM) dan layanan KM/pengetahuan. Dalam artikelnya tentang praktik terbaik di lingkungan RIM, ia menghubungkan ECM dan RIM dengan langkah-langkah logis dan praktis. Dalam menggambarkan nilai penggabungan RIM dan ECM, Anderson menulis bahwa dalam lingkungan organisasi saat ini, "perusahaan yang mengidentifikasi persyaratan bisnis mereka dan mengatur informasi mereka beberapa langkah lebih maju dari rekan-rekan mereka" (Anderson, 2006). Langkah-langkah pertama yang direkomendasikan Anderson adalah:

- Menilai kebutuhan organisasi.
- Mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk mengelola informasi.
- Menetapkan dan mendokumentasikan praktik bisnis.
- Menemukan informasi yang dibuat dan diterima dalam organisasi.
- Membuat dan mengisi alat manajemen informasi.

Menawarkan "tiga hal yang perlu diingat saat Anda mempertimbangkan implementasi sistem ECM," Anderson menyarankan para manajer dengan tanggung jawab layanan pengetahuan untuk memperhatikan bahwa:

- ✓ Membeli dan mengimplementasikan sistem ECM tidak menjamin kepatuhan atau kepatuhan terhadap praktik terbaik.
- ✓ Semua sistem ECM memerlukan investasi awal yang signifikan berupa waktu, upaya, dan uang.
- ✓ Sistem ECM yang dirancang dan diterapkan dengan baik sepadan dengan upaya dan memberikan pengembalian investasi yang signifikan.

Anderson menyimpulkan dengan enam "tips" untuk mengimplementasikan "sistem ECM yang akan bertahan lama:"

1. Identifikasi tim yang tepat untuk pemilihan, implementasi, dan pemeliharaan produk ECM.
2. Persiapkan kompleksitas implementasi sistem ECM dengan taksonomi, rencana pengarsipan, dan jadwal penyimpanan Anda.
3. Pilih sistem ECM yang memungkinkan Anda bersikap fleksibel.
4. Kembangkan rencana implementasi yang memungkinkan Anda memprioritaskan menurut risiko/kebutuhan tertinggi.
5. Buat kebijakan dan prosedur untuk sistem ECM Anda berdasarkan kebijakan dan prosedur RIM yang telah Anda kembangkan.
6. Tangani perubahan organisasi dan komunikasi dalam proses desain/bangun Anda (Anderson, 2006).

Meskipun beberapa pihak mungkin tidak setuju dengan kiat implementasi Anderson yang berkaitan dengan pembuatan kebijakan dan prosedur berdasarkan kebijakan dan prosedur RIM, perbedaan tersebut biasanya muncul dalam lingkungan tempat pendekatan holistik terhadap manajemen pengetahuan dan layanan pengetahuan belum ditanamkan sebagai karakteristik organisasi.

Terlepas dari model yang dipilih (bagaimanapun juga, kita semua harus memulai dari suatu tempat, dan mengacu pada model sebelumnya umumnya jauh lebih mudah diterima dan lebih mungkin menghasilkan rencana yang dapat dicapai daripada memulai dengan pola yang sama sekali baru), tujuannya adalah, seperti yang dikatakan Anderson, "untuk menggabungkan praktik terbaik industri untuk pencarian dan pengambilan serta manajemen siklus hidup sebagaimana tercermin dalam program yang ideal." Menerapkan ECM. Dengan panduan ini dan sekarang dengan pemahaman tentang ECM/manajemen aset pengetahuan dan tempatnya dalam organisasi, kita dapat beralih ke contoh bagaimana ECM benar-benar diterapkan dan menunjukkan bagaimana perencanaan ECM membantu menerapkan layanan pengetahuan. Kita mulai dengan memikirkan dua pendekatan. Kami menyebutnya praktik terbaik, dan kami merekomendasikan fokus pada penggunaan ECM sebagai metode peningkatan dan integrasi proses bisnis, dan menggunakan pendekatan portofolio untuk konten yang ditawarkan sebagai layanan (basis data yang dapat dicari).

Praktik Terbaik (1): Gunakan ECM sebagai metode peningkatan dan integrasi proses bisnis. Kami mengemukakan dua poin:

Jika memungkinkan, masukkan rekayasa ulang proses bisnis (BPR) ke dalam program ECM Anda. BPR melibatkan (biasanya) pemetaan proses yang ada terlebih dahulu, kemudian mendesain ulang proses dan prosedur agar lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis dan, secara bersamaan, untuk mencapai peningkatan efisiensi. Secara umum, perencanaan dan implementasi sistem otomatis apa pun harus mencakup, minimal, evaluasi proses bisnis yang terlibat.

Ketika kami berupaya membawa ECM ke dalam konteks layanan pengetahuan, kami memeriksa bagaimana konten terstruktur dan tidak terstruktur disebarkan ke berbagai repositori, bagaimana informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran digunakan saat dibagikan dari repositori tersebut, dan efektivitas sistem dalam menyampaikan konten, khususnya dalam hal alur kerja dan fungsi operasional. Tidak masuk akal untuk menerapkan sistem otomatis yang dimaksudkan untuk memfasilitasi atau mempercepat serangkaian proses kerja yang tidak memadai, ketinggalan zaman, atau tidak relevan. Menerapkan sistem seperti itu, paling banter, hanya akan mempercepat aktivitas yang salah! Rencana yang ideal dimulai dengan meninjau proses yang ada (metode formal) dan perilaku manusia (cara informal untuk menyelesaikan pekerjaan). Kemudian, kami melibatkan orang-orang yang benar-benar melakukan pekerjaan dan menghasilkan "kondisi yang diinginkan", proses bisnis yang lebih baik termasuk perhatian pada alur kerja dan peran. Dengan langkah-langkah ini, desain dan alur kerja sistem ECM yang baru akan paling sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

Contoh berikut menjelaskan bagaimana satu organisasi mencocokkan pemanfaatan BPR dengan tujuan ECM-nya. Sebuah perusahaan farmasi besar memiliki proses manual untuk memperoleh persetujuan atas publikasi ilmiah eksternal. Proses yang ada telah ada selama bertahun-tahun melalui masa pertumbuhan yang luar biasa. Sistem lama memerlukan banyak tingkat persetujuan, seperti seluruh rantai pelaporan dari ilmuwan hingga Presiden Riset. Selain itu, diperlukan persetujuan dari kepala dewan hukum paten, izin perjanjian hak cipta dari fungsi perpustakaan, dan bahkan fitur pemesanan cetak ulang. Ketika fungsi riset perusahaan terdiri dari 2.000 ilmuwan, sistem manual (hardcopy dikirim melalui surat antar kantor) berfungsi dengan baik, tetapi ketika divisi riset membengkak hingga hampir 12.000 karyawan dan mencakup enam lokasi utama di empat benua, ada kebutuhan yang jelas untuk sistem ECM yang layak.

Dalam konsultasi dengan para pemangku kepentingan dan sponsor eksekutif proyek, peta proses dibuat untuk negara bagian yang ada dan yang diinginkan selama tahap perencanaan. Segera ditetapkan bahwa rantai persetujuan harus dipersingkat dan dibuat lebih fleksibel menurut lokasi. Pemesanan cetak ulang juga dihilangkan, dan prosesnya sekarang akan mencakup tanggung jawab penandatanganan hukum setempat alih-alih merujuk ke penasihat paten utama yang berbasis di AS. Selain itu, menjadi jelas bahwa ada beberapa rantai persetujuan dan jika salinan elektronik artikel diarahkan dan dilacak, rantai (seperti rantai pelaporan, perpustakaan, dan hukum) dapat dilakukan secara paralel.

Beberapa pakar di bidang tersebut berpendapat bahwa pendekatan BPR sudah ketinggalan zaman, bahwa inisiatif harus diselaraskan dengan saluran dan perjanjian informal yang ada karena di sinilah pertukaran pengetahuan "nyata" terjadi. Terlepas dari perbedaan pendapat ini, pendekatan BPR terus berlaku dan efektif, seperti yang dapat dilihat dalam contoh ini (yang membahas referensi Chakravarti tentang efisiensi rute dalam proses pengukuran). Dalam menangani dilema di mana pertukaran pengetahuan terjadi, kami sarankan agar para profesional pengetahuan dan manajer pengetahuan mempelajari dan memilih proses bisnis mana pun (formal, informal, atau gabungan) yang tampaknya paling banyak digunakan dan berpartisipasi dalam organisasi Anda sendiri.

Kemudian, pelajari sebanyak mungkin tentang konstruksi proses sosial ini dan rancang sistem dan implementasi ECM Anda sesuai dengan itu. Pengalaman telah menunjukkan bahwa sebagian besar implementasi yang berhasil mempertimbangkan proses kerja formal (yang menetapkan konteks, waktu, dan alasan untuk transfer pengetahuan) dan peluang berbagi informasi yang fleksibel, berinsentif, dan "berbasis sukarelawan". Apa pun pendekatannya (atau terminologi yang digunakan untuk menggambarkannya), unsur manusia tidak dapat diabaikan. Kami sekarang menyadari bahwa KD/KS/KU tidak dapat dipaksakan dan hanya dapat ada dalam budaya di mana orang-orang ingin berbagi pengetahuan yang mereka kembangkan. Karena peran profesional pengetahuan telah meluas hingga mencakup keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang berkaitan dengan kemitraan dan aliansi, rasa saling menghormati dan percaya, dan komunikasi, peran itu sekarang juga memerlukan kekuatan kepemimpinan untuk memengaruhi rekan kerja agar ingin berbagi apa yang mereka ketahui.

Poin kedua kami berkaitan dengan cakupan upaya ECM. Jika proyek memiliki cakupan yang luas dan dapat dianggap lebih sepenuhnya sebagai "perusahaan" dalam ambisi para pemimpin organisasi, proyek tersebut akan mencakup begitu banyak fungsi dan proses kerja sehingga mustahil untuk merekayasa ulang dengan cara apa pun yang dijelaskan di atas. Rekomendasi kami di sini adalah, minimal, menginventarisasi berbagai peran yang dimainkan oleh departemen (atau individu, dalam organisasi kecil) dengan melakukan audit layanan pengetahuan menyeluruh yang kemungkinan akan melibatkan perwakilan dari berbagai peran dalam proses inventarisasi yaitu, pemangku kepentingan dalam proses ECM dan meminta mereka memberikan saran dan panduan dari perspektif spesifik mereka kepada tim proyek sejak awal perencanaan.

Praktik ini memiliki dua tujuan, untuk mengidentifikasi rintangan atau jebakan dalam perencanaan yang dapat dicegah dalam fase perencanaan (dibandingkan dengan mengambil langkah ini selama fase pelaksanaan ketika perubahan jauh lebih sulit untuk diterapkan), dan untuk melibatkan populasi pengguna potensial (dan mudah-mudahan "agen perubahan" atau "juara"). Hal terakhir ini sangat penting untuk proyek pengembangan kerangka strategis ECM Anda karena sistem terbaik sekalipun akan gagal (dan banyak yang gagal) jika pengguna individu tidak terlibat atau termotivasi untuk mengubah perilaku mereka dengan menggunakan sistem ECM baru Anda, seperti yang disebutkan dalam contoh dari industri asuransi jiwa. Dalam contoh ini, sebuah perusahaan mengalami "pertumbuhan astronomis" dalam aplikasi polis baru. Perusahaan memutuskan untuk merancang sistem ECM yang selaras

dengan strategi perusahaan untuk mengelola pertumbuhan sekaligus meningkatkan layanan pelanggan. Setelah meninjau struktur organisasi mereka dari sudut pandang fungsional, manajemen memutuskan bahwa sistem perutean, pengambilan, dan penyimpanan aplikasi otomatis akan mengurangi waktu pemrosesan aplikasi polis tanpa harus menambah jumlah karyawan.

Sebagai hasil dari survei peran, fungsi, dan alur kerja departemen yang terlibat dan melibatkan perwakilan dari semua tingkatan, perusahaan memutuskan untuk membuat departemen baru yang disebut "Ruang Surat Digital" yang diimplementasikan bersamaan dengan sistem ECM/alur kerja. Sistem baru tersebut telah diterima dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang mengesankan serta meningkatkan layanan pelanggan. Perusahaan menyatakan bahwa kemampuan "transparansi proses" dan "distribusi ulang beban kerja" telah menjadi faktor keberhasilan yang penting.

Praktik Terbaik (2): Gunakan pendekatan portofolio untuk manajemen konten perusahaan, dengan basis data yang dapat dicari untuk menyertakan hal berikut:

- basis data langganan (eksternal)
- basis data operasional (internal)
- historis/arsip
- berbasis informasi (berbasis teks tidak terstruktur)

Beberapa jenis konten perlu disajikan sebagai basis data besar (yang disebut "basis data", "basis informasi", "basis pengetahuan", dll.) yang berisi informasi untuk khalayak luas dan untuk berbagai kebutuhan. Sering kali, jenis konten ini disajikan sebagai layanan, biasanya dalam bentuk basis data yang dapat dicari. Konten tersebut dicari sesuai permintaan (biasanya oleh pengguna akhir atau terkadang oleh pencari ahli perantara) dan diterapkan oleh pengguna untuk memenuhi kebutuhan bisnis untuk penelitian, pengambilan keputusan, atau mengejar inovasi. Konten tersebut dapat dibuat dan dibeli atau dilisensikan secara eksternal atau dapat dikompilasi dan dikelola dalam perusahaan.

Ada beberapa tantangan dengan jenis konten ini dan model bisnis, termasuk kebutuhan konstan untuk mencocokkan konten basis data dengan kebutuhan pengguna. Sering kali, terutama dengan konten yang dibeli secara eksternal, ada sumber daya yang bersaing, antarmuka yang berbeda, kebutuhan yang berubah, kebutuhan untuk pelatihan dan evaluasi ahli, dan sejenisnya. Dalam situasi lain, ini memerlukan pakar materi pokok atau manajer konten pengetahuan untuk membantu perusahaan memilih, menyebarkan, melatih, dan memantau sumber daya ini.

Dalam sebagian besar situasi, langkah ini juga merupakan bagian dari audit layanan pengetahuan, meninjau sumber daya dari ketiga disiplin layanan pengetahuan (dan tidak terbatas pada yang biasanya dianggap sebagai sumber daya pengetahuan). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi berbagai aset pengetahuan dalam organisasi yang lebih besar karena, seperti yang dicatat dalam uraian sebelumnya tentang berbagai domain ECM, mungkin ada banyak "item" dalam portofolio ECM.

Dalam pengembangan portofolio dimulai dengan daftar bagian-bagian penyusunnya kekuatan pendekatan portofolio berperan. Dengan adanya inventaris aset pengetahuan, manajemen aset pengetahuan memiliki tempat untuk membangun. Tanpa itu, baik manajemen maupun staf dibiarkan bertanya-tanya apa saja spesifikasi KM/manajemen pengetahuan, atau apa saja yang mungkin ada.

Contoh yang baik dari pendekatan portofolio terjadi di organisasi penelitian dan pemberian layanan berukuran sedang, di mana pimpinan senior telah mengidentifikasi perlunya sistem manajemen informasi/pengetahuan/pembelajaran strategis yang terintegrasi. Harapan manajemen adalah bahwa sistem tersebut tidak akan terbatas pada pengelolaan informasi, tetapi juga akan menggabungkan pengetahuan yang ditangkap ("modal intelektual") dan konten pembelajaran strategis. Visi dan tujuan sistem yang dinyatakan dipilih: untuk menyediakan format terpadu untuk akses ke informasi perusahaan, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis, untuk memungkinkan pemangku kepentingan perusahaan membuat keputusan bisnis yang lebih baik.

Setelah audit layanan pengetahuan di mana Gugus Tugas Perencanaan ECM menyusun sesuai keinginannya dan manajemen daftar sumber daya yang komprehensif, masing-masing dianalisis untuk kontribusinya terhadap tujuan bisnis perusahaan. Karena daftar tersebut mencakup repositori pengetahuan formal dan pengaturan informal (komunitas praktik, alat jaringan sosial, komite, kelompok, dan elemen berbagi pengetahuan lainnya), audit layanan pengetahuan memerlukan pengeluaran sumber daya yang besar tetapi komitmen tersebut diimbangi oleh pengakuan oleh semua anggota gugus tugas dan pimpinan perusahaan bahwa direktori sumber daya akan menyediakan konten penting untuk membangun kerangka strategis ECM. Langkah berikutnya adalah mengevaluasi setiap repositori konten dan/atau elemen sesuai dengan kriteria berikut:

- kapasitas untuk bekerja sebagai bagian dari proses dan sistem operasi terintegrasi (misalnya, apakah repositori "cocok" sebagai bagian dari "pusat layanan terpadu" atau portal?);
- tingkat konten taktis vs. strategis;
- keterkaitan dengan pengguna, dengan referensi khusus tentang bagaimana pengguna benar-benar (dan mudah) mengakses sumber daya, bagaimana konten yang diakses digunakan, dan bagaimana penggunaan tersebut sesuai dengan tujuan strategis organisasi; – penerimaan pengguna, kemudahan penggunaan, dan kecepatan respons;
- kemampuan untuk menyatukan data dari berbagai sumber (baik formal maupun informal);
- alat laporan terintegrasi, yang diperlukan untuk ringkasan dan analisis.

Ketika Gugus Tugas Perencanaan ECM menyampaikan rencana implementasinya, mereka menggambarkan perusahaan tersebut dalam posisi yang tepat untuk beralih ke sistem ECM yang kuat dan rekomendasi dibuat untuk melanjutkan rencana tersebut.

Dua elemen penting dalam keberhasilan program tersebut adalah pertama, rekomendasi bagi karyawan manajemen senior untuk bergabung dengan gugus tugas sebagai pihak yang "berkepentingan". Elemen penting kedua adalah rekomendasi untuk inisiatif

pembelajaran menyeluruh, untuk menyiapkan program pembelajaran di seluruh perusahaan yang menekankan manfaat keseluruhan (baik individu maupun perusahaan) dari rencana ECM dengan pertimbangan penting prinsip manajemen perubahan yang dimasukkan ke dalam program pembelajaran (seperti yang dibahas dalam Bab 3, Bagian 3.1).

Peninjauan lebih dekat pada domain ECM. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, manajemen konten perusahaan (ECM) merupakan penggabungan berbagai domain. Karena profesional informasi dengan tanggung jawab manajemen untuk manajemen konten menilai kebutuhan KD/KS/KU organisasi, penting untuk mempertimbangkan aspek domain ECM berikut dan mempertimbangkan penerapannya di tempat kerja.

Manajemen konten

Domain ini dapat mencakup konten yang dihasilkan secara internal atau diperoleh secara eksternal atau keduanya. Fungsi bisnis ini menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan. Dengan menghubungkan "apa yang diketahui perusahaan" dengan "apa yang diketahui dunia" tentang suatu subjek dari tempat dan waktu yang sama kepada pembuat keputusan, inovator, penemu, atau pengembang produk/layanan lainnya, menurut definisi dapat menciptakan nilai strategis yang ditingkatkan.

Manajemen Arsip (Manajemen Siklus Hidup Dokumen)

Dunia skandal Enron, Sarbanes-Oxley, Kode Peraturan Federal AS 21CFR, Bagian 11, dan pengejaran tanpa henti terhadap litigasi perusahaan telah membuat organisasi sangat menyadari perlunya praktik manajemen arsip yang baik. Arsip fisik dapat disortir ke dalam beberapa jenis, masing-masing dengan aturan tentang jadwal penyimpanan, pengarsipan, dan akses. Untuk alasan bisnis yang jelas dan sebagai pembelaan mereka sendiri – para pemimpin perusahaan kini mensyaratkan hal yang sama untuk catatan elektronik (terutama email). Kesadaran baru ini membawa perhatian yang cukup besar pada nilai informasi yang terorganisasi dan dapat diambil kembali.

Manajemen Konten Web

Di organisasi masa kini, setiap fungsi atau departemen menginginkan kehadiran web. Departemen sumber daya manusia ingin mengiklankan lowongan pekerjaan, hubungan investor ingin menarik dan memberi tahu investor, penjualan ingin produk diiklankan, dan fungsi penggalangan dana atau pengembangan pendapatan organisasi ingin aktivitasnya diketahui secara luas. Yang memperumit gambaran, perusahaan global mungkin menginginkan informasi yang sama dalam bahasa yang berbeda, dan sifat informasi yang sensitif terhadap waktu juga berperan dalam menentukan sejauh mana konten web dibawa ke dalam struktur sistem manajemen konten (CMS).

Semua persyaratan ini dapat membebani webmaster yang berdedikasi, dan solusinya adalah menyediakan alat CMS bagi pemilik konten yang dapat mengelolanya sendiri (pada saat yang sama, tentu saja, menyediakan kerangka pembelajaran strategis yang akan memungkinkan mereka melakukannya). Rich Media dan Manajemen Aset Digital: Koneksi internet berkecepatan tinggi, jaringan pita lebar, dan komputer pribadi yang cepat kini membawa manajemen konten jauh melampaui teks. Karena jenis konten ini mahal untuk disusun, mungkin ada penggerak biaya yang besar untuk membuat sistem ECM atau DAM

("Manajemen Aset Digital") yang memungkinkan penggunaan kembali dan manajemen siklus hidup informasi dalam domain ini.

Arsitektur perusahaan dan manajemen perubahan. Apa pun domain, teknologi, aplikasi, atau proses bisnis yang terlibat, setiap implementasi yang berhasil perlu dikaitkan erat dengan strategi dan budaya organisasi yang lebih besar. Jika kita gagal membuat ini menjadi koneksi yang kuat dan awal, upaya kita tidak akan berhasil, dan komitmen sumber daya yang besar akan terbuang sia-sia. Untuk menghindari skenario ini, ahli strategi pengetahuan menggunakan dua disiplin ilmu:

- Kerangka arsitektur perusahaan untuk menghubungkan ECM dengan strategi, perencanaan, dan komunikasi.
- Prinsip manajemen perubahan untuk memastikan bahwa solusi ECM terhubung dengan budaya organisasi dan untuk memastikan kemungkinan tertinggi bagi pengguna untuk menggunakan sumber daya dan perilaku kerja yang dibutuhkan oleh sistem baru.

5.6 ARSITEKTUR PERUSAHAAN

Dunia TI telah lama menyadari bahwa bahkan implementasi terbaik dari perangkat lunak terbaik adalah pemborosan sumber daya yang sangat besar kecuali ada alasan yang kuat dan logis antara solusi TI yang dipilih dan strategi bisnis. Di perusahaan tempat beberapa platform perangkat lunak, strategi, dan profil keamanan terjadi, membuat koneksi ini memerlukan upaya yang konstan dan signifikan. Untuk mendukung hal ini, sebagian besar organisasi besar membuat konstruksi logis yang disebut "arsitektur perusahaan". Memang, banyak organisasi besar mempekerjakan "arsitek perusahaan" yang perannya adalah merancang dan terus memantau aktivitas ini. Tujuan arsitektur perusahaan adalah menyelaraskan investasi TI dengan strategi bisnis atau manajemen, khususnya dalam hal standarisasi dan tata kelola, serta memastikan dukungan jangka panjang untuk strategi tersebut. Dalam praktiknya, kerangka kerja di seluruh perusahaan ini telah berkembang hingga mencakup sejumlah aktivitas yang dirancang untuk memahami, membenarkan, mengoptimalkan, dan mengomunikasikan hubungan antara berbagai aplikasi dan strategi organisasi.

Banyak dari aktivitas ini terhubung, secara alami, dengan berbagai "tingkatan" yang membentuk struktur umum konsep arsitektur perusahaan. Dengan demikian, tingkatan ini (atau istilah khusus perusahaan lainnya) menyediakan terminologi dan konsep praktis bagi ahli strategi pengetahuan untuk digunakan dalam bekerja dengan profesional TI, suatu hal yang perlu diingat karena bahasa spesialis profesional TI dan profesional layanan pengetahuan sering kali tidak sama. Dengan demikian, memahami dan mampu menggabungkan beberapa ide arsitektur perusahaan memberi para profesional pengetahuan kesempatan untuk "berbicara dalam bahasa" TI saat mereka berusaha menjelaskan kebutuhan yang telah mereka identifikasi untuk memperkuat proses KD/KS/KU.

"Tingkatan" arsitektur perusahaan ini pertama kali menarik perhatian komunitas informasi dalam karya John Zachman, yang pertama kali dijelaskan dalam sebuah makalah

tahun 1987 yang diterbitkan oleh IBM. Disebut sebagai "kategori" dalam karya Zachman (sekarang disebut sebagai "Kerangka Kerja Zachman"), deskripsi ini telah banyak ditulis dan didiskusikan dalam komunitas TI sejak 1987 dan menyediakan titik referensi yang mudah bagi ahli strategi pengetahuan (Zachman, 1987). Secara umum, tingkat arsitektur perusahaan dianggap sebagai:

- proses dan aktivitas bisnis
- aplikasi (seperti perangkat lunak khusus atau siap pakai)
- data yang harus dikumpulkan, diatur, dijaga, dan didistribusikan
- teknologi sebagai perangkat keras (misalnya, sistem komputer dan jaringan telepon).

Dalam memikirkan level-level ini sebagaimana diterapkan pada perencanaan ECM untuk layanan pengetahuan, ahli strategi pengetahuan dengan demikian mampu menghubungkan strategi KD/KS/KU dengan upaya pencarian informasi dan pengetahuan dari karyawan organisasi. Saat proses ini berjalan maju, kami sangat menyarankan untuk berkonsultasi dengan arsitektur perusahaan organisasi (dan "arsitek," jika ada karyawan dalam organisasi dengan tanggung jawab ini) selama perencanaan dan perancangan setiap upaya ECM.

Melakukan hal itu akan mencapai setidaknya tiga tujuan yang sangat penting:

- Memberikan garis besar dari seluruh upaya dan memungkinkan analisis dan diskusi penting tentang hubungan antara konten dan teknologi. Ini adalah jalur optimal menuju justifikasi teknis dan bisnis yang solid atas investasi dalam program ECM.
- Menyediakan platform komunikasi untuk diskusi penting dan efisien antara pemilik bisnis (kadang-kadang disebut "inisiator" atau "pendukung") dan TI serta strategi bisnis. Jika para pemimpin inisiatif ECM tidak berada di TI, kredibilitas dapat ditingkatkan atau dipertahankan dengan penggunaan metode dan bahasa strategi standar ini.
- Siapkan panggung untuk perencanaan dan implementasi tambahan. Lebih banyak waktu yang dihabiskan untuk arsitektur yang solid di awal akan menghasilkan implementasi yang lebih efisien dan memastikan penerapan dan pelaksanaan praktik manajemen perubahan di kemudian hari.

Pada dasarnya, pembuatan dan pengorganisasian arsitektur perusahaan dimulai dengan mendokumentasikan strategi organisasi dan model operasi tingkat tinggi, yang telah didokumentasikan oleh ahli strategi pengetahuan dalam temuan audit layanan pengetahuan. Kemudian menjadi semakin taktis dan terperinci, menggambarkan aplikasi mana (program dan antarmuka komputer) yang mendukung strategi dan operasi, yaitu, mengelola bisnis perusahaan. Arsitektur perusahaan kemudian beralih ke deskripsi data dan informasi aktual yang digunakan oleh aplikasi, dan akhirnya menggambarkan teknologi atau infrastruktur dasar yang diperlukan untuk mendukung elemen lainnya.

