

-AGUNG R-

# KNOWLEDGE HORIZONS

---

EXCERPT FROM: "THE FUTURE AND THE  
PROMISE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT  
BOOK"

AGUNG RIKSANA SIP.,MM

1/1/2010

Review buku terkait Knowledge Mangement yang memfokuskan kepada perkembangan knowledge management masa depan

# Knowledge Management

## APA ITU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Sebelum memasuki bahasan terkait buku "*Knowledge Horizon - The future and The Promise of Knowledge Management*" pembahasan kita awali dengan ungkapan Peter Drucker yang sangat terkenal, yaitu:

*"The basic economic resource is no longer capital, nor natural resources, not labor. It is and will be knowledge"*

Perubahan dunia ini mengarah ke fenomena bahwa sumber ekonomi bukan lagi dalam bentuk *money capital* atau *sumber daya alam*, tapi ke arah *knowledge capital*. Justru karena knowledge alias pengetahuan ini kedepannya memegang peranan penting, karena itu harus kita kelola.

Organisasi dan perusahaan di dunia ini sebenarnya sudah sejak lama menderita kerugian karena tidak mengelola pengetahuan pegawainya dengan baik. Konon kabarnya di suatu institusi pemerintah, hanya karena PNS yang sudah 30 tahun mengurus listrik dan AC masuk masa pensiun, sehari setelah itu listrik dan AC masih belum menyala ketika para pegawai sudah masuk kantor. Ya, tidak ada yang menyalakan listrik dan AC, karena hanya si PNS itu yang tiap pagi selama 30 tahun menyalakan listrik dan AC. Bahasanya:

*when employees leave a company, their knowledge goes with them ...*

Organisasi dan perusahaan tidak mengelola pengetahuannya dengan baik, sehingga transfer pengetahuan tidak terjadi. Organisasi perlu mengelola pengetahuan anggotanya di segala level untuk:

- Mengetahui kekuatan (dan penempatan) seluruh SDM
- Penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) alias tidak perlu mengulang proses kegagalan
- Mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada
- Menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluar-masuk SDM

Nah, sebenarnya yang berkewajiban mengelola pengetahuan itu individunya atau organisasinya? Sebenarnya setiap orang harus mengelola pengetahuan mereka sendiri, karena yang paling berkepentingan mendapatkan manfaat dari pengelolaan pengetahuan itu adalah individu. Ketika semua pengetahuan yang kita dapat ketika bekerja, part time atau menggarap project kita explicitkan dalam bentuk tulisan. Kemudian kita simpan rapi dan kalau perlu kita database-kan sehingga mudah kita cari kembali, ini semua membantu dan mempercepat kerja kita ketika masalah serupa



datang. Kalaupun kita pindah kerja, knowledge base yang kita miliki tadi menjadi “barang berharga” yang bisa kita “jual” dalam bentuk skill dan kemampuan ke perusahaan baru.

**KNOWLEDGE** atau **PENGETAHUAN** yang berkali-kali kita bicarakan itu sebenarnya makhluk apa. Pengetahuan itu bisa dibagi menjadi dua:

1. **Explicit Knowledge:** pengetahuan yang tertulis, tersip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain. Dari contoh di atas, ketika seorang member milis memberi solusi dari buku, maka sebenarnya itu adalah bentuk explicit knowledge.
2. **Tacit Knowledge:** pengetahuan yang berbentuk know-how, pengalaman, skill, pemahaman, maupun rules of thumb. Nah dari contoh di atas, ketika seorang member milis menjawab berdasarkan pengalaman dia, hasil ngoprek atau nggak sengaja dapat solusi misalnya, itu semua adalah tacit knowledge. Tacit knowledge ini kadang susah kita ungkapkan atau kita tulis. Contohnya, seorang koki hebat kadang ketika menulis resep masakan, terpaksa menggunakan ungkapan “garam secukupnya” atau “gula secukupnya”. Soalnya memang dia sendiri nggak pernah ngukur berapa gram itu garam dan gula, semua menggunakan know-how dan pengalaman selama puluhan tahun memasak. Itulah kenapa Michael Polyani mengatakan bahwa pengetahuan kita jauh lebih banyak daripada yang kita ceritakan.

### MEMAHAMI KNOWLEDGE SPIRAL ALIAS SECI

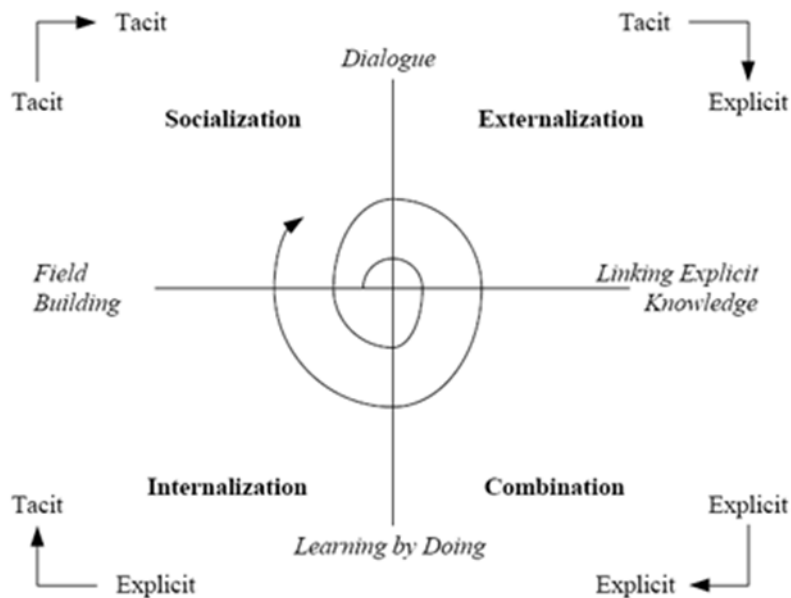
Legenda knowledge management tentu tidak bisa kita lepaskan dari Ikujiro Nonaka dengan bukunya *The Knowledge-Creating Company*. Nonaka menceritakan bagaimana *success story Matsushita Electric* pada tahun 1985 ketika mengembangkan mesin pembuat roti.

Konon pada era tahun 1985, *Matsushita Electric* menemui kesulitan besar dalam produksi mesin pembuat roti. Mereka selalu gagal dalam percobaan yang dilakukan. Kulit luar roti yang sudah gosong padahal dalamnya masih mentah, pengaturan volume dan suhu yang tidak terformulasi, adalah pemandangan sehari-hari dari percobaan yang dilakukan. Adalah seorang pengembang software matsushita electric bernama Ikuko Tanaka yang akhirnya mempunyai ide cemerlang untuk pergi magang langsung ke pembuat roti ternama di Osaka International Hotel. Dia dibimbing langsung oleh sang pembuat roti ternama tersebut untuk belajar bagaimana mengembangkan adonan dan teknik khusus lainnya.



Selesai magang dia presentasikan seluruh pengalaman yang didapat. Pada engineer *Matsushita Electric* menerjemahkannya dengan penambahan *part* khusus dan melakukan perbaikan lain pada mesin. Percobaan yang dilakukan akhirnya sukses. Dan produk mesin pembuat roti tersebut akhirnya memecahkan rekor penjualan alat perlengkapan dapur terbesar pada tahun pertama pemasaran.

