



ĐẠI SỨ QUÁN HỢP CHỨNG QUỐC HOA KỲ
PHÒNG THÔNG TIN-VĂN HÓA

Tầng 3, Rose Garden Tower, 6 Ngọc Khánh St., Hà Nội
Tel: 831-4580 * Fax: 831-4601 * Email: irchano@pd.state.gov

Ngày 10 tháng 6 năm 2003

QUẢN TRỊ TRI THỨC, GIÁO DỤC NGƯỜI DÙNG VÀ NGHỀ THƯ VIỆN

*Trình bày tại Hội thảo Hiệp hội Thư viện Quốc tế (IFLA)
Ngày 16-25/8/2001*

Michael E.D.Koenig
Trường Đại học Thư viện và Khoa học Thông tin Palmer
Đại học Tổng hợp Long Island
Brookville, Hoa kỳ

Tóm tắt:

Vai trò của người nhân viên thư viện trong Quản Trị Tri thức (Knowledge Management), xét trên phương diện thiết kế các hệ thống thông tin, tạo ra các hệ thống phân loại và nguyên tắc phân loại, và thực hiện và vận hành các hệ thống đó, là không thể tranh cãi. Nhưng vai trò của họ trong việc giáo dục và đào tạo người dùng thì không rõ ràng như vậy. Một nghiên cứu mới đây (do công ty KMPG Consulting tiến hành năm 2000) về việc thực hiện các hệ thống quản trị tri thức cho thấy một tỉ lệ thất bại và thất vọng cao đến mức đáng báo động, với quá nửa trường hợp thất bại là do người dùng không được giáo dục và đào tạo đầy đủ (mặc dù có rất ít người nhận xét về điều này). Trong khi đó thì những nhân viên thư viện lại được trang bị kỹ năng để đào tạo và giáo dục người dùng – chúng ta vẫn quen gọi nó là “Hướng dẫn sử dụng thư mục”. Rõ ràng là cần phải đào tạo người dùng, và ai sẽ đảm nhiệm vai trò này thì cũng không còn gì phải bàn cãi - người đó chính là những nhân viên thư viện.

Bài viết này phát triển chủ đề đó và dựa vào hai hiện tượng thông tin quan trọng:

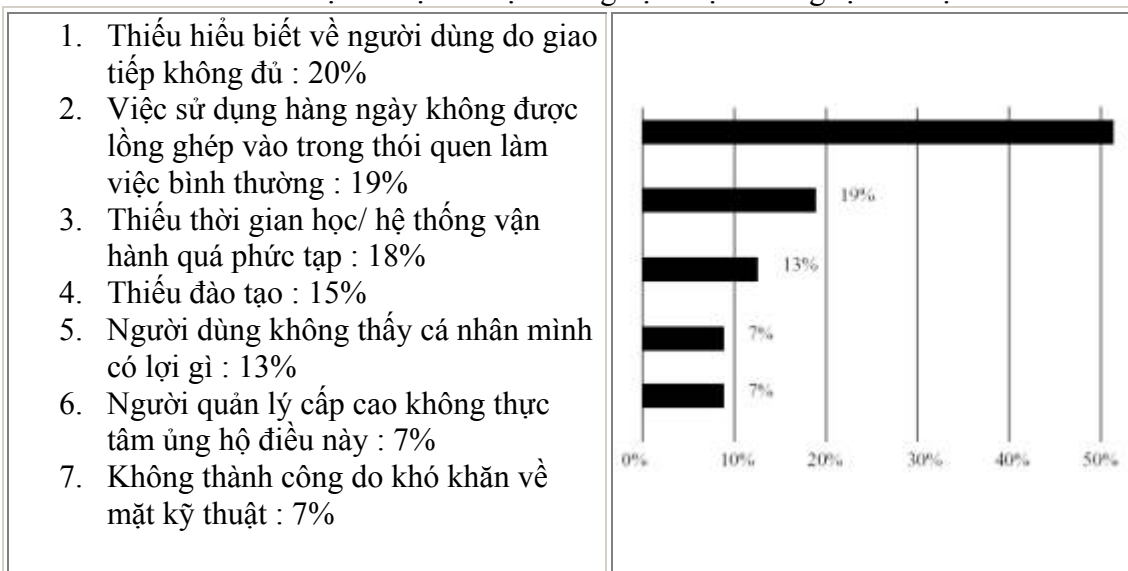
1. tầm quan trọng của môi trường thông tin phong phú (rich communications), đọc lướt thông tin, và khả năng phát hiện những thông tin thú vị
2. hiện tượng những nhân viên làm việc trong ngành thông tin, từ những nhà nghiên cứu cho đến những nhà quản lý, có xu hướng sử dụng tới 20-25% thời gian làm việc của mình (một con số đáng ngạc nhiên) vào việc tìm kiếm thông tin

và rút ra kết luận từ hai hiện tượng này về vai trò tiềm năng của nhân viên thư viện trong việc giáo dục và đào tạo người dùng trong bối cảnh của những sáng kiến về quản trị tri thức.