Elemen umum yang mendukung struktur ini mencakup elemen untuk manajemen bisnis dan manajemen informasi. Untuk yang pertama mengelola bisnis ini meliputi:

- ❖ Peta jalan, tujuan, kebijakan perusahaan
- ❖ Dekomposisi fungsional (misalnya, cara mengekspresikan masukan, proses, dan keluaran atau model diagram alir), kapabilitas dan model organisasi

- ❖ Proses dan prosedur bisnis
- ❖ Siklus, periode, dan waktu organisasi
- ❖ Pemasok perangkat keras, perangkat lunak, dan layanan
- ❖ Inventaris dan diagram perangkat lunak aplikasi
- ❖ Antarmuka antara aplikasi (yaitu: peristiwa, pesan, dan aliran data)
- ❖ Intranet, Ekstranet, Internet, e-Commerce, tautan EDI, dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi.

Untuk yang terakhir yang berhubungan dengan pengelolaan informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis organisasi – perhatian diberikan pada

- ✓ kemudahan ditemukan: Metadata, taksonomi, pencarian
- ✓ model data: konseptual, logis, dan fisik
- ✓ teknologi: perangkat keras, platform, dan hosting perangkat lunak (internal dan berbasis cloud) jaringan lokal dan area luas, diagram konektivitas internet sistem operasi
- ✓ perangkat lunak infrastruktur: server aplikasi, DBMS bahasa pemrograman, dll.

Dalam pengembangan proposal apa pun untuk solusi ECM, penyelidikan pekerjaan sebelumnya yang dilakukan sehubungan dengan arsitektur perusahaan harus dipertimbangkan. Setelah ini diperhatikan, proposal untuk solusi ECM harus membahas bagaimana dan di mana integrasi arsitektur dengan kebutuhan konten oleh pengguna akhir akan terjadi.

Manajemen Perubahan

Disebut juga sebagai "manajemen perubahan organisasi" atau "manajemen perubahan manusia," manajemen perubahan secara umum dijelaskan sebagai serangkaian prinsip yang memperhitungkan unsur manusia dalam setiap implementasi atau perubahan organisasi. Bahkan tujuan yang paling baik, proses yang dirancang terbaik, perangkat lunak terbaik, dan perencanaan paling terperinci akan gagal jika prinsip manajemen perubahan diabaikan. Karena prinsip-prinsip ini mendapat perhatian terperinci dalam Bab 3, Bagian 3.1, pada titik ini hanya perlu menjelaskan beberapa prinsip manajemen perubahan yang terkait dengan perencanaan kerangka strategis untuk ECM. Selain itu, untuk tujuan kita di sini, kami menyoroti beberapa titik kritis dalam siklus hidup proyek tempat manajemen perubahan dapat diterapkan secara efektif. Mungkin prinsip manajemen perubahan yang paling efektif yang dapat diterapkan dalam merencanakan kerangka kerja strategis untuk ECM adalah dukungan. Agar upaya tersebut berhasil dan berkontribusi pada efektivitas organisasi, sangat penting bagi mereka yang memulai (atau menugaskan) tanggung jawab untuk mengidentifikasi seorang pemimpin berpengaruh yang akan setuju untuk mengatakan (yaitu, berbicara tentang), menjadi model, dan memberi penghargaan atas penggunaan aplikasi ECM baru atau perubahan perilaku yang akan dihasilkan.

Tentu saja, prinsip yang terkait dengan para pejuang dan agen perubahan yang diperintahkan untuk membantu memengaruhi perubahan dan perpindahan ke sistem ECM

baru. Para pejuang dan agen perubahan ini adalah orang-orang berpengaruh yang dapat berbicara tentang manfaat program baru dan mendorong penyerapan dan penggunaan. Para pejuang baik untuk berbicara sebagai pengguna yang telah mengadopsi lebih awal yang telah melihat dan menyadari peningkatan kinerja dari manfaat perubahan, dan agen perubahan hanyalah individu yang telah diidentifikasi dan diindoktrinasi untuk berbicara tentang ("mengatakan"), menjadi model, dan memberi penghargaan atas perilaku baru kepada sekelompok pengguna.

Pertimbangan serupa berkaitan dengan penargetan kesiapan dan munculnya penolakan. Menyadari bahwa setiap orang mengalami penurunan produktivitas dan bahkan mungkin menolak perubahan ke cara baru atau berbeda dalam mengelola aktivitas terkait pekerjaan, prinsip manajemen perubahan ini dapat mempersiapkan manajer untuk menangani situasi yang, meskipun tidak dapat dihindari, cukup sering muncul dalam proses implementasi perubahan sehingga menghambat kemajuan. Melibatkan pengguna sejak awal dan meluangkan waktu untuk mencari dan mengatasi penolakan akan membantu individu (dan organisasi) melewati kurva perubahan lebih cepat dan dengan kecemasan yang jauh lebih sedikit bagi semua pemangku kepentingan.

Semua hal di atas berkaitan dengan komunikasi, dan pengembangan rencana komunikasi yang efektif dan komprehensif yang melibatkan pengguna di awal dan mengenali elemen-elemen ini dengan cara yang terkoordinasi dan konsisten direkomendasikan. Pada tingkat yang paling sederhana, kalender acara/tonggak sejarah yang diharapkan atau rencana proyek yang menggabungkan elemen-elemen "pesan" yang konsisten yang mengakomodasi audiens dan menggunakan media organisasi yang tepat akan efektif dan mengarah pada penerimaan yang lebih luas dan implementasi kerangka strategis ECM. Karena manajemen pengetahuan telah matang dan layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen dan pengiriman layanan telah muncul, permintaan untuk pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan program dan kegiatan layanan pengetahuan (KD/KS/KU) juga telah matang dan tumbuh. Ini tidak hanya karena rekonseptualisasi akademis atau teoritis dari model KM (meskipun itu, tidak diragukan lagi, telah terjadi juga). Organisasi mulai menyadari bahwa merangkul KD/KS/KU memiliki nilai strategis dan operasional, dan peluang untuk dampak organisasi terungkap ketika seseorang meneliti beberapa penyebab pergeseran pemikiran ini:

- ❖ Permintaan untuk berbagi pengetahuan, terutama pengetahuan tacit, telah meningkat. Globalisasi hampir setiap industri di bumi telah menciptakan persaingan untuk sumber daya (manusia, modal, energi, dll.). Memang, seperti yang dicatat oleh pakar Drucker Bruce Rosenstein, ahli strategi pengetahuan yang mencari masa depan yang lebih cerah akan membangun "pola pikir seperti Drucker" dan belajar untuk "berpikir dan bertindak secara global" (Rosenstein, 2013). Akibatnya, permintaan untuk pengetahuan "bagaimana caranya", untuk pengetahuan yang memungkinkan inovasi yang lebih cepat, proses yang lebih cepat, pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan produk berkualitas lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah telah mengalami peningkatan yang sepadan, membuka dunia yang sama sekali baru (tidak ada maksud tersirat) bagi ahli strategi pengetahuan.

- ❖ Urgensi untuk melakukan sesuatu tentang kelebihan informasi yang banyak dibicarakan. Konsep kelebihan informasi, yang sekarang biasa disebut sebagai "big data" merupakan kenyataan yang sudah mapan, bukan kesulitan yang dibayangkan oleh populasi yang tidak berdaya. Peningkatan eksponensial e-mail saja telah mencapai titik kritis bagi banyak pekerja, khususnya pekerja pengetahuan, dan ketika e-mail disandingkan dengan miliaran halaman web tambahan dan permintaan untuk keputusan yang lebih cepat dan lebih terinformasi yang diharapkan dapat ditangani oleh pekerja pengetahuan, tidak mengherankan bahwa istilah "kelebihan" digunakan. Beberapa organisasi menyadari bahwa situasi tersebut bukan sekadar masalah produktivitas atau efektivitas individu dan sangat tertarik untuk mengidentifikasi dan menerapkan mekanisme penanggulangan.

Menerapkan ECM/manajemen aset pengetahuan: koneksi TI. Di tempat kerja teknis saat ini yang terstruktur sebagai budaya pengetahuan, KM secara inheren terikat pada teknologi. Semua pihak berusaha untuk memperkuat hubungan antara teknologi dan pengetahuan, dengan penekanan khusus pada KD/KS/KU di tempat kerja. Kini, tersedia berbagai alat yang sangat canggih untuk menangkap, menyimpan, dan mengambil konten yang kaya yang – saat diambil oleh pekerja pengetahuan – diproses menjadi pengetahuan. Memang, teknologi tidak hanya menyediakan saluran atau saluran untuk menyampaikan konten bolak-balik. Kini, dengan pengembangan teknologi jejaring sosial dan alat untuk analisis jaringan nilai, KD/KS/KU waktu nyata tidak hanya memungkinkan, tetapi, dalam banyak situasi, ditetapkan sebagai persyaratan tempat kerja.

Dengan demikian, peran penting TI dan pengembangan manajemen informasi (termasuk manajemen teknologi) sebagai salah satu dari tiga komponen layanan pengetahuan bukanlah hal yang mengejutkan. Di sebagian besar organisasi, tampaknya, manajemen kini mulai mengamati pengaburan tanggung jawab yang disambut baik berkenaan dengan teknologi dan pengetahuan, yang secara radikal mengubah pemisahan yang sangat lazim pada hari-hari awal penangkapan dan penyebaran konten elektronik. Di masa lalu yang tidak terlalu jauh itu, perbedaan "pipa-vs-konten" diterima sebagai konvensi, dengan orang-orang yang mengelola teknologi informasi diharapkan memiliki sedikit atau tidak ada minat dalam manajemen konten, pemberian layanan, dan paling tidak, dalam memberikan saran atau interpretasi sehubungan dengan kebutuhan pengguna dan persyaratan penggunaan tertentu. Begitu pula sebaliknya. Orang-orang yang menangani konten dan interpretasinya secara teratur pada umumnya tidak diharapkan untuk berpengalaman dalam hal-hal TI, yang secara alami mengakibatkan jarak tertentu antara mereka yang memiliki tanggung jawab TI dan mereka yang menangani informasi, pengetahuan, dan konten pembelajaran strategis yang disediakan oleh dan diakses melalui sistem TI.

Gambaran itu berubah drastis sekarang, dan profesional TI kemungkinan besar disebut sebagai "profesional informasi" atau "spesialis konten" seperti pakar lain yang mengklaim jabatan tersebut. Kolaborasi yang sehat telah terjadi selama sekitar satu dekade terakhir, dan bukan hal yang aneh di tempat kerja saat ini untuk menemukan spesialis informasi atau manajer konten perusahaan dan stafnya sebagai bagian dari unit fungsional yang diberi label

"Layanan Informasi," yang melapor kepada Chief Information Officer (CIO) organisasi. Demikian pula, di bisnis lain "Layanan Pengetahuan" berada di bawah naungan Chief Knowledge Officer (CKO) atau ahli strategi Pengetahuan (atau bahkan, seperti yang direkomendasikan sebelumnya, Chief Knowledge Strategist), dengan unit fungsional ini ditampilkan pada bagan organisasi perusahaan dengan tanggung jawab tidak hanya untuk manajemen dan pengiriman layanan pengetahuan, tetapi juga dengan tanggung jawab TI organisasi. Lebih lanjut menunjukkan penggabungan konfigurasi yang sebelumnya terpisah ini, sebagian besar fungsi gabungan TI dan layanan pengetahuan saat ini disusun berdasarkan identifikasi struktur dan kerangka kerja manajemen yang memungkinkan fokus pada konten dan KD/KS/KU, yang memberikan manajer dan SDM (atau, seperti di beberapa organisasi, manajer modal manusia) kesempatan untuk menambahkan "keahlian dalam layanan pengetahuan" ke deskripsi pekerjaan setiap karyawan. Atau pendekatan baru mungkin berjalan sebaliknya; pertumbuhan penerimaan perusahaan baru-baru ini terhadap perangkat lunak sebagai layanan (SaaS) merupakan tanda pasti bahwa ketika perusahaan dapat melakukan outsourcing sebagian tanggung jawab manajemen teknologinya, manfaat akan diperoleh.

Memang, dengan memanfaatkan metodologi manajemen inovatif seperti SaaS, dan memanfaatkan cloud, staf layanan pengetahuan organisasi dan anggota staf TI terpilih kemudian diposisikan untuk mengarahkan perhatian mereka untuk menanggapi kebutuhan pengiriman layanan internal yang berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan yang lebih besar. Seperti yang telah disebutkan, menghubungkan ke manfaat tingkat tinggi ini merupakan perhatian terhadap kolaborasi yang lebih formal, yang sekarang diamanatkan di beberapa organisasi. Jelas bahwa pengembangan – dan penerimaan dalam penggunaan – perangkat jejaring sosial telah memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan tujuan kolaboratif manajemen, dan hubungan antara profesional TI dan staf yang berfokus pada pengetahuan lainnya menghasilkan tempat kerja yang "netral lokasi" bagi banyak tim dan komunitas praktik. Hal ini diharapkan akan terus berlanjut dan bertambah jumlahnya, sehingga menghasilkan manfaat bagi pekerja yang berpengetahuan dan juga bagi perusahaan yang lebih besar.

Struktur yang direkomendasikan untuk perencanaan dan terminologi ditawarkan di sini. Hal ini didasarkan pada standar yang diakui secara internasional (PMBOK Project Management Book of Knowledge) yang digunakan secara langsung atau dengan beberapa modifikasi di sebagian besar organisasi pengembangan TI. Standar tersebut menggabungkan model "siklus hidup" yang mengasumsikan bahwa setiap implementasi memiliki tahapan utama berikut:

-  Inisiasi
-  Perencanaan
-  Eksekusi
-  Pengendalian dan pemantauan
-  Penutupan

Saat para profesional pengetahuan yang bertanggung jawab untuk memulai dan/atau mengimplementasikan perencanaan untuk kerangka strategis ECM memulai pekerjaan mereka, kami sarankan agar istilah-istilah ini digunakan. Atau, jika variasi digunakan oleh mitra TI, istilah-istilah tersebut harus ditentukan dan dicocokkan dengan istilah-istilah ini, sehingga istilah-istilah tersebut digunakan persis seperti yang digunakan dalam manajemen fungsi TI.

Khususnya saat mengajukan proposal dan berkomunikasi dengan manajemen senior dan mitra TI, tingkat komunikasi "halaman yang sama" ini sangat penting. Inisiasi: Tahap ini mencakup penelitian persiapan, analisis kebutuhan, dan proposal formal untuk proyek. Sangat penting untuk tidak pelit dengan tahap ini. Faktanya, salah satu pencapaian utama metodologi PMPOK adalah melembagakan pra-perencanaan yang lebih baik dan lebih komprehensif ke dalam proyek-proyek TI. Sub-komponen khas dari tahap ini adalah:

5.7 AUDIT/PENILAIAN KEBUTUHAN

Idealnya, ini dalam bentuk "audit layanan pengetahuan" yang komprehensif atau penilaian kebutuhan audiens atau perusahaan sasaran. Metode dan dasar pemikiran untuk audit layanan pengetahuan yang dijelaskan secara terperinci sebelumnya – akan mencakup beberapa tahap khusus:

- ▶ perencanaan
- ▶ pengumpulan data analisis data evaluasi data
- ▶ mengomunikasikan rekomendasi penerapan rekomendasi
- ▶ audit layanan pengetahuan sebagai suatu proses yang berkesinambungan atau berkelanjutan.

Hasil yang khas dan kuat dari analisis semacam itu dapat berupa identifikasi "masalah bisnis yang serius" yang dapat diartikulasikan menjadi kasus bisnis yang menarik.

Pertimbangan

Cakupan keseluruhan proyek dan dasar pemikiran untuk cakupan proyek yang diusulkan dijelaskan dalam komponen ini. Parameter cakupan yang umum melibatkan deskripsi populasi pengguna dan struktur organisasi, pembatasan anggaran umum, dan batasan teknologi atau standar yang diberlakukan. Deskripsi cakupan juga harus mempertimbangkan dan menjelaskan keterkaitan dengan portofolio strategi dan aplikasi TI yang ada. Yang juga penting adalah pernyataan yang menunjukkan keselarasan dengan arsitektur perusahaan organisasi (seperti yang dibahas sebelumnya). Perencana juga harus mempertimbangkan budaya populasi pengguna, dan apakah ada peluang atau tantangan "kepemilikan" politik yang kuat.

Manajemen perubahan dimulai di sini. Secara tradisional, perhatian tentang penerimaan pengguna akhir dimulai mendekati akhir fase pelaksanaan dengan pengumuman peluncuran dan pelatihan. Kami merekomendasikan agar upaya manajemen perubahan untuk melibatkan pengguna, agen perubahan, dan sponsor dimulai sedini mungkin. Di antara alasan untuk ini adalah fakta bahwa ECM berpotensi berdampak langsung pada alur kerja dan produktivitas pribadi pengguna, dan keberhasilan program sangat bergantung pada penerimaan pengguna terhadap sistem dan prosedur baru. Mengakui bahwa akan ada

beberapa gangguan segera dan memahami bahwa program tersebut dapat menjadi tantangan bahkan mengancam bagi pengguna individu, melibatkan prinsip-prinsip manajemen perubahan dapat sangat efektif pada titik ini.

Perencanaan

Setelah persetujuan awal diperoleh (biasanya, ini melibatkan beberapa tingkat persetujuan manajemen agar individu meluangkan waktu dan sejumlah uang untuk menyelidiki kelayakan proyek), rencana dan penelitian untuk proposal formal proyek mulai dilaksanakan. Langkah ini biasanya melibatkan analisis kebutuhan lebih lanjut, termasuk program percontohan, perencanaan sumber daya, pemilihan vendor dan perangkat lunak, negosiasi awal, dan keterlibatan dengan mitra tambahan (secara internal dan eksternal perusahaan). Hasilnya adalah proposal formal kepada manajemen yang mengartikulasikan manfaat bisnis, risiko, risiko tidak melakukan proyek, kebutuhan sumber daya, dan jadwal tingkat tinggi. Pada saat ini, sponsor dan juara proyek juga telah dilibatkan dan diberi kesempatan untuk menyatakan dukungan mereka.

Pelaksanaan

Setelah proyek disetujui, pekerjaan membangun sistem dimulai. Biasanya peran pemilik bisnis, pemimpin teknis, manajer proyek, dan peran lainnya ditetapkan. Subproyek dan jadwal ditetapkan dan dipantau oleh pemimpin proyek dan dilaporkan kepada tim. Uji coba diselesaikan dan hasilnya dimasukkan di awal proyek, dan acara seperti pengujian dan pemeriksaan kualitas berlangsung selama fase-fase selanjutnya. Pada tahap ini, praktik terbaik manajemen perubahan dalam mengembangkan rencana komunikasi berjalan dengan baik, untuk menjaga agar semua pemangku kepentingan tetap terlibat dan terinformasi mengenai kemajuan proyek. Hal ini terutama penting jika (dan mungkin ketika) jadwal dan hasil berubah.

Dokumentasi pengodean, konfigurasi, kontrol versi, dan sejumlah elemen lainnya menjadi sangat penting dalam fase ini. Namun, hasil akhir dari fase ini ada tiga: peluncuran produk baru, komunikasi dan pelatihan pengguna dalam penggunaan aplikasi, dan pengakuan (dan kodifikasi, jika diperlukan) perubahan dalam proses kerja terkait. Pemantauan yang cermat terhadap penerimaan dan penolakan pengguna terhadap perubahan merupakan praktik terbaik manajemen perubahan yang direkomendasikan dalam tahap ini, dan mengarah pada peran yang lebih besar dan penting dalam pengendalian dan pemantauan dalam proses tersebut.

Pengendalian dan pemantauan

Penting untuk merencanakan dan memantau penggunaan, nilai, dan metrik lainnya selama masa pakai aplikasi dan proses bisnis, dan langkah-langkah ini menjadi sangat penting dalam merencanakan kerangka strategis ECM. Sering kali penyesuaian dalam aplikasi dan prosedur harus dimodifikasi untuk mengakomodasi perubahan dalam lingkungan kerja, pemutakhiran perangkat lunak, dan perubahan lainnya. "Pemilik Aplikasi" harus dibentuk untuk memantau dan mengendalikan perubahan ini, biasanya dengan membentuk kembali tim kecil untuk tujuan ini. Sering disebut sebagai fase "berkelanjutan" karena ada pengakuan bahwa dibutuhkan sumber daya untuk dukungan berkelanjutan terhadap pelatihan, pemutakhiran perangkat lunak, perbaikan bug, modifikasi kecil kode dan pengaturan, dan

sejenisnya, tahap ini memberikan kesempatan lain bagi semua pemain untuk menyetujui tujuan masa depan mereka.

Pada titik ini, ada kecenderungan alami bagi portofolio produk dan layanan untuk menjadi berat, dan mempertahankan hal ini dapat menjadi penghambat kemampuan organisasi untuk menjadi fleksibel dan inovatif. Jika ternyata ini yang terjadi, manajer layanan TI dan pengetahuan yang baik serta manajer portofolio akan secara berkala melihat operasi berkelanjutan suatu perusahaan dan mempertanyakan nilai berkelanjutan dari aplikasi lama, mencari redundansi, dan mempelajari metrik penggunaan. Ahli strategi pengetahuan dan profesional informasi dan pengetahuan lainnya yang bertanggung jawab untuk memulai perencanaan ECM dapat melakukan hal yang sama. Pemilik bisnis aplikasi dalam fase ini harus secara proaktif memantau metrik yang sama dan melibatkan alat sebagai dewan penasihat, juara, kelompok pengguna, dan metrik nilai untuk menghindari keputusan portofolio yang sewenang-wenang atau tidak berdasar untuk menutup aplikasi yang masih berguna.

Penutupan

Fase ini biasanya melibatkan lebih dari sekadar mematikan perangkat lunak. Ini mungkin melibatkan transisi dalam proses bisnis, migrasi data, kemungkinan pengarsipan beberapa data ke dalam sistem alternatif, dan komunikasi dengan komunitas pengguna yang ada. Praktik terbaik mencakup dokumentasi yang baik tentang disposisi data dan pelajaran yang dipelajari.

Pendekatan strategis

Berikut ini adalah rekomendasi kami tentang bagaimana ahli strategi pengetahuan dapat mendefinisikan dan menerapkan program ECM:

1. Pelajari dan libatkan lingkungan Anda dan basis pengguna potensial. Audit layanan pengetahuan, survei, wawancara dengan para eksekutif, dan penggunaan studi perbandingan adalah alat yang dapat digunakan.
2. Pahami dan konfirmasi budaya dan nilai-nilai organisasi. Tidak ada yang lebih efektif untuk menghentikan proyek daripada proyek yang tidak selaras dengan budaya dan nilai-nilai komunitas pengguna. Mempelajari dan membahas topik ini, lalu menggabungkan bahasa dan konsep yang dipelajari pada tahap proposal awal proyek akan memastikan keselarasan dan penerimaan serta nilai pengguna sebaik mungkin. Ini juga akan membantu memperlancar upaya manajemen perubahan Anda.
3. Tantang misi Anda. Kesempatan untuk menerapkan layanan pengetahuan kemungkinan akan menyebabkan Anda sebagai ahli strategi pengetahuan – untuk memperluas atau mengusulkan perluasan misi atau tujuan peran atau fungsi Anda di perusahaan yang lebih besar. Ini adalah latihan penting karena memaksa Anda untuk memikirkan dampak terbesar yang mungkin dari inisiatif Anda. Pola pikir perusahaan ini dapat sekaligus memberi energi dan mengancam. Mengandalkan nilai-nilai yang solid, penelitian yang baik, dan dukungan yang kuat akan membantu memastikan keberhasilan.

4. Ciptakan visi perusahaan untuk layanan pengetahuan. Gabungkan pengetahuan Anda tentang budaya, kebutuhan perusahaan, dan perubahan misi serta nilai-nilai perusahaan untuk menciptakan visi masa depan yang menarik dan jelas bagi organisasi yang lebih besar dan peran Anda serta peran semua unit bisnis paralel yang berfokus pada informasi, pengetahuan, atau pembelajaran strategis dalam organisasi. Ini akan menjadi landasan penting untuk menciptakan tujuan perusahaan yang relevan dan inovatif.
5. Tetapkan tujuan yang spesifik. Metode SMART (Spesifik Terukur Dapat Dicapai Relevan Terikat Waktu) dapat membantu tim perencanaan kerangka kerja strategis ECM saat mengembangkan proposal yang nyata dan realistis. Ini juga akan membantu Anda menentukan parameter apa yang akan memengaruhi ROI Anda.
6. Usulkan rencana. Dengan masukan dan keterlibatan sponsor dan pendukung yang kuat, usulkan rencana yang selaras dengan budaya, metode, dan prosedur di perusahaan Anda, dengan menggunakan kerangka kerja implementasi yang dijelaskan di atas atau, jika organisasi Anda memiliki kerangka kerja perencanaan sendiri, gunakan konsep-konsep ini sebagai panduan dan masukkan konsep-konsep ini ke dalam kerangka kerja organisasi.
7. Pantau keberhasilan yang berkelanjutan. Hanya karena ECM telah diimplementasikan tidak berarti keberhasilannya. Anda harus memantau penerimaan pengguna akhir dan cukup fleksibel dan cekatan untuk menyesuaikan sistem saat persyaratan bisnis baru muncul.

BAB 6

PERAN AHLI STRATEGI DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

6.1 MANAJEMEN PERUBAHAN DAN IMPLEMENTASI PERUBAHAN

Kompetensi Fundamental Layanan Pengetahuan (dengan Dale R. Stanley)

Terbukti di seluruh halaman ini bahwa salah satu peran penting ahli strategi pengetahuan adalah bertindak sebagai agen perubahan organisasi, arsitek perubahan, atau sebagaimana Dale Stanley rekan penulis saya untuk bab ini menyebut tugas serius ini, sebagai pemimpin perubahan organisasi untuk layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan pengembangan organisasi sebagai budaya pengetahuan. Sebagaimana dinyatakan dalam judul bab ini, perubahan merupakan hal mendasar bagi keberhasilan pengelolaan modal intelektual organisasi.

Kita juga harus menekankan bahwa perubahan itu penting. Ketika manajemen organisasi, staf tempat kerja, pendidik dalam profesi yang terwakili di tempat kerja, dan bahkan masyarakat luas mengambil pemahaman baru tentang nilai pengetahuan, mereka juga harus mengalami perubahan untuk mengidentifikasi metodologi dan tindakan dalam menangani pemahaman baru tentang pengetahuan dan nilainya ini. Namun, seperti yang kita semua alami dalam kehidupan pribadi dan profesional kita, perubahan tidak terjadi secara tidak sengaja atau tanpa memperhatikan bagaimana perubahan itu terjadi. Seperti halnya semua hal lain yang berkaitan dengan layanan pengetahuan dan strategi pengetahuan, rencana harus dibuat dan pedoman manajemen perubahan dimasukkan ke dalam kerangka strategis layanan pengetahuan. Ahli strategi pengetahuan sekarang pemimpin perubahan pengetahuan akan menggunakan pedoman ini untuk mengelola perpindahan organisasi ke budaya pengetahuan.

Mengelola perubahan, pada tahun 1994, saat menulis tentang "zaman transformasi sosial", Peter F. Drucker menggambarkan apa yang disebut oleh para editor *Atlantic Monthly* sebagai "tatanan ekonomi di mana pengetahuan, bukan tenaga kerja atau bahan mentah atau modal, adalah sumber daya utama." Dalam esainya, saat ia menulis tentang kebangkitan pekerja pengetahuan, Drucker menjelaskan bahwa pergerakan menuju "ekonomi pengetahuan" lebih dari sekadar penataan ulang tenaga kerja: Kebangkitan kelas pekerja industri yang menggantikannya bukanlah peluang bagi pekerja industri. Ini adalah tantangan. Kelompok dominan yang baru muncul adalah "pekerja pengetahuan".