Ikujiro Nonaka membuat formulasi yang terkenal dengan sebutan **SECI** atau *Knowledge Spiral*. Konsepnya bahwa dalam siklus perjalanan kehidupan kita, pengetahuan itu mengalami proses yang kalau digambarkan berbentuk spiral, proses itu disebut dengan **Socialization - Externalization - Combination - Internalization**.



1. Proses eksternalisasi (**externalization**), yaitu mengubah tacit knowledge yang kita miliki menjadi explicit knowledge. Bisa dengan menuliskan know-how dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Dan tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.
2. Proses kombinasi (**combination**), yaitu memanfaatkan explicit knowledge yang ada untuk kita implementasikan menjadi explicit knowledge lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas diri sendiri. Kita bisa menghubungkan dan mengkombinasikan explicit knowledge yang ada menjadi explicit knowledge baru yang lebih bermanfaat.

3. Proses internalisasi (**internalization**), yakni mengubah explicit knowledge sebagai inspirasi datangnya tacit knowledge. Dari keempat proses yang ada, mungkin hanya inilah yang telah kita lakukan. Bahasa lainnya adalah learning by doing. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, kita mulai bekerja, dan kita menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan know-how baru yang mungkin tidak kita dapatkan dari buku tersebut.
4. Proses sosialisasi (**socialization**), yakni mengubah tacit knowledge ke tacit knowledge lain. Ini adalah hal yang juga terkadang sering kita lupakan. Kita tidak memanfaatkan keberadaan kita pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Yang tentu saja ini nanti akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses kita menjalani proses perolehan tacit knowledge baru, semakin banyak explicit knowledge yang berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi.

### MENGELOLA PENGETAHUAN

Sebelum terlalu ke langit, implementasi knowledge management untuk diri kita gimana yah? Paling tidak jangan lupakan beberapa hal yang mungkin sepele seperti di bawah. Kita sendiri menganggap bahwa kiat di bawah adalah *best practice* knowledge management untuk individu.

- Atur dan rapikan file-file yang sudah kita download dari berbagai situs, buat kategori yang baik, masukkan file-file ke dalam kategori tersebut. Buat aturan penamaan file yang mudah mengingatkan kita dan mempermudah pencarian kembali. Misalnya masukkan semuanya dalam folder bernama **References**
- Usahakan menuliskan segala pengalaman yang kita dapat, dari hal sepele pengalaman ngurusi kambing untuk idul adha, pengalaman mengadakan workshop di kampus, pengalaman memimpin BEM, [tips dan trik mendapatkan IPK](#) yang baik, dsb. Ditulis dimana? Bisa gunakan *word processor*, emacs, notepad atau apapun. Supaya pengalaman kita bisa dimanfaatkan orang lain, sebaiknya tulis di blog kita. Bahkan dengan blog, proses SECI atau knowledge spiral yang diteorikan Nonaka bisa kita implementasikan dengan mudah. Seluruh kegiatan blogosphere dari blogging, blogwalking, kategorisasi posting, trackback, pingback, social networking, diskusi di kolom komentar adalah proses SECI itu sendiri.
- Simpan dan rapikan segala tugas mandiri di kampus, paper, artikel, laporan atau buku yang kita tulis, juga jangan lupa tugas akhir kita buat. Buatlah backup secara berkala. Semua



karya kita adalah knowledge penting yang kita miliki, menghilangkan mereka adalah menghilangkan sebagian pengetahuan yang kita miliki. Kita sendiri masih menyimpan semua tulisan yang kita tulis dari pertama kali ikut conference di Jepang tahun 1997 (tingkat 2 program undergraduate) sampai semua tulisan kita sekarang. Kita biasa menyimpan dalam folder [Publications](#)

- Catat semua track record kegiatan kita dan karya kita dalam *Curriculum Vitae* (CV) kita. Jangan sampai ada yang terlewat, buat supaya kita bisa mengedit secara berkala CV kita dengan mudah. Sepele bagi kita belum tentu sepele bagi orang yang merekrut kita nanti. Siapa tahu kegiatan kita menjadi aktifis remaja masjid di kampus malah menjadi poin tersendiri ketika kita masuk ke perusahaan besar yang ternyata milik keluar kerajaan Saudi ... hehehe. Kita sendiri selalu mengupdate CV secara berkala, bagi kita CV bukan hanya untuk mencari pekerjaan, tapi untuk mengelola dan mencatat seluruh aktifitas kita selama hidup.

Knowledge Management (KM) adalah sebuah konsep yang relatif baru yang bergerak di atas infrastruktur teknologi informasi (Internet & Intranet) yang ada. Sangat berbeda dengan dengan konsep e-commerce yang hari-hari ini sedang booming dan banyak di minati oleh orang banyak. E-commerce seperti kita rasanya sebetulnya hanyalah membuat efisien proses perdagangan yang sudah ada supaya lebih cepat dan dapat di akses dengan mudah dari segala penjuru dunia.

Berbeda dengan konsep-konsep efisiensi prosedur, knowledge management di fokuskan untuk menjadi seseorang / sebuah institusi agar menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada kompetitor-nya. Isu utama di knowledge management adalah competitiveness. Competitiveness tersebut di peroleh dengan cara mengelola pengetahuan yang kita miliki dengan baik dan efisien.

Knowledge management sendiri merupakan sebuah proses yang kompleks, oleh karena itu tidak mungkin dapat ditangani oleh sebuah vendor saja. Untuk dapat sukses mengimplementasikan knowledge management harus secara cantik menggabungkan berbagai solusi yang ada menjadi satu kesatuan yang comprehensive.



Dalam sebuah artikel di Information Week, Jeff Angus & Jeetu Patel menggambarkan empat (4) proses yang menggambarkan knowledge management yang dapat di tuliskan dalam sebuah tabel di bawah



Proses Utama	Aktifitas
Pengumpulan & pemasukan data	OCR & scanning Pemasukan suara Mengambil informasi dari berbagai sumber Mencari informasi untuk dimasukkan
Pengorganisasian / pengkatalogan	Pengindexan Pemfilteran Link / penghubungan
Pemurnian & Pemberian konteks	Kerjasama Compacting Projecting Data Mining
Aliran diseminasi	Sharing Alert Push

Sebuah rencana knowledge management, pertama kali tentunya harus melakukan survey akan kebutuhan institusi tersebut. Dengan memperhitungkan semua aktifitas di atas untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Tantangan selanjutnya adalah menemukan atau membuat perangkat lunak yang cocok dalam konteks-nya untuk rencana secara keseluruhan.

Jika kita melihat lebih dekat apa yang dilakukan oleh orang di bidang knowledge management – kita coba menyadur tulisan dari Karl E. Sveiby yang cukup menarik. Tampaknya kalau melihat secara teliti maka ada dua (2) buah jalur utama yang di ambil oleh orang tentang Knowledge Management (KM).

Jalur KM = Manajemen dari informasi. Peneliti & praktisi di bidang ini umumnya mempunyai pendidikan di bidang komputer dan / atau ilmu informasi. Mereka terlibat dalam pembangunan Sistem Informasi Manajemen, AI, re-engineering, groupware dll. Bagi mereka pengetahuan = objek



yang dapat diidentifikasi dan di proses dalam sistem informasi. Jalur ini baru dan berkembang sangat pesat pada saat ini, terutama dengan berbagai perkembangan di dunia komputer.