Quản trị tri thức là một chủ đề ngày càng đóng vai trò quan trọng. Sự chông chéo rất lớn giữa quản trị tri thức với chức quản lý thư viện, cũng như những khả năng cần có của nhân viên thư viện là hiển nhiên - đặc biệt là trong việc thiết kế các hệ thống cơ sở dữ liệu, và việc tạo ra các hệ thống phân loại và nguyên tắc phân loại. Tuy nhiên, có một lĩnh vực mà khả năng của người nhân viên thư viện chưa được thể hiện rõ ràng. Lĩnh vực đó là nhu cầu phải hỗ trợ người dùng, giáo dục và đào tạo họ một cách hiệu quả, nếu chúng ta muốn thành công trong việc thực hiện quản trị tri thức. Sự thiếu chú ý đến giáo dục và đào tạo người dùng có phần khiến chúng ta ngạc nhiên. Suy cho cùng, ngày nay người ta có thể dễ dàng nhận thấy rằng mặc dù hiện tượng người quản lý chú ý đến quản trị tri thức chủ yếu là xuất phát từ sự ra đời của Internet và anh em của mạng Internet là intranet và extranet, nhưng về căn bản mà nói thì quản trị tri thức liên quan nhiều đến con người và văn hoá doanh nghiệp hơn là đến công nghệ. Và chắc chắn việc giáo dục đào tạo người dùng cần phải là một hợp phần quan trọng trong quan điểm nhấn mạnh vào con người và văn hoá doanh nghiệp của chúng ta.

Cả tầm quan trọng của việc giáo dục đào tạo người dùng lẫn thực tế rằng tầm quan trọng đó vẫn còn chưa được nhận thức đầy đủ đã được bộc lộ rõ nét qua một nghiên cứu mới đây (KPMG Consulting 2000) do công ty KPMG, một công ty tư vấn quốc tế có tên tuổi, tiến hành. KPMG đã nghiên cứu hơn 400 công ty về hiện trạng thực hiện quản trị tri thức của họ. Báo cáo cho thấy trong số 288 công ty có hệ thống quản trị tri thức hoặc đang thiết lập một hệ thống quản trị tri thức thì có tới 137 trường hợp người ta không đạt được những ích lợi mong đợi (và trong số 288 công ty thì 127 công ty vẫn còn đang trong giai đoạn xây dựng hệ thống mà thôi). Người ta đã phân tích những lý do khiến cho việc thực hiện hệ thống quản trị tri thức không đạt được kết quả mong đợi như sau:

**Tại sao không đạt được kết quả mong đợi?
Theo bạn thì tại sao lại không đạt được những lợi ích dự kiến?**



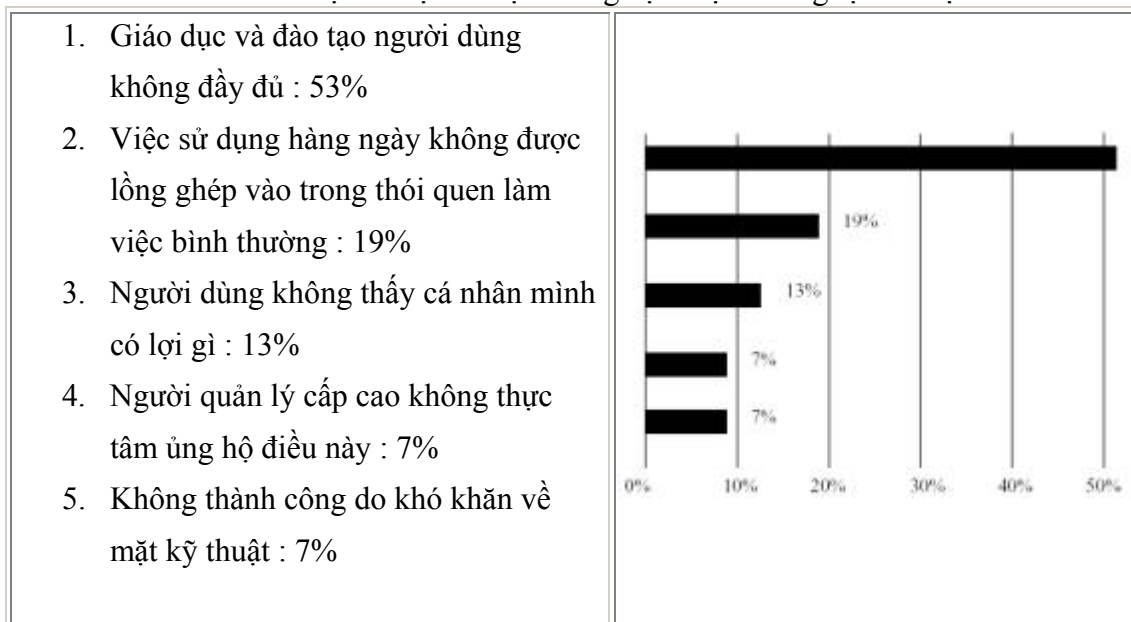
Tổng số trường hợp không đạt được kết quả mong đợi là 137 công ty.

* Cộng tất cả số phần trăm vào chỉ được 99% do làm tròn số; không có nguyên nhân chông chéo.

* Trên thực tế, đầu năm nay, Hiệp hội Khoa học và Công nghệ Thông của Mỹ đã xuất bản một cuốn sách nói về lịch sử phát triển của các bài viết và tài liệu về Quản trị tri thức dày gần 200 trang (Burden, 2000).

Tuy nhiên, điều đáng chú ý trên hai phương diện là ba lý do: 1)Thiếu hiểu biết về người dùng do giao tiếp không đủ, 2)Thiếu thời gian học/ hệ thống vận hành quá phức tạp, và 3)Thiếu đào tạo, về cơ bản có thể qui thành một nguyên nhân – giáo dục và đào tạo người dùng không đầy đủ. Nhận thức được điều này, chúng ta có thể sắp xếp lại bảng tổng kết ở trên một cách có hệ thống hơn như sau:

Tại sao không đạt được kết quả mong đợi?
Theo bạn thì tại sao lại không đạt được những lợi ích dự kiến?



Tổng số trường hợp không đạt được kết quả mong đợi là 137 công ty.