Sebagian besar pekerjaan baru membutuhkan kualifikasi yang tidak dimiliki pekerja industri dan tidak cukup siap untuk mendapatkannya. Pekerjaan ini membutuhkan banyak pendidikan formal dan kemampuan untuk memperoleh dan menerapkan pengetahuan teoritis dan analitis. Pekerjaan ini membutuhkan pendekatan yang berbeda terhadap pekerjaan dan pola pikir yang berbeda. Yang terpenting, pekerjaan ini membutuhkan kebiasaan belajar terus-menerus. (Drucker, 1994)

Ketika Drucker membantu kita memahami perbedaan mendasar antara apa yang diharapkan dari pekerja di masyarakat terdahulu dan lingkungan yang berpusat pada pengetahuan saat ini, atribut tambahan dan penting dari tempat kerja baru sedang

diidentifikasi. Selama dekade terakhir abad sebelumnya, John P. Kotter salah satu spesialis manajemen perubahan yang paling disegani di akhir abad kedua puluh dan pemimpin manajemen berpengaruh lainnya menyatakan bahwa pekerja pengetahuan yang sama, untuk menggunakan pendekatan yang berbeda tersebut, tidak hanya perlu mengidentifikasi lingkungan kerja yang berubah di mana mereka diharapkan untuk bekerja tetapi juga beradaptasi dengan persyaratan perubahan.

Sebagai komponen fundamental kepemimpinan dan manajemen, perubahan sekarang diakui sebagai sesuatu yang konstan dan tak terelakkan, bahkan, begitu konstan dan tak terelakkan sehingga sering dirujuk di halaman-halaman ini, dengan perhatian khusus pada fokus khusus topik yang ditulis di berbagai bagian dalam buku ini. Perubahan, manajemen perubahan, dan implementasi perubahan tidak ada jalan keluar darinya semuanya merupakan bagian dari proses KD/KS/KU. Jika dikelola dengan baik dan dengan tujuan perbaikan jangka panjang, seperti yang disebutkan di halaman ini, perubahan juga diinginkan. Pengakuan ini terus berlanjut dan akan terus menjadi penting bagi keberhasilan para ahli strategi pengetahuan organisasi dan orang-orang yang menerima layanan pengetahuan dalam pekerjaan mereka.

Dalam pekerjaan kami di SMR International, baik sebagai konsultan layanan pengetahuan maupun sebagai pengajar, pemimpin webinar, dan khususnya, penasihat pembelajaran strategis bagi klien, Dale dan saya sering mencirikan layanan pengetahuan sebagai penerapan manajemen pengetahuan, sisi praktis KM. Mengelola perubahan dalam konteks itu dihubungkan, mungkin tanpa disadari, oleh Drucker dalam bukunya *Managing in a Time of Great Change*. Dalam buku tersebut, Drucker menggambarkan manajemen perubahan dan pemikiran kewirausahaan dalam sebuah kutipan yang hampir dibuat khusus untuk para ahli strategi pengetahuan dan pekerja pengetahuan serta profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengan mereka dalam mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan:

Sebuah organisasi harus diorganisasikan untuk perubahan yang konstan. Tidak akan mungkin lagi menganggap inovasi kewirausahaan berada di luar manajemen atau bahkan sebagai hal yang tidak penting bagi manajemen. Inovasi kewirausahaan harus menjadi inti dan jantung dari manajemen. Fungsi organisasi adalah kewirausahaan, untuk menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan pada peralatan, produk, dan proses, pada desain pekerjaan, pada pengetahuan itu sendiri. (Drucker, 1997)

Ketika Drucker membantu kita memahami perbedaan mendasar antara apa yang diharapkan dari pekerja di masyarakat terdahulu dan lingkungan yang berpusat pada pengetahuan saat ini, atribut tambahan dan penting dari tempat kerja baru sedang diidentifikasi. Selama dekade terakhir abad sebelumnya, John P. Kotter – salah satu spesialis manajemen perubahan yang paling disegani di akhir abad kedua puluh – dan pemimpin manajemen berpengaruh lainnya menyatakan bahwa pekerja pengetahuan yang sama, untuk menggunakan pendekatan yang berbeda tersebut, tidak hanya perlu mengidentifikasi lingkungan kerja yang berubah di mana mereka diharapkan untuk bekerja tetapi juga beradaptasi dengan persyaratan perubahan.

Sebagai komponen fundamental kepemimpinan dan manajemen, perubahan sekarang diakui sebagai sesuatu yang konstan dan tak terelakkan, bahkan, begitu konstan dan tak terelakkan sehingga sering dirujuk di halaman-halaman ini, dengan perhatian khusus pada fokus khusus topik yang ditulis di berbagai bagian dalam buku ini. Perubahan, manajemen perubahan, dan implementasi perubahan – tidak ada jalan keluar darinya – semuanya merupakan bagian dari proses KD/KS/KU. Jika dikelola dengan baik dan dengan tujuan perbaikan jangka panjang, seperti yang disebutkan di halaman ini, perubahan juga diinginkan. Pengakuan ini terus berlanjut dan akan terus menjadi penting bagi keberhasilan para ahli strategi pengetahuan organisasi dan orang-orang yang menerima layanan pengetahuan – dalam pekerjaan mereka.

Dalam pekerjaan kami di SMR International, baik sebagai konsultan layanan pengetahuan maupun sebagai pengajar, pemimpin webinar, dan khususnya, penasihat pembelajaran strategis bagi klien, Dale dan saya sering mencirikan layanan pengetahuan sebagai penerapan manajemen pengetahuan, sisi praktis KM. Mengelola perubahan dalam konteks itu dihubungkan, mungkin tanpa disadari, oleh Drucker dalam bukunya *Managing in a Time of Great Change*. Dalam buku tersebut, Drucker menggambarkan manajemen perubahan dan pemikiran kewirausahaan dalam sebuah kutipan yang hampir dibuat khusus untuk para ahli strategi pengetahuan dan pekerja pengetahuan serta profesional pengetahuan strategis yang bekerja dengan mereka dalam mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan:

Sebuah organisasi harus diorganisasikan untuk perubahan yang konstan, tidak akan mungkin lagi menganggap inovasi kewirausahaan berada di luar manajemen atau bahkan sebagai hal yang tidak penting bagi manajemen. Inovasi kewirausahaan harus menjadi inti dan jantung dari manajemen. Fungsi organisasi adalah kewirausahaan, untuk menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan pada peralatan, produk, dan proses, pada desain pekerjaan, pada pengetahuan itu sendiri. (Drucker, 1997)

Bagi individu, kemampuan beradaptasi dengan perubahan sama pentingnya dengan organisasi, meskipun, sejujurnya, siapa pun melalui pengamatan sederhana akan segera memahami bahwa banyak orang sebagai individu tidak terlalu berhati-hati dalam menghadapi perubahan, dan beberapa telah belajar (atau diajari) untuk menolak perubahan. Bagi organisasi, tidak ada pilihan. Perubahan itu penting. Dan bagi organisasi, persyaratan utama perubahan adalah kepemimpinan. Organisasi yang sukses tidak hanya beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga mengantisipasinya, mendorongnya, dan bahkan menegaskan bahwa perubahan itu harus dilakukan oleh diri mereka sendiri dan para pemimpin perusahaan mereka. Mereka harus menjadi, dalam kata-kata Rosabeth Moss Kanter, "ahli perubahan."

Karya-karya Kanter yang berpengaruh, seperti *The Change Masters* dan *When Giants Learn to Dance*, menekankan dan menggambarkan kebutuhan penting ini serta kerja keras yang diperlukan untuk menjaga agar organisasi tetap vital sepanjang siklus hidup alami mereka. Kanter menyatakan bahwa "organisasi yang ahli perubahan memiliki tiga atribut: imajinasi untuk berinovasi, profesionalisme untuk bekerja, dan keterbukaan untuk

berkolaborasi." Ini adalah atribut yang mendapat banyak perhatian dalam buku ini – yang sangat selaras dengan ajaran dan prinsip dasar layanan pengetahuan. Dalam mengemukakannya, Kanter menantang para ahli strategi pengetahuan untuk mempertimbangkan bahwa keadaan seperti itu tidak dapat dicapai tanpa kepemimpinan yang kuat. Ia menyatakan bahwa para pemimpin harus memberikan rasa percaya diri, menetapkan standar yang tinggi, dan mendorong “hubungan” dengan sumber daya manusia dan pengetahuan (Kanter, 1985). Organisasi pengetahuan yang sukses memang telah memikirkan konsep-konsep ini. Program dan proyek yang menerapkan proses KD/KS/KU dan dipahami “berhasil” dalam organisasi adalah program dan proyek yang tidak hanya mengenali perilaku perubahan, tetapi juga menggunakannya untuk mendukung dan memperkuat keberhasilannya.

Prinsip manajemen perubahan. Ahli strategi pengetahuan dan pemimpin perusahaan yang cerdas beralih ke manajemen perubahan dengan keyakinan bahwa mengelola dan menerapkan perubahan diperlukan; mereka menerima tantangan tersebut. Pada titik ini dalam sejarah manajemen sebagai ilmu dan seni dan sebagai profesi ada banyak pendekatan untuk menangani perubahan, manajemen perubahan, dan implementasi perubahan. Bagi banyak manajer (termasuk ahli strategi pengetahuan dengan tanggung jawab manajemen untuk berbagi pengetahuan organisasi), tempat terbaik untuk memulai adalah dengan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang mapan.

Dengan demikian, pemimpin pengetahuan juga menjadi "pemimpin perubahan." Ia, dalam perannya sebagai ahli strategi pengetahuan, akan membantu organisasi mengambil "pendekatan berbeda dalam bekerja," mencapai "pola pikir berbeda," dan membantu organisasi dan semua yang berafiliasi dengannya bergerak melalui "kurva perubahan" mereka sendiri untuk menjadi pekerja pengetahuan yang lebih produktif, lebih inovatif, dan lebih responsif seperti yang ditantang Drucker.

Berdasarkan pengalaman dan pengamatan kami selama bertahun-tahun bekerja sama, Dale dan saya mengidentifikasi empat prinsip dasar untuk mengelola perubahan dengan sukses. Sambil menyadari bahwa pasti ada sejumlah subkonsep yang mendukung dan meningkatkan perubahan yang sukses, fokus dalam lingkungan layanan pengetahuan umumnya adalah pada hal-hal berikut:

1. **Kesiapan perubahan:** Seorang manajer inisiatif apa pun perlu menilai lingkungan, masalah penting apa pun, dan "kesiapan" individu dan organisasi secara keseluruhan untuk perubahan yang akan datang.
2. **Menghadapi penolakan:** Penolakan terhadap perubahan adalah hal yang wajar dan selalu ada. Hal ini harus ditangani, dan sering kali dapat diubah menjadi keuntungan positif bagi inisiatif perubahan.
3. **Dukungan:** Sementara ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan adalah otoritas yang diakui sehubungan dengan layanan pengetahuan, komitmen terhadap perubahan organisasi untuk mengakui nilai layanan pengetahuan dan menggabungkan proses KD/KS/KU ke dalam struktur manajerial memerlukan dukungan dari satu (kadang lebih dari satu) pemimpin yang berpengaruh. Ini akan menjadi pemimpin

perusahaan, lebih disukai seorang pejabat C-suite yang berkomitmen pada peran penting dalam proses perubahan. Dalam diskusi kami tentang dukungan, Dale dan saya memilih untuk menggunakan akronim S/M/R, yang sesuai dengan akronim bisnis kami sendiri (SMR International) sebagai referensi cepat untuk mengkodifikasi komitmen sponsor untuk mendukung layanan pengetahuan. Jadi kami menyatakan bahwa untuk manajemen perubahan yang sukses, sponsor bersedia untuk Mengatakan (atau mungkin, Berbicara tentang), Memberi Model, dan Memberi Penghargaan kepada mereka yang setuju dengan komitmennya sendiri terhadap perubahan yang diinginkan. Seperti yang dijelaskan kemudian, kita telah memahami bahwa dukungan mungkin merupakan daya ungkit paling ampuh bagi pemimpin perubahan untuk memperoleh dukungan bagi layanan pengetahuan dan menerapkan perubahan dalam organisasi.

4. **Perencanaan komunikasi:** Selama perubahan, tidak ada yang lebih penting daripada komunikasi. Meskipun komunikasi sebaiknya konstan dan lancar, komunikasi juga harus direncanakan, dikoordinasikan, dan disampaikan melalui berbagai saluran dan jenis media.

Dengan pengantar tersebut, kita akan membahas masing-masing prinsip ini. Kesiapan untuk berubah. Sebelum manajemen perubahan dapat dimulai, niat baik harus diimbangi dengan kenyataan yang kuat, dengan mengajukan pertanyaan mendasar: apakah organisasi (atau unit layanan pengetahuannya) siap untuk berubah? Adalah baik untuk ingin berusaha mengubah perusahaan menjadi budaya pengetahuan; mengambil tanggung jawab tersebut tanpa pemahaman yang baik tentang tingkat "kesiapan untuk berubah," sebagaimana subjek tersebut secara umum dijelaskan, adalah hal yang berbeda.

Seperti yang telah disebutkan, jelas diakui dalam semua lini pekerjaan bahwa perubahan tidak dapat dihindari dan jika menerapkan layanan pengetahuan adalah tujuannya, organisasi harus "disiapkan" untuk berubah ke lingkungan layanan pengetahuan, dengan menggunakan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang diakui. Rosabeth Moss Kanter dan Rick Maurer secara terpisah telah mempelajari kesiapan perubahan organisasi karena, sebagaimana yang ditekankan oleh masing-masing dari mereka, keberhasilan setiap proses perubahan bergantung pada hasil penentuan ini. Maurer menawarkan daftar pedoman yang terus berhubungan baik, khususnya untuk layanan pengetahuan, karena ia menyarankan para pemimpin pemikiran organisasi untuk:

- ☞ Membangun fondasi. Ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan harus bertanya bagaimana ia dapat memupuk hubungan yang kuat dengan mereka yang terdampak oleh perubahan, dan bagaimana menggunakan perubahan untuk membangun hubungan dengan pemangku kepentingan lainnya.
- ☞ Berkomunikasi dengan konstituen. Pada saat yang sama, ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan akan memberikan konteks dan kasus bisnis yang menarik untuk perubahan dan, jika memungkinkan, terlibat dalam percakapan tatap muka tentang perubahan dan implikasinya. Pada saat yang sama, pemimpin perubahan akan menemukan cara untuk berkomunikasi secara informal dengan

orang-orang di semua tingkatan dalam organisasi tentang perubahan, sepanjang siklus hidup perubahan.

- ☞ Mendorong partisipasi. Sejauh mana ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan mampu mengidentifikasi semua individu dan kelompok yang memiliki kepentingan dalam hasil? Apakah ada cara untuk melibatkan mereka dalam perencanaan pengambilan keputusan?
- ☞ Mengharapkan adanya penolakan. Tidak peduli seberapa baik perubahan direncanakan, penolakan akan tetap terjadi, jadi salah satu pertimbangan terpenting yang harus dipikirkan oleh ahli strategi pengetahuan adalah bagaimana melakukan upaya khusus untuk memantau penerimaan atau penolakan orang terhadap perubahan yang diusulkan. Dan tanyakan pada saat yang sama bagaimana orang dapat terlibat dalam dialog sehingga kekhawatiran mereka dapat didengar dan dipahami.
- ☞ Ciptakan penghargaan dan manfaat bagi para pemangku kepentingan. Apakah ada cara untuk menunjukkan bahwa perubahan akan saling menguntungkan bagi semua pemangku kepentingan? Bagaimana orang-orang yang terdampak tahu bahwa perubahan akan menguntungkan mereka?
- ☞ Pimpin perubahan dengan terampil. Terakhir, ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan harus mengambil langkah-langkah khusus untuk memastikan bahwa dia – dan tim pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan – telah menciptakan keselarasan di antara berbagai kepentingan, memperjelas bahwa umpan balik kritis diundang dan akan mendapat perhatian serius, bahwa visi menarik yang telah diciptakan oleh para pemimpin perubahan diartikulasikan kepada semua pemangku kepentingan, dan bahwa orang-orang diberi tahu tentang perubahan tersebut saat bergerak maju. Menurut pendapat kami, ketika Maurer mengatakan “dengan terampil” ia berarti bahwa ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan akan menerapkan keterampilan komunikasi, fasilitasi, dan fleksibilitas yang digunakan oleh pemimpin interaktif yang baik (Maurer, 2010).

Kanter, ketika ditanya bagaimana para pemimpin organisasi mengatasi "retorika perubahan," menjawab dengan lugas dan khas, menjelaskan tiga langkah utama yang diambil oleh para ahli strategi pengetahuan dan manajer perusahaan ketika mereka berharap untuk bergerak maju dengan proses manajemen perubahan/implementasi perubahan:

- Mereka meletakkan tindakan di balik kata-kata mereka; omongan itu murah. Para pemimpin yang melakukan pekerjaan terbaik dalam memimpin perubahan – pertamanya, mereka memiliki visi tentang ke mana mereka ingin pergi yang diartikulasikan dengan baik, dikomunikasikan dengan bijak, dan dikomunikasikan berulang kali. Dengan begitu, setiap orang memiliki rasa akan tujuannya. Tidak ada gunanya berbicara tentang perubahan jika Anda tidak tahu ke mana Anda ingin pergi.
- Kedua, mereka mencari praktik teladan – inovasi – yang sudah terjadi di perusahaan yang mencerminkan cara baru yang ingin mereka lakukan. Para pemimpin

menempatkannya di hadapan orang-orang sebagai model nyata tentang apa yang dapat dilakukan.

- Ketiga, mereka mengatur untuk mengelola proses perubahan di mana proyek membantu memindahkan perusahaan ke keadaan baru. Dan mereka menempatkan sumber daya nyata ke dalamnya. Para pemimpin memberi orang tanggung jawab. Mereka menetapkan ukuran baru yang memberi tahu orang-orang apa standarnya dan mengukur kemajuan menuju tujuan. Mereka memberikan umpan balik kepada organisasi. Mereka melihat apakah kebijakan, praktik, sistem, dan struktur mendukung tujuan perubahan (Kanter, 1998).

Saran Kanter sangat tepat karena para ahli strategi pengetahuan mengalihkan perhatian mereka ke perubahan spesifik yang diperlukan di tempat kerja. Dalam beralih ke budaya pengetahuan organisasi, perhatian khusus harus diberikan untuk memastikan bahwa relevansi fungsi berlanjut dan tidak hilang oleh gangguan eksternal dan tidak penting. Pada saat yang sama, penempatan staf untuk organisasi yang berpusat pada pengetahuan memerlukan keterampilan dan kompetensi baru dan yang dikembangkan secara khusus yang secara alami mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Gambaran yang terkadang sangat luar biasa ini merupakan bagian dari transformasi fokus pemberian layanan untuk layanan pengetahuan, dan para ahli strategi pengetahuan, pekerja pengetahuan, dan profesional pengetahuan strategis dalam unit layanan pengetahuan (atau bagaimanapun mereka ditempatkan untuk memenuhi tanggung jawab mereka di seluruh organisasi) diharuskan untuk mengenali peran besar budaya organisasi yang lebih besar dan menyeluruh serta pengaruhnya dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mengelola perubahan.

Para pemimpin yang ingin menerapkan perubahan apa pun, dan khususnya "perubahan organisasi" yang besar mungkin ingin melakukan penilaian terhadap "kesiapan perubahan." Penilaian kesiapan perubahan serupa dengan gagasan "penolakan yang muncul" yang dibahas di bawah ini, tetapi dalam kasus ini penilaian memiliki tujuan yang berbeda dan karenanya menggunakan pertanyaan dan penyelidikan yang berbeda. Penilaian kesiapan perubahan yang terbaik memerlukan masukan dari audiens target mengenai:

- ✓ Persepsi tentang pengalaman organisasi dan tingkat keberhasilan dalam mengimplementasikan perubahan (misalnya, bagaimana perubahan dikelola dalam situasi lain?)
- ✓ Tingkat stres dan kapasitas keseluruhan saat ini untuk penambahan inisiatif baru
- ✓ Adanya pendorong perubahan yang kuat atau urgensi untuk memecahkan masalah yang mungkin terkait dengan inisiatif perubahan
- ✓ Adanya pemimpin yang kuat dan sponsor potensial perubahan, termasuk alasan yang mungkin mereka gunakan untuk memaksa audiens target mematuhi perubahan yang diperlukan.

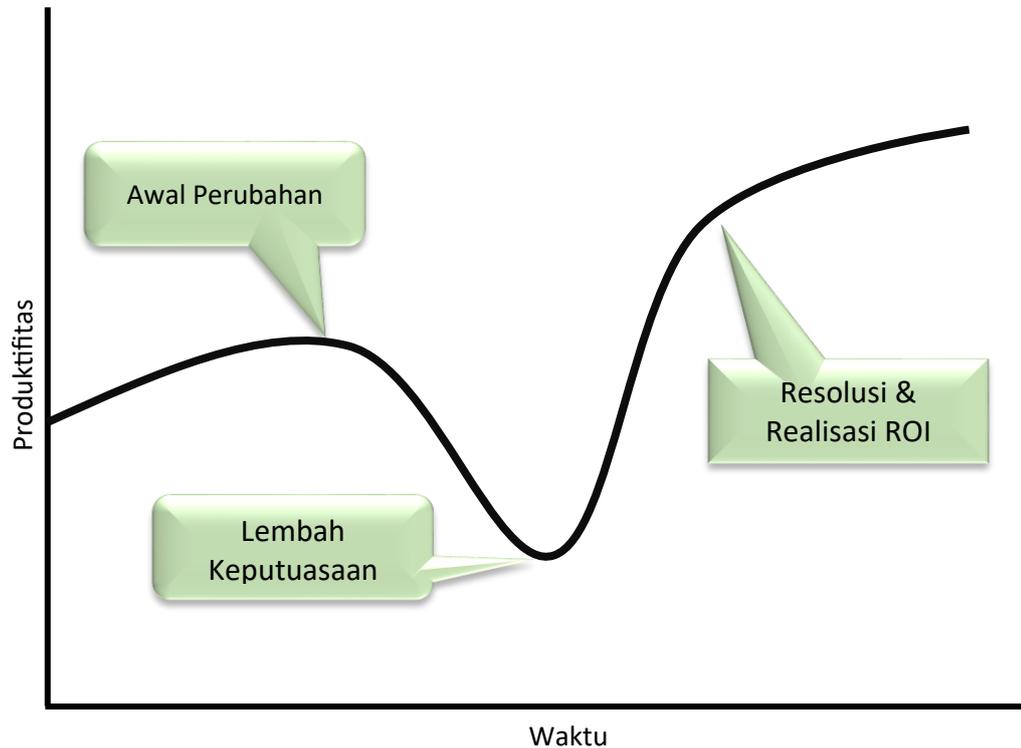
Untuk menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, jenis survei umum yang biasa dapat dibuat dengan mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan di atas, dengan meminta responden sasaran untuk menilai organisasi berdasarkan seberapa baik organisasi tersebut

menangani perubahan di masa lalu dan sejauh mana mereka pikir organisasi mereka "siap untuk berubah" dalam situasi saat ini. Berdasarkan pengalaman kami, instrumen ini membantu untuk memastikan temperamen umum, tetapi tidak sepenuhnya memadai. Selain itu, sering kali sebagai tindak lanjut dari survei umum, pertemuan kelompok kecil atau kelompok fokus sangat membantu, pertemuan di mana audiens (dan/atau individu perwakilan utama) dilatih untuk menceritakan kisah-kisah perubahan dalam sejarah organisasi. Topik atau pertanyaan diskusi yang umum mungkin adalah:

- ✚ Ceritakan tentang saat organisasi kita mengalami perubahan besar.
- ✚ Seberapa sukses perubahan itu?
- ✚ Apa saja faktor yang membantu atau menghalangi perubahan?
- ✚ Seberapa baik menurut Anda organisasi ini siap untuk (jenis) perubahan ini?
- ✚ Menurut Anda apa yang perlu terjadi agar jenis perubahan ini berhasil?

Respons terhadap pertanyaan-pertanyaan seperti ini akan memberikan wawasan yang sangat dibutuhkan oleh ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan mengenai besarnya kesiapan perubahan dan gagasan mengenai beberapa akar penyebab dan alasan kegagalan atau sumber penolakan di masa lalu.

Sebagai bagian dari percakapan ini, penting untuk diingat bahwa penilaian yang baik harus memberikan wawasan yang cukup mengenai pendekatan atau "nada" perubahan secara keseluruhan, nada yang tentu saja terkait dengan perspektif keseluruhan tentang perubahan dalam organisasi yang lebih besar. Ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan, manajer senior yang telah setuju untuk mensponsori perubahan, dan semua agen perubahan lain yang terlibat dalam proses tersebut diharuskan untuk konsisten dalam bagian "memberi tahu" dari upaya tersebut, dan pesan harus konsisten dengan budaya dan nilai-nilai organisasi saat ini. Persyaratan ini dapat ditindaklanjuti dengan berbagai cara, dan pendekatan perubahan ini dapat berkisar dari yang sangat otoriter ("Ini akan terjadi entah Anda suka atau tidak") hingga yang lebih transisional ("Kita semua bersama-sama dalam hal ini dan jika kita bekerja sama, kita akan melewatinya"). Penentuan "pendekatan perubahan" ini harus bergantung pada pendorong perubahan, khususnya mengidentifikasi dan bersiap untuk bereaksi terhadap kebutuhan perubahan – urgensinya – budaya organisasi, dan kesiapan organisasi untuk perubahan tersebut.



Gambar 6.1 Kurva perubahan (diadaptasi dari William Bridges: *Managing Transitions*, 2003).

Menangani penolakan. Banyak hambatan terhadap inovasi, terhadap keberlanjutan birokrasi dan "silo" dalam organisasi dan, tentu saja, terhadap realisasi organisasi pengetahuan yang efektif dapat dikaitkan dengan penolakan terhadap perubahan. Untuk tujuan kita, akan sangat membantu jika kita memahami dua spesies penolakan yang paling umum dan kuat.

Yang pertama berkaitan dengan "pakar yang sangat diperlukan." Gagasan di sini bahwa dalam sebuah organisasi yang terdiri dari para pakar, masing-masing dengan spesialisasinya sendiri dan yang entah bagaimana dapat ditemukan, diajak berkonsultasi, dan diberi penghargaan dengan andal, memang, tidak hanya kuno. Skenario seperti itu tidak mungkin terjadi dalam organisasi saat ini, mengingat dorongan untuk meningkatkan kecepatan inovasi dan realisasi yang meluas dari apa yang sejak awal dicirikan oleh Drucker sebagai "ekonomi pengetahuan" kita. Bagi banyak orang di tempat kerja (terutama para pakar atau pemimpin dalam spesialisasi subjek mereka), mungkin masih tampak berlawanan dengan intuisi bahwa pekerja pengetahuan harus berbagi atau "memberikan" pengetahuan mereka, komoditas penting dalam dunia KD/KS/KU yang baru ini.