Jalur KM = Manajemen dari orang. Peneliti & praktisi di bidang ini cenderung memperoleh pendidikan di bidang filosofi, psikologi, sosiologi dan bisnis / management. Mereka umumnya umumnya terlibat dalam pengaksesan, perubahan dan perbaikan skill & perilaku manusia secara individu. Bagi mereka pengetahuan = proses, sebuah set kompleks dari skill dinamis, know-how dll yang terus menerus berubah. Secara tradisional mereka terlibat dalam proses belajar dan proses manajemen kompetensi individual ini – seperti seorang psycholog – atau pada tingkat organisasi – seperti filosof, sosiolog atau teoritis organisasi. Jalur ini sudah tua dan tidak berkembang demikian pesat.

Tingkat: Perspektif Individual. Fokus dari penelitian & praktek pada individual.

Tingkat: Perspektif Organisasi. Fokus dari penelitian & praktek pada organisasi.

Dalam tabel kita lihat Knowledge Management sebagai berikut:

Jalur	Knowledge = Objek	Knowledge = Proses
Tingkat Organisasi	Re-engineering	Teoritis Organisasi
Tingkat Individual	AI-spesialis	Psycholog

Tentunya karena perbedaan latar belakang pendidikan yang cukup ekstrim tersebut, sering kali bahasa yang digunakan oleh kedua sisi tersebut akan berbeda satu dengan yang lain jika berbicara satu dengan yang lain.

Secara umum berbagai inisiatif knowledge management dapat dipetakan dalam tiga (3) hal besar untuk aset intangible, yaitu, struktur eksternal, struktur internal dan kompetensi dari SDM. Dalam contoh tabel berikut di gambarkan beberapa contoh aplikasi yang real dari berbagai inisiatif yang ada.

Struktur External	Struktur Internal	Kompetensi SDM
Peroleh pengetahuan dari	Bangun budaya untuk	Buat jenjang karir berbasis



customer.	berbagai pengetahuan.	knowledge management.
Berikan customer tambahan pengetahuan.	Buat revenue baru dari pengetahuan yang ada.	Buat lingkungan terbatas untuk transfer pengetahuan tacit.
	Tangkap pengetahuan tacit yang ada di masing-masing individu, simpan, sebarkan & gunakan.	Belajar dari simulasi dan instalasi pilot projek.
	Ukur proses pembuatan pengetahuan dan aset intangible.	

## The Future of Knowledge Management

Manajemen pengetahuan muncul pada penyelenggara konferensi dan peta strategi konsultan sekitar tahun 1995. Selama beberapa tahun, itu adalah sesuatu yang besar setelah bisnis proses reengineering dan total Quality management. Tumpang tindih dengan inisiatif kompetensi manajemen dan organisasi belajar, mendapatkan kredibilitas dari berita harian seiring dengan pengetahuan masyarakat dan terus berkembang melalui internet.

Awal penekanan dalam manajemen pengetahuan adalah pada sistem informasi. kemudian fokus bergeser ke arah pengembangan organisasi, manajemen modal intelektual, dan kompetensi manajemen. **Menjelang akhir tahun 1990-an, social learning, organizational sensemaking, dan systemic innovation and change management menjadi tema menonjol dalam manajemen pengetahuan.**

Pada tahun berikutnya, theorists manajemen pengetahuan dan praktisi akan menemukan sendiri pertanyaan mereka bagaimana cara revolutions dapat dikelola. Jika pengetahuan adalah kekuasaan, di mana batas organizational knowledge creation?

Jika organisasi pembelajaran dan inovasi menyiratkan emansipasi knowledge workers dan konstanta reorganization of organizational competencies, how the new knowledge-based organization should be organized? Apa perlu “organizational constitution” baru yang mengubah hak, tanggung jawab, dan hubungan pengetahuan pekerja dan pengusaha? Seharusnya, mungkin,



kembali tujuan belajar sepanjang hayat dan sistem pendidikan di dunia dimana pengetahuan harus dikelola dengan baik dan creative destruction dominates? Pertanyaan ke alamat ini, sangat berguna untuk rediscover sumber pengetahuan manajemen. Darimana manajemen pengetahuan berasal dan ke mana ia pergi?

Pada artikel ini, kita karakterisasi sumber utama gerakan manajemen pengetahuan, menunjukkan bagaimana berbagai varias generasi pengetahuan manajemen berhasil satu sama lain, meringkas beberapa pembelajaran, dan mengusulkan beberapa riset masa depan, kebijakan, dan isu manajemen.

### **Sumber Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan memiliki asal yang berbeda dalam empat disiplin yang relatif independen sampai akhir tahun 1990-an. Diskusi yang luas pada kemunculan pengetahuan masyarakat yang kredibilitas disediakan untuk masing-masing, yang menekankan pentingnya **peraturan global yang baru, jaringan, dan pengetahuan intensif ekonomi**. Masing-masing empat macam disiplin mendapat momentum dari transformasi yang sedang berlangsung, dianggap langsung amplifying sama lainnya.

Di bawah ini, kita cirikan keempat dari disiplin ilmu manajemen sebagai organisasi informasi pengolahan, intelijen bisnis, organisasi pengetahuan, dan pengembangan organisasi.

**Pertama yang telah dimulai dengan teknologi komputer, yang kedua pada layanan informasi, yang ketiga pada penelitian inovasi organisasi, belajar, dan sensemaking, dan yang keempat pada strategi bisnis dan sumber daya manusia.**

Sejarah adalah cerita yang selalu merekonstruksi dan membutuhkan kemudahan. Untuk memahami model pengembangan dan potensi penelitian masalah manajemen pengetahuan, namun berguna untuk mengambil sumber manajemen pengetahuan, juga dalam bentuk yang disederhanakan.

### **Organisasi pengolahan informasi**

Selama dua dekade terakhir, manajemen pengetahuan yang sering dikaitkan dengan komputer dan sistem informasi. Memang, selama generasi pertama dari manajemen pengetahuan, banyak inisiatif



yang terfokus pada mencari sesuai paket perangkat lunak yang dapat digunakan untuk membuat manajemen pengetahuan berjalan. Vendor perangkat lunak yang cepat merepackaged produk knowledge management systems mereka, memperkuat kepercayaan terhadap teknologi ini. Gagasan bahwa sistem informasi merupakan kunci untuk masa depan perusahaan mendapatkan kredibilitas dari press populer, dan kepercayaan ini sangat dipertanyakan. Sering juga terlihat bahwa konsep pengetahuan dengan mudah menyebabkan diskusi panjang teori. Paket perangkat lunak, adalah sesuatu yang konkrit dan nyata. Pada awal inisiatif manajemen pengetahuan, kemajuan proyek sering diukur dengan penghitungan lisensi perangkat lunak.

Ide yang tersirat di komputer berorientasi inisiatif adalah inti masalah dengan manajemen pengetahuan dalam menyimpan dan berbagi pengetahuan. Kepercayaan bahwa ilmu dapat dan harus diwakili di dalam dan bersama-sama dengan sistem komputer itu sendiri yang berdasarkan tradisi lama penelitian. Mungkin kita sebut "yang dendam dari AI."