Điều đáng nói thứ nhất là cho đến nay việc thiếu giáo dục và đào tạo cho người dùng là lý do quan trọng nhất giải thích tại sao người ta không thu được những lợi ích như dự kiến. Lý do này chiếm đa số trong các trường hợp thất bại, cao hơn số phần trăm của tất cả các nguyên nhân khác cộng lại.

Một chi tiết nhỏ cần chú ý là, theo như Davenport & Prusak đã nhận xét (2000, trang 26), đôi khi sự thiếu đào tạo là nguyên nhân chính khi thủ phạm là sự kỳ vọng quá ngây thơ trong khi lại không thực hiện những thay đổi cần thiết trong văn hoá doanh nghiệp. Nhưng ngay cả khi tính đến điều này thì tầm quan trọng của việc giáo dục và đào tạo người dùng vẫn là rất lớn. Tuy vậy, bù lại chúng ta lại có một nhận xét là một phần của nguyên nhân số 5 “người dùng không thấy cá nhân mình có lợi gì” cũng rất có thể phản ánh sự giáo dục và đào tạo người dùng không đầy đủ.

Điều đáng chú ý thứ hai là bản báo cáo của KPMG về cơ bản đã không nêu bật được kết luận hết sức quan trọng này. KPMG đã tự nhận xét rằng “ những kết quả điều tra cho thấy một sai lầm cơ bản trong việc coi quản trị tri thức là một vấn đề về công nghệ: không phải công nghệ là cái cản trở công ty, mà chính sự thiếu một chiến lược và không xây dựng được một hệ thống quản trị tri

thức trong hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và văn hoá của nó mới chính là trở lực quan trọng nhất khiến cho người dùng cuối cùng không hứng thú”, nhưng KPMG cũng chỉ nhận xét được đến thế mà không nêu bật lên được những số liệu điều tra của mình đã thực sự phản ánh điều gì.

Một sự so sánh thú vị là trong những số liệu của KPMG, số công ty trả lời là việc đào tạo và giáo dục người dùng chưa đầy đủ chiếm 53%, trong khi số công ty trả lời là “người quản lý cấp cao không thực tâm ủng hộ điều này” chiếm 7%.

Tất nhiên, điều đó không có nghĩa là sự ủng hộ của người quản lý cấp cao là không quan trọng, nhưng chúng ta hãy thử so sánh và đối chiếu số lượng những tài liệu nghiên cứu về quản trị tri thức mà nhấn mạnh tầm quan trọng của sự ủng hộ của người lãnh đạo, với số lượng những tài liệu nghiên cứu về quản trị tri thức mà nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giáo dục đào tạo người dùng, và ngay lập tức chúng ta sẽ thấy ngay vấn đề cốt lõi nằm ở đâu. Văn hoá của quản trị tri thức rõ ràng là còn chưa đạt đến sự nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của việc giáo dục và đào tạo người dùng, và bản báo cáo của KPMG đã minh hoạ và làm sáng tỏ vấn đề một cách rất thuyết phục bằng cách chỉ nêu ra vấn đề mà thôi.

Nhân viên thư viện với tư cách là người đào tạo người dùng

Một ý nghĩ nảy ngay ra trong đầu chúng ta là ở đây có một sự trùng hợp hiển nhiên - việc thực hiện quản trị tri thức đang gặp rắc rối, thiếu sự đào tạo và giáo dục người dùng, trong khi nhân viên thư viện lâu nay vốn có kỹ năng trong việc đào tạo và giáo dục người dùng. Chúng ta gọi đó là “hướng dẫn sử dụng thư tịch”. Sự cần thiết phải đề cao vai trò của nhân viên thư viện trong quản trị tri thức dường như là điều không cần phải bàn cãi.

Vậy thì chúng ta có thể kết luận rằng nhân viên thư viện đóng một vai trò lớn trong việc thực hiện Quản trị tri thức trong lĩnh vực đào tạo và giáo dục người dùng. Từ nhận thức này thì bước đi tiếp theo của chúng ta sẽ là gì? Chúng ta có thể rút ra những kết luận gì cụ thể hơn?

Cuối cùng, xin hãy ghi nhớ và chỉ ra cho những người khác trong công ty của bạn rằng từ lâu, lâu hơn bất kỳ tổ chức nào khác, các thư viện đã quan tâm đến việc thiết kế sao cho hệ thống thông tin trực tuyến của mình, chẳng hạn như hệ thống tra cứu mục lục qua mạng (OPAC), có thể được sử dụng một cách dễ dàng.

Bên cạnh việc đầu tiên phải thiết kế các chương trình đào tạo và giáo dục người dùng, chúng ta còn có thể rút ra những bài học nào khác nữa?

Chúng ta có thể rút ra những kết luận gì?

Có một số kết luận chúng ta có thể rút ra, nhưng trước khi đi vào từng kết luận cụ thể, có hai vấn đề cơ sở mà chúng ta cần xem xét lại. Hai vấn đề đó là:

1. Tầm quan trọng của môi trường thông tin phong phú, đọc duyệt tài liệu, và khả năng phát hiện những thông tin thú vị.
2. Hiện tượng những người làm việc trong lĩnh vực thông tin, từ các nhà nghiên cứu cho đến những nhà quản lý, có xu hướng sử dụng tới 20% đến 25% thời gian làm việc của mình vào việc tìm kiếm thông tin.

1) Môi trường thông tin phong phú, đọc lướt thông tin, và khả năng phát hiện những thông tin thú vị

Đã có rất nhiều nghiên cứu nói về mối liên hệ giữa năng suất làm việc của những người làm việc trong lĩnh vực thông tin và hiệu quả làm việc của toàn bộ công ty với việc có môi trường thông tin phong phú, đọc lướt thông tin, và khả năng phát hiện những thông tin thú vị.