Para pakar ini mungkin merasa bahwa mereka harus mempertahankan semacam aura misterius dari "otoritas" dan bahwa dengan berbagi secara bebas apa yang sebenarnya mereka ketahui, kebutuhan mereka sendiri akan berkurang. Bentuk penolakan terhadap perubahan ini mungkin merupakan ancaman yang paling meluas dan paling tinggi bagi keberhasilan organisasi modern, yang digerakkan oleh inovasi, dan digerakkan oleh pengetahuan; itu muncul terlalu umum dalam penelitian dan pengembangan dan dalam

organisasi intensif yang sangat menarik dari akademisi (di mana, tentu saja, paradigma "ahli" sangat hidup dan dihargai). Jenis lain dari resistensi perubahan bahkan lebih umum dan sama kuatnya: itu adalah kecenderungan alami kita semua untuk menolak perubahan yang direkomendasikan (atau diperlukan) dalam cara kita benar-benar melakukan pekerjaan kita dan "menyelesaikan sesuatu." Kita semua hanyalah manusia, dan kita menghabiskan banyak waktu dan energi di tempat kerja. Di tempat kerja, kita mencurahkan banyak energi untuk berpikir dan belajar tentang "bagaimana" pekerjaan kita, dan saat kita berpikir dan belajar, memodifikasi proses produktivitas pribadi kita untuk membuatnya efisien, personal, dan semudah mungkin. Alur kerja kita dan hubungan kita dengan rekan kerja, klien, pelanggan, dan bahkan dengan alat kita adalah bagian dari identitas pribadi dan profesional kita. Ketika seseorang (terutama mereka yang memegang peran kepemimpinan atau karyawan dari departemen lain yang tidak benar-benar mengerti, "apa yang sebenarnya saya lakukan") datang dengan "cara yang lebih baik," tidak mengherankan jika kita mempertanyakan dan menolaknya. Pikiran rasional kita mungkin mengakui bahwa kita harus menerima perubahan untuk beradaptasi dan bertahan hidup, tetapi dalam situasi ini "gangguan" seperti itu tetap terlihat dan terasa mengancam. Kita bereaksi terhadap jenis gangguan ini sebagai ancaman terhadap identitas kita dan cara kita melakukan berbagai hal setiap hari! Jadi kita melihatnya sebagai ancaman kegagalan atau membutuhkan kurangnya produktivitas pada bagian-bagian hari kerja kita yang telah kita "kuasai." Lebih jauh, "cara yang lebih baik" ini hampir selalu menjanjikan cara yang mudah dan cepat untuk melakukan pekerjaan, yang kedengarannya rasional, tetapi bagi pekerja pengetahuan yang diminta untuk mengubah cara mereka melakukan sesuatu, gagasan itu sering diterjemahkan sebagai, "... dan mereka akan mengharapkan saya bekerja lebih cepat tanpa memberi saya waktu untuk belajar atau beradaptasi."

Tingkat perhatian terhadap proses kerja individual kita ini memunculkan respons biologis kita untuk "melawan atau lari", dan argumen rasional tidak selalu didengar. Pada tingkat personal, hal ini mendorong kita semakin dalam ke "lembah keputusan," yang dijelaskan di bawah ini dan ditunjukkan pada Gambar 3.1. Pada tingkat organisasi, hal ini akan memperlambat atau bahkan menghentikan momentum yang dibutuhkan untuk mendorong organisasi melalui kurva perubahan dan cukup mengubah perilaku kolektif pekerja pengetahuan yang terpengaruh, agar mereka dapat menerapkan atau bekerja sama secara efektif dengan perubahan yang dibutuhkan. Resistensi sering kali menjadi penyebab kegagalan proyek, khususnya dalam perubahan struktural seperti merger, tujuan kampanye penjualan, dan sejenisnya.

Hal ini sering dikaitkan dengan alasan-alasan seperti "pelatihan yang tidak memadai," "antarmuka pengguna yang buruk," "manajemen proyek yang buruk," "masalah komunikasi," dll. Apa pun sebutannya atau bagaimana pun kesalahannya (banyak CIO kehilangan pekerjaan karena proyek skala besar yang gagal seperti ERP atau sistem keuangan dan sebagian besar kegagalan ini dapat dikaitkan dengan manajemen resistensi yang buruk atau upaya untuk mengabaikannya sama sekali), resistensi itu nyata dan harus ditangani. Idealnya, hal ini ditangani sejak dini dan secara proaktif, bukannya terlambat atau reaktif. Akibatnya, kita terus

mendengar banyak cerita negatif. Para pemimpin organisasi, termasuk ahli strategi pengetahuan, telah belajar bahwa visi yang paling relevan, perangkat lunak terbaik, bahkan manajer proyek yang paling berbakat pun tidak akan mampu menghadapi sekelompok pengguna yang menolak perubahan dalam peran atau pekerjaan mereka. Bahkan, uraian tentang kesulitan dalam manajemen perubahan dapat dijelaskan lebih lanjut, seperti yang telah dilakukan Ron Ashkenas:

Sebagai disiplin ilmu yang diakui, manajemen perubahan telah ada selama lebih dari setengah abad. Namun, terlepas dari investasi besar yang telah dilakukan perusahaan dalam bentuk peralatan, pelatihan, dan ribuan buku, sebagian besar penelitian masih menunjukkan tingkat kegagalan 60–70% untuk proyek perubahan organisasi, sebuah statistik yang tetap konstan dari tahun 1970-an hingga saat ini. Berdasarkan bukti ini, mungkinkah semua yang kita ketahui tentang manajemen perubahan itu salah dan kita perlu kembali ke titik awal? (Ashkenas, 2013)

Ashkenas berpendapat bahwa kita mungkin memang melihat ke arah yang salah, dan ia punya saran untuk kita saat kita kembali ke papan gambar. Ia menawarkan saran alternatifnya sendiri, yang memberi ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan kesempatan yang baik untuk menetapkan bagaimana manajemen perubahan dan implementasi perubahan dapat ditangani saat kerangka strategis layanan pengetahuan dikembangkan. Ashkenas menegaskan bahwa "isi manajemen perubahan cukup benar, tetapi kapasitas manajerial untuk mengimplementasikannya sangat kurang berkembang. Faktanya, alih-alih memperkuat kemampuan manajer untuk mengelola perubahan, kita malah membiarkan manajer mengalihdayakan manajemen perubahan ke spesialis dan konsultan SDM alih-alih mengambil tanggung jawab sendiri - pendekatan yang sering kali tidak berhasil."

Menurut kami, itulah yang membawa ahli strategi pengetahuan - dalam perannya sebagai pemimpin perubahan layanan pengetahuan organisasi - ke "tempat" baru sehubungan dengan pengelolaan modal intelektual organisasi. "Menerapkan pengetahuan untuk bekerja" tidak akan terjadi jika pengetahuan tidak dibagikan secara bebas (yang disebut "KS" dalam proses KD/KS/KU serta tema "kolaborasi" Kanter – dan tema kita seperti yang kita lihat di Bab 2, Bagian 2.1). Dan jika pengetahuan tidak dapat dibagikan secara bebas, bagaimana pengetahuan itu akan "dimanfaatkan", KU kita? Membantu pekerja pengetahuan mengatasi rasa takut untuk membagikan pengetahuannya baik secara sukarela maupun proaktif – lebih dari sekadar konsep yang memungkinkan: hal itu merupakan inti dari keberhasilan setiap inisiatif layanan pengetahuan. Inilah sebabnya mengapa mengelola perubahan dan membantu orang berubah merupakan inti dari layanan pengetahuan yang sukses dan, tentu saja, bagi keberhasilan era baru pekerjaan pengetahuan ini.

Pekerja pengetahuan dihadapkan dengan rasa takut yang nyata, dan gagasan tentang entah bagaimana menjadi tidak penting atau kurang dihargai menakutkan bagi semua pekerja pengetahuan. Dengan demikian, hal itu merupakan tantangan manajemen perubahan utama dalam domain pengetahuan dan bagi pemimpin pengetahuan saat ini. Fenomena psikologis dan bahkan fisiologis dari manajemen perubahan telah sering diamati dan dapat dijelaskan dalam "kurva perubahan" ini (ditunjukkan pada Gambar 3.1), yang diadaptasi dari William

Bridges (Bridges, 2009). Bridges menggambarkan fenomena perubahan manusia dan organisasi sebagai fenomena di mana produktivitas atau rasa kesejahteraan seseorang tertekan sementara individu menghadapi kebutuhan untuk "melepaskan" cara-cara lama dan merangkul yang baru.

Kurva tersebut menggambarkan reaksi alami manusia terhadap setiap peristiwa perubahan dari waktu ke waktu (sumbu x kurva) sementara "produktivitas" (atau, jika ada ukurannya, suasana hati atau rasa kesejahteraan seseorang, atau "moral" suatu organisasi) bervariasi selama masa perubahan. Ketika permulaan perubahan terjadi, selalu ada penurunan produktivitas yang signifikan. Hal ini banyak berkaitan dengan respons manusia terhadap ancaman dan perubahan, dan juga secara tidak langsung dengan fakta bahwa manusia perlu berkomunikasi, bersimpati, berspekulasi, dan menghabiskan waktu dengan cara lain yang mengalihkan mereka dari tugas-tugas pekerjaan mereka yang biasa. Di beberapa lingkungan, terutama ketika taruhannya tinggi (misalnya, PHK yang tertunda) dan berkepanjangan dengan komunikasi yang tidak memadai, titik terendah produktivitas bisa parah. Fase ini telah menyebabkan banyak dari kita mencirikan masa ini sebagai "lembah keputusan." Seiring waktu dan adaptasi, orang dan organisasi biasanya mampu keluar dari lembah tersebut, menetapkan beberapa resolusi untuk bergerak maju dan mulai menuai manfaat dari perubahan yang diusulkan.

Saat diskusi beralih ke bagaimana ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan mulai bekerja dengan staf saat perubahan diperlukan, bagi sebagian orang mungkin berguna untuk memikirkan bagaimana fenomena ini dapat dianalogikan dengan model Kübler-Ross tentang tahapan kesedihan, yang juga melibatkan penolakan awal, tahap yang lebih rasional dari "negosiasi" dan penerimaan akhirnya (Kübler-Ross, 2005). Memahami proses alami ini bermanfaat bagi pemimpin perubahan, seperti yang kita lihat saat kita merujuk pada kurva perubahan. Manajemen perubahan yang terampil tidak akan menghilangkan kurva perubahan, tetapi tidak diragukan lagi bahwa sekadar mengenali fenomena universal ini saja sudah bermanfaat. Manajemen perubahan yang baik membantu individu dan organisasi mempersingkat jangka waktu menuju resolusi, dan juga akan membantu mengurangi amplitudo kurva (yaitu, membuat "lembah keputusan" tidak terlalu dalam). Tantangan untuk menangani sisi manusiawi dari perubahan menuju budaya pengetahuan ini kemudian mengambil karakteristik dari prinsip layanan pengetahuan yang penting dan seperangkat keterampilan bagi para pekerja pengetahuan, para profesional pengetahuan strategis, dan tentu saja para ahli strategi pengetahuan.

Dari pengalaman kami, kami telah belajar bahwa menangani penolakan secara efektif harus terjadi dalam tiga tindakan berbeda: "mengungkapkan" penolakan, "mengakui", dan "menanggapinya". Para pemimpin biasanya terbiasa "memberi tahu", dan terlalu banyak dari mereka lupa untuk bertanya, mendengarkan, dan mengakui apa yang dikatakan konstituen mereka sebelum memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan tentang sesuatu dan bagaimana melakukannya. Sebagian besar "memberi tahu" harus terjadi setelah bertanya, mendengarkan, dan mengakui. Itu juga harus menggunakan peran sponsor dan perencanaan komunikasi yang baik seperti yang dijelaskan dalam sisa bab ini.

Mengungkapkan penolakan melibatkan bertanya dan mendengarkan. Dan, seperti yang dikatakan Kotter, "... banyak sekali." Terlalu banyak manajer atau pelaksana tidak ingin mendengar tentang masalah atau penolakan. Bagi mereka, sering kali ada kecenderungan untuk menafsirkan penolakan sebagai ketidaksetiaan atau kurangnya rasa hormat terhadap otoritas atau kompetensi mereka sebagai pemimpin. Sebagai akibat dari sikap-sikap ini, para pemimpin ini selalu menjadi yang tercepat untuk melalui kurva perubahan. Dalam antusiasme dan optimisme mereka, mereka cenderung lupa bahwa ada orang lain yang mungkin lebih lambat, atau masih berjuang dengan penyangkalan di "lembah keputusan" dan belum melihat dan merangkul manfaat atau kerja keras yang diperlukan untuk melakukan transisi.

Dan para pemimpin, sebagai manajer proyek atau sponsor proyek, sering termotivasi untuk bergerak maju dengan implementasi dengan cepat agar tetap tepat waktu dan sesuai anggaran. Tetapi jika diabaikan, penolakan dapat dengan mudah menyebabkan penundaan, peningkatan biaya dan bahkan kegagalan total dari inisiatif perubahan yang diinginkan.

Kami punya saran untuk ahli strategi pengetahuan, yang sekarang (seperti yang sudah kami jelaskan) juga bekerja sebagai pemimpin perubahan organisasi dalam menerapkan kerangka strategis layanan pengetahuan:

- ✓ Libatkan mereka yang terdampak oleh perubahan, sejak awal, dengan menanyakan tentang potensi "hambatan", "tantangan", "masalah" atau "persoalan." Dengarkan apa yang mereka katakan, terapkan perubahan apa pun jika memungkinkan, lalu beri tahu mereka bahwa Anda mendengarnya dan telah melakukan sesuatu untuk mengatasinya.
- ✓ Untuk tahap implementasi, sisihkan waktu dalam perencanaan proyek Anda untuk mendengarkan apa yang ditanyakan atau dikatakan (lalu menanggapi).

Perhatikan bahwa saran di atas mencakup tiga aspek, yakni memunculkan, mengakui, dan menanggapi. Untuk menjelaskannya lebih lanjut, kita beralih ke Sharon Penfold, yang menulis salah satu buku klasik tentang manajemen perubahan sebagai bagian dari Seri Manajemen Layanan Informasi (pengungkapan: seperti yang disebutkan sebelumnya, Guy adalah editor seri tersebut). Dalam buku tersebut, Penfold membagikan saran yang berguna dan masuk akal yang diberikan oleh para ahli di bidang sumber daya manusia/modal manusia:

- Identifikasi jenis penolakan (yang diharapkan maupun yang terbukti).
- Analisis (berdasarkan faktor intensitas, sumber, dan fokus).
- Cari faktor perilaku (emosional) dan rasional (sistem).
- Pandang penolakan sebagai sesuatu yang rasional, bukan irasional.
- Tanyakan tujuan apa yang berguna dari penolakan tersebut.
- Identifikasi konsekuensi negatif nyata atau yang dirasakan dari perubahan tersebut.
- Perlemah hubungan yang tampak antara perubahan dan konsekuensi negatifnya.
- Kurangi daripada hilangkan penolakan (misalnya, hindari kejutan, pastikan partisipasi).
- Bekerja secara langsung dengan individu yang terdampak untuk menangani masalah pribadi mereka. – Gunakan campuran gaya dorong dan tarik untuk memengaruhi individu, tergantung pada setiap situasi dan individu (Penfold, 2013).

Ini adalah saran yang bermanfaat, dan khususnya berguna untuk menafsirkan penolakan dan dalam memutuskan cara menanggapi. Berdasarkan konsep Penfold, pemikiran tambahan, seperti ini, untuk menanggapi penolakan dapat mengikuti:

- ❖ Tidak apa-apa untuk mengatakan, "Saya tidak tahu, tetapi saya akan mencari tahu." Atau, "Saya tidak tahu, tetapi kami akan mempertimbangkannya dan menghubungi Anda kembali."
- ❖ Tidak apa-apa untuk menunjukkan bahwa Anda tidak akan menyelesaikan semua masalah atau isu yang ada pada fase pertama proyek (atau tidak akan pernah). Anda dapat mengatakan bahwa penyelesaian masalah atau kekurangan tertentu "saat ini tidak dipertimbangkan" atau "saat ini tidak termasuk dalam cakupan peluncuran yang akan datang."
- ❖ Anda dapat mengakui respons emosional tanpa mengakui aktivitas yang direncanakan. Tidak apa-apa untuk mengatakan, "Saya mendengar apa yang Anda katakan dan kami akan melanjutkan." Dalam hal ini, perhatikan bahwa kami sarankan Anda mengatakan "dan" dan bukan "tetapi" (ada sesuatu tentang kata, "tetapi" yang ditafsirkan sebagai meniadakan semua yang dikatakan sebelumnya).
- ❖ Pada catatan strategis, Dale dan Guy dalam pekerjaan mereka sering mengamati bahwa, dalam mengantisipasi penolakan terhadap proyek tertentu, para pemimpin/sponsor proyek menemukan peluang untuk merujuk pada strategi pengetahuan keseluruhan dalam respons mereka. Kami sering diminta untuk membantu manajemen perubahan untuk proyek dan menemukan bahwa sebagian besar respons terhadap penolakan dapat dijawab dengan sesuatu yang berdampak pada, "Terima kasih telah bertanya. Kami memiliki strategi pengetahuan jangka panjang yang membahas hal itu dan kami akan mendedikasikan waktu dan sumber daya untuk membuat penyesuaian yang tepat." Tentu saja, semakin spesifik rencana yang dapat dirujuk, semakin spesifik, kredibel, dan dapat diterima tanggapannya.

Kita harus menyebutkan bahwa sering kali organisasi begitu bertekad dalam mengimplementasikan proyek sehingga mereka tidak memiliki strategi pengetahuan terkini. Mengantisipasi penolakan terhadap implementasi proyek, menyadari bahwa respons terbaik terhadap penolakan tersebut adalah dengan merujuk pada strategi pengetahuan telah, lebih dari sekali, memaksa organisasi untuk "mengambil langkah mundur" dan membuat strategi tersebut. Kita juga harus menyebutkan bahwa kemungkinan upaya "mundur" ini dianggap sebagai alternatif yang layak secara langsung terkait dengan seberapa awal perencanaan manajemen perubahan dan pertanyaan tentang cara menanggapi penolakan diajukan dalam proyek.

Saat ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan bertanya, menyelidiki, dan mendengarkan, pola responden dan reaksi mereka akan terungkap. Responden dapat dengan mudah dikategorikan sebagai:

1. "Penentang." Ini biasanya adalah anggota staf (atau manajer) yang secara aktif - dan biasanya vokal - menolak perubahan atau mengatakan itu tidak penting dan segera semuanya akan kembali ke "normal."
2. "Pengadopsi awal." Mereka adalah anggota staf yang dengan cepat melihat manfaat dari perubahan atau termotivasi (terkadang melalui loyalitas atau kepercayaan yang tinggi pada pimpinan) untuk menerima perubahan dan terus maju. Sering kali antusias dengan perubahan, mereka sering kali dengan cepat melakukan kalkulasi internal untuk menimbang manfaat dari yang baru dibandingkan dengan kehilangan yang lama, ditambah dengan pekerjaan yang terlibat dalam transisi.
3. "Mereka yang tidak memihak." Pada tahap awal implementasi, mereka bisa menjadi kelompok terbesar. Mereka menunggu secara pasif untuk melihat apakah inisiatif akan berhasil dan bagaimana tepatnya hal itu akan memengaruhi mereka, atau mereka akan secara aktif mempertanyakan secara spesifik tentang apa, kapan, dan bagaimana.

Dalam populasi mana pun yang mengalami perubahan, proporsi subpopulasi ini akan bervariasi. Pada awalnya, proporsi tersebut kemungkinan besar akan didorong oleh budaya saat ini dan kesiapannya untuk berubah. Sebuah organisasi dengan perubahan yang baru-baru ini terjadi atau sering terjadi, dan khususnya organisasi yang inisiatif perubahannya dianggap menyakitkan atau gagal, secara alami akan memiliki lebih banyak "penentang" awal.

Seiring berlanjutnya inisiatif, penting untuk mengamati perubahan pola dengan terus bertanya, mengakui, dan menanggapi. Jika mereka telah diidentifikasi dan diundang oleh ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan untuk berpartisipasi dalam proses tersebut, agen perubahan yang tertanam dapat menjadi sumber utama intelijen dalam hal ini, seperti yang akan kita bahas lebih lanjut di bawah ini. Pola dan pergeseran tersebut dapat dijelaskan dengan mudah dengan merujuk pada kurva perubahan.

Orang yang berbeda bergerak melalui kurva perubahan dengan kecepatan yang berbeda. Para pengadopsi awal (yang selalu mencakup para pemimpin perubahan) telah bergerak cepat, sementara para penentang dan orang yang tidak mau mengambil keputusan telah bergerak lebih lambat atau telah terjebak dalam salah satu tahap. Seorang pemimpin perubahan layanan pengetahuan yang terampil akan mampu mengenali subpopulasi ini dan memfokuskan komunikasi serta respons mereka sesuai dengan itu. Kami merekomendasikan pendekatan umum berikut:

- Gunakan para pengadopsi awal sebagai pendukung dan agen perubahan Anda. Identifikasi mereka, buat mereka merasa istimewa, beri penghargaan atas perilaku dan sikap mereka, dan rekrut mereka untuk membantu membangun dukungan dan momentum guna mendorong seluruh populasi melalui kurva perubahan
- Fokuskan sebagian besar komunikasi dan upaya memengaruhi Anda pada mereka yang masih ragu-ragu. Selidiki penolakan, tanggapi, dan beri penghargaan atas penerapan
- Abaikan para penentang. Beberapa individu yang vokal mungkin harus ditangani, tetapi sebagian besar, energi pemimpin perubahan harus difokuskan pada penciptaan momentum dengan memberi penghargaan kepada para pengadopsi dan menggerakkan mereka yang masih ragu-ragu.

Penolakan tidak dapat dihindari dan nyata. Ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan yang mencoba mengabaikannya akan membahayakan proyek. Mengungkapkan, mengakui, dan menanggapi penolakan, meskipun tidak nyaman bagi banyak pemimpin, sangat penting untuk membantu organisasi dan individu-individunya berubah. Kuncinya di sini adalah momentum.

Mengenali, membantu, dan bahkan memberi penghargaan kepada orang-orang yang bergerak melalui kurva perubahan bahkan untuk “bertindak seolah-olah mereka sedang bergerak” adalah suatu keharusan. Berikut adalah beberapa saran tambahan, kali ini berfokus pada mempertahankan momentum:

- Ciptakan “kemenangan cepat” dan tonggak pencapaian yang mudah dicapai sejak awal dan publikasikan
- Temukan dan komunikasikan kisah sukses dan testimoni dari para pengadopsi awal, juara, dan agen perubahan Anda
- Lakukan survei, jajak pendapat, dan gunakan data tambahan untuk mempublikasikan gerakan dan keberhasilan serta untuk memahami siapa dan di mana mereka yang masih ragu-ragu. Sering kali ada subpopulasi orang yang masih ragu-ragu yang tersebar di sepanjang strata alami lainnya seperti divisi organisasi, geografi, dan hierarki. Setelah diidentifikasi, pendekatan yang ditargetkan dan disesuaikan dapat dirancang. Misalnya, sekelompok orang yang masih ragu-ragu adalah supervisor atau manajemen menengah. Orang-orang ini, sebagai sebuah kelompok, tidak menolak perubahan, tetapi karena fungsi pekerjaan mereka, mereka tidak selalu memiliki visi jangka panjang atau keterlibatan dari pimpinan atas, atau fokus khusus pada tugas dan tanggung jawab pekerjaan seperti yang dilakukan oleh mereka yang berada di bawah mereka.

Sponsorship disebutkan di seluruh buku ini, sekarang kita beralih untuk melihat prinsip manajemen perubahan yang penting ini dengan definisi spesifik tentang sponsorship, beserta perilaku spesifik yang dianggap sebagai "pengungkit" paling ampuh dalam mencapai perubahan organisasi. Dalam menetapkan pengaturan sponsorship, ahli strategi pengetahuan mengidentifikasi seorang pemimpin organisasi seorang pemimpin yang berpengaruh yang bersedia berkomitmen pada peran penting dalam proses perubahan dan setuju untuk mengatakan atau berbicara tentang, menjadi model, dan memberi penghargaan kepada orang lain tentang komitmen mereka terhadap perubahan yang diinginkan. Sponsorship adalah pegangan yang ampuh bagi pemimpin perubahan untuk memperoleh dukungan dan menerapkan perubahan dalam organisasi dan, pada kenyataannya, dapat dianggap sebagai alat paling ampuh bagi ahli strategi pengetahuan dalam proses manajemen perubahan.

Seperti yang terjadi, sponsor yang efektif berkomunikasi dengan cara yang spesifik, karena orang-orang ini memiliki wewenang dan pengaruh langsung atas semua orang yang akan terpengaruh oleh perubahan dan mereka terbuka dalam menjalankan fungsi utama sponsor, untuk sebagaimana kita suka menyebut peran mereka – Berbicara tentang, Menjadi Model, dan Memberi Penghargaan atas perubahan perilaku yang diinginkan. Mereka

dianggap sebagai tipe agen perubahan atau pendukung tujuan tertentu. Sponsor memiliki atribut berikut:

- ❖ Mereka memiliki otoritas organisasi langsung atas mereka yang perilakunya perlu diubah. Meskipun ada berbagai model dan eksperimen dalam tim yang dikelola sendiri, manajemen matriks, dan sejenisnya, seseorang selalu dapat menemukan seseorang yang berwenang. Karena posisi mereka, sponsor ini memiliki kekuatan dan pengaruh unik yang harus dimanfaatkan oleh pemimpin perubahan. Meskipun terkadang pemimpin organisasi itu sendiri yang juga merupakan pemimpin perubahan, sebagian besar waktu ini melibatkan pencarian dan perekrutan orang lain untuk peran ini.
- ❖ Mereka berkomitmen pada tujuan inisiatif perubahan. Yang terpenting, mereka memiliki kemampuan untuk menghubungkan tujuan perubahan dengan visi, misi, nilai, atau tujuan lain yang sangat terlihat dari organisasi yang lebih besar.
- ❖ Mereka berkomitmen untuk bertindak dan berkomunikasi sebagai sponsor.

Sehubungan dengan sponsor, “pesan”nya bersifat langsung. Pikirkan perilaku atau pesan yang Anda ingin agar sponsor Anda ubah dan dukung, dan mintalah sponsor Anda untuk:



Gambar 6.2 Sponsorship dalam manajemen perubahan.

6.2 PERAN SPONSOR

Sponsorlah yang membantu organisasi bergerak melalui kurva perubahan dan merangkul perubahan perilaku yang dibutuhkan. Sponsor dapat mencapai hal ini secara paling efektif dengan menggunakan cara penguatan tertentu beserta model komunikasi yang dikenal. Dengan menggunakan akronim yang kami rekomendasikan, cara komunikasi sponsorship adalah:

- Mengatakan, berbicara dengan, atau memberi tahu konstituen mereka bahwa mereka, sponsor, mendukung inisiatif dan perubahan perilaku spesifik yang diinginkan yang akan dihasilkan dari inisiatif tersebut. Ketika sponsor mengatakan sesuatu, konstituen umumnya mendengarkan. Ketika dia spesifik, perubahan lebih mungkin terjadi.
- Mencontohkan perubahan yang diinginkan. Ketika sponsor tidak hanya mengatakan tetapi benar-benar menunjukkan bahwa dia terlibat dan juga akan mematuhi perubahan yang direkomendasikan untuk mendukung inisiatif, kita memiliki

pendorong yang sangat kuat. Ketika sponsor diminta, dibimbing, atau bahkan ditulis oleh orang lain, untuk mengatakan sesuatu yang berbunyi, "Ini adalah hal baik yang sejalan dengan tujuan organisasi, dan saya akan melakukan/menggunakannya bersama Anda," hasilnya dapat bersifat transformatif dalam menggerakkan mereka yang masih ragu-ragu dan mendorong momentum. Dan sebagai tambahan, "pemodelan" bekerja paling baik ketika sponsor (atau sekelompok "sponsor yang berjenjang," seperti yang disebutkan di bawah) terlibat secara harfiah dalam tindakan menjadi model perubahan. Guy menceritakan kisah situasi klien di mana perubahan yang direncanakan akan menghasilkan upaya respons yang lebih efisien dan tidak memakan waktu untuk berbagai formulir yang diperlukan untuk pekerjaan organisasi (itu adalah organisasi pembangunan internasional yang besar, dengan banyak lapisan tinjauan formulir untuk banyak kegiatan internal). Kebetulan, ketika perubahan tersebut diusulkan kepada Wakil Direktur Eksekutif organisasi, dia berkata, tanpa ragu-ragu, bahwa itulah yang dibutuhkan di kantor eksekutif. Dia dan stafnya – dia menjelaskannya dengan jelas – akan menjadi kelompok pertama yang mendukung studi dan upaya manajemen perubahan dan ketika studi dan upaya itu selesai, timnya akan menjadi kelompok pertama yang menerapkan cara baru dalam melakukan sesuatu. Tak perlu dikatakan lagi, dukungan dan antusiasmenya – dan caranya yang tidak terlalu halus untuk memberi tahu setiap orang di organisasi bahwa dia mendukung upaya tersebut – memiliki pengaruh besar dalam mengubah pikiran beberapa penentang.