Pada awal tahun 1970-an, penelitian mengenai kecerdasan buatan untuk besar mana yang menolak aslinya tujuan mencari generik dan universal aturan yang dihasilkan intelijen. Setelah beberapa keberhasilan di awal tahun 1950-an dan 1960-an, para peneliti meyakini bahwa menjadi domain intelijen diperlukan pengetahuan khusus. Ini, pada gilirannya, diperlukan pendekatan baru dalam mewakili pengetahuan dalam bentuk yang dapat diproses oleh komputer. Akibatnya, pada tahun 1970-an fokus dalam penelitian AI pindah ke sistem yang diikuti yang relatif sederhana tapi logika yang rinci tentang domain aplikasi mereka (McCorduck, 1979).

Pada 1980-an, meningkatkan daya pemrosesan dan beberapa kisah sukses yang dipublikasikan secara luas mengakibatkan banyak ahli dalam sistem berbasis pengetahuan dan teknologi. Gagasan bahwa manusia dapat mewakili keahlian dalam sistem komputer dan tersedia kapan saja dan dimana saja diperlukan menjadi biasa kebenaran.

Ahli sistem yang dipasarkan sebagai solusi untuk mengatasi masalah organisasi downsizing, pensiun ahli, dan kehilangan kritis kompetensi (misalnya, Feigenbaum, McCorduck, & Nii, 1988).

Perwakilan pengetahuan teknik yang dikembangkan untuk sistem pakar juga harus dipahami dari generik nilai akurat dalam klasifikasi pengetahuan manusia. Mewakili oleh pengetahuan dalam



bentuk yang telah dikembangkan untuk komputer, manusia juga adalah yang seharusnya tepat diwakili dan ketidakakuratan yang dapat dideteksi dan dikoreksi. Michie (1983), salah satu tokoh pemikiran pengetahuan berbasis sistem pergerakan, misalnya, diusulkan komputer berbasis "pengetahuan sulingan" yang ditujukan untuk codifying dan synthesizing pengetahuan dari berbagai sumber. Menurut Michie, muncul dalam ilmu pengetahuan masyarakat refineries telah menjadi sebagai pusat industri minyak sebagai refineries berada di industri usia.

Fokus dalam penelitian kecerdasan buatan pada tahun 1970-an dan 1980-an adalah proses otomatis pengetahuan (misalnya Bobrow & Winograd, 1977). Meningkatnya kemampuan untuk menyimpan informasi, namun juga dimungkinkan baru bentuk dokumen dan database manajemen sistem. Salah satu gagasan yang paling populer di tahun 1980-an adalah hypertext. Misalnya, Akscyn dan kolega (Akscyn, McCracken, & Yoder, 1988) mengembangkan "Knowledge Management System," juga dikenal sebagai KMS, sebuah interaktif dan hypermedia sistem kolaborasi, yang menjadi kunci inspirasi untuk World Wide Web. KMS yang merupakan versi komersial yang lebih awal sistem hypertext, ZOG, dikembangkan di Carnegie Mellon University-sejak 1972. KMS yang digunakan, misalnya, untuk mengelola banyak operator manual di pesawat terbang. Penelitian tentang arsitektur perangkat lunak yang dapat secara efektif mendukung organisasi kompleks keputusan juga menyebabkan berbagai upaya untuk membangun corporatewide besar informasi repositori. Harapan itu yang akhirnya bisa seperti repositori berisi semua data yang diperlukan untuk rasional dan manajemen berdasarkan fakta.

Manajemen sistem informasi, MIS, yang akan dibangun di atas model perusahaan, dan informasi yang akan diwakili dalam bentuk yang juga bagian atas manajemen dapat memahami. Menurut lebih futuristik account, manajemen telah diberikan dengan perintah dan sistem kontrol yang mirip fighter jet cockpits atau teknologi tinggi kamar perang. Lebih sederhana sistem komersial muncul sebagai sistem informasi eksekutif, atau EIS (Watson, Rainer, & Koh, 1991). Pada struktur database yang telah cepat untuk membolehkan analisis dari berbagai skenario keputusan, memerlukan database multidimensi dan alat-alat untuk pengolahan analisis interaktif online. Asumsi yang tersirat dalam EIS penelitian adalah agak tradisional hirarkis informasi pengolahan model: informasi penting yang pemrosesan tugas-tugas yang seharusnya terjadi di bagian atas organisasi.

Menjelang akhir tahun 1980-an, beberapa peneliti mulai menekankan komunikasi dan kolaborasi



kemungkinan dari sistem informasi. Dalam bagian ini adalah berkaitan dengan meningkatkan visibilitas jaringan komputer. Misalnya, Terry Winograd, salah satu tokoh sentral dalam munculnya berbasis pengetahuan dari keturunan AI, kemudian mengembangkan sebuah berpengaruh alur kerja sistem, Koordinator (Flores, kubur, Hartfield, & Winograd, 1988; Winograd & Flores, 1986), yang dimanfaatkan Searle's speech-teori bertindak. Berbagai alternatif model untuk menjelaskan dan menerapkan organisasi workflows dan proses komunikasi tersebut dikembangkan (misalnya Auramäki, Lehtinen, & Lyytinen, 1988; Lamersdorf, 1988), secara bertahap konsep yang lebih luas untuk mendukung kolaborasi kerja komputer, komputer-mediated communication, groupware, dan kolaborasi system.

Secara umum, "keras" AI telah terinspirasi oleh epistemologi positivistic relatif mudah dan pengolahan informasi cognitivistic melihat pada manusia. Dalam tradisi ini, sifat mengetahui telah jarang pertanggungjawaban. Pengetahuan ini diharapkan dapat eksplisit, terstruktur, yang disusun dalam taxonomies, dan semantik jelas. Komunikatif dengan pendekatan sistem informasi, di sisi lain, lebih cepat menyebabkan constructionistic sosial dan phenomenological epistemologies.

### **Intelijen bisnis**

Sedangkan sistem informasi dan komputer yang sering dianggap sebagai inti substansi awal pengetahuan manajemen inisiatif, pada awal ia juga mencatat bahwa organisasi telah dikelola mereka sudah dalam waktu yang lama. Misalnya, perusahaan layanan informasi dan perpustakaan telah digunakan orang yang profesional di categorizing, pencarian, dan mendistribusikan pengetahuan.

Meningkatnya tekanan persaingan khususnya telah meningkatkan pentingnya analisis kompetitif. Akibatnya, banyak perusahaan telah menyiapkan unit intelijen kompetitif, seringkali terkait erat dengan perusahaan informasi dan layanan perpustakaan (Gilad & Gilad, 1988; Stanat, 1990; Westney & Ghoshal, 1991). Fokus dalam intelijen kompetitif adalah pada analisis strategis eksternal informasi yang berkaitan dengan tren pasar dan kompetitor (Aguilar, 1967; Porter, 1980; Fuld, 1996).

Sedangkan informasi pemrosesan ahli ilmu sering mendekati organisasi sebagai masalah teknis yang dapat dipecahkan oleh sesuai menggunakan komputer, masalah bagi orang-orang yang



kompetitif intelijen dalam mencari, memahami, synthesizing, dan menyebarluaskan informasi yang relevan. Pada awalnya, intelektual ini bekerja ditugaskan kembali ke kantor-pakar. Pekerjaan mereka sangat difasilitasi pada awal tahun 1990-an ketika akses online ke database eksternal dan layanan berita menjadi banyak tersedia.