Một công trình nghiên cứu có tiếng vang lớn là công trình của T.J. Allen (1977). Ông đã so sánh những người thắng và thua trong các hợp đồng nghiên cứu và phát triển cạnh tranh lẫn nhau trong ngành quân sự, và xem xét môi trường thông tin của họ. Ông phát hiện ra rằng những nhóm làm việc hiệu quả hơn là những nhóm có nhiều mối liên hệ thông tin đa dạng bên ngoài nhóm dự án hơn là nhóm làm việc kém hiệu quả.

Một công trình nghiên cứu đặc biệt có tính gợi mở trong lĩnh vực này là nghiên cứu được tiến hành trong cuộc cạnh tranh ở ngành dược (Koenig, 1992). Nghiên cứu này đã xem xét môi trường thông tin của các công ty hoạt động rất hiệu quả so với những công ty kém hiệu quả hơn. Thước đo của tính hiệu quả là số lượng những loại dược liệu mới được phê duyệt tính trên một đôla chi cho hoạt động nghiên cứu, và thước đo này còn được làm cho cô đọng hơn bằng cách đặt trọng số ứng với những phương diện sau: 1) Cơ quan Quản lý Dược liệu và Thực phẩm Mỹ (FDA) có coi loại dược liệu này là một tiên bộ quan trọng trong liệu pháp chữa trị không, hay chỉ đơn giản là một sự bổ sung có ích cho những loại thuốc đã có trên thị trường, 2) tính mới lạ về mặt hoá học của dược liệu, và 3) vị trí về mặt phát minh sáng chế của công ty nộp đơn đăng ký cho dược liệu, đây là một chỉ số cho thấy công ty này đã tiến hành những hoạt động nghiên cứu nhiều hay ít. Sử dụng thước đo như vậy ta sẽ thấy năng suất nghiên cứu của các công ty dược phẩm lớn rất khác nhau không chỉ về qui mô mà còn về tính chất nữa. Kết luận quan trọng nhất mà nghiên cứu này mang lại là các công ty thành công và có năng suất hoạt động cao hơn thường có môi trường giao tiếp và trao đổi thông tin thường xuyên và cởi mở hơn.

Tuy nhiên, kết quả đáng chú ý nhất của nghiên cứu có lẽ là: yếu tố giúp chúng ta tiên đoán được về năng suất trong nghiên cứu và thành công của công ty lại chính là mức độ mà nhân viên của công ty không tán thành quan điểm cho rằng “công ty của tôi chú trọng đến việc bảo mật thông tin hơn là mức trung bình, thường thấy ở các công ty khác trong ngành”. Nói một cách khác, nếu công ty càng chú trọng đến việc bảo mật thông tin dữ liệu của mình thì công ty lại càng ít có cơ hội thành công trong việc tạo ra các sản phẩm dược liệu mới và tung chúng ra thị trường.

Trong một nghiên cứu mang tính đột phá khác, tác giả Orpen (1985) đã xem xét mức độ hiệu quả của các công ty sản xuất thiết bị điện tử có hàm lượng nghiên cứu và phát triển cao. Ông đã phân tích những khía cạnh khác nhau trong hành vi của các nhà quản lý nghiên cứu dưới con mắt đánh giá của các nhân viên của anh ta, và ông kết luận rằng trong các công ty thành công (khái niệm “thành công” được định nghĩa bằng tốc độ tăng trưởng và tỉ lệ doanh thu trên tài sản), những người quản lý được nhận xét là hành vi của họ có ba nét đặc trưng đều có liên quan đến thông tin, đó là: 1) họ gửi tài liệu nghiên cứu và tài liệu tham khảo đến cho nhân viên khoa học và kỹ thuật; 2) họ hướng dẫn nhân viên của mình sử dụng thông tin khoa học kỹ thuật và mua các dịch vụ thông tin KHKT; và 3) họ khuyến khích việc xuất bản/công bố các kết quả nghiên cứu và ủng hộ việc nhân viên đi tham dự các cuộc họp có tính chất chuyên môn, cũng như khuyến khích nhân viên liên tục đào tạo mình. Điều đặc biệt đáng chú ý là kết luận rằng: không chỉ các hành vi quản lý có liên quan đến thông tin có xu hướng phân biệt giữa các công ty có “hiệu suất hoạt

động cao” với các công ty hoạt động kém hiệu quả, mà những hành vi quản lý không liên quan đến thông tin sẽ không có giá trị rõ ràng nào trong việc phân biệt giữa công ty này với công ty khác.

Trong khi tổng kết lại những công trình nghiên cứu về đổi mới hoạt động nghiên cứu và phát triển, tác giả Goldhar và một số đồng tác giả (1976) đã kết luận rằng có sáu đặc trưng môi trường làm động lực cho những sáng tạo công nghệ. Và một lần nữa, ba đặc trưng đầu tiên lại đều có liên quan tới môi trường thông tin. Cụ thể ba đặc trưng đó là: 1) các cá nhân có thể tiếp cận thông tin dễ dàng; 2) dòng trao đổi thông tin cởi mở tự do từ viện/cơ quan ra bên ngoài và từ bên ngoài vào viện/cơ quan; 3) nhân viên được khen thưởng khi biết chia sẻ, tìm kiếm và sử dụng những nguồn thông tin mới có từ bên ngoài. Đặc trưng thứ sáu cũng có liên quan tới môi trường thông tin, đó là sự khuyến khích tính năng động và các mối quan hệ cá nhân.