- Beri penghargaan atau perkuat perubahan yang diinginkan. Metode yang paling ampuh dan sayangnya paling jarang digunakan adalah pembuatan sistem penghargaan untuk perubahan perilaku yang diinginkan. Ketika sponsor dianggap sebagai pembuat atau pendukung penghargaan atau penguatan, insentif menjadi jauh lebih kuat. Apa penghargaannya tidak terlalu penting; intinya adalah bahwa para peserta harus memiliki perasaan bahwa partisipasi mereka diakui oleh sponsor sebagai sesuatu yang memberikan manfaat, apa pun definisinya. Memang, di sebagian besar organisasi, kami telah menemukan dalam pengalaman kami bahwa nilai sebenarnya dari penghargaan (atau tingkat disinsentif) tidak perlu terlalu tinggi. Visibilitas sistem semacam itu tampaknya cukup efektif. Tren terkini adalah tren "gamifikasi" di banyak program media sosial dan jaringan, sebuah bukti dari alat motivasi yang kuat ini.

Kita juga dapat menggambarkan pentingnya sponsor dengan melihat peran penting lain yang diambil sponsor, yang sering kali tanpa disadari. Hal ini berkaitan dengan posisi sponsor dalam organisasi, dengan menyadari lagi bahwa sponsor sering kali sama berharganya dengan pengaruhnya seperti partisipasi aktualnya. Memang, dalam manajemen perubahan dan implementasi perubahan, pengaruh tersebut dapat menjadi hampir sama pentingnya dengan kepemimpinan kooperatif mereka dengan ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan. Terkait dengan pengaruh sponsor, kita dapat berbagi beberapa pedoman khusus.

Yang pertama dari pedoman ini hanya mengakui bahwa seperti yang kami harap telah kami jelaskan sponsor adalah landasan perubahan yang berhasil dalam organisasi mana pun, dan dalam bergerak menuju budaya pengetahuan, dengan persyaratan yang sangat besar untuk mengubah pemikiran dan perilaku yang dibutuhkan, sponsor diidentifikasi dan diundang untuk terlibat dalam proses pengembangan.

Tidak mengherankan bahwa efektivitas sponsor dalam manajemen perubahan paling besar ketika ada massa kritis peserta yang terlibat, seperti yang dijelaskan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne. "Dalam organisasi mana pun," tulis mereka, "perubahan mendasar dapat terjadi dengan cepat ketika keyakinan dan energi dari massa kritis orang-orang menciptakan gerakan 'epidemi' menuju sebuah ide." Contoh yang mereka gunakan, teknik yang mereka sebut sebagai "kepemimpinan titik kritis" berasal dari keberhasilan William Bratton dalam membawa perubahan besar-besaran di Departemen Kepolisian New York. Bratton menggunakan empat alat manajemen perubahan:

1. Ia menempatkan para manajer berhadapan langsung dengan masalah operasional.
2. Ia mengidentifikasi peluang implementasi perubahan di area yang akan menghasilkan hasil terbesar dan visibilitas tinggi.
3. Ia mengidentifikasi dan mengeksploitasi para influencer utama yang (seperti yang dijelaskan Kim dan Mauborgne) memiliki "kekuatan yang tidak proporsional karena koneksi atau kemampuan persuasif mereka."
4. Ia konsisten dan tidak akan membiarkan upaya perubahannya dibujuk "keluar jalur" (Kim dan Mauborgne, 2003).

Dengan cerita ini, kita memiliki contoh yang jelas tentang apa yang diharapkan dari sponsor dalam proyek pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan dan dalam menangani perubahan yang diperlukan untuk menerapkan strategi tersebut. Secara sederhana, kami hanya menyarankan baik ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan maupun sponsor untuk mengingat dan menyimpan akronim yang kami usulkan: SMR: "Katakan"/"Modelkan"/"Hadiah." Ini dapat menjadi kunci untuk sponsorship dan komunikasi yang efektif.

Perekrutan sponsorship

Setelah sponsor diidentifikasi, tantangan berikutnya biasanya adalah menemukan waktu di kalender eksekutif yang sibuk untuk memperkuat kemitraan. Dan jangan salah paham fase "bermitra" dengan sponsor ini sangat penting; sponsor harus "memiliki bersama" proyek tersebut dengan ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan. Jika tidak, semua pekerjaan untuk mengatakan, memberi contoh, dan memberi penghargaan dapat dengan mudah dianggap tidak jujur. Interaksi tatap muka sangat dianjurkan.

Dan ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan tidak boleh puas hanya dengan ekspresi dukungan diam-diam. Setelah mendapat perhatian sponsor dan sponsor menyatakan minat dan keinginan untuk bergabung dalam kegiatan, pemimpin perubahan mungkin cenderung untuk segera keluar dengan rendah hati, tetapi tindakan seperti itu dapat merusak seluruh proses. Sangat penting pada titik ini untuk mempertahankan pendirian dan mengasumsikan kemitraan kooperatif dengan sponsor

masing-masing. Untuk mencapai tahap itu, pemimpin pengetahuan harus mengatakan sesuatu seperti, "Terima kasih atas dukungan Anda.

Dan sekarang bantuan Anda dibutuhkan dalam proyek kami: Kami ingin Anda berbicara tentang, memberi contoh, dan memberi penghargaan atas pesan dan perilaku berikut untuk mendukung proyek kami" Jika ada penolakan dari eksekutif pada titik ini, pemimpin pengetahuan sesopan mungkin masuk ke tahap kedua dari pesan: "Apakah ada cara saya dapat membantu Anda dengan ini? Saya tahu Anda dan tim Anda sangat sibuk, jadi saya bertanya-tanya: apakah akan membantu jika saya menulis email, pidato, atau memberikan materi latar belakang kepada staf Anda? Saya secara pribadi dapat melatih Anda tentang sistem (atau memberi Anda materi latar belakang tentang strategi kami) sehingga Anda dapat memodelkan cara-cara baru; Saya dapat membantu merancang sistem penghargaan yang tepat." Dan jika masih ada sedikit desahan "Hmmm," Anda terus mendesak: "Kapan kita bisa mulai?"

Dengan dukungan sponsor Anda, kini ada konsep lain yang perlu dipertimbangkan, yaitu apa yang kami anggap sebagai sponsorship cascade dan mengatasi kesenjangan manajemen menengah. Menurut pendapat kami kami bersikeras tentang hal ini sponsor harus berada pada level tertinggi dalam organisasi yang sesuai untuk inisiatif perubahan. Umumnya, semakin tinggi status sponsor, semakin baik. Akan tetapi, seperti yang disebutkan di atas, masalah umum adalah kurangnya aksesibilitas dan tuntutan waktu yang sangat besar dari seorang eksekutif tingkat tinggi. Sering kali mustahil untuk mendapatkan pertemuan yang cukup sering dengan orang-orang ini, atau mendapatkan pesan dari mereka.

Situasi ini diatasi dengan konsep sponsorship cascade, yang bekerja seperti ini: Sponsor tingkat tinggi dilibatkan, dan sejauh mungkin, diminta untuk berbicara tentang, menjadi model, dan memberi penghargaan atas perilaku yang berubah. Komunikasi awal dari sponsor utama sangat penting, tetapi kemudian, sebagai bagian dari perjanjian kemitraan dengan pemimpin perubahan, eksekutif menunjuk beberapa bawahan untuk menjalankan komisi sponsorship. Sponsor awal mungkin masih memiliki rencana komunikasi (yang ditetapkan) sendiri, tetapi ia juga memberi wewenang kepada bawahannya untuk berbicara tentang, memberi contoh, dan memberi penghargaan atas perilaku dan program di seluruh suborganisasi mereka sendiri. Pola ini setidaknya memiliki dua tujuan: pola ini memungkinkan adanya suara otoritas tambahan yang lebih dekat dengan para konstituen, dan pola ini membantu menghilangkan kesenjangan komunikasi yang terlalu sering terjadi di manajemen menengah.

Penekanannya di sini adalah pada mengidentifikasi dan memperoleh komitmen dari orang-orang berpengaruh yang bersedia berbicara tentang manfaat perubahan, orang-orang yang akan mendorong penerapan (para juara biasanya dianggap sebagai pengadopsi awal dan agen perubahan sebagai individu yang akan berbicara tentang, memberi contoh, dan memberi penghargaan atas perilaku baru kepada sekelompok pengguna). Dalam praktiknya, "agen perubahan" tidak hanya antusias dengan inisiatif, mereka juga terampil dalam memunculkan dan menanggapi penolakan. Dalam inisiatif perubahan yang besar atau jangka panjang, akan sangat membantu jika tidak hanya mengidentifikasi agen perubahan potensial, tetapi juga

membuat peta dan strategi agen perubahan. Strategi semacam itu biasanya melibatkan setidaknya beberapa elemen berikut:

- Mengidentifikasi agen perubahan potensial
- Memetakan organisasi dan menamai agen perubahan yang diketahui beserta lingkup pengaruhnya
- Merekrut dan mempersiapkan agen perubahan potensial di mana terdapat kesenjangan dalam peta
- Melatih agen perubahan dalam:
 - Pernyataan manfaat perubahan yang diartikulasikan dengan baik
 - Keterampilan memfasilitasi, memunculkan, dan menanggapi penolakan
 - Prinsip manajemen perubahan, menciptakan pemahaman tentang apa yang dialami individu dan organisasi, terutama kurva perubahan bagi individu dan organisasi.
- Individu-individu ini penting untuk direkrut dan diberi penghargaan karena – meskipun mereka tidak memiliki pengaruh yang berasal dari otoritas formal – mereka telah memperoleh tingkat kredibilitas dan pengaruh informal yang tinggi. Mereka hampir sama kuatnya dengan sponsor dalam mendukung inisiatif perubahan.

Perencanaan Komunikasi: Prinsip manajemen perubahan ini, yang hampir sama pentingnya, memungkinkan keterlibatan pengguna sejak awal dalam proses dan terhubung dengan prinsip-prinsip di atas secara terkoordinasi dan konsisten. Sebagai contoh penerapan prinsip ini yang efektif adalah pengembangan kalender acara atau rencana proyek yang menggabungkan elemen pesan yang konsisten dalam bahasa yang sesuai dengan budaya organisasi tempat para pemangku kepentingan yang terpengaruh adalah karyawan.

Saat ingin memasuki proses manajemen perubahan untuk layanan pengetahuan, arahan latar belakang yang baik dapat ditemukan dalam daftar Susan Curzon, yang diberikan satu generasi yang lalu. Ia menyebutnya sebagai "Langkah-Langkah Dasar Manajemen Perubahan":

1. Konseptualisasikan.
2. Persiapkan organisasi.
3. Atur kelompok perencana.
4. Rencanakan.
5. Putuskan.
6. Kelola individu.
7. Ungkapkan dan tangani penolakan.
8. Terapkan.
9. Evaluasi (Curzon, 1989).

Tentu saja, langkah pertama adalah konseptualisasi, dan dalam setiap upaya organisasi, bergerak menuju kerangka kerja manajemen yang baru atau berbeda mengharuskan mereka yang memiliki tanggung jawab manajemen untuk memulai pemikiran dan diskusi mereka dengan rekan kerja mereka.

Dalam organisasi saat ini dengan bentuk komunikasi multi-media mereka, dan dalam pengakuan terhadap berbagai gaya pembelajaran dan keterlibatan saat ini, penting bahwa

rencana komunikasi mencakup berbagai media yang umum digunakan dalam organisasi. Analisis tentang media apa yang digunakan untuk jenis komunikasi apa dan untuk audiens mana adalah tempat yang baik untuk memulai.

Kemudian, menyesuaikan rencana komunikasi untuk mencakup berbagai macam media, waktu, dan "saluran" yang tepat dapat dicapai. Membuat tabel perencanaan sederhana seperti yang dirancang di bawah ini dapat membantu, dan ahli strategi pengetahuan dan tim layanan pengetahuan dapat memulai dengan mengidentifikasi "pesan" yang ingin mereka kirim. Seperti yang selalu kami tekankan, pesan harus disampaikan lebih awal dan sering, dan kami menyadari bahwa sangat diperbolehkan di sebagian besar organisasi untuk mengirimkan "pesan" yang sama dalam berbagai media (misalnya, email, memo, pidato, video, kiriman), mode (misalnya, durasi, nada, dll.), dan waktu (misalnya, "Ini akan segera tiba," "Ini hampir tiba," "Sekaranglah saatnya," "Jangan lupa," "Belum terlambat," "Masih belum terlambat," "Jika Anda belum melakukannya..." dll.)

Message	Audience	Medium	Timing	Who's Responsible	Follow-up
----------------	-----------------	---------------	---------------	--------------------------	------------------

Jadi dalam sebagian besar rencana komunikasi, terdapat banyak baris berulang dalam tabel ini, tempat "pesan" yang sama dikomunikasikan melalui berbagai media, kepada berbagai audiens, yang masing-masing disesuaikan untuk memastikan target pesan mendengarnya beberapa kali dan dengan berbagai cara.

Berdasarkan kebutuhan kritis perencanaan komunikasi untuk layanan pengetahuan, kami menyadari bahwa tidak ada pembahasan tentang manajemen perubahan yang lengkap tanpa menjelaskan secara terperinci karya John P. Kotter, yang menerbitkan "proses delapan tahap untuk menciptakan perubahan besar" beberapa tahun yang lalu (dan menerbitkannya kembali pada tahun 2012, dengan Kata Pengantar baru untuk buku tersebut). Seperti yang dilihat Kotter, perubahan organisasi harus "berlabuh" dalam budaya, yang berarti bahwa ahli strategi pengetahuan/pemimpin pengetahuan dan orang lain yang bertanggung jawab untuk memindahkan organisasi ke budaya pengetahuan harus melakukan segala upaya untuk memahami budaya organisasi yang lebih besar sebelum mereka mencoba melakukan perubahan. Dalam bukunya tentang subjek tersebut, Kotter menyarankan bahwa manajemen perubahan yang sukses memiliki empat karakteristik khusus yang dapat kita lihat berhubungan secara khusus dengan manajemen perubahan dalam lingkungan layanan pengetahuan:

- ✚ Perubahan yang sukses bergantung pada hasil, karena pendekatan baru biasanya meresap ke dalam suatu budaya hanya setelah sangat jelas bahwa pendekatan tersebut berhasil dan lebih unggul daripada metode lama
- ✚ Perubahan yang sukses memerlukan banyak pembicaraan, karena tanpa instruksi dan dukungan lisan, orang sering kali enggan mengakui keabsahan praktik baru

- ✚ Perubahan yang sukses dapat melibatkan pergantian, karena terkadang satu-satunya cara untuk mengubah budaya adalah dengan mengubah orang-orang penting
- ✚ Perubahan yang sukses membuat keputusan tentang suksesi menjadi penting, karena jika proses promosi tidak diubah agar sesuai dengan praktik baru, budaya lama akan menegaskan dirinya kembali (Kotter, 1995)

Kotter kemudian mengajukan proses delapan tahapnya. Meskipun bukan merupakan "proses" langkah demi langkah dan lebih merupakan serangkaian prinsip panduan, proses tersebut memberikan saran yang kuat bagi para pemimpin pengetahuan yang memulai perubahan organisasi:

1. Tetapkan rasa urgensi.
2. Buat koalisi pemandu.
3. Kembangkan visi dan strategi.
4. Komunikasikan visi perubahan.
5. Berdayakan tindakan berbasis luas.
6. Hasilkan kemenangan jangka pendek.
7. Konsolidasikan keuntungan dan hasilkan lebih banyak perubahan.
8. Jangkar pendekatan baru terhadap budaya (Kotter, 2012).

Jelas bahwa transformasi organisasi yang berpusat pada pengetahuan menjadi perusahaan yang dibangun di atas budaya pengetahuan, dengan tanggung jawab layanan pengetahuan yang lebih luas dan lebih menuntut yang diarahkan ke pasar yang lebih besar, pada dasarnya merupakan restrukturisasi operasional. Pada saat yang sama dan secara mengejutkan masih menjadi tantangan bagi keberhasilan pengembangan struktur layanan pengetahuan koneksi dengan teknologi informasi terus berperan, seperti yang dapat dilihat dalam uraian manajemen perubahan dari Ann Rockley, yang diperkenalkan sebelumnya. Ini adalah definisi yang dapat dengan sedikit imajinasi ditransfer ke definisi manajemen perubahan untuk layanan pengetahuan:

Manajemen perubahan adalah mengelola proses penerapan perubahan besar dalam TI, proses bisnis, struktur organisasi, dan penugasan pekerjaan untuk mengurangi risiko dan biaya perubahan, dan untuk mengoptimalkan manfaatnya. Manajemen perubahan difokuskan pada masalah pengelolaan penolakan dan ketidaknyamanan yang dialami oleh orang-orang dalam suatu organisasi ketika proses atau teknologi baru diperkenalkan. (Rockley, 2003)

Seperti yang dijelaskan Rockley, bagi banyak orang tugas yang terkait dengan perubahan itu sulit. Dalam menghadapi (atau setidaknya mencoba menghadapi) penolakan dan ketidaknyamanan itu, pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengenali dan mencoba memahami berbagai hambatan yang menghambat perubahan. Dari perspektif banyak manajer, perubahan dan aktivitas terkait perubahan secara tradisional dianggap dan diharapkan mengganggu dan menyakitkan di tempat kerja, tetapi hal itu tidak harus selalu terjadi. Dengan pemahaman yang jelas tentang elemen-elemen proses manajemen perubahan yang mendukung dan meningkatkan layanan pengetahuan, perubahan dapat

berlanjut demi kebaikan bersama. Memang, bagi banyak pemimpin di lapangan, fokus pada penolakan kurang produktif dibandingkan dengan penekanan pada manfaat, dan, seperti yang dijelaskan secara akurat oleh Lyndon Pugh (2007), “manajer sudah memiliki alat untuk melakukan ini, selain keterampilan mereka dalam memahami psikologi orang-orang yang bekerja dengan mereka.”

Struktur motivasi utama, bagi Pugh, adalah pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan struktur tim. Dengan struktur tersebut, Pugh menghubungkan manajemen perubahan yang sukses (seperti yang dilakukan oleh penulis saat ini, sebagaimana dicatat di bawah) dengan pengakuan Maslow bahwa kebutuhan tingkat tinggi yang esensial adalah harga diri, yang berasal dari, seperti yang dikatakan Pugh, "keyakinan pada kemampuan diri sendiri dan juga pada nilai diri sendiri bagi organisasi" dan melibatkan analisis diri dan pencapaian "pandangan yang realistis dan jujur tentang kemampuan diri sendiri."

Keberhasilan tersebut juga berarti bahwa bagi para manajer, ada kewajiban untuk mendorong orang-orang agar memahami apa yang dapat mereka capai dan memberikan dukungan bagi mereka untuk melakukannya. Pada saat yang sama, manajemen perubahan, dalam penilaian Pugh, "melibatkan hal yang paling sulit, khususnya bagi para manajer, yaitu mencari dan menerima umpan balik dari orang lain." Pugh juga memberikan anggukan yang murah hati dan mengejutkan kepada R.H. Cox, yang menulis tentang harga diri dalam olahraga: "Belajar dan berkembang," tulis Pugh, "berperan dalam meningkatkan kepercayaan diri," dan ia mencatat bahwa dari perspektif manajemen perubahan harga diri penting untuk jangka panjang, “prasyarat penting untuk mempertahankan motivasi. Begitu [harga diri] melemah, orang-orang berprestasi tinggi menjadi penghindar risiko.”

Pugh kemudian memberikan daftarnya sendiri untuk keberhasilan dalam manajemen perubahan, untuk memastikan bahwa seperti yang akan kami ungkapkan rasa takut untuk “memaksakan” budaya pengetahuan diimbangi oleh kemauan dan keinginan untuk bekerja dengan manajemen perubahan dan prinsip-prinsip implementasi perubahan untuk mewujudkan budaya pengetahuan. Dalam daftarnya, Pugh menjelaskan bagaimana para manajer mewujudkan keberhasilan perubahan, untuk menjadikan perusahaan sebagai tempat yang menarik untuk bekerja.

Pugh mengikuti saran ini dengan daftar tindakan manajerial spesifik yang bagus yang, katanya, akan meletakkan dasar bagi tenaga kerja yang termotivasi dengan baik. Pedoman Pugh untuk mencapai tujuan penting ini mendesak para manajer untuk:

- ❖ Meyakinkan orang-orang tentang apa yang dapat mereka capai di lingkungan baru.
- ❖ Mendesain pekerjaan untuk memungkinkan pengembangan dan pembelajaran.
- ❖ Terlibat dalam perubahan struktural yang nyata dan berkelanjutan. – Membina perubahan budaya.
- ❖ Mengembangkan dan menjual visi.
- ❖ Memberi orang tanggung jawab.
- ❖ Berkomunikasi.
- ❖ Mengubah diri mereka sendiri (dan memperhatikan dengan saksama pola manajemen mereka sendiri).

❖ Membuang perilaku birokrasi.

Ketika manajemen perubahan untuk layanan pengetahuan berhasil, tidak ada waktu yang lebih baik untuk menjadi ahli strategi pengetahuan bagi organisasi. Contoh yang bagus dipublikasikan dalam uraian Linda Stoddart tentang pengembangan kerangka kerja strategis berbagi pengetahuan di Perserikatan Bangsa-Bangsa. Perubahan yang diterapkan menghasilkan banyak pencapaian yang solid, tetapi yang paling penting adalah keberhasilan proses manajemen perubahan dalam menciptakan rasa kebersamaan dalam hal layanan pengetahuan.

Seperti yang dijelaskan oleh Stoddart (2007), "Rasa kebersamaan telah dipupuk oleh terciptanya jaringan titik-titik lokal yang menyediakan konten di seluruh organisasi di seluruh dunia. Pendekatan komunitas ini telah membantu mendorong berbagi pengetahuan dan transisi menuju budaya organisasi yang lebih kolaboratif." Khususnya, dalam karya ini, penangkapan langkah-langkah tambahan yang dilakukan Stoddart dan timnya memberikan model yang kuat yang, tidak mengherankan, menggabungkan arahan penting dan memperkuat validitasnya:

- a. Mengartikulasikan tujuan dan membangun komunitas titik fokus.
- b. Melakukan audit layanan pengetahuan.
- c. Membuat kelompok kerja komunikasi internal.
- d. Menjangkau semua pemangku kepentingan.
- e. Melakukan lokakarya pelatihan fokus perencanaan dan strategi.

Sebagai contoh, kita dapat menengok kembali pendekatan sebelumnya terhadap manajemen perubahan. Banyak orang mengingat kampanye iklan beberapa tahun lalu, yang menyatakan bahwa "perubahan yang dipaksakan adalah perubahan yang ditentang." Saat ini, di beberapa kalangan, hal yang sama dikatakan tentang layanan pengetahuan, bahwa pengembangan budaya pengetahuan tidak dapat dipaksakan kepada sekelompok pekerja atau diwajibkan, di tingkat mana pun.

Tidak seorang pun membantah hal ini, tetapi beberapa bahkan berpendapat bahwa tidak ada keuntungan yang dapat diperoleh dalam upaya menciptakan budaya pengetahuan bagi suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan. Dale dan saya tidak setuju. Meskipun kami setuju bahwa perubahan yang dipaksakan secara alamiah salah, jika tujuannya cukup penting, seperti yang kami yakini ketika kami berbicara tentang nilai keberhasilan organisasi dalam suatu perusahaan yang dikelola sebagai budaya pengetahuan, para pemimpin organisasi dapat dan memang berkewajiban untuk mengidentifikasi bagaimana prinsip-prinsip perubahan, manajemen perubahan, dan implementasi perubahan akan mengarah pada efek yang diinginkan yang mereka bayangkan untuk organisasi yang lebih besar.

Yang mengarahkan kami untuk menawarkan strategi manajemen perubahan kami untuk layanan pengetahuan. Saat mempersiapkan organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya pengetahuan di seluruh perusahaan (dan menerapkan prinsip-prinsip layanan pengetahuan untuk melakukannya), manajemen perubahan mengambil bentuk yang berbeda. Saat ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan layanan pengetahuan dan tim yang bekerja dengannya mengejar kerangka strategis layanan

pengetahuan strategi pengetahuan organisasi diskusi secara alami beralih ke bagaimana para pemimpin perusahaan akan memimpin perubahan.

Ini adalah situasi yang sangat menarik karena memungkinkan pemimpin perubahan dan koleganya untuk membayangkan seberapa baik mereka dapat membuat tempat kerja. Di halaman cetak atau layar komputer dan dalam percakapan dengan kolega mereka, semuanya terlihat sangat bagus. Kemudahan transisi yang tampak dari KM yang ideal dan teoritis ke pekerjaan praktis sehari-hari dalam setiap situasi menarik bagi perspektif yang rapi dan metodis yang dibawa banyak orang ke pekerjaan mereka di domain pengetahuan.

Namun, ada sisi lain dari cerita tersebut. Perubahan organisasi itu sulit, dan meskipun sering kali tidak terlalu sulit untuk mengartikulasikan strategi baru atau restrukturisasi, atau untuk menunjukkan nilai potensial dari hasil yang diinginkan (seperti yang dijelaskan sebelumnya dalam referensi tersebut pada diskusi intelektual yang menyenangkan yang terjadi), membawa perubahan apa pun ke dalam organisasi akan sulit. Semoga konsep dan ide seperti yang dijelaskan di sini bermanfaat, tetapi bahkan ketika bermanfaat, semua pelaku yang terlibat dalam upaya manajemen perubahan dipaksa untuk bergulat dengan menangani manajemen perubahan dan implementasi perubahan dalam lingkungan organisasi spesifik mereka.

Yang sulit bahkan, bagian tersulit adalah membuat organisasi yang lebih besar memahami nilai perubahan dan kemudian menerima perubahan tersebut saat menjadi bagian dari upaya organisasi. Seperti yang sering kita bicarakan dan tidak hanya penulis bagian ini tetapi hampir tanpa henti oleh hampir semua orang di komunitas manajemen orang dan organisasi tampaknya secara alami menolak perubahan.