Tiba-tiba, ia dapat mengetahui secara real time semua yang kompetitor dan pelanggan yang melakukan, di mana saja di seluruh dunia. Untuk sementara waktu, mimpi yang sempurna informasi telah menjadi kenyataan. Segera Namun, ia menemukan bahwa informasi sempurna mengarah ke informasi kelebihan. Akibatnya, sistem yang dapat membagikan informasi berdasarkan kebutuhan pengguna yang aktif belajar. Peneliti mencoba untuk mengembangkan ontologies domain spesifik, thesauri, dan model-model konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar untuk categorizing informasi dan organisasi pesan.

Meskipun semangat untuk mengembangkan model-model konseptual dan kategorisasi, alat ini adalah untuk meningkatkan pengolahan informasi manusia, bukan otomatis pengolahan, teknologi informasi jelas bermain peran penting juga di sini. Misalnya, di MIT, Tom Malone dan kolega mengembangkan "lensa informasi" yang seharusnya untuk menyaring dan memprioritaskan dokumen dan pesan-pesan yang relevan dengan pengguna (Malone, Grant, et al., 1987), dan argumentasi yang baru "ilmu koordinasi "adalah tentang muncul (Crowston & Malone, 1994).

Sedangkan pada intelijen kompetitif yang asli adalah fokus pada manajemen atas keputusan strategis, dengan memperluas jaringan komputer menjadi jelas bahwa organisasi intelijen ada juga di luar kantor eksekutif dan boardrooms. Memang, dalam lingkungan yang kompetitif dengan cepat berubah yang paling berharga adalah yang sering didistribusikan di antara anggota organisasi. Selain itu, manajemen sering tidak tahu siapa yang memiliki pengetahuan kritis. Ini, sekali lagi, yang menyebabkan penekanan pada aspek komunikasi organisasi informasi pengolahan.

Akibatnya, bagian belakang kantor-analis intelijen kompetitif mulai redefine diri sebagai usaha profesional intelijen. Sebaliknya pengambilan keputusan berdasarkan pra-menganalisis laporan dan data, berbagi pengetahuan menjadi isu sentral untuk usaha intelijen orang. Sebaliknya informasi benda, organisasi adalah yang sekarang dalam arus informasi.



Pengamatan ini juga yang kontras antara dua pandangan mengenai pengetahuan organisasi. Menurut informasi utama proses melihat, pengetahuan adalah data dan fakta yang independen dari orang-orang dan interpretasi mereka. Asumsi implisit ini menjadi alami untuk berpikir bahwa pengetahuan dapat disimpan dalam komputer. Sistem intelijen bisnis, namun mulai berkembang ke arah sistem heterogen terdiri dari jaringan manusia dan mesin. Informasi benda telah dilihat organisasi sebagai enablers proses pengetahuan.

Karena itu, mereka mungkin difasilitasi pengetahuan organisasi. Pertanyaan penting, bagaimanapun, adalah bagaimana pengetahuan organisasi mengalir harus disusun agar organisasi tetap terinformasi dengan baik. Relevansi, sebuah konsep yang konvensional tetap melebihi batas tradisional pengolahan informasi, menjadi isu penting untuk bisnis intelijen professionals. Technology, sangat mendorong ke pusat organisasi spotlights, menciptakan apa mungkin satu panggilan sementara tendangan dalam usaha intelijen.

Seperti World Wide Web meledakkan kesadaran publik sekitar tahun 1994, Tim Berners-Lee asli visi Web telah kembali lagi dan lagi: bila semua dokumen yang akan di Web dan setiap dokumen yang akan dihubungkan ke setiap mungkin dokumen, dunia dapat menjadi tempat yang lebih baik.

### **Pengetahuan akan gratis, dan tersedia bila diperlukan.**

Bisnis intelijen profesional secara alami memiliki beberapa reservasi tentang ide ini. Mereka harus belajar, misalnya, bahwa ia kadang-kadang berguna untuk menyimpan informasi rahasia. Lain adalah pelajaran yang akan bermanfaat, informasi harus "actionable." Bahkan analisis yang terbaik adalah tidak nilai jika tetap pada analisis dari rak atau jika manajemen tidak dapat melakukan apapun dengan informasi yang ia (Fuld, 1996 ).

Relevansi telah hilang, tapi berangsur-angsur ditemukan lagi. Memang, berawal dengan semangat, Web sering cepat menghilang ke dalam lubang hitam yang misterius dari cyberspace dimana waktu berhenti dan sejarah organisasi ini masih terus-menerus kenyataan terkesan kuno. World Wide Web tidak mempunyai cara yang efektif untuk mengelola hak akses atau konten dan tidak mempunyai dukungan untuk membuat informasi actionable.



Dalam kesadaran, bagaimanapun, melanjutkan tradisi yang contested utama buatan intelijen yang sejak awal tahun 1960-an. Sedangkan Herbert Simon dan lainnya perintis dari AI percaya bahwa masa depan komputer yang cerdas dalam pengolahan informasi, Douglas Engelbart berpendapat bahwa komputer adalah sebuah media baru yang dapat meningkatkan manusia walaupun proses. Engelbart dari Augmentation Research Center di Stanford Research Institute menjadi salah satu hot spot dari inovasi dalam teknologi komputer, yang dalam pengembangan interaktif komputasi, grafis antarmuka pengguna, dan sistem kolaborasi.

World Wide Web augmentation sistem ini mengambil konsep nya paling logis akhir: ia mengurangi masalah pengetahuan perwakilan minimum oleh asumsi bahwa semua pengetahuan dapat digambarkan sebagai dokumen dan asosiasi di antara mereka. Dan perangkat lunak dari World Wide Web tidak mempunyai apa-apa intelijen. Kiri itu semua teori dan praktek masalah berpikir dan sensemaking untuk para penggunanya. Di belakang, kita dapat mengatakan bahwa ini adalah pilihan bijak. Setelah semua, walaupun kita tidak tahu apa yang tahu persis adalah, manusia do it all the time.

### **Pengertian Organisasi**

Perusahaan intelijen kompetitif, memperluas usaha intelijen di awal tahun 1990-an ketika reconceptualized tugas dengan menyertakan pengelolaan pengetahuan organisasi internal.

Walaupun bisnis sangat mengandalkan intelijen sistem informasi, fokusnya adalah bukan pada representasi pengetahuan dan pemrosesan otomatis, sebagai gantinya, ia fokus pada pemanfaatan ahli yang efektif, analisis pakar, dan jaringan sosial dan komunikatif. Dekat dengan sumber pengetahuan manajemen: penelitian pada organisasi dan kesadaran sensemaking.

Penelitian tentang organisasi pengetahuan historis yang terinspirasi oleh informasi yang sama melihat proses yang menjadi dasar dari teori cognitivistic dari pikiran manusia (Knight & McDaniel, 1979; Tushman & Nadler, 1978; Egelhoff, 1988). Aligned dengan tradisi ini, yang awalnya conceptualized hirarki organisasi sebagai mesin pengolahan informasi, pada awal penelitian difokuskan pada organisasi kesadaran atas keputusan manajemen (Ungson, Braunstein, & Hall, 1981).



Walaupun telah melihat pengolahan informasi yang diterima secara luas, lebih berorientasi sociologically peneliti pada awal mengadopsi pendekatan yang lebih interpretationistic.