Điều thú vị trong những nghiên cứu nói trên về những yếu tố dẫn đến thành công trong nghiên cứu và phát triển không chỉ là: các nghiên cứu đều đi đến những kết luận tương đối giống nhau, mà còn là một hiện tượng thú vị rằng, ngay cả khi người ta sử dụng những yếu tố khác nhau để tiến hành nghiên cứu thì bao giờ những yếu tố liên quan đến thông tin cũng chiếm vị trí quan trọng nhất. Một điều không kém phần thú vị nữa là tác giả của các nghiên cứu kể trên đều không có nhận xét gì về hiện tượng này.

Một nét chung của các nghiên cứu nói trên là tầm quan trọng của việc đọc duyệt tài liệu và khả năng phát hiện những thông tin thú vị. Chẳng hạn như trong nghiên cứu của Koenig về ngành dược phẩm, các nhà nghiên cứu ở các công ty dược hoạt động hiệu quả hơn không chỉ sử dụng thư viện của công ty họ hay sử dụng các trung tâm thông tin một cách thường xuyên hơn, mà họ còn sử dụng chúng nhiều hơn để đọc lướt các loại tài liệu khiến cho mình luôn nắm được những thông tin cập nhật, hơn là sử dụng chúng để tìm kiếm một thông tin cụ thể nào đó. Trên thực tế, ở công ty dược thành công nhất trong nghiên cứu, công ty Pfizer, tinh thần của toàn bộ công ty trong việc khuyến khích lối đọc lướt thông tin như vậy là rất rõ ràng. Ngay khi bước vào thư viện tại những trung tâm nghiên cứu của công ty, bạn có thể thấy hai chiếc bàn dài, một bàn đề dòng chữ “Sách báo hôm nay”, còn một bàn đề dòng chữ “Sách báo hôm qua”. Rõ ràng là người ta trông đợi rằng đã là nhà nghiên cứu thì phải đến thư viện, phải đến thường xuyên, và phải đọc những tài liệu nghiên cứu mới nhất. Ngược lại, một công ty lớn khác, công ty đứng gần cuối danh sách trong nghiên cứu của Koenig, công ty Searle, thì lại tuyên bố rõ ràng rằng nhà nghiên cứu phải ngồi trên ghế băng trong phòng thí nghiệm làm công việc thí nghiệm của mình, và khi cần một thông tin gì thì có thể yêu cầu người khác đưa thông tin đó đến cho mình.

Tương tự, tác giả Mondschein (1990) đã nghiên cứu năng suất làm việc của các nhà nghiên cứu ở các công ty tên tuổi trong một số ngành khác nhau gồm ngành dược và ngành điện tử. Ông phát hiện ra rằng những nhà khoa học sử dụng các dịch vụ thông báo về các tài liệu nghiên cứu mới một cách thường xuyên thì có năng suất làm việc cao hơn so với các đồng nghiệp sử dụng những dịch vụ đó không thường xuyên hoặc không sử dụng chúng (năng suất làm việc được đo bằng số lượng các bài viết được xuất bản, số bằng phát minh sáng chế được cấp, và đánh giá trong công ty). Hơn nữa, các nhà nghiên cứu có năng suất làm việc cao còn có đặc điểm chung là họ sử dụng các nguồn thông tin đa dạng hơn, đặc biệt là họ rất có ý thức trong việc cập nhật kiến thức cho bản thân và luôn cố gắng sử dụng những nguồn thông tin về bằng phát minh sáng chế.

Những nghiên cứu nói trên chưa thể nói là toàn diện, nhưng cũng mang tính điển hình, và một tổng kết do Koenig tiến hành năm 1990 về các nghiên cứu cho thấy các nghiên cứu đều đi đến những kết luận giống nhau, và giữa môi trường thông tin của công ty với hiệu quả hoạt động của nó có mối liên hệ mật thiết, và sự thường xuyên sử dụng thông tin, sự cởi mở trong chia sẻ thông tin, và khả năng phát hiện những thông tin thú vị đều là những yếu tố hết sức quan trọng.

2) Nguyên tắc chỉ sử dụng 20-25% thời gian là “thoả mãn”

Một phát hiện rất thú vị từ các nghiên cứu về thói quen làm việc của các nhân viên nghiên cứu chuyên nghiệp là hầu như ai cũng sử dụng tới 20-25% thời gian làm việc của mình vào việc tìm kiếm thông tin (Griffiths, 1982; King, Mc Donald, & Roderer, 1981; Nelke, 1999; Poppel, 1982; Roderer, King, & Brouard, 1983). Điều ngạc nhiên là số phần trăm này không hề liên quan tới mật độ thông tin trong lĩnh vực công việc của họ. Các nhà quản lý dây chuyền sản xuất cũng sử dụng nhiều thời gian vào việc tìm kiếm thông tin không kém gì các nhà nghiên cứu khoa học. Người lao động trong lĩnh vực tri thức, dù đó là nhà quản lý, người làm công việc hành chính, hay nhà nghiên cứu, đều cần rất nhiều thông tin đầu vào để làm việc một cách hiệu quả, nhưng khi lượng thời gian dành cho việc tìm kiếm thông tin chiếm tới 20% thì người lao động bắt đầu tỏ ra tự bằng lòng với bản thân, họ cho rằng mình phải làm các công việc khác nữa trong bốn phần của họ, và nếu không làm điều này thì việc tìm kiếm thông tin của họ sẽ chẳng còn mấy ý nghĩa, tức là sau khi đã tìm kiếm thông tin thì phải sử dụng thông tin đó để thực hiện các công việc còn lại.