Namun, jika pekerja pengetahuan, profesional pengetahuan strategis, dan semua pihak lain yang memiliki afiliasi dengan domain pengetahuan organisasi benar-benar ingin berpartisipasi dalam proses pemindahan organisasi ke budaya pengetahuan, dan memang, untuk memimpin proses tersebut (yang seharusnya mereka semua lakukan, pada satu tingkat atau lainnya, bahkan jika peran kepemimpinan itu tidak lebih dari sekadar menyuarakan dukungan mereka terhadap upaya tersebut), ada beberapa langkah yang dapat diambil:

- a. Menetapkan perubahan. Jika ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan dan tim layanan pengetahuan tidak cukup jelas dan tepat tentang apa yang akan dibutuhkan (bukan hanya hasil akhir yang diinginkan tetapi juga aktivitas yang akan dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut), akan sangat mudah untuk menolak atau secara pasif menghindari perubahan yang diinginkan. Dalam hal pemindahan ke budaya pengetahuan, untuk membangun kerangka kerja KD/KS/KU untuk proses transfer pengetahuan dalam organisasi, semua peserta harus membiasakan diri dengan konsep dan peran khusus yang dijelaskan di sini, menjadikannya sebagai pokok bahasan, dasar untuk mengartikulasikan perubahan khusus kepada orang-orang yang dapat membantu Anda memulai perubahan. Hal ini mengarah pada. Cari sponsor layanan pengetahuan/manajemen perubahan. Sebelum proyek dimulai, ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan harus membangun sponsor yang kuat untuk perubahan apa pun yang akan diperlukan. Meskipun ada kata-kata yang mendukung

ide-ide "akar rumput" dan diskusi tentang "menunjukkan kelayakan," ada kebutuhan kuat bagi seorang advokat atau juara (atau beberapa) untuk mengambil sikap. Selain itu, orang atau kelompok orang tersebut akan diminta untuk beralih dari sekadar memperjuangkan perubahan ("itu ide yang bagus") ke partisipasi nyata ("apa yang Anda usulkan akan memengaruhi pekerjaan saya - saya akan mendukungnya, saya akan memberi tahu orang-orang bagaimana ini membantu saya dan perusahaan, dan saya akan memperkuat dan menghargai perubahan"). Biasanya ada titik dalam proses perubahan di mana perilaku dan keputusan perlu dipengaruhi dalam skala besar. Itu tidak dapat terjadi kecuali ada dukungan kepemimpinan dan komitmen untuk mendukung yang dinyatakan dalam kata-kata dan tindakan para pemimpin perusahaan.

- b. Buat aliansi dan identifikasi agen perubahan. Pergeseran organisasi ke budaya pengetahuan pada awalnya merupakan hasil dari aliansi (atau dalam banyak kasus sekelompok aliansi). Ahli strategi pengetahuan/pemimpin perubahan dan semua pendukungnya harus memanfaatkan berbagai elemen dari banyak definisi KM yang sesuai dengan situasi saat ini, mencocokkannya dengan manajemen informasi dan pembelajaran strategis dalam layanan pengetahuan, dan bekerja untuk membangun lingkungan KD/KS/KU dengan layanan pengetahuan sebagai metodologi manajemen organisasi dan alat fokus penyampaian layanan. Kemudian semua tim akan bekerja untuk mengintegrasikan aliansi tersebut, dimulai dengan para pemimpin fungsional dan pemimpin pemikiran yang berpikiran sama dalam organisasi dan bergabung dengan mereka, dengan semua orang bekerja sebagai agen perubahan dan mengidentifikasi area di mana setiap orang berbagi perhatian terkait dengan berbagai minat informasi/pengetahuan/pembelajaran strategis. Langkah kuncinya adalah mencari area di mana berbagi pengetahuan diperlukan tetapi tidak terjadi atau tidak berjalan dengan baik; pemimpin perubahan (sekarang jamak: pemimpin perubahan) akan bertemu dan terlibat dengan rekan-rekan ini untuk menghasilkan solusi terintegrasi. Hasil akhirnya akan menguntungkan semua unit bisnis dalam organisasi, mewujudkan solusi holistik di seluruh perusahaan.
- c. Berhati-hatilah. Bagi setiap orang yang berpartisipasi, diperlukan tingkat kewaspadaan tertentu, untuk menghindari perbaikan cepat dan respons reaktif. Ketika ada keinginan kuat untuk perbaikan dalam proses transfer pengetahuan dalam organisasi, yang diharapkan akan mengarah pada awal budaya pengetahuan, banyak pemain (termasuk sponsor) secara alami mulai mencari alat atau teknik belaka. Lagunya sering sama: "Ah, hah! Sekarang kita siap untuk layanan KM/pengetahuan. Temukan saya aplikasi perangkat lunak terbaik dan mari kita wujudkan ini!" Kita semua harus berhati-hati. Ini bukan hanya tentang perangkat lunak.

"Transformasi sosial" Drucker menuju masyarakat pengetahuan sudah di depan mata, tetapi sulit untuk memasukinya. Transisi ini tidak mudah, dan seperti yang terus-menerus diingatkan Kanter, perubahan juga memerlukan kepemimpinan, dan dalam prosesnya, ahli strategi

pengetahuan kini telah menjadi pemimpin perubahan utama organisasi, pemimpin perubahan layanan pengetahuan.

Ahli strategi pengetahuan harus mengingat bahwa pada titik ini dalam proses layanan pengetahuan, ia akan diminta untuk menegaskan kembali – sering kali – kepada rekan kerja dan pemimpin organisasi bahwa perubahan budaya memerlukan cara baru dalam melakukan pekerjaan dan cara baru dalam berhubungan dengan pemangku kepentingan perusahaan. Selain dukungan kuat dari sponsor, semua yang terlibat dalam proses manajemen perubahan akan memerlukan berbagai pendekatan dan alat. Alat implementasi layanan pengetahuan kini harus mencakup manajemen perubahan dan metode implementasi perubahan. Dalam organisasi, apakah perubahan terjadi dalam skala luas strategi pengetahuan atau pada tingkat taktis peluncuran ECM atau aplikasi kolaborasi terbaru, metode tersebut tetap berlaku dan sama pentingnya dalam implementasi yang berhasil. Dengan strategi layanan pengetahuan yang luas dalam pikiran, dan dengan pelaksanaan yang baik dalam mengelola perubahan yang diperlukan, ahli strategi pengetahuan akan memposisikan dirinya untuk memastikan realisasi nilai yang lebih tinggi dan manajemen perubahan yang lebih lancar, yang menghasilkan perubahan yang nyata dan berkelanjutan bagi organisasi yang lebih besar.

Ini adalah kerja keras layanan pengetahuan. Menerapkan manajemen pengetahuan dan menggunakan kerangka strategis layanan pengetahuan anda, strategi pengetahuan organisasi untuk memungkinkan solusi praktis adalah hal yang sulit. Namun, kita juga dapat mengatakan bahwa menyalakan kerangka strategis layanan pengetahuan bergerak ke dalam tindakan adalah bagian yang paling memuaskan dari seluruh upaya.

6.3 AHLI STRATEGI PENGETAHUAN MENJADI PEMIMPIN PEMIKIRAN PENGETAHUAN

Sepanjang buku ini, istilah "ahli strategi pengetahuan" telah digunakan untuk menggambarkan karyawan manajemen senior yang memiliki tanggung jawab, wewenang, dan akuntabilitas atas domain pengetahuan organisasi. Kita telah melihat ahli strategi pengetahuan memahami hubungan antara KM dan layanan pengetahuan, mengenali peran manajemen dan kepemimpinan dalam membangun wewenang ahli strategi pengetahuan, dan langkah-langkah yang dapat diambil oleh ahli strategi pengetahuan untuk memimpin organisasi menuju tujuan yang bernilai, penataannya sebagai budaya pengetahuan (atau untuk memperkuat budaya pengetahuan jika sudah ada). Kita telah mengeksplorasi peran kolaborasi dalam domain pengetahuan dan mempelajari langkah-langkah khusus untuk menerapkan layanan pengetahuan dalam organisasi (melakukan audit layanan pengetahuan, mengeksplorasi ukuran dan metrik untuk layanan pengetahuan, dan mengembangkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan, strategi pengetahuan organisasi).

Bersama Barrie Schessler, kami telah memberikan perhatian pada pekerjaan khusus ECM dan manajemen aset pengetahuan – dari ahli strategi pengetahuan dan tim pekerja pengetahuan serta profesional pengetahuan strategisnya di unit layanan pengetahuan organisasi (atau, jika ahli strategi pengetahuan tersebut termasuk di antara para pemimpin perusahaan C-suite organisasi, pekerjaan yang berfokus pada pengetahuan dari staf perusahaan yang lebih besar). Akhirnya, untuk melangkah maju, kami telah memanfaatkan

keahlian Dale Stanley dalam manajemen perubahan dan implementasi perubahan saat ia berbagi ide-idenya tentang alat dan teknik manajemen perubahan untuk domain pengetahuan.

Semua aktivitas ini mengarah ke dan mencakup pengembangan dan implementasi kerangka kerja strategis layanan pengetahuan subjek buku ini dengan harapan bahwa strategi pengetahuan organisasi ini akan memungkinkan tercapainya tingkat tertinggi berbagi pengetahuan di antara para pemimpin, staf, pemangku kepentingan, dan semua pihak lain yang berafiliasi dengan organisasi. Dengan mentransisikan informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis ke pengetahuan strategis, strategi pengetahuan memungkinkan pengambilan keputusan kontekstual, inovasi yang dipercepat, penelitian yang diperkuat, dan keunggulan dalam manajemen aset pengetahuan bagi organisasi. Seiring dengan kemajuan persiapan buku ini, kami melihat adanya evolusi dalam peran ahli strategi pengetahuan, dan bagian penutup ini membahas puncak dari proses ini, transformasi ahli strategi pengetahuan menjadi pemimpin pemikiran pengetahuan. Dari sudut pandang saya, penting untuk menyadari bahwa ahli strategi pengetahuan – sama pentingnya dengan pekerjaan pemimpin-manajer tersebut dalam domain pengetahuan – kini memiliki kesempatan untuk melangkah lebih jauh, menjadi pemimpin pengetahuan yang inspiratif dalam organisasi, yang saya sebut sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan organisasi.

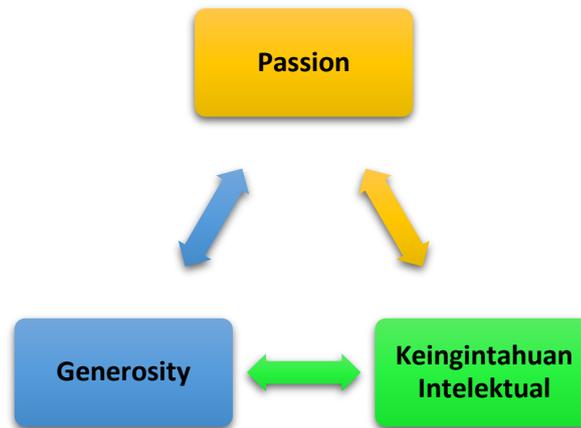


Gambar 6.3 Layanan pengetahuan: Sisi praktis KM.

Tentu saja kedua istilah tersebut (“ahli strategi pengetahuan” dan “pemimpin pemikiran pengetahuan”) secara alami dapat merujuk kepada karyawan yang sama. Namun, sekarang, referensi saya kepada ahli strategi pengetahuan akan mencakup apa yang saya harap merupakan keinginan dari setiap ahli strategi pengetahuan, untuk juga melayani dalam posisi yang dibangun di atas tetapi pada dasarnya merupakan peran yang jauh lebih berpengaruh bagi orang yang melakukan pekerjaan ini, pemimpin pemikiran pengetahuan organisasi. Ahli strategi pengetahuan “baru”.

Jadi, meskipun ahli strategi pengetahuan dan pemimpin pemikiran pengetahuan mungkin merupakan dua karyawan manajemen yang berbeda, saya berpendapat bahwa untuk benar-benar berhasil, ahli strategi pengetahuan harus mencari dan mengemban peran kedua dan yang memperkuat ini. Di bagian ini, kita mengeksplorasi peran berpengaruh pemimpin pemikiran pengetahuan dan arahan yang diharapkan dari proses berbagi pengetahuan, bagaimana ia dapat menggunakan layanan pengetahuan dan proses KD/KS/KU untuk memastikan bahwa berbagi pengetahuan dicapai pada tingkat tertingginya. Mudah-mudahan bab ini menunjukkan bahwa sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan, pemimpin-manajer ini (dengan atribut kepemimpinan yang lebih menonjol daripada sebelumnya) akan mampu membentuk kerangka strategis layanan pengetahuan organisasi untuk mendukung organisasi sebagai budaya pengetahuan, menciptakan "kepribadian" layanan pengetahuan organisasi (à la, mungkin, "kepribadian tegas" Marvin Bower di McKinsey?), kualitas pemberdayaan yang akan diakui atas kebaikan yang dibawanya ke organisasi.

Transformasi dimulai dengan memikirkan pemimpin pemikiran pengetahuan dan bagaimana pengaruh orang tersebut dalam organisasi dapat dibangun dan dipertahankan. Sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan, ahli strategi pengetahuan tidak hanya bekerja dengan dan memperluas parameter layanan pengetahuan dan proses KD/KS/KU. Karyawan manajemen senior ini sekarang melampaui sekadar penerapan layanan pengetahuan yang mengarah pada penerimaan total berbagi pengetahuan, sedemikian rupa sehingga organisasi menjadi diposisikan dengan semua manfaat yang menyertainya sebagai budaya pengetahuan. Sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan, ahli strategi pengetahuan menjadi pemimpin-manajer yang kinerjanya didasarkan pada dan secara filosofis sesuai dengan proposisi nilai organisasi untuk layanan pengetahuan. Ahli strategi pengetahuan – sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan – menemukan dirinya berada dalam posisi yang kuat untuk memajukan upaya penerapan layanan pengetahuan. Dia sekarang memiliki pemahaman yang jelas tentang organisasi dan budaya organisasi, tentang bagaimana informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis dihargai dalam organisasi, dan tentang fungsi proses KD/KS/KU dalam organisasi. Dan, terlepas dari manajemen individu atau gaya kepemimpinan pribadi seseorang, yang terintegrasi ke dalam pekerjaan pemimpin pemikiran pengetahuan adalah antusiasme yang penuh gairah dan tingkat tinggi untuk seluruh proses transfer pengetahuan, gairah yang terbawa ke dalam setiap interaksi dengan semua afiliasi organisasi dan pada kenyataannya membedakan ahli strategi pengetahuan sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan di seluruh perusahaan.



Gambar 6.4 Pemimpin pemikiran yang berpengetahuan.

Gairah untuk pekerjaan yang berpengetahuan dalam organisasi ini terbawa dan sesuai dengan dua karakteristik pribadi lainnya yang berperan bagi pemimpin pemikiran yang berpengetahuan. Yang pertama adalah apa yang saya anggap sebagai "kemurahan hati", cara memandang pekerjaan seseorang yang terhubung dengan minat yang hampir otomatis untuk berbagi apa yang dipelajari dan diketahuinya. Bagi saya (terutama bagi orang yang secara khusus diberi wewenang untuk mengelola modal intelektual organisasi), ini adalah dasar yang mendukung semua pekerjaan dalam domain pengetahuan. Gairah untuk pekerjaan seseorang dan kemurahan hati ini disertai dengan karakteristik yang hampir sama: keingintahuan intelektual.

Pemimpin pemikiran yang berpengetahuan tidak hanya merasa puas karena telah memahami dan menguasai prinsip-prinsip manajemen dan kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan pekerjaan yang berpengetahuan dalam organisasi ke standar tertinggi; ia terus-menerus mencari cara untuk menjadi lebih baik dan lebih baik lagi, selalu bertanya "apakah ini cara terbaik yang dapat kita lakukan?" atau "dapatkah kita melampaui standar minimal atau dasar-dasar?" Dengan kata lain, pemimpin pemikiran yang berpengetahuan selalu menanyakan "mengapa?" yang besar selalu berusaha menemukan solusi yang "lebih besar" untuk situasi tersebut daripada sekadar memperbaiki apa yang perlu diperbaiki. Dalam situasi apa pun, pemimpin pemikiran yang berpengetahuan menyelidiki, mengajukan pertanyaan yang sampai pada konsep dasar untuk memecahkan masalah apa pun yang harus dipecahkan atau perlu dipenuhi.

Dengan gagasan yang hampir idealis tentang pemimpin pemikiran pengetahuan dalam pikiran, meskipun, mungkin sentuhan skeptisisme dapat dibawa masuk pada titik ini. Apakah mungkin untuk membedakan antara tanggung jawab manajerial dan administratif ahli strategi pengetahuan dan peran kepemimpinannya dasar-dasar, jika Anda mau, dari strategi pengetahuan dan karakteristik dan kontribusi pemimpin pemikiran pengetahuan? Saya pikir begitu, dan saya mulai dengan melihat beberapa dari apa yang saya amati ketika topik "pemimpin pemikiran" muncul dalam percakapan. Pengamatan yang hampir langsung adalah apa yang tampaknya di beberapa organisasi hubungan yang cukup lemah antara kepemimpinan pengetahuan dan praktik layanan pengetahuan.

Faktanya, beberapa yang bekerja dengan layanan pengetahuan merasa tidak nyaman berbicara tentang kepemimpinan pemikiran karena dalam organisasi mereka komponen "proses" dan "teknologi" dari formula yang sekarang diterima untuk manajemen informasi yang sukses, KM, dan pembelajaran strategis lebih ditekankan daripada sisi "orang" dari prinsip tersebut. Itu tidak selalu merupakan hal yang buruk, karena itu berarti ada tempat untuk pemikiran baru di tempat kerja layanan pengetahuan, dan jika bagian dari pemikiran baru itu menarik elemen "orang" lebih dalam ke dalam konstruksi layanan pengetahuan yang lebih besar, semua pekerja pengetahuan (dan kolega mereka) akan mendapat manfaat. Dan itu masuk akal karena kita memasukkan layanan pengetahuan ke dalam struktur berbagi pengetahuan organisasi dan mengenali layanan pengetahuan apa adanya dan yang sering disinggung sisi praktis KM, metodologi yang kita gunakan untuk memastikan bahwa pengelolaan modal intelektual berfungsi di organisasi kita. Jadi saya menanggapi skeptisisme dan kekhawatiran itu dengan menyatakan bahwa pemimpin pemikiran pengetahuan memang membawa dan menekankan elemen "orang" dari konstruksi layanan pengetahuan proses/teknologi/orang yang terdiri dari tiga bagian.

Pemimpin pemikiran pengetahuan secara khusus memenuhi syarat untuk tugas membawa sisi manajemen humanistik ke dalam formula untuk mencapai kesuksesan. Salah satu alasannya, karena kepemimpinannya dalam pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan organisasi karyawan manajemen ini sudah dikenal sebagai pendukung utama atau pendukung domain pengetahuan organisasi. Reputasinya sudah diperoleh, dan ahli strategi pengetahuan sudah sering digambarkan sebagai orang yang "dituju" untuk setiap pertanyaan yang berkaitan dengan isu-isu terkait pengetahuan organisasi. Yang terjadi adalah bahwa pemimpin pemikiran pengetahuan pada dasarnya telah membangun "merek" di seluruh perusahaan untuk layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan peran organisasi sebagai budaya pengetahuan.

Meskipun kita umumnya tidak menganggap "merek" sebagai bagian dari peningkatan kesadaran sehubungan dengan aspek atau elemen tertentu dari disiplin manajemen atau konteks organisasi untuk aktivitas tertentu, saat pekerjaan pemimpin pemikiran pengetahuan mulai memengaruhi keberhasilan operasi organisasi dan pencapaian misi organisasi, itulah yang sedang terjadi. Merek tidak lebih dari sekadar pembentukan cara berpikir (kesan) tentang orang, aktivitas, atau produk tertentu dalam benak mereka yang mendengarnya. Dengan keberhasilan pemimpin pemikiran pengetahuan – dan pengakuan atas peran pemimpin-manajer tersebut dalam keberhasilan pengelolaan modal intelektual dalam organisasi – merek untuk pengelolaan layanan pengetahuan organisasi menjadi tepat. Merek mendefinisikan layanan pengetahuan dan bagaimana pengetahuan dipikirkan dalam organisasi dan menentukan posisinya, jika Anda mau, dalam hierarki topik yang dianggap oleh para pemimpin perusahaan dan pemangku kepentingan organisasi sebagai hal penting bagi keberhasilan organisasi.

Dan apakah "merek" itu seperti yang ada dalam konteks organisasi secara keseluruhan permanen dan tidak pernah berubah? Jelas tidak, karena sepanjang pembahasan kita tentang layanan pengetahuan sebagai kerangka strategis untuk organisasi abad ke-21, kita telah

berulang kali merujuk pada bagaimana lingkungan organisasi (dan karenanya persepsi kita tentang nilai pengetahuan dalam organisasi) akan berubah, bersama dengan persepsi orang lain dalam organisasi. Dan "merek" yang disebarkan melalui upaya pemimpin pemikiran pengetahuan juga akan berubah sesuai kebutuhan. Bagaimana bisa begitu? Kami menjawabnya dengan poin yang dibuat tentang pencitraan merek oleh anggota fakultas Universitas Columbia lainnya. Dalam konteks yang sama sekali berbeda tentang peran merek, Bernd Schmitt, seorang profesor Sekolah Bisnis Columbia dan "pakar pemasaran merek" (seperti yang dijelaskan oleh penulis sebuah artikel di *Opera News*, dari semua tempat), mencatat bahwa ketika mempertimbangkan merek apa pun, "seperti setiap merek, harus ada perubahan, tetapi juga harus ada kesinambungan" (Cohn, 2016).

Perubahan itu tidak akan buruk, tidak dari perspektif pemimpin pemikiran pengetahuan, karena pemimpin-manajer pengetahuan inilah yang membawa kesinambungan pada pengelolaan modal intelektual, menjalankan tugas pemimpin-manajernya dalam rantai tugas dan aktivitas yang berfokus pada pengetahuan yang tidak terputus yang membuat organisasi terus bergerak maju. Pemimpin pemikiran pengetahuan secara alami menjadi juara atau pendukung layanan pengetahuan, tetapi ada lebih banyak lagi peran pemimpin pemikiran pengetahuan daripada itu.

Jika dia telah melakukan pekerjaan dengan baik sebagai ahli strategi pengetahuan organisasi, hubungan dengan pekerjaan itu sudah ada. Selain itu, atribut lain diidentifikasi pada orang yang kita kenal sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan. Ketika saya bertanya kepada rekan kerja bagaimana mereka menggambarkan pemimpin pemikiran pengetahuan, untuk memberi tahu saya karakteristik apa yang terlintas dalam pikiran, tema yang saya dengar mengidentifikasi rekan kerja ini sebagai orang yang:

1. mengenali dan memahami peran dan nilai layanan pengetahuan dalam keberhasilan organisasi yang lebih besar;
2. menghubungkan layanan pengetahuan dengan misi, visi, dan nilai organisasi;
3. mendengarkan karyawan dan bawahan serta menerima saran mereka – atau setidaknya mempertimbangkan apa yang mereka katakan – berkenaan dengan layanan pengetahuan di seluruh perusahaan;
4. menghubungkan peran psikologi, hubungan manusia, dan interaksi manusia dengan pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan (KD/KS/KU);
5. bertindak – biasanya tanpa memikirkannya sebagai pemimpin;
6. tidak suka berpuas diri dan apa yang oleh sebagian orang dianggap sebagai pemikiran "malas" di tempat kerja;
7. berkomitmen pada perbaikan berkelanjutan;
8. melampaui sekadar hal praktis (pemimpin pemikiran pengetahuan diakui atas pemikiran inovatif mereka dan mereka memiliki keyakinan untuk mengubah pemikiran inovatif menjadi peluang yang dapat ditindaklanjuti);

9. menggabungkan lagi-lagi biasanya tanpa memikirkannya etika profesional dengan memahami dan mengenali kapan anggota tim bawahan memerlukan pengembangan dan menjalankan peran pengembangan tanpa menghukum anggota staf;
10. mempraktikkan integritas (pemimpin pemikiran pengetahuan melakukan apa yang dia katakan akan dia lakukan).

Seperti yang dapat dilihat dari daftar tersebut, orang-orang ini juga, perlu dicatat, mengambil peran yang hampir inspiratif di antara rekan-rekan mereka (terutama bawahan langsung mereka dan orang lain yang bekerja dengan mereka di unit layanan pengetahuan atau fungsi layanan pengetahuan di seluruh perusahaan dari organisasi yang lebih besar).

Dari pengalaman itu muncullah "pengikut", bisa dikatakan, sekelompok orang yang memahami peran KD/KS/KU di seluruh perusahaan, mungkin bahkan sebagai komunitas praktik atau semacam masyarakat yang terdiri dari individu-individu yang berfokus pada pengetahuan, orang-orang yang berbagi dalam hasrat, kemurahan hati, dan keingintahuan intelektual untuk terlibat dengan pekerjaan pengetahuan. Ini adalah salah satu elemen mendasar dari peran pemimpin pemikiran pengetahuan untuk memengaruhi departemen atau divisi tempat ia bekerja. Ada kualitas aspiratif dalam produk dan layanan domain pengetahuan, dan orang-orang yang bekerja dalam layanan pengetahuan dan khususnya dengan pemimpin-manajer kelompok diharapkan untuk memahami hal ini dan membawa ide ini ke dalam pemikirannya tentang domain pengetahuan dan hasilnya.

Pemikiran ini membawa ahli strategi pengetahuan yang diharapkan segera menjadi pemimpin pemikiran pengetahuan ke situasi tempat kerja yang sedikit lebih menuntut daripada yang mungkin pernah dipikirkannya sebelumnya. Karyawan manajemen ini sekarang beralih dari prinsip-prinsip yang berfokus pada organisasi dalam mengelola dan memimpin sebagai ahli strategi pengetahuan untuk memberikan perhatian pada perspektif baru tentang berbagi pengetahuan. Ini adalah langkah menuju peran yang lebih berpengaruh dan dengan langkah ini, ia sekarang mempertimbangkan sejumlah konsep yang mungkin sedikit berbeda dari apa yang biasa ia lakukan, sebuah langkah menuju tingkat profesionalisme yang mungkin belum pernah dialami sebelumnya sesuai harapan untuk pemimpin pemikiran pengetahuan. Seperti yang sering terjadi di tempat kerja, langkah seperti itu ke berbagai tingkatan dan aktivitas dalam profesi seseorang memerlukan pemikiran tentang kualitas pribadi seseorang, untuk menentukan apakah ada "kecocokan", seperti yang biasa kita katakan.

Pertanyaan pertama berkaitan dengan ambisi calon pemimpin pemikiran pengetahuan, bertanya pada dirinya sendiri tentang tujuan pribadi dan profesional. Misalnya, penghargaan tempat kerja apa yang dicari oleh pemimpin-manajer ini? Apakah minat terhadap pekerjaan tersebut sebagian besar didasarkan pada penerimaan gaji, atau apakah karyawan tersebut berharap untuk berkontribusi pada keberhasilan perusahaan? Ini adalah pertimbangan yang diperlukan, dan meskipun karyawan tersebut mungkin telah melakukan pekerjaan yang sangat baik sebagai ahli strategi pengetahuan, apakah pemahamannya tentang pekerjaan domain pengetahuan mendorongnya untuk bekerja dalam peran yang lebih berpengaruh dalam organisasi?