Misalnya, Karl Weick dan kolega menerbitkan beberapa artikel yang penting dalam organisasi menjadi landmark pengartian penelitian, pengenalan constructivistic ide dalam organisasi sains (misalnya, Bougon, Weick, & Binkhorst, 1977; gila & Weick, 1984; Weick, 1995).

Penelitian ini menyoroti kenyataan organisasi bahwa pengetahuan adalah sesuatu yang tidak dapat direkam secara obyektif dan disimpan dalam database, sebagai gantinya, organisasi mengetahui adalah proses yang aktif di mana orang-orang mencoba untuk memahami lingkungan mereka.

Jelas yang paling aktif proses konstruksi pengetahuan menjadi terlihat dalam studi inovasi organisasi.

Di wilayah ini, dengan keterbatasan informasi utama dan melihat proses epistemologi yang sulit untuk ditolak. Sesungguhnya, pada organisasi cognitivistic melihat informasi pengolahan tidak benar-benar membuat banyak rasa ketika ia diterapkan pada organisasi di mana mesin inovatif seperti kemungkinan meramalkan dan efisiensi tidak utama keprihatinan. Organisasi seperti itu, oleh mereka alami, yang membangun dan proses dan produk yang berhubungan dengan pengetahuan yang tidak ada sebelumnya.

The empiristic epistemologi yang merupakan inti dari informasi dan melihat proses upgrade formulir, constructivism sepele, menjadi tidak memadai dalam praktek. Inovasi kekacauan dan muncul sebagai sesuatu yang baik sebagai manajer harus menghindari di semua biaya. Mungkin hanya karena itu, kunci untuk inovasi organisasi penelitian berasal dari luar AS benteng-benteng organisasi sains.

Ikujiro Nonaka (1994; HEDLUND & Nonaka, 1991) mengingatkan alternatif peneliti organisasi yang ada ke epistemologi positivistic dari informasi utama proses melihat. Secara khusus, Nonaka (1988) mencatat bahwa organisasi tidak mendapatkan mesin yang efisien untuk mereka maksimum efisiensi pengolahan informasi tanpa kehilangan banyak kemampuan penciptaan pengetahuan mereka.



Cukup baik bila praktek manajemen Amerika telah siap untuk mendapatkan pengalaman yang paling mempersatukan arus informasi organisasi dan penghapusan yang tidak perlu dari lapisan menengah manajemen, tak keserampangan, dan pada umumnya, semua yang tidak langsung menambah nilai kepada proses bisnis, Nonaka soroti titik ini rute yang akan fatal bagi perusahaan berbasis pengetahuan. Nonaka dari inovasi disertai studi secara luas dan untuk beberapa terpadai oleh penelitian tentang organisasi belajar.

Di tingkat lebih dalam, namun, Nonaka's ini didasarkan pada pendekatan yang lebih radikal dari epistemological posisi, misalnya, Argyris dan dari Schon (1978), atau Senge's (1990) constructivistic dan sistem-teori model organisasi belajar. Meskipun Schon (1987), khususnya, telah menekankan pentingnya pengetahuan diam-diam dan berubah dalam belajar, dan mengetahui sifat pragmatis dan pengetahuan generasi (Schon, 1963), Nonaka dalam konsep pengetahuan diam-diam telah ketat terhubung ke phenomenological epistemologi . Secara khusus, ia terhubung ke sebuah epistemologi yang datang dari sekolah filosofi Kyoto, diluncurkan oleh Kitaro Nishida pada awal abad ke-20.

Kyoto epistemologi merupakan perpaduan dari Asia dilihat dari kenyataan dan pengalaman dan filosofi phenomenological Barat, yang terinspirasi oleh William James, Henri Bergson, John Dewey, Edmund Husserl dan Martin Heidegger, antara lain (Nishitani, 1991; Tuomi, 2002: ch. 5 ). Tapi, tentunya, manajer yang tidak tertarik ke dalam rincian falsafah.

### **Pengembangan organisasi**

Sebagai catatan, komputer digunakan untuk mencari solusi teknis masalah organisasi dan usaha intelijen untuk mencoba memberikan informasi yang relevan secara tepat waktu dalam organisasi. Organisasi pengertian peneliti Namun, pertanyaan mulai mengetahui sifat dan peran dalam aksi sosial yang diselenggarakan. Itu hanya sebagian kecil langkah untuk berpindah dari gambaran sebagai organisasi berbasis pengetahuan. Jika organisasi harus efektif dalam menciptakan dan menggunakan pengetahuan, mungkin mereka akan terlihat berbeda dengan industri tradisional bureaucracies.

Mungkin bisa dimungkinkan untuk membuat organisasi belajar dan mengelola pengetahuan proses



penciptaan mereka? Memang, Nonaka dan peneliti yang tertarik dalam organisasi belajar sudah dalam transisi ini. Diikuti dengan cepat. Manajemen pengetahuan ini dihubungkan ke strategy business. Strategi bisnis yang sejak tahun 1960-an terfokus pada alokasi sumber daya efektif dan analisis kekuatan dan kelemahan kompetitif.

Memasukkan gambar pengetahuan relatif terlambat. Daya berbasis kompetensi untuk melihat berkembangnya strategi (Quinn, 1992; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1997), memori organisasi (El Sawy, Gomes, & Gonzalez, 1986; Ungson & Walsh, 1991), analisis knowledgebased strategi (Gupta & Govindarajan, 1991; Earl, 1994; HEDLUND, 1994) dan pada akhirnya, untuk yang berbasis pengetahuan melihat dari perusahaan (Grant, 1996; pemboros, 1996).

Secara paralel, gerakan modal intelektual muncul dari ekonomi yang lebih berorientasi yang melihat, dari pengamatan bahwa pengetahuan itu tidak kelihatan dalam organisasi akuntansi dan sistem pengukuran (Miller, 1996; Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1997).

Pada awalnya, modal intelektual orang terutama fokus pada pengukuran dan manajemen pengetahuan yang berhubungan dengan kompetensi, dengan penekanan relatif sedikit dari generasi pengetahuan belajar. Organisasi dengan pelanggan untuk gagasan modal intelektual itu biasanya orang yang tertarik di perusahaan keuangan, pengawasan, dan manajemen akuntansi.

Kekhawatiran adalah maksimum laba atas investasi di aset pengetahuan yang ada, serta perlindungan terhadap kekayaan intelektual. Ide dari intangible aset dan modal intelektual itu bukanlah sesuatu yang baru, memiliki pendahulu, misalnya, dalam upaya akuntansi modal manusia (Kiker, 1966) dan teori ekonomi (Tobin, 1978).

Ilmu ekonomi baru, bagaimanapun, menjadi jelas bahwa aset intangible tidak dapat diabaikan lagi. Lebih jauh lagi, baru pengetahuan akuntansi disorot nilai jaringan sosial, hubungan pelanggan, dan pelajaran yang tertanam dalam sistem dan prosedur organisasi.

Sedangkan kompetensi inti dan strategi akuntansi modal intelektual menekankan tingkat organisasi, sumber daya manusia dimulai dari tingkat yang lebih konkrit dari masing-masing ketrampilan manajemen.

Dalam tradisi modal akuntansi manusia, harapan adalah gabungan tingkat keterampilan individu



sehingga mereka dapat terhubung strategis kepada kebutuhan organisasi. Dasar asumsi bahwa manajemen harus tahu apa kompetensi yang tersedia dalam organisasi dan apa kompetensi yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi bisnis yang dipilih.