Kết luận rõ ràng ở đây là nếu những người làm việc trong lĩnh vực tri thức sử dụng nhiều thời gian đến như vậy vào việc tìm kiếm thông tin, thì có thể họ sẽ làm việc tốt hơn nếu có một cơ chế làm việc và một môi trường làm việc sao cho thời gian họ bỏ ra là có ích. Con số 20-25% này sinh không phải vì họ đều cần một lượng thông tin như nhau. Mà con số này nói lên một điều là họ có chung một cơ chế làm việc, và trong quá trình ra quyết định, họ sẽ phải xử lý những thông tin kém chất lượng hơn là trường hợp họ có một môi trường tạo điều kiện cho họ cập nhật thông tin và có một hệ thống thông tin và tri thức hiệu quả hơn.

Giáo dục và đào tạo người dùng trong những lĩnh vực quản trị tri thức khác nhau

Hai điểm nói trên ngay lập tức gợi ý cho chúng ta là có ít nhất hai lĩnh vực khác nhau trong việc giáo dục và đào tạo người dùng. Hiện tượng người lao động tự bằng lòng với thời lượng 20-25% bỏ ra cho việc tìm kiếm thông tin gợi ý rằng phải có một chiến lược trợ giúp người lao động phải sử dụng phần 20-25% đó sao cho có hiệu quả nhất, và phải tạo ra một môi trường thuận lợi cho họ làm điều đó, hoặc bắt họ phải làm điều đó. Đồng thời hiện tượng này cũng ngụ ý rằng phải có một vùng cho việc tìm tin có trợ giúp. Mặt khác, khả năng phát hiện những thông tin thú vị và khả năng đọc lướt thông tin trên một phổ rộng cũng có tác dụng rõ ràng, mặc dù khả năng phát hiện những thông tin thú vị bản thân nó đôi khi cũng có vẻ như kém hiệu quả và khiến người ta bị nhiễu thông tin. Đây rõ ràng là một lĩnh vực khác.

Nếu kết hợp sự phân biệt này với việc mã hoá (tức là tạo ra những nguồn thông tin và tri thức có cấu trúc cụ thể), hoặc kết hợp nó với việc cá nhân hoá (tức là tạo điều kiện cho những mối liên hệ giữa các cá nhân với nhau và tiếp cận những tri thức bí mật), thì chúng ta sẽ có bảng phân loại sau (sự phân biệt này được phổ biến bởi Hansen, Norhia, và Tierney, 1999):

/THÓI QUEN

/CÁ NHÂN HOÁ

TÌM KIẾM THÔNG TIN VÀ TRI THỨC CÓ SỰ TRỢ GIÚP	Cơ sở dữ liệu, bên ngoài và bên trong Cấu trúc nội dung Hỗ trợ dịch vụ thông tin (cần có đào tạo) Khai thác thông tin Những thói quen làm việc tốt nhất/các bài học được rút ra	Cộng đồng và những thư mục cần học, các công cụ tìm kiếm và trợ giúp, cơ cấu làm việc theo nhóm
KHẢ NĂNG PHÁT HIỆN NHỮNG THÔNG TIN THÚ VỊ VÀ KHẢ NĂNG ĐỌC LƯỢT THÔNG TIN	Hỗ trợ về văn hoá (ví dụ của công ty Pfizer) Hiện trạng về nhận thức, cơ sở dữ liệu Lựa chọn các hạng mục để nhận được thông báo mỗi khi có tin mới/động cơ Khai thác dữ liệu Những thói quen làm việc tốt nhất	Hỗ trợ về văn hoá Mặt bằng – thư viện và phòng đọc (thực và ảo), hỗ trợ về văn hoá, cơ cấu làm việc theo nhóm Đi lại và dự các cuộc họp

Chú ý: những đường gạch nối là để chỉ ra rằng những ranh giới chỉ là tương đối và có sự chồng chéo)

Tác dụng của bảng này là ở chỗ nó giống như một biểu đồ cho những vùng khác nhau cần phải giải quyết trong vấn đề giáo dục người dùng, và cho phép chúng ta có một tư duy sáng tỏ hơn và khách quan hơn về những điều cần thiết đối với việc giáo dục người dùng.

Điều thú vị là ở chỗ bảng trên hoá ra lại giống bảng mà công ty IBM đã dùng trong mấy năm qua để giải thích khái niệm quản trị tri thức, chức năng và các cấu thành của nó. Bảng của công ty IBM được mô tả dưới đây:

CÁC CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ TRI THỨC

THU THẬP (Nội dung)

KẾT NỐI (Con người)

KHAI THÁC	GẶT HÁI Ví dụ: Thói quen làm việc tốt nhất	THU HOẠCH Ví dụ: Các nhóm phản xạ
KHÁM PHÁ	TÌM KIẾM Ví dụ: Khai thác dữ liệu	GIẢ ĐỊNH Ví dụ: Tư duy động não Phân tích các kịch bản

Nguồn: Tom Short
 Tư vấn cao cấp
 Quản trị tri thức
 Dịch vụ IBM Toàn cầu

Hai bảng trên thực ra giống nhau đến nỗi có thể kết hợp lại thành một, chồng vào nhau và không có một sự sửa đổi lớn nào:

**CÁC LĨNH VỰC CỦA CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ TRI THỨC
 VÀ CỦA GIÁO DỤC ĐÀO TẠO NGƯỜI DÙNG CHO QUẢN LÝ TRI THỨC**