Terkait dengan pertanyaan ini, tentu saja, adalah kepribadian karyawan itu sendiri; apakah pemimpin pemikiran pengetahuan melihat dirinya sebagai seorang pemimpin (terutama setelah mempelajari prinsip-prinsip kepemimpinan dan menerapkannya sebagai ahli strategi pengetahuan organisasi)? Sejalan dengan itu, pertanyaan lain berkaitan dengan kemauannya untuk mengambil peran kewirausahaan/intrapreneurial dalam domain pengetahuan organisasi, dengan pengembangan produk dan pendekatan baru yang memungkinkan penyampaian layanan pengetahuan yang lebih baik. Atau apakah kecenderungan pemimpin-manajer ini hanya untuk "membiarkan semuanya berjalan sendiri," dan mengizinkan orang lain dalam organisasi untuk menggunakan keterampilan ini demi kepentingan organisasi?

Elemen penting lainnya dalam transisi menjadi pemimpin pemikiran berbasis pengetahuan berkaitan dengan pentingnya mengamati sekeliling organisasi dan belajar mengidentifikasi dan berinteraksi dengan pemimpin-manajer lain yang di bidang spesialisasi atau praktik mereka – seperti pemimpin pemikiran berbasis pengetahuan itu sendiri – berada dalam posisi untuk memengaruhi keberhasilan layanan pengetahuan dalam organisasi. Mengapa ini penting? Karena (kecuali pemimpin pemikiran berbasis pengetahuan bekerja untuk organisasi yang sangat tercerahkan dan kebetulan menduduki posisi Chief Knowledge Strategy Officer atau memegang posisi C-suite yang serupa), ia mencari "tempat duduk di meja perundingan" saat keputusan manajemen perusahaan yang penting dibuat, untuk mewakili sudut pandang domain pengetahuan organisasi.

Pemimpin pemikiran berbasis pengetahuan berharap untuk menggunakan keterampilan, pendidikan, dan keahlian profesionalnya untuk memastikan bahwa pertumbuhan organisasi sebagai budaya pengetahuan terus maju. Keberhasilan itu lebih terjamin jika ia menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan. Dan untuk keberhasilan sejati, pencariannya tidak terbatas hanya dengan menjadi bagian dari proses tersebut. Bagi kita yang beruntung berada di antara hadirin pada tahun 2012 ketika Presiden Barack Obama memberikan pidato pembukaan untuk Barnard College di New York (perguruan tinggi wanita yang berafiliasi dengan Universitas Columbia), kita mendengar presiden tersebut memberi nasihat kepada para lulusan Barnard, saat ia berbicara kepada mereka tentang jalur karier mereka: "*Jangan hanya memperebutkan kursi di meja perundingan,*" katanya. "*Anda ingin duduk di ujung meja perundingan*" (Obama, 2012). Jika pemimpin pemikiran pengetahuan bersedia bergerak ke arah itu secara profesional, tentu saja ia harus menjadi Kepala Pejabat Strategi Pengetahuan organisasi. Bagaimanapun, ia adalah pemimpin-manajer yang memungkinkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan organisasi, strategi pengetahuannya.

Pengalaman itu sendiri sudah cukup untuk mencocokkan pemimpin pemikiran pengetahuan dengan pemikiran tentang harapannya sehubungan dengan karier dalam layanan pengetahuan. Misalnya, Dale Stanley menunjukkan bahwa ketika para ahli strategi pengetahuan pindah ke posisi yang lebih luas sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan bagi organisasi yang mempekerjakan mereka, peran mereka memungkinkan mereka untuk "mematangkan" karier mereka. Ketika itu terjadi, kontribusi mereka terhadap keberhasilan

pencapaian misi perusahaan oleh organisasi mengubah persepsi orang lain dalam organisasi tentang mereka (termasuk persepsi para pemimpin perusahaan). Pemimpin pemikiran pengetahuan menjadi kontributor yang tak ternilai dan tak tergantikan, dan diakui seperti itu (Stanley, 2016).

Itulah yang harus diperjuangkan oleh pemimpin pemikiran pengetahuan, tingkat pengaruh dalam organisasi. Dan bahkan jika posisi yang ditinggikan itu bukan bagian dari struktur organisasi (saat ini), sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan, karyawan manajemen ini sekarang berada dalam posisi untuk memperkuat perannya dalam organisasi. Artinya bagi kami adalah bahwa pemimpin pemikiran pengetahuan berambisi untuk menduduki peran kepemimpinan dalam organisasi. Manajer ini harus memimpin, tidak hanya dalam domain pengetahuan tetapi di seluruh organisasi, terlibat dengan organisasi dan para pemimpinnya serta pemangku kepentingan dan afiliasinya dengan cara yang proaktif dan partisipatif (dan terkadang bahkan secara provokatif jika provokasi diperlukan untuk membuka ide, keterampilan, dan motivasi karyawan di unit layanan pengetahuan dan karyawan lain yang berfokus pada pengetahuan di seluruh organisasi, dan menarik perhatian para pemimpin perusahaan). Kepemimpinan ini merupakan bagian utama dari pekerjaan pemimpin pemikiran pengetahuan, dan hal itu diperlukan karena, jika Anda benar-benar mendalaminya, menembus lapisan demi lapisan, tugas pemimpin pemikiran pengetahuan – dalam pemahaman klasik tentang pemimpin pemikiran adalah berinovasi dan mengelola perubahan.

Dan bagaimana ahli strategi pengetahuan melakukannya? Langkah apa yang harus diambilnya untuk melangkah maju sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan?

Untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini, saya menemui salah satu pakar Drucker khusus yang saya kenal, Bruce Rosenstein. Rosenstein adalah Redaktur Pelaksana *Leader to Leader*, yang diterbitkan oleh Frances Hesselbein Leadership Institute. Setelah menulis dua buku tentang Drucker dan membagikan wawasannya tentang Drucker melalui banyak ceramah, film, presentasi, dan banyak pengajaran akademis, Rosenstein jelas merupakan orang yang tepat untuk ditanyai.

Menanggapi pertanyaan saya, Rosenstein menawarkan dua konsep yang berwawasan bagi kita untuk dipikirkan saat ahli strategi pengetahuan bertransisi menuju perbedaan baru, peran baru sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan organisasi. Yang pertama adalah konsep yang telah kita pikirkan, bahwa ahli strategi pengetahuan akan diuntungkan dengan membangun "pola pikir ala Drucker" tentang masa depan, dengan mencatat bahwa masa depan "harus diciptakan, bukan diserahkan pada keberuntungan atau nasib." Kita harus mencari cara untuk membedakan diri kita dari rekan sejawat dan mereka yang kita layani, sehingga pekerjaan kita seputar pengetahuan tidak dianggap sebagai komoditas yang dapat dibeli di tempat lain, atau diperoleh secara cuma-cuma. Kita dapat memulainya dengan menyadari bahwa kita sedang menciptakan masa depan untuk diri kita sendiri dan organisasi kita di masa sekarang, melalui pikiran, tindakan, keputusan, dan komitmen saat ini.

Wawasan Drucker kedua, juga melalui Bruce Rosenstein, berkaitan dengan apa yang baru saja kita baca di bagian terakhir saat kita mengeksplorasi pemikiran tentang manajemen perubahan dengan Dale Stanley: Selain itu, Drucker berpendapat bahwa perubahan adalah hal yang normal, tak terelakkan, dan tidak perlu ditakuti. Ia menganjurkan untuk berdamai dengan ketidakpastian dan menjadi terorganisir untuk perubahan, khususnya untuk apa yang disebutnya pengabaian sistematis atau terencana. Jika Anda belum terlibat dalam suatu aktivitas tertentu, atau menawarkan layanan atau produk tertentu, apakah Anda akan memulainya sekarang? Dan jika tidak, apa langkah Anda selanjutnya untuk menghilangkan atau menguranginya?

Dalam mempersiapkan masa depan, Drucker menganjurkan untuk memadukan aktivitas ini dengan kaizen, seni dan praktik perbaikan berkelanjutan. Dengan kata lain, setelah Anda memutuskan aktivitas, produk, proses, atau layanan yang akan Anda pertahankan, tingkatkan terus-menerus dan pada akhirnya aktivitas, produk, proses, atau layanan tersebut akan berubah menjadi sesuatu yang baru dan inovatif. (Rosenstein, 2013)

Jadi, saat pemimpin pemikiran pengetahuan bergerak maju dalam membawa kerangka strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan organisasi ke organisasi, ia memiliki kesempatan untuk merangkul pekerjaan khusus ini sebagai fokus baru dalam kariernya. Pemimpin pemikiran pengetahuan telah menunjukkan kriteria yang dijelaskan sebelumnya, dan dengan hasrat yang berkelanjutan terhadap pekerjaan, keingintahuan intelektual yang selalu ada, dan kemurahan hati yang mengangkat setiap kolega, rekan kerja, atau klien yang mendatangi pemimpin pemikiran pengetahuan untuk arahan pengetahuan, semua kualitas tersebut bersatu dalam persona profesionalnya dan menentukan kualifikasi luar biasa orang tersebut untuk pekerjaan yang dilakukannya. Dan saat domain pengetahuan bergerak melampaui batas mutakhir menuju cara kerja kolaboratif yang baru dan sedang berkembang dan menawarkan lebih banyak lagi peluang kepemimpinan bagi pemimpin pemikiran pengetahuan ada nasihat bagus lebih lanjut dari Presiden Obama. Dalam pidatonya, ia berkata (hampir, mungkin tersirat, merangkul referensi Drucker tentang perubahan sebagai sesuatu yang "normal, tak terelakkan, dan tidak perlu ditakuti."):

"Lihat ke depan," kata Presiden, dengan penekanan. *"Jangan melihat ke belakang."*

Karena pemimpin pemikiran ahli strategi pengetahuan kini mendapati dirinya berada di luar peran ahli strategi pengetahuan organisasi, ia berada dalam posisi yang baik untuk bergerak melampaui ide-ide pribadi dan profesionalnya untuk memikirkan organisasi, lingkungan tempat kerja itu sendiri. Pemimpin pemikiran pengetahuan melakukan ini untuk menentukan peluang keberhasilan dan bagaimana ia dapat bekerja dalam organisasi untuk mencapai keberhasilan bagi domain pengetahuannya, yang telah dijabarkan dalam buku ini.

Sekali lagi, pertanyaan-pertanyaan spesifik dapat diajukan, dimulai dengan salah satu yang paling penting: Apakah tempat kerja membutuhkan pemimpin pemikiran pengetahuan? Jika ada tanda-tanda bahwa segala sesuatunya berjalan baik dengan berbagi pengetahuan, pemimpin pemikiran pengetahuan setelah mengidentifikasi masalah atau kesulitan apa pun

melalui temuan dan rekomendasi audit layanan pengetahuan dan telah membangun strategi pengukuran dan metrik yang berfungsi untuk berbagi pengetahuan diposisikan untuk menjelaskan apakah KD/KS/KU dipraktikkan dengan baik. Sehubungan dengan kolaborasi, apakah ada bukti bahwa tempat kerja adalah lingkungan kolaboratif (dan bukan mudah-mudahan tempat kerja di mana "setiap orang untuk dirinya sendiri")? Atau, mengatasi situasi yang tidak ingin ditemukan oleh karyawan manajemen ini (tetapi yang terkadang terjadi), apakah beberapa atau mungkin banyak aktivitas layanan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen informasi, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran strategis terjadi dalam silo dan unit bisnis yang terisolasi? Apakah ada ketidakkonsistenan dalam cara hasil diperoleh, dibagikan, dan digunakan?

Pendekatan lain untuk mengidentifikasi apakah pekerjaan pemimpin pemikiran pengetahuan dapat berhasil adalah seperti yang dijelaskan oleh beberapa orang untuk "mencakup" organisasi. Kemungkinan besar beberapa jawaban untuk pertanyaan semacam ini, seperti menanyakan bagaimana hal-hal "berfungsi" dalam organisasi, mungkin diidentifikasi dalam audit layanan pengetahuan atau pengembangan rencana pengukuran layanan pengetahuan, tetapi ini adalah situasi yang perlu diketahui oleh pemimpin pemikiran pengetahuan karena, seperti halnya hal lain, mereka mengidentifikasi seberapa sukses dia nantinya saat posisi baru ini berkembang (baik secara formal maupun informal). Demikian pula, perlu ada informasi tentang apakah beberapa departemen atau bagian menugaskan "penjaga gerbang" informasi atau pengetahuan, yang secara khusus ditugaskan untuk memastikan bahwa berbagi pengetahuan bukan bagian dari struktur manajemen di area tersebut.

Pimpinan perusahaan sekarang menyadari bahwa keberhasilan organisasi dan efektivitas organisasi berhubungan langsung dengan seberapa baik KD/KS/KU (pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan) dikelola dan dipimpin. Memang, meskipun mungkin belum berlaku di setiap organisasi, perusahaan, atau lembaga, nilai pengetahuan sekarang dipahami; dalam organisasi yang dikelola dengan baik saat ini, para pemimpin perusahaan menghubungkan layanan pengetahuan sebagai pendorong untuk penekanan manajemen baru di perusahaan. Dengan staf layanan pengetahuan yang bekerja bersama mereka, membuat koneksi tersebut merupakan langkah pertama dalam reorganisasi organisasi sebagai budaya pengetahuan, pengembangan lingkungan tempat kerja di mana layanan pengetahuan dipraktikkan sebaik mungkin.

Bagaimana hubungan itu dibuat dan organisasi yang terstruktur sebagai budaya pengetahuan memanfaatkan sejumlah karakteristik organisasi penting yang tanpanya hubungan dengan layanan pengetahuan akan sulit. Satu situasi yang mengingatkan kita pada tiga karakteristik ini muncul dalam percakapan di Citicorp dengan beberapa tim kepemimpinan pengetahuan perusahaan. Itu terjadi pada tahun 2012, tahun di mana Citicorp merayakan ulang tahun ke-200 perusahaan dan dalam sekelompok orang yang, kebetulan, saya menemukan diri saya dalam percakapan.

Sementara kami berbicara, saya mulai menyadari bahwa saya terkesan bahwa perusahaan berada dalam posisi merayakan ulang tahun seperti itu, meskipun (seperti yang saya tahu, hanya dari memahami sedikit tentang sejarah bisnis) banyak "pasang surut" yang kritis. Saya mulai bertanya-tanya bagaimana organisasi seperti itu berhasil bertahan begitu lama, jadi saya bertanya kepada kelompok itu dalam percakapan. Berbicara kepada kelompok itu, saya bertanya atribut apa dalam sejarah perusahaan yang berkontribusi pada keberhasilannya. Tanpa ragu, salah satu tuan rumah kami menjawab dengan sederhana: "Transparansi, kolaborasi, dan kolegialitas."

Saya mendengar apa yang dikatakan, menerimanya dengan rasa terima kasih, dan kami melanjutkan percakapan kami. Baru kemudian, dan khususnya dalam percakapan dengan teman-teman lain, saya mulai memahami betapa hebatnya trilogi atribut yang telah disajikan kepada saya hari itu, khususnya dalam konteks lembaga keuangan multinasional tetapi menurut cara berpikir saya benar-benar berlaku dalam situasi apa pun di mana pemimpin pemikiran pengetahuan berupaya mengajukan rencana untuk penerapan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan. Tentu saja saya tahu tentang transparansi, dan dalam studi sebelumnya saya menyadari pentingnya transparansi dan, tentu saja, menggunakan apa yang saya pelajari dalam sejarah organisasi yang saya tulis beberapa tahun lalu. Dalam buku ini, saya menegaskan bahwa transparansi adalah salah satu karakteristik budaya pengetahuan:

Organisasi yang telah membangun budaya pengetahuan menunjukkan rasa hormat dan mendukung integritas proses pengetahuan, dalam lingkungan yang menggabungkan standar moral dan profesional tertinggi dalam penyampaian layanan. Dalam budaya pengetahuan, integritas tersebut terhubung dengan suasana tempat kerja yang mengharapkan dan mendukung transparansi (kecuali dalam situasi yang ditetapkan dengan jelas yang memerlukan tingkat kerahasiaan atau keamanan kepemilikan tertinggi), kejujuran, dan kepercayaan dalam semua interaksi antara individu dan kelompok. (St Clair, 2009)

Referensi tentang kolegialitas datang dari suatu tempat lain (saya tidak tahu dari mana) dan benar-benar mengejutkan saya. Dalam semua interaksi saya dengan banyak orang selama bertahun-tahun, dalam banyak diskusi tentang manajemen, kepemimpinan, dan posisi kritis layanan pengetahuan sebagai komponen organisasi di seluruh perusahaan, referensi tentang kolegialitas, dalam ingatan saya, belum pernah muncul sebagai sesuatu yang perlu didiskusikan. Kami yang tertarik pada manajemen, kepemimpinan, pertumbuhan organisasi, bahkan keberhasilan organisasi dalam situasi apa pun beralih ke banyak elemen berbeda dalam pengembangan organisasi untuk memastikan bahwa kami memanfaatkan alat dan konsep yang tersedia bagi kami sebaik-baiknya.

Namun, sejauh pengetahuan saya, kolegialitas sebelumnya dalam pengalaman saya belum pernah menjadi salah satu atribut yang disebutkan ini. Jadi, meskipun kolegialitas tidak sering dibahas sebagai prinsip manajemen atau kepemimpinan, dengan memikirkan gagasan tersebut, kita akan tahu bahwa kolegialitas tidak dapat tidak menjadi kualitas yang bermanfaat dalam organisasi dan, khususnya, bagi pertumbuhan dan efektivitasnya. Istilah tersebut, tentu saja, merujuk pada hubungan di antara orang-orang yang memiliki kesamaan

(mereka adalah "rekan kerja" dan mereka "kolegial" menurut hampir semua definisi), dan meskipun berafiliasi dalam satu pengertian atau lainnya dengan perusahaan tempat layanan pengetahuan dipraktikkan, hubungan tersebut dapat (atau seharusnya) menciptakan hubungan kolegial. Tentu saja, hal itu tidak selalu terjadi, tetapi tampaknya jelas bahwa ketika kolegialitas menjadi bagian dari lingkungan komunal suatu organisasi seperti yang dijelaskan di Citicorp dalam contoh yang ditawarkan di sini hal itu mengarah pada tingkat rasa hormat satu sama lain di antara mereka yang membentuk populasi domain pengetahuan.

Hubungan layanan pengetahuan/komunikasi strategis. Setelah sampai sejauh ini, ahli strategi pengetahuan sekaligus pemimpin pemikiran pengetahuan memerlukan rencana permainan, solusi tentang cara melakukan transisi. Meskipun ada kemungkinan bahwa perubahan ini akan terjadi setelah langkah-langkah yang dijelaskan dalam bab-bab sebelumnya telah diambil, dengan (semoga) banyak dari praktik dan prinsip-prinsip ini ditetapkan dan diterapkan, perencanaan untuk posisi pemimpin pemikiran pengetahuan juga dapat dimasukkan ke dalam pekerjaan ahli strategi pengetahuan dan dilakukan secara bersamaan, sebuah proses yang bermanfaat ketika pengaturan itu diikuti.

Namun, kemungkinan besar, "pergeseran" dari satu peran ke posisi yang lebih luas dan lebih berpengaruh dalam organisasi di pihak karyawan manajemen senior ini akan terjadi karena ahli strategi pengetahuan diakui atas keberhasilannya dan menemukan peluang untuk beralih ke cara berpikir baru tentang apa saja pencapaiannya dalam domain pengetahuan organisasi.

Dari sudut pandang saya, langkah selanjutnya yang paling menarik bagi ahli strategi pengetahuan adalah rencana komunikasi strategis yang dipikirkan dengan matang, yang memberikan ahli strategi pengetahuan kesempatan untuk menyusun peluang yang terbagi menjadi dua bagian. Dengan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan di tangan, bersama dengan pemahaman bahwa dengan layanan pengetahuan, ECM dan manajemen aset pengetahuan terjadi di semua tingkat domain pengetahuan di seluruh organisasi (seperti yang ditegaskan Barrie Schessler), dan dengan manajemen perubahan dan rencana implementasi perubahan yang sudah ada atau sedang dipertimbangkan (dengan bimbingan Dale Stanley), diperlukan dua tujuan lagi.

Pertama, tim layanan pengetahuan harus mengomunikasikan prinsip dan tujuan yang digariskan dalam rencana kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk membangun kasus bisnis bagi layanan pengetahuan. Kedua, tim harus meningkatkan kesadaran bagi semua pemangku kepentingan organisasi, memastikan bahwa setiap orang memahami bahwa layanan pengetahuan mendukung pertumbuhan organisasi sebagai budaya pengetahuan. Rencana komunikasi strategis akan disusun berdasarkan dua tujuan ini. Salah satu hal pertama yang harus dikerjakan oleh pemimpin pemikiran pengetahuan adalah bahwa ia dan tim pekerja pengetahuan dan profesional pengetahuan strategis di tim layanan pengetahuan berada pada titik yang sangat baik untuk bergerak maju dengan pekerjaan ini.

Mereka sekarang berada di jalur yang tepat menuju keberhasilan dengan temuan dan rekomendasi audit layanan pengetahuan, mereka telah menetapkan ukuran dan metrik yang akan digunakan (atau setidaknya dipertimbangkan) untuk mengukur keberhasilan KD/KS/KU,

dan mereka telah menyiapkan dan menyiapkan implementasi komponen kerangka kerja strategis layanan pengetahuan strategi pengetahuan di seluruh organisasi (meskipun perlu dicatat bahwa dalam sebagian besar situasi seperti itu beberapa elemen implementasi strategi telah bergerak maju di seluruh proses jenis pekerjaan ini jarang terjadi sebagai satu aktivitas spesifik dan satu langkah). Kini tim layanan pengetahuan harus membawa pekerjaan mereka ke organisasi yang lebih luas agar pimpinan perusahaan dan staf manajemen lainnya bergabung dengan mereka dan mendukung mereka dalam menggerakkan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan organisasi ke tempatnya yaitu, berbagi (dan memperoleh dukungan untuk) kasus bisnis untuk layanan pengetahuan dan, pada saat yang sama, bergabung dengan tim dalam meningkatkan kesadaran tentang pekerjaan tim di seluruh perusahaan.

Memulai kedua aktivitas ini akan menciptakan suasana di seluruh perusahaan yang tidak hanya memahami dan berkomitmen pada nilai layanan pengetahuan untuk memperkuat organisasi dalam tujuannya, tetapi juga membangun antusiasme untuk proses KD/KS/KU. Dengan menggunakan rencana komunikasi strategis, upaya dua bagian untuk membangun kasus bisnis untuk layanan pengetahuan dan meningkatkan kesadaran tentang bagaimana layanan pengetahuan akan membawa upaya kerangka kerja strategis layanan pengetahuan menjadi perhatian semua pihak organisasi akan mengarah pada partisipasi mereka, yang mengarah pada pengembangan, implementasi, dan pemanfaatan lebih lanjut. Pemimpin pemikiran pengetahuanlah yang akan memimpin upaya ini, dengan hasil bahwa organisasi akan terstruktur (atau direstrukturisasi) sebagai budaya pengetahuan.

Jelas diperlukan berbagai macam aktivitas komunikasi untuk mencapai kedua tujuan ini, dan akan diperlukan baik jika keduanya dicari secara terpisah atau, seperti yang direkomendasikan di sini, dikembangkan bersama-sama. Rencana praktis untuk memenuhi kedua tujuan tersebut adalah menyatukannya sebagai hasil yang diharapkan dari aktivitas komunikasi strategis tertentu yang dilakukan untuk tujuan ini. Prosesnya akan cukup sederhana, dengan pemimpin pemikiran pengetahuan memulai proses dengan kembali pada metodologi yang diterima secara umum untuk "membangun kasus bisnis" untuk sebuah proyek atau aktivitas (dalam hal ini, tentu saja, pendekatan yang sama sekali baru untuk mengelola informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis di seluruh perusahaan).

Bekerja dengan prinsip-prinsip =untuk membangun kasus bisnis untuk layanan pengetahuan adalah rencana yang baik untuk diikuti, karena yang dimasukkan ke dalam proses bisnis adalah menciptakan kesadaran tentang apa yang terlibat dalam aktivitas tersebut, sumber daya apa yang diperlukan, dan apa "imbalan" yang akan didapat deskripsi tentang bagaimana organisasi akan mendapat manfaat jika orang lain dalam organisasi (terutama para pengambil keputusan dan manajemen senior) ikut serta dalam proses tersebut dengan dukungan mereka. Jadi, bertujuan untuk meningkatkan kesadaran dan membangun kasus bisnis adalah arah dan kombinasi yang masuk akal. Kebetulan, tim layanan pengetahuan sudah melangkah maju dalam hal membangun kasus bisnis dan meningkatkan kesadaran, karena pada tingkat tertentu kesadaran secara alami telah meningkat dengan aktivitas yang

berkaitan dengan audit layanan pengetahuan, rencana pengukuran, dan pengembangan strategi pengetahuan.

Karena banyak afiliasi organisasi tim telah berpartisipasi dalam aktivitas ini dan mereka (dan yang lainnya) mengetahui tujuan dan aktivitas tim perencanaan kerangka strategis layanan pengetahuan, mereka sudah menyadari apa yang terjadi dengan domain pengetahuan organisasi. Rencana komunikasi strategis perusahaan. Upaya awal ke arah ini seperti yang dilakukan dalam mentransfer model umum faktor keberhasilan kritis ke audit layanan pengetahuan adalah ide manajemen yang cocok yang dibahas dalam bagian ini, membangun kasus bisnis untuk layanan pengetahuan dan meningkatkan kesadaran perusahaan tentang layanan pengetahuan. Yang terakhir (yang akan kita bahas kembali untuk mengingat bahwa kita menggunakan istilah "korporat" dalam pengertian klasiknya, merujuk pada badan atau badan korporat organisasi, bukan tentu saja korporasi bisnis) mungkin lebih baik dipikirkan dari sudut pandang komunikasi korporat, dan khususnya sebagai komunikasi internal atau karyawan karena aktivitas manajemen ini dipraktikkan dalam organisasi. Memiliki komitmen, dukungan, dan antusiasme dari semua afiliasi dan pemangku kepentingan, termasuk tidak hanya pemimpin perusahaan tetapi semua staf, diperlukan untuk upaya sekuat membawa strategi pengetahuan ke seluruh organisasi.

Karena sering kali menjadi tanggung jawab unit bisnis komunikasi perusahaan untuk menangani aktivitas komunikasi karyawan serta bekerja dengan audiens eksternal, aktivitas staf unit tersebut mungkin sudah mencakup penanganan berbagai macam alat untuk menyampaikan pesan yang diperlukan kepada staf internal. Komunikasi internal atau karyawan dapat bersifat inklusif seperti mengelola upaya desain dan produksi untuk formulir dan dokumentasi serupa yang secara teratur diperlukan, hingga bekerja dengan kelompok untuk mengidentifikasi masalah staf apa yang paling perlu ditangani atau bekerja dengan para pemimpin perusahaan dan manajemen senior saat mereka mencoba mengatasi situasi yang berkaitan dengan hubungan staf dan masalah sumber daya manusia.

Aktivitas komunikasi internal ini seperti halnya hampir setiap bentuk komunikasi lain yang memerlukan perhatian seiring dengan terus berkembang dan membaiknya era digital dapat mencakup menjauh dari kepatuhan terhadap struktur komunikasi lama yang biasa dilakukan. Strukturnya dapat dibingkai ulang untuk memberikan perhatian, dalam hal ini, pada bagaimana berbagai macam produk dapat dibagikan untuk memastikan bahwa anggota staf memiliki informasi, pengetahuan, dan pembelajaran strategis yang mereka butuhkan, tidak terlalu berkaitan dengan pekerjaan aktual yang mereka lakukan (yang merupakan "versi" layanan pengetahuan yang berbeda) tetapi dengan cara mereka bekerja di tempat kerja.