Sumber daya manusia, orang-orang untuk membantu mengisi kesenjangan kritis kompetensi untuk mendukung peningkatan keterampilan dan merekrut orang-orang yang diperlukan keterampilan profil. Dengan cara ini, dengan modal intelektual organisasi belajar akuntansi dan pendekatan telah terhubung bersama-sama. Konseptual yang melekat pada masalah skill dan kompetensi manajemen sistem itu, namun mereka asumsi bahwa keterampilan dapat dijelaskan, dianalisis, dan accounted for. To mendapat cukup kecil daftar organisasi keahlian, keterampilan, seringkali harus abstracted dari beton pengaturan ke mana yang ia kadang-kadang sulit melihat apakah sebenarnya corresponded abstrak keterampilan dengan kemampuan.

Sebagai internal dan eksternal validitas keterampilan, kategori ini sering questionable, dengan harapan untuk membuat canggih sistem akuntansi modal intelektual, berdasarkan data ini dengan cepat diumumkan. Selain itu, keterampilan definisi sering melewati inti perubahan dan kontekstual faktor yang memainkan peran penting dalam kegiatan organisasi.

Penting, karena banyak organisasi yang dinamis dan terampil hanya belajar ketika mereka menjadi relevan, luas daftar keterampilan itu tidak membantu dalam lingkungan yang dinamis dan inovasi manajemen. Selain itu, banyak kompetensi penting secara sosial didistribusikan dan mencerminkan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya dalam jaringan sosial. Kemampuan untuk mendapatkan sesuatu dilakukan dalam sebuah organisasi pengaturan sering tergantung pada kemampuan membawa bersama-sama dan saling melengkapi kompetensi sumber daya, tanpa benar-benar memiliki atau memiliki mereka.

Secara konseptual, karena itu, keterampilan manajemen ada keterbatasan. Fokusnya terlalu individualistis dan ketinggalan sosial dan pengetahuan alam tindakan organisasi. Pentingnya berubah dan sosial dalam organisasi mengetahui telah dicatat sejak akhir tahun 1980-an.

Secara khusus, Xerox Palo Alto Research Center, dan spin-off, Lembaga Penelitian Learning, memainkan peran penting di daerah ini (Orr, 1990; Suchman, 1987; Duguid & Brown, 1991;



mencuci & Wenger, 1991) . Penelitian di Xerox PARC IRL terpadu dan ide dari organisasi studi etnografi, interactionism sosial, dan ke mana yang lebih terbatas, juga dari sejarah teori budaya kegiatan Vygotskian.

### **Ringkasan disiplin ilmu manajemen**

Hal ini jelas jelas bahwa sumber-sumber berpikir ilmu manajemen, seperti yang dijelaskan di atas, memiliki banyak tumpang tindih. Dasar empiris yang kekelompokan ini untuk sumber yang berbeda atau "disiplin" manajemen pengetahuan. Namun, dapat ditemukan dengan melihat berbagai praktek masyarakat yang terlibat.

Pada pertengahan tahun 1990-an, pada konferensi organisasi pembelajaran dan pengetahuan, intelijen bisnis, dan organisasi sistem informasi menarik cukup peserta yang berbeda. Konsep manajemen pengetahuan pun terkadang terhubung dengan database, intranet dan sistem manajemen dokumen, perusahaan akuntansi, belajar, strategi bisnis, manajemen produk dan pengembangan proses.

Ini mencerminkan kenyataan: bukan satu - baik didefinisikan disiplin ilmu manajemen ada. Daripada satu "manajemen pengetahuan", kita, oleh karena itu, perlu beberapa characterizations, yang semua agak tetap dwi makna, tumpang tindih, dan tergantung pada titik waktu yang digunakan.

Empat kelompok utama manajemen pengetahuan tersebut kami rangkum dalam Tabel 1. Jangka waktu yang Tabel 1 sekitar 1993-1996. Periode ini mungkin memanggil generasi pertama dari manajemen pengetahuan.

Klaster masyarakat akar Fokus utama objek intervensi dukungan Organisasi sistem informasi pengolahan Informasi, AI ahli, penyedia perangkat lunak Sistem Informasi Bisnis Perusahaan librarians intelijen, intelijen kompetitif profesional, Strategis proses pengambilan keputusan, Organisasi pengartian Peneliti pada organisasi sensemaking, Organisasi pengetahuan pengolahan, Organisasi pengembangan Kompetensi strategists, inovasi manajer, pengembang sumber daya manusia, keuangan & kontrol



Kemampuan manajemen organisasi dan praktek manajemen Knowledge sintesis baru dari beberapa elemen, dan oleh karena itu, ia tidak boleh menggunakan yang telah ditetapkan konseptual distinctions tersedia. Kepentingan dalam manajemen pengetahuan membuat komunitas baru yang telah ahli dalam bahasa mereka sendiri dan keahlian.

**"Generasi kedua"** pengetahuan manajemen mulai muncul sekitar 1997 dengan banyak perusahaan menyiapkan pekerjaan baru untuk spesialis manajemen pengetahuan dan "pengetahuan petugas chief". Berbagai sumber menjadi manajemen pengetahuan dan juga dikombinasikan dengan cepat diserap oleh organisasi. Memang, saat ini sudah semakin umum untuk menyatakan bahwa pengetahuan manajemen hanya hype di tahun 1990-an, yang hilang sebagai inti ide menjadi terintegrasi ke dalam rutinitas organisasi.

Apa manajemen pengetahuan akan tetap? Apakah kami sudah menguras tenaga nya? Atau kita, mungkin, hanya untuk menemukan intinya? Sebagai berikut, kita akan menyatakan bahwa kita masih memiliki jalan panjang.

#### **Generasi ketiga dari manajemen pengetahuan**

Berdasarkan diskusi di atas dan kotor dengan kemudahan, generasi pertama dari manajemen pengetahuan maka akan dapat dicirikan sebagai difokuskan untuk berbagi informasi, informasi repositori, dan modal intelektual akuntansi. Generasi kedua yang dibawa dalam konsep pengetahuan diam-diam, sosial belajar, terletak dan tertanam pengetahuan, dan masyarakat dari praktek. Pada tingkat yang lebih praktis secondgeneration pengetahuan manajemen menekankan bahwa pengetahuan tentang manajemen organisasi sistemik mengubah tempat praktek manajemen, sistem pengukuran, insentif, peralatan, dan manajemen konten harus dikembangkan bersama-sama (Tuomi, 1999).

Masa depan sudah ada selalu, walaupun biasanya dalam skala laboratorium. Oleh karena itu kita dapat meminta manajemen pengetahuan di mana terjadi, dan bagaimana para generasi ketiga akan terlihat seperti. Dalam semakin informationalized masyarakat, generasi pertama pengetahuan manajemen dengan baik dan akan tetap hidup. Ini berfokus pada penyimpanan dan akses informasi.

Jaringan nirkabel, kemampuan pengolahan informasi yang terdapat dalam lingkungan sehari-hari,



dan memperluas kemungkinan untuk didistribusikan penyimpanan dan pengolahan informasi akan menjamin bahwa masalah-masalah teknologi akan tetap penting.