	THU THẬP (Nội dung)/ các nguyên tắc tìm tin	KẾT NỐI (Con người)/ cá nhân hoá
TÌM KIẾM THÔNG TIN VÀ TRI THỨC CÓ SỰ TRỢ GIÚP KHAI THÁC	Cơ sở dữ liệu, bên ngoài và bên trong Cấu trúc nội dung Hỗ trợ dịch vụ thông tin (cần có đào tạo) Khai thác thông tin Những thói quen làm việc tốt nhất/các bài học được rút ra GẬT HÁI	Cộng đồng và những thư mục cần học, các công cụ tìm kiếm và trợ giúp, sử dụng phần mềm nhóm Các nhóm hỏi đáp THU HOẠCH
KHẢ NĂNG PHÁT HIỆN NHỮNG THÔNG TIN THÚ VỊ VÀ ĐỌC LƯỚI TÀI LIỆU	Hỗ trợ về văn hoá (ví dụ của công ty Pfizer) Hiện trạng về nhận thức, cơ sở dữ liệu Lựa chọn các hạng mục để nhận được thông báo mỗi khi có tin mới/động cơ Khai thác dữ liệu Những thói quen làm việc tốt nhất (TÌM KIẾM)	Hỗ trợ về văn hoá Mặt bằng – thư viện và phòng đọc (thực và ảo), hỗ trợ về văn hoá, cơ cấu làm việc theo nhóm Đi lại và dự các cuộc họp Tư duy động não Phân tích các kịch bản (GIẢ ĐỊNH)

(Chú ý: gạch nối là để chỉ ra rằng những ranh giới chỉ là tương đối và có sự chồng chéo)

Lướt qua bảng trên, ta có thể khẳng định lại những nhận xét rằng quản trị tri thức là một hoạt động nhiều mặt, và vấn đề giáo dục đào tạo người dùng cũng là một hoạt động nhiều mặt.

Tập trung vào những lĩnh vực quan trọng

Từ việc phân tích bảng phân loại lĩnh vực, chúng ta cuối cùng có thể rút ra một số kết luận và khuyến nghị về vai trò của nhân viên thư viện trong việc giáo dục và đào tạo người dùng trong bối cảnh quản trị tri thức.

Gặt hái:

- Dạy kỹ năng tìm kiếm cơ sở dữ liệu

Sử dụng và tìm kiếm cơ sở dữ liệu, bên trong hoặc bên ngoài, không phải là một điều dễ dàng. Đã có rất nhiều tài liệu nói về việc tìm kiếm cơ sở dữ liệu nói lên điều này. Trong mấy năm vừa qua khi Internet đã trở nên phổ biến, và người ta dễ dàng bỏ qua một thực tế rằng việc tìm kiếm cơ sở dữ liệu trên mạng đã tồn tại ba thập kỷ nay, và mặc dù số lượng tư liệu trực tuyến đã tăng lên rất nhanh, nhưng chất lượng của những công cụ và kỹ thuật tìm kiếm lại thay đổi rất ít trong vòng hơn một phần tư thế kỷ qua. Việc dạy cho người dùng biết cách sử dụng các hệ thống cơ sở dữ liệu một cách hiệu quả vẫn là một điều cần thiết vào thời điểm này cũng như vào năm 1971 khi thế giới cơ sở dữ liệu trực tuyến mới bắt đầu phát triển mạnh (Koenig, 1992B).

- Dạy kỹ năng khai thác cơ sở dữ liệu

Việc sử dụng các công cụ cho việc khai thác và xử lý cơ sở dữ liệu là một lĩnh vực đặc biệt không mang tính trực giác. Người dùng bình thường không tự biết tư duy đối với những cơ sở dữ liệu một cách có hệ thống. Có nghĩa là người ta chỉ biết cách khai thác dữ liệu một cách hiệu quả khi có người dạy họ cách làm.

Tìm kiếm:

- Đào tạo người dùng về việc sử dụng các dịch vụ thông báo về những thông tin mới Cũng giống như việc tiến hành tìm kiếm thông tin qua mạng, sử dụng dịch vụ thông báo về những thông tin mới để xây dựng được một hồ sơ thông tin (profile) không phải là một việc dễ dàng và không phải là một thói quen tự có, dù nhà thầu cung cấp thông tin nói gì đi nữa. Cần phải có kỹ năng và kinh nghiệm để tạo ra được một hồ sơ thông tin hiệu quả.

Thứ hai, sau một thời gian, những mối quan tâm và trách nhiệm của con người có xu hướng đi lệch với hồ sơ thông tin của họ. Hồ sơ thông tin cần phải được duy trì và cập nhật, và cách tốt nhất để đạt được điều này là thiết lập một qui trình trong đó một người có chuyên môn giỏi về thông tin (chứ không phải là một chuyên gia về công nghệ thông tin) phải thường xuyên gặp gỡ các nhà nghiên cứu chủ chốt để hướng dẫn họ thông qua một cuộc phỏng vấn nhằm xác định yêu cầu về thông tin của họ, và giúp họ cập nhật thông tin cho hồ sơ thông tin của mình. Nếu không, nếu người sử dụng phải tự thân vận động thì họ hiếm khi cập nhật được thông tin cho hồ sơ thông tin của mình, bởi vì không có sự kiện nào đáng kể xảy ra, và như vậy thì hồ sơ thông tin của họ sẽ dần trở nên không còn phù hợp. Thêm vào đó, việc xem xét lại hồ sơ thông tin sẽ trở nên hiệu quả hơn nếu có sự trợ giúp của một người dày dạn kinh nghiệm về tìm kiếm cơ sở dữ liệu.