Jadi, kita memiliki bagian komunikasi internal dari komunikasi perusahaan yang berkaitan dengan topik yang sangat luas seperti manajemen perangkat seluler, penggunaan video untuk rapat dan pembelajaran strategis, mengadaptasi media sosial di tempat kerja (dan hampir selalu diadaptasi secara khusus dalam kerangka struktural perusahaan atau organisasi tertentu), gambar dan berbagi gambar untuk tujuan operasional internal, papan tanda digital, dan banyak lagi yang terlalu banyak untuk disebutkan di sini, dan dengan banyak metode dan jenis media komunikasi yang lebih baru yang masuk ke pasar manajemen setiap hari.

Baik membangun kasus bisnis untuk layanan pengetahuan maupun meningkatkan kesadaran tentang pendekatan baru organisasi untuk mengelola modal intelektual adalah produk dari latar belakang manajemen umum yang dapat diadopsi dengan sangat sukses oleh ahli strategi pengetahuan dan tim pengembangan kerangka strategis layanan pengetahuan. Jika kita melihat bagaimana perencanaan komunikasi strategis organisasi dirancang dan digunakan, kita dapat melihat peluang untuk menggunakan komunikasi strategis baik untuk membangun kasus bisnis maupun untuk meningkatkan kesadaran di seluruh perusahaan terhadap layanan pengetahuan.

Meskipun perencanaan komunikasi strategis umumnya dianggap berkaitan dengan periklanan, pemasaran, hubungan masyarakat, dan aktivitas eksternal serupa, seperti yang telah kami catat di sini, perencanaan komunikasi strategis juga diakui secara serius sebagai alat manajemen dan bagian dari kerangka kerja komunikasi manajemen. Kjerstin Thorson mengemukakan hal ini tentang komunikasi strategis, bahwa pekerjaan tersebut mengeksplorasi kapasitas semua organisasi tidak hanya perusahaan, tetapi juga organisasi nirlaba (termasuk kelompok advokasi dan aktivis) dan pemerintah untuk terlibat dalam komunikasi yang bertujuan. Kekuatan pendekatan ini adalah penekanannya pada strategi daripada pada taktik tertentu serta fokusnya pada komunikasi yang dipahami secara holistik. Pendekatan ini sangat berharga mengingat semakin sulitnya organisasi dalam membedakan antara aktivitas komunikasi (dan hasil) yang secara tepat “dimiliki” oleh berbagai kelompok fungsional. (Thorson, 2013)

Bagi pemimpin pemikiran yang berpengetahuan, deskripsi tersebut sesuai dengan apa yang akan dilakukan oleh rencana komunikasi strategis dua bagian. Ini akan digabungkan dalam sebuah paket yang dapat digunakan tidak hanya untuk menyasar para pengambil keputusan organisasi, dalam rangka mendapatkan dukungan mereka terhadap apa yang terjadi dengan kerangka strategis layanan pengetahuan, tetapi juga berfungsi sebagai media komunikasi internal untuk memastikan bahwa semua staf mempelajari tentang layanan pengetahuan dan menyadari bagaimana strategi pengetahuan yang solid mendukung pekerjaan mereka.

Mengembangkan rencana komunikasi strategis, seperti halnya rencana lain yang dijelaskan dalam buku ini, dimulai dengan sekelompok item yang ditetapkan untuk dipertimbangkan, dan untuk masing-masing keputusan harus dibuat oleh pemimpin pemikiran pengetahuan dan tim perencanaannya. Dalam banyak kasus, langkah-langkah yang harus diambil dapat berfungsi sebagai elemen untuk membangun kasus bisnis dan untuk meningkatkan kesadaran tentang layanan pengetahuan. Berbicara dengan sangat sederhana, satu-satunya perbedaan mungkin dalam mengidentifikasi audiens untuk setiap bagian, karena sebagian besar elemen lainnya akan berfungsi untuk keduanya. Daftar ini dapat memberi pemimpin pemikiran pengetahuan gambaran tentang beberapa hal yang harus dipertimbangkan:

1. **Latar belakang:** Pemimpin pemikiran pengetahuan dan tim perencanaan komunikasi layanan pengetahuan akan meninjau persyaratan untuk rencana tersebut. Jika saya adalah pemimpin pemikiran pengetahuan untuk organisasi tersebut, langkah pertama

yang harus dilakukan adalah menggunakan temuan dan rekomendasi dari audit layanan pengetahuan, hasil dari program pengukuran dan metrik (atau hasil yang diantisipasi, jika hasil aktual belum tersedia), dan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan untuk menyiapkan dokumen latar belakang sederhana, yang menguraikan apa yang diharapkan tim untuk dicapai (membangun rencana bisnis dan meningkatkan kesadaran di seluruh perusahaan tentang layanan pengetahuan). Sebagai "bagian" promosi "memulai", satu halaman ini akan didistribusikan di mana pun yang sesuai, untuk memicu gelombang minat terhadap seluruh aktivitas layanan pengetahuan secepat mungkin. Seperti halnya aktivitas perencanaan lain yang dijelaskan di seluruh buku ini, dokumen singkat ini menguraikan "mengapa?" dari aktivitas yang diusulkan, dengan penekanan khusus pada hasil yang diinginkan, deskripsi spesifik tentang apa yang diharapkan dari upaya ini.

2. **Jejaring:** Berdasarkan tanggapan terhadap dokumen latar belakang singkat, pemimpin pemikiran pengetahuan terhubung dengan staf komunikasi perusahaan organisasi, khususnya dengan kepala departemen komunikasi perusahaan. Orang-orang ini jelas berpengalaman dalam komunikasi internal, dan kepala departemen, jika didekati mengenai gagasan rencana bisnis/kampanye kesadaran gabungan, dapat memberikan banyak saran dan arahan dan, jika cenderung (atau didorong), dapat menjadi pendukung atau juara yang kuat untuk proyek tersebut.
3. **Kapasitas:** Tugas berikutnya adalah menentukan mungkin dengan bantuan direktur komunikasi perusahaan dan beberapa staf dari unit bisnis tersebut staf dan sumber daya apa yang diperlukan untuk menerapkan rencana tersebut, penentuan bahwa ada orang yang tersedia untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan bahwa pendanaan untuk layanan mereka telah disediakan dalam proses penganggaran layanan pengetahuan. Jika salah satu dari ini tidak ada, pengembangan rencana komunikasi layanan pengetahuan harus ditunda hingga staf dan sumber daya telah dialokasikan.
4. **Sasaran dan Audiens Sasaran:** Di sinilah, seperti yang telah disebutkan, rencana komunikasi strategi pengetahuan dapat dibagi, atau dalam persiapan dirancang sedemikian rupa sehingga nilai kerangka strategis layanan pengetahuan yang diusulkan budaya pengetahuan organisasi ditetapkan dalam istilah yang dapat dipahami, dikaitkan, dan divisualisasikan oleh para pengambil keputusan organisasi untuk diintegrasikan ke dalam strategi manajemen organisasi secara keseluruhan. Sekali lagi, bersama dengan semua hal lain dalam rencana tersebut, fokusnya adalah pada manfaat bagi organisasi, tetapi dalam menawarkan konten kepada para pengambil keputusan, pemimpin pemikiran pengetahuan dan tim perencanaannya akan ingin fokus pada apa yang perlu mereka ketahui dan apa yang akan mereka lakukan dengan informasi tersebut setelah mereka memilikinya. Untuk mempermudah proses bagi semua peserta, jika kerangka strategis layanan pengetahuan secara keseluruhan strategi pengetahuan organisasi didukung oleh sponsor dari manajemen senior, seperti yang dijelaskan di berbagai tempat di seluruh buku ini orang tersebut dapat didorong untuk berpartisipasi di tingkat ini.

Pada titik ini, pemimpin pemikiran pengetahuan dapat beralih ke rencana komunikasi yang dijelaskan oleh Dale Stanley di bagian sebelumnya, merinci langkah-langkah untuk mengimplementasikan rencana tersebut dan, jika sesuai dengan pengaturan yang biasanya diikuti oleh tim komunikasi, menggunakan tabel aktivitas yang tercantum dalam rencana khusus tersebut.

Dengan "berita" tentang rencana bisnis untuk layanan pengetahuan yang disampaikan di seluruh organisasi, semua staf organisasi, afiliasi, dan pemangku kepentingan mengetahui bahwa penataan organisasi sebagai budaya pengetahuan sudah di depan mata. Memang, bagi sebagian pembaca penataan tersebut (atau restrukturisasi, dalam beberapa kasus) mungkin sudah dimulai di beberapa organisasi, atau di beberapa bagian organisasi lain. Bagaimanapun, dalam organisasi-organisasi ini para pemimpin pemikiran pengetahuan dan ahli strategi pengetahuan yaitu, mereka yang telah memilih untuk tidak mengambil peran kepemimpinan tambahan sebagai pemimpin pemikiran pengetahuan telah bertanggung jawab untuk memimpin organisasi menuju budaya pengetahuan, dan mereka dapat sangat bangga dengan seberapa jauh mereka telah mampu membawa organisasi tersebut. Semua orang kini memahami (seperti halnya semua langkah implementasi lain yang diambil dalam membangun kasus bisnis dan meningkatkan kesadaran tentang aktivitas apa pun di perusahaan) bahwa menggerakkan organisasi menuju budaya pengetahuan dimulai dengan pengembangan kerangka kerja strategis layanan pengetahuan.

Kini dengan menggunakan kerangka kerja tersebut sebagai strategi pengetahuan organisasi, proses tersebut akan terus berlanjut dan layanan pengetahuan, strategi pengetahuan, dan langkah menuju fungsi organisasi sebagai budaya pengetahuan akan terus maju. Dalam perkembangan tersebut, semua yang terlibat dapat merayakan perubahan yang mereka lihat, perubahan yang diukur tidak hanya dari seberapa baik setiap orang di organisasi kini bekerja sama, dalam berbagi pengetahuan yang belum pernah dilakukan sebelumnya, tetapi juga dalam mewujudkan keberhasilan layanan pengetahuan yang terus berkembang. Kini semua karyawan, pemimpin, afiliasi, dan pemangku kepentingan dimungkinkan untuk mengembangkan, berbagi, dan menggunakan modal intelektual organisasi. Pemimpin pemikiran pengetahuan telah membangun apa yang telah ada sebelumnya dan telah meletakkan fondasi untuk membawa organisasi lebih jauh lagi, membawanya pada perjalanan yang tidak akan pernah disesali oleh siapa pun yang terkait dengan organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Allee, Verna. "Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets." *Journal of Intellectual Capital*. 9.1, p. 5 (2008).
- Allio, Robert. "Mintzberg on Management." *Forbes*. 8 April 2011.
- Allison, Michael, and Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*. Hoboken, NJ: Wiley, 2005.
- Anderson, Janice. "ECM:RIM – Programs That Matter Programs That Last." *KMWorld* (2006). Ashkenas, Ron. "Change Management Needs to Change." *Harvard Business Review* (2013).
- Bachman, John A. "A Framework for Information Systems Architecture." *IBM Systems Journal* 26.3 (1987).
- Bennis, Warren G. *On Becoming a Leader*. New York: Basic, 2009. Berner, Andrew. "On Knowledge." Personal interview. 15 August 2010.
- Blumenstein, Lynn. "Librarian as CM Leader." *Library Journal* 130.15, p. 38 (2005).
- Botha, Hanneri, and J. A. Boon. "The Information Audit: Principles and Guidelines." *Libri* 53.1, p. 23 (2003).
- Bradley, Chris, Lowell Bryan, and Sven Smith. "Managing the Strategy Journey." *McKinsey Quarterly* (2012).
- Bridges, William. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. N.p.: Da Capo Lifelong, 2009.
- Brindley, Lynne. "Challenges for Great Libraries in the Age of the Digital Native." *National Federation of Advanced Information Services (NFAIS)*. 2009.
- Callahan, Shawn. "Crafting a Knowledge Strategy." (2002), *Academia.edu*. 24 Jan. 2016. Cave, Andrew. "Milton Friedman Got It Wrong." *The Telegraph*, 7 July 2010.
- Chakravarti, Nav. "Content Management vs. Knowledge Management." *KMWorld* (2008). Clare, Mark, and Arthur Decore. *Knowledge Assets: Professional's Guide to Valuation and Financial Management*. New York: Harcourt, 2000.
- Cohen, Alex. "Libraries, Knowledge Management, and Communities of Practice." *Information Outlook* 10.1, p. 23 (2005).
- Cohn, Fred. "The Salzburg Connection." *Opera News* (2016).

- Covey, Stephen R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster, 2013. Curzon, Susan. *Managing Change*. New York: Neal-Schuman, 1989.
- Davenport, Thomas H. "Saving IT's Soul: Human Centered Information Management." *Harvard Business Review* (1994).
- De Cagna, Jeff. "Keeping Good Company: A Conversation with Larry Prusak." *Information Outlook* 2.5, p. 36 (2001).
- De Silva, Nishan. "On Knowledge Strategists." Message to the author. 4 September 2012. Dearstyne, Bruce W. "Records Management of the Future." *Information Management Journal*, 33 (4), p. 4 (1999).
- Dempsey, Michael. "A Way to Stop Drowning in Data – KM for Small Business." *Financial Times* 25 January 2006.
- Drucker, Peter F. *Age of Discontinuity*. New York: Harper and Row, 1969. Drucker, Peter F. "Age of Social Transformation." *Atlantic Monthly* (1994). Drucker, Peter F. *The Daily Drucker*. New York: Harper Business, 2004.
- Drucker, Peter F. "Discipline of Innovation." *Leader to Leader* 9, p. 13 (1998). Drucker, Peter F. *Effective Executive*. New York: Harper and Row, 1966.
- Drucker, Peter F. *The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism*. New Brunswick, NJ, 1992. (originally published by The John Day Company, New York NY 1939)
- Drucker, Peter F. *Essential Drucker*. New York: HarperCollins, 2001.
- Drucker, Peter F. *Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- Drucker, Peter F. *The Future of Industrial Man*. New York: The John Day Company, 1942. Drucker, Peter F. *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper, 1959.
- Drucker, Peter F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. "Introduction. The Alternative to Tyranny," New York: Truman Talley – E.P. Dutton, 1986.
- Drucker, Peter F. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins, 1999. Drucker, Peter F. *Managing in a Time of Great Change*. New York: Elsevier, 1997.
- Drucker, Peter F. "The Next Society." *Economist*, p. S3 (1 November 2001).
- Drucker, Peter F. Preface. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row, 1973.
- Edersheim, Elizabeth Haas. *The Definitive Drucker*. New York: McGraw-Hill, 2007.

- Edersheim, Elizabeth Haas. *McKinsey's Marvin Bower: Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2004.
- Ferrero, David, and Thomas L. Wilding. "Scanning the Environment in Strategic Planning." *Proc. of Special Libraries Association, San Antonio TX USA*. Washington DC: Special Libraries Association, 1991.
- Gleick, James. *The Information – A History, a Theory, a Flood*. New York: Pantheon, 2011.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001.
- Harriston, Victoria, Thomas Pellizzi, and Guy St. Clair. "Toward World-Class Knowledge Services: Emerging Trends in Specialized Research Libraries." *Information Outlook* 7.6–7, p. 10 (2003).
- Harriston, Victoria. "Victoria Harriston at the National Academies: Collaboration and Knowledge Sharing Are Key Drivers to Success." Personal interview. 15 January 2006.
- Hatten, Kenneth J., and Stephen R. Rosenthal. *Reaching for the Knowledge Edge: How the Knowing Corporation Seeks, Shares, and Uses Knowledge for Strategic Advantage*. New York: AMACOM/American Management Association, 2001.
- Heifetz, Donald A., and Donald L. Laurie. "The Work of Leadership." *Harvard Business Review* (1997).
- Henzel, Susan. *The Information Audit*. Munich: De Gruyter, 2001. Hesselbein, Frances. "On Leadership." Personal interview. 7 March 2016.
- Hesselbein, Frances. "Transformational Leadership." *Peter Drucker's Five Most Important Questions: Enduring Wisdom for Today's Leaders*, edited by Peter Economy. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2015.
- Hislop, Donald. *Knowledge Management in Organizations*. Oxford and New York: Oxford University Press, 2009.
- Hunt, Deborah. "On Leadership." Telephone interview. 19 February 2016.
- Hydock, Jim. "SLA—Standing at the Crossroads." Web log post. *Outsell inc.* 14 July 2015. Igel, Lee H. "On Drucker and Management." Personal interview. 21 August 2011.
- Igel, Lee H. "Six Core Principles for Creating Strong Physician Leaders." *Physician Executive Journal* 36.3, p. 42 (2012).
- Isaacson, Walter. *The Innovators – How a Group of Hackers, Geniuses, and Geeks Created the Digital Revolution*. New York: Simon and Schuster, 2014.
- Jacobson, Alvin L., and JoAnne Sparks. "Creating Value: Building the Strategy-Focused Library." *Information Outlook* 5.9, p. 14 (2001).

- Kanter, Rosabeth Moss. *Change Masters*. New York: Touchstone, 1985.
- Kanter, Rosabeth Moss. "A Conversation with Rosabeth Moss Kanter about Leadership." Interview. *Training and Development*, 52.7, p. 44 (July 1998).
- Kanter, Rosabeth Moss. "Evolve (Again)." *Harvard Business Review* (2011).
- Kanter, Rosabeth Moss. *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 2001.
- Kaplan, Robert S. and David P. Morton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kennedy, Mary Lee, and Angela Abell. "New Roles for Info Pros." *Information Outlook* 12.1, p. 25 (2008).
- Kershaw, Anne. "On Knowledge Strategy." Telephone interview. 18 March 2016.
- Kim, W. Chen, and Renée Maugorgne. "Tipping Point Leadership." *Harvard Business Review* (2003).
- Koenig, Michael E.D. "What Is KM? Knowledge Management Explained." *KMWorld* (2012). Kotter, John P. *Leading Change*. Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2012.
- Kotter, John P. "Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (1995). Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.
- Kübler-Ross, Elisabeth. *On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss*. New York: Simon & Schuster, 2005.
- Lilienthal, David E. *Management: A Humanist Art*. New York: Columbia University Press, 1967.
- Matthews, Joseph. "Determining and Communicating the Value of the Special Library: Valuing the Balanced Library Scorecard." *Information Outlook* 7.3, p. 16 (2003).
- Marshall, Edward. *Transforming the Way We Work: The Power of the Collaborative Workplace*. New York: AMACOM (American Management Association), 1995.
- Maulitz, Russell. "Other Voices: Dr. Russell Maulitz Shares His Thoughts about the Intersection of Medical Informatics and Knowledge Services." Web log post. *Knowledge Services Notes*. SMR International. 20 May 2015.
- Maurer, Rick. "Change Readiness Assessment." Web log post. *Change without Migraines*. 30 December 2010.

- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row, 1973. Montgomery, Cynthia A. "How Strategists Lead." *McKinsey Quarterly* (2012).
- Montgomery, Cynthia A. *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*. New York: Harper- Collins, 2012.
- Murphy, Jim. "The Deep and Delicate Art of EM." *KMWorld* (2008).
- Murray, Art. "The Future of the Future: Good-bye, Knowledge Worker ... Hello, Knowledge Entrepreneur." *KMWorld* 17.6 (2008).
- Naisbitt, John. *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives*. Warner Books, 1982.
- North, Mary Anne. "Seven Ways to Improve Your Resource Bank." *Information Outlook* 22.2, p. 11 (2002).
- Obama, Barack. Keynote Address. Barnard College Commencement, May 14, 2012. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD, 2001.
- Oxbow, Nigel, and Angela Able. *Putting Knowledge to Work: What Skills and Competencies Are Required? Knowledge Management: The New Competitive Asset*. Washington, DC: Special Libraries Association, 1997.
- Penfold, Sharon. *Change Management in Information Services*. Munich: De Gruyter, 2013.
- Perdue, Mitzi. "Other Voices: Mitzi Perdue Talks about How – For Frank Perdue – Knowledge Sharing Was Simply Part of Sharing – It's What He Did." Web log post. *Knowledge Services Notes*. SMR International. 26 Jan. 2015.
- Powell, Timothy W. "On the Knowledge Value Chain." Personal interview. 14 May 2013. Powell, Timothy W. *The Knowledge Value Chain Handbook (Version 4.0)*. New York: Knowledge Agency, 2014.
- Powell, Timothy W. "The Knowledge Value Chain." Web log post. *Competing in the Knowledge Economy*. The Knowledge Agency, 27 March 2016.
- Powell, Timothy W. "Metrics That Matter." Web log post. *Competing in the Knowledge Economy*. The Knowledge Agency, 22 October 2013.
- Powell, Timothy W. "Value for Dummeze." Weblog post. *Competing in the Knowledge Economy*. The Knowledge Agency, 5 August 2012.
- Prusak, Laurence, and Thomas H. Davenport. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1998.
- Pugh, Lyndon. *Change Management in Information Services*. Hampshire: Ashgate, 2007.

- Reczek, Karen. "KM Migrates: Info Pros Leverage the Network to Become KM Pros." *Inside Knowledge* 12.2, p. 14 (2008).
- Rockley, Ann, Pamela Kostur, and Steve Manning. *Managing Enterprise Content: A Unified Content Strategy*. Indianapolis, IN: New Riders, 2003.
- Rosenstein, Bruce. "Other Voices: Bruce Rosenstein on Peter Drucker and the Future of Knowledge Workers." Web log post. *Knowledge Services Notes*. SMR International. 12 November 2013.
- Rosenthal, Evan. "Every Worker Is a Knowledge Worker." *Bloomberg Business*. 11 January 2011.
- Rothmans, Joshua. "Shut Up and Sit Down." *New Yorker*. 29 February 2016.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- Scrivens, K., and C. Smith. "Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement." *OECD Statistics Working Papers* 6 (2013).
- Seidel, Robert W. *Seeing Organizational Patterns: A New Theory and Language of Organizational Design*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1996.
- Senge, Peter. "The Practice of Innovation." *Leader to Leader* 9, p. 16 (1998).
- Sinek, Simon. *How Great Leaders Inspire Action*. TEDx Talks, September 28, 2009, TEDxPuget Sound (YouTube).
- Sinek, Simon. *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. New York: Portfolio, 2009.
- Smith, Megan. "Other Voices: Megan Smith on Knowledge Services in Associations" Web log post. *Knowledge Services Notes*. SMR International. 14 March 2014.
- Stanley, Dale. "Knowledge Strategy and Organizational Performance." Personal interview. 24 May 2011.
- Stanley, Dale. "Knowledge Strategy Framework." Personal interview. 14 December 2009.
- Stanley, Dale. "Knowledge Services = Catalysis." Personal interview. 12 October 2008.
- Stanley, Dale. "The Knowledge Thought Leader's Contribution." Personal interview. 12 Januari 2016.
- St. Clair, Guy. *Ask the Customers (I) (II) (III): You've Got the Data – What Does It Mean?* Washington, DC: Special Libraries Association, 1996.
- St. Clair, Guy. *Beyond Degrees: Professional Learning for Knowledge Services*. Munich: De Gruyter, 2005.
- St. Clair, Guy. *Customer Service in the Information Environment*. Munich: De Gruyter, 1993.
- St. Clair, Guy. "Knowledge Management." *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York: Dekker, 2003.

- St. Clair, Guy. "Knowledge Services: Your Company's Key to Performance Excellence." *Information Outlook* 5.6, p. 6 (2001).
- St. Clair, Guy. "The New Knowledge Services: Next Steps for Career Professionals – Specialist Librarians as Knowledge Strategists." *SMR International Special Report* (2012), July 2012.
- St. Clair, Guy. Preface. *Bibliothekswissenschaft – quo Vadis? Library Science – quo Vadis? A Discipline between Challenges and Opportunities*. Munich: De Gruyter, 2005. N. pag.
- St. Clair, Guy. "Qualification Management: My Grand Design." *Information Outlook* 4.6, p. 32 (2000).
- St. Clair, Guy. *SLA at 100: From Putting Knowledge to Work to Building the Knowledge Culture: The Special Libraries Association 1909–2009*. Alexandria, VA: Special Libraries Association, 2009.
- St. Clair, Guy. "Victoria Harriston at the National Academies: Collaboration and Knowledge Sharing Are Key Drivers to Success." *SMR International E-Profiles* (2006).
- Stewart, Thomas A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday, 1997.
- Stoddart, Linda. "Organizational Culture and Knowledge Sharing at The United Nations: Using an Intranet to Create a Sense of Community." *Knowledge and Process Management*, p. 182 (2007).
- Surowiecki, James. "The Financial Page: A Fair Day's Wage." *The New Yorker* (2015). Surowiecki, James. *The Wisdom of Crowds*. New York: Anchor, 2005.
- Sveiby, Karl-Erik. "Methods for Measuring Intangible Assets." 2001 (updated 2010). Web. Symons, Craig, Alexander Peters, Alex Cullen, and Brandy Worthington. "The Five Essential Metrics for Managing IT." *CIO Zone: Network for IT Leadership* (2008). Thorson, Kjerstin. "Strategic Communication." *Oxford Bibliographies* (2013).
- Tirana, Amrit. *The Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2000.
- Toffler, Alvin. *The Third Wave*. New York: Bantam, 1980.
- Tripp-Melby, Pamela. "On Knowledge Strategy." Personal interviews. 27 August 2012 and 4 September 2012.
- US Army. *Army Knowledge Management Principles*. 2008.
- US KM Working Group. *Federal Knowledge Management Initiative Roadmap* (2008).
- van der Linden, Geert. "Transforming Institutional Knowledge into Organizational Effectiveness: The Challenge of Becoming a Learning Organization." Presentation to the ARTDO International Management and HRD Conference, 25 September 2004. Penang, Malaysia.
- Wenger-Trayner, Etienne, Richard McDermott, and William Snyder. "Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge." Harvard Business School Press (2002).
- Wenger-Trayner, Etienne. "Introduction to Communities of Practice," 2015. Web.

Zachman, Robert. "A Framework for Information Systems Architecture." IBM Systems Journal. 26.3, 1987. IBM Publication G321-5298. Web (pdf).

Zack, Michael F. "Developing a Knowledge Strategy." California Management Review 43.3 (1999), 24 January 2016.

Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different?" Harvard Business Review (1992).



Manajemen Pengetahuan dan Inovasi

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM.

BIO DATA PENULIS



Penulis memiliki berbagai disiplin ilmu yang diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang. dan dari Universitas Kristen Satya Wacana (UKSW) Salatiga. Disiplin ilmu itu antara lain teknik elektro, komputer, manajemen dan ilmu sosiologi. Penulis memiliki pengalaman kerja pada industri elektronik dan sertifikasi keahlian dalam bidang Jaringan Internet, Telekomunikasi, Artificial Intelligence, Internet Of Things (IoT), Augmented Reality (AR), Technopreneurship, Internet Marketing dan bidang pengolahan dan analisa data (komputer statistik).

Penulis adalah pendiri dari Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM) dan juga seorang dosen yang memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (Associate Professor) yang telah menghasilkan puluhan Buku Ajar ber ISBN, HAKI dari beberapa karya cipta dan Hak Paten pada produk IPTEK. Sejak tahun 2023 penulis tercatat sebagai Dosen luar biasa di Fakultas Ekonomi & Bisnis (FEB) Universitas Diponegoro Semarang. Penulis juga terlibat dalam berbagai organisasi profesi dan industri yang terkait dengan dunia usaha dan industri, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang unggul untuk memenuhi kebutuhan dunia kerja secara nyata.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

PENERBIT :

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-8642-23-6 (PDF)