Disini, teknologi-centric murni terlihat akan memberikan ruang pemahaman sosial yang lebih bagi teknologi. Misalnya, Lessig (1999) telah mengingatkan, banyak kebijakan dan peraturan yang diterapkan melalui keputusan teknis arsitektur. Sebagai contoh, cara alternatif untuk mengelola identitas digital, akses informasi, keamanan, hak kekayaan intelektual, dan penolakan dari perjanjian elektronik akan hardwired ke arsitektur sistem informasi. Ini akan membuat teknologi manajemen pengetahuan sosial, politik, dan etika topik.

Sederhana, AI-terinspirasi otomatis sistem pengolahan, seperti penyaringan sosial, rekomendasi, dan data sistem pertambangan juga akan menjadi semakin canggih. Multimodal antarmuka, gambar, gerak-gerik, dan teks, akan banyak digunakan.

**Generasi kedua dari manajemen pengetahuan, bagaimanapun, menunjukkan bahwa hal ini tidak cukup. Secara khusus, komputer konvensional adalah buruk dalam menangani dan diam-diam merubah pengetahuan.**

Di masa mendatang, sistem komputer itu akan memberikan informasi kontekstual dan tidak membosankan yang mendukung pengguna proses sensemaking. Sebagai sensemaking sering memerlukan penjelajahan domain aktif yang tidak diketahui pengetahuan, sistem informasi yang di masa yang akan datang dianggap sebagai sumber daya untuk pengetahuan dan sebagai alat-alat konstruksi yang mempergandakan cara berpikir manusia. **Constructionistic ini juga melihat kenyataan bahwa pengetahuan adalah akuisisi proses belajar.**

Sebagai pembelajaran, pada gilirannya, fenomena sosial interaktif, sistem informasi juga akan mendukung mobilisasi sosial tersebut sebagai bagian dari proses pembelajaran. Modal manusia, bukan akuntansi, fokus akan aktif pada pengembangan modal sosial.

**Pada generasi ketiga manajemen pengetahuan,** pernyataan pengetahuan semakin akan digunakan sebagai batas sekitar objek pengetahuan proses yang dapat dikelola. Daripada mencoba untuk menyimpan empiristic pengetahuan dalam sistem informasi, pengetahuan akan dilihat dalam perspektif constructionistic dan pragmatis.



Pengetahuan yang bagus akan memungkinkan sesuatu cara berpikir yang fleksibel dan efektif dan konstruksi pengetahuan berbasis seni. Generasi ketiga yang juga akan menekankan hubungan antara pengetahuan dan tindakan. Bagaimanapun, selalu ada tekanan kendala dasar dari semua sistem sosial. Untuk membuat pengetahuan nyata, tidak cukup satu orang yang tahu dan bertindak berbasis pengetahuan. **Semua pengetahuan adalah inherently sosial dan budaya, dan organisasi pengetahuan hanya dapat diwujudkan melalui perubahan organisasi dan kegiatan praktek. Penciptaan pengetahuan implies revolusi sosial.**

Generasi ketiga yang dikelola organisasi akan membelajari organisasi, penciptaan pengetahuan, inovasi dan proses yang dibangun ke dalam struktur. Akibatnya, seperti sebuah organisasi Schumpeterian kreatif akan mengimpor kerusakan fokus di dalam organisasi, memasukkan ke dalam sebuah negara dan ketidakstabilan unpredictability. Manajer maka harus belajar untuk mengatur dengan kontrol terbatas dan informasi lengkap. Untuk membatasi risiko yang terkait, organisasi baru dan struktur kelembagaan yang diperlukan.

Mungkin ini adalah salah satu alasan mengapa manajemen pengetahuan pelopor, seperti Nonaka, sekarang mencari rutinitas dan disiplin ilmu penciptaan. Untuk mengelola, organisasi harus dibuat predictable. Dalam inovasi ekologi kemungkinan meramalkan namun, sama dengan kematian. Manajemen masa depan, karena itu, terletak strategis dalam alokasi kekacauan, risiko, dan ketidakpastian, digabungkan dengan predictable dan efisien pelaksanaan produksi. Kemampuan untuk flexibly dan cepat menghasilkan reconfigure dan kompetensi menjadi kompetensi inti dari korporasi.

### **Pengetahuan pengelolaan ekonomi yang baru**

Hal ini tidak jelas jenisnya, organisasi ini akan hidup di lingkungan yang ramai atau jenis pembelajaran akan terpusat. Mungkin kita akan melihat semakin besar perusahaan multinasional sebagai prediksi Schumpeter dekade lalu. Atau mungkin panas mendidih panci di Silicon Valley akan menjadi augur untuk masa depan, dengan kecepatan kilat penciptaan, kerusakan, dan recombination bisnis model. Mungkin pekerjaan yang berhubungan dengan kompetensi yang di masa depan yang dibuat oleh semakin cepat dan baik waktunya traversal konsentrasi melalui



jaringan sosial - mungkin masih bernama organisasi bisnis atau perusahaan - yang hilang dan muncul sebagai gelembung dalam ketel mendidih.

Yang semakin dinamis lingkungan internal dan eksternal organisasi hasil dari meningkatnya intensitas pengetahuan generasi di dalam dan di sekitar organisasi. Sebagai inovasi berbasis kompetisi menjadi semakin penting, tradisional Weberian hirarki yang didasarkan pada relatif stabil pembagian tenaga kerja menjadi usang. Ini juga implikasi luar organisasi.

Contohnya, kelembagaan dan dasar hukum bagi hubungan majikan-pekerja berdasarkan gagasan bahwa pekerja menjual tenaga kerja dengan fisik pindah ke tempat kerja yang diperlukan, dan bahwa batas antara kerja dan non-kerja yang mudah untuk menentukan. Saat ini, pengetahuan pekerja tidak menjual tangan mereka tetapi otak mereka juga. Sering sifat kreatif pekerjaan mengharuskan jiwa akan mengikuti. Organisasi yang mungkin dengan cepat menjadi tempat pekerjaan yang paling penting untuk belajar yang berhubungan dengan kompetensi dan pengembangan modal sosial yang menjadikan pekerja dpt dikerjakan. Mungkin karena itu kita juga perlu sebuah konstitusi baru yang menentukan hak dan tanggung jawab bersama dalam worklife.

Kerja, politik, ekonomi, dan domain dari kehidupan pribadi dan difahami telah disusun dalam berbagai cara dalam waktu yang berbeda. **Arendt (1998) mencatat, industri masyarakat modern telah menjadi konfigurasi sangat khusus dari mereka. Ketika kami bergerak ke arah inovasi dan ekonomi berbasis pengetahuan masyarakat,** mereka akan ulang sekali lagi.

Perubahan sosial akan utama. **Generasi ketiga pengetahuan manajemen akan memerlukan kemampuan untuk mengelola perubahan, konflik sosial, dan revolusi.** Akan memerlukan bentuk organisasi yang terus-menerus tanpa revolusi mungkin banyak menghancurkan aset pengetahuan dan pengeluaran modal sosial atau decapitating revolutionaries dalam proses. Juga akan memerlukan kelembagaan yayasan baru yang membuat resolusi konflik seproduktif mungkin. Karena itu juga akan mengharuskan kami lebih memahami budaya dan mengetahui dasar dari kegiatan sosial, serta cara dan organisasi sosial yang mengakibatkan praktek belajar sosial baru.