Thu hoạch và giả định

- Dạy cho người dùng sử dụng phần mềm nhóm (groupware)
Ngay cả những hệ thống được thiết kế ra là để dễ dàng cho người dùng cũng không hề dễ

như người ta dự định, và đã là con người thì chẳng ai muốn thú nhận là mình thiếu kiến thức. Cho dù phần mềm mà chúng ta nói tới có bao gồm những công cụ tìm kiếm hay chức năng soạn thảo văn bản hay những tập hợp số liệu thống kê hay phần mềm nhóm, thì bao giờ người ta cũng phát hiện ra rằng hầu hết những người sử dụng đều chỉ học những chức năng và kỹ năng rất cơ bản. Chỉ cần giáo dục họ một chút thôi, kể cả việc đào tạo lại, người sử dụng có thể sử dụng những công cụ của mình một cách hiệu quả hơn nhiều.

Chúng ta còn rút ra được thêm những bài học gì?

- **Hãy tư duy theo hướng huấn luyện**

Về mặt thực tiễn mà nói, việc giáo dục đào tạo người dùng đối với những người bận rộn thì nên tiến hành theo kiểu cá nhân, một thầy kèm một trò. Có nghĩa là phải tư duy theo hướng huấn luyện, kèm cặp. Những trường hợp thực hiện quản trị tri thức thành công nhất, mà ví dụ điển hình là chương trình làm việc theo nhóm ảo của công ty BP (Davenport & Prusak, 2000, trang 20 & 21) sở dĩ thành công là chính vì họ đã thiết kế và tư duy về việc đào tạo giáo dục người dùng như một hoạt động huấn luyện.

- **Hãy thiết kế chương trình giáo dục và đào tạo trước**

Một kết luận nữa xuất phát từ việc hiểu biết về thiết kế và thực hiện các hệ thống theo kiểu cổ điển. Một phương châm đã cũ nhưng rất có ích trong việc phân tích hệ thống là “Hãy viết Sách hướng dẫn sử dụng trước đã”. Có nghĩa là chúng ta phải bớt chút thời gian viết sách hướng dẫn sử dụng trước, hoặc ít nhất thì cũng từ những thời điểm mới bắt đầu trong quá trình phát triển hệ thống; hãy bắt nhóm thiết kế phải hình dung mình ở vị trí của người dùng và tư duy rất mạch lạc về những chức năng mà hệ thống có thể hoặc không thể làm được. Điều này giúp chúng ta tránh được vấn đề hay gặp khi việc phát triển hệ thống đi trệch theo hướng những việc dễ làm, hoặc theo hướng mà người thiết kế chương trình cho là thông minh, chứ không phải theo hướng đơn giản mà người dùng thực sự cần. Và tất nhiên, điều đó giúp chúng ta đảm bảo rằng hệ thống thực hiện những chức năng mà người ta cần theo cách hiệu quả, dễ sử dụng, và tương đối dễ đào tạo người dùng sử dụng hệ thống đó.

Chúng ta có thể nói nôm na rằng “cần phải thiết kế chương trình giáo dục và đào tạo trước”, hoặc ít nhất thì cũng càng sớm càng tốt. Có hai nguyên nhân để chúng ta làm như vậy. Nguyên nhân thứ nhất là những điều chúng ta vừa nói đến ở trên, bởi vì suy cho cùng thì thực hiện quản trị tri thức chẳng qua cũng là một dự án phát triển hệ thống mà thôi. Tuy nhiên nó là một dự án trong đó những khía cạnh văn hoá thường đóng vai trò quan trọng hơn so với các dự án khác. Nguyên nhân thứ hai xuất phát từ tầm quan trọng của chính những khía cạnh văn hoá đó.

Nếu chúng ta nghĩ về một chương trình cho việc giáo dục và đào tạo người dùng thì chúng ta không những phải nghĩ về cách thức mà người dùng sẽ vận hành hệ thống đó, mà còn phải chuẩn bị tốt để trả lời những câu hỏi “tại sao...” do người dùng đặt ra. Khi đặt câu hỏi “tại sao...” và đưa ra câu trả lời, nhóm lập chương trình sẽ buộc phải nghĩ

xem hệ thống được tạo nên để đạt đến điều gì, liệu có đạt được mục tiêu đó hay không, đâu là trở ngại, nhất là những trở ngại về văn hoá, và sau đó là chúng ta đang làm gì và có thể phải làm gì để giải quyết những vấn đề đó.

- **Câu chuyện có thực và tác nhân đem lại sự thay đổi – câu hỏi tại sao**

Một điểm vô cùng quan trọng, một vấn đề xứng đáng được có một bài báo riêng viết về nó, là việc giáo dục người dùng không chỉ là giáo dục họ sử dụng hệ thống như thế nào; mà còn là giúp cho họ hiểu tại sao họ nên sử dụng hệ thống đó, tại sao lại phải thiết lập một hệ thống quản trị tri thức, và cá nhân người dùng cũng như cả công ty sẽ có được những lợi ích gì từ hệ thống đó. Do đó người đào tạo cũng chính là một tác nhân đem đến sự thay đổi. Công cụ hiệu quả nhất của người đào tạo/tác nhân thay đổi là “câu chuyện có thực”, một câu chuyện về những kinh nghiệm tích cực của những cá nhân hay công ty khác đã sử dụng hệ thống đó. Đừng chỉ nói về những ưu điểm mà bạn nghĩ là hệ thống sẽ mang lại, mà hãy đưa ra những ví dụ cụ thể; hãy kể những câu chuyện có thực.

Kết luận:

Việc giáo dục và đào tạo người dùng không đầy đủ cho đến nay là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thất bại trong quản trị tri thức, và nó lại là một nguyên nhân mà chúng ta hoàn toàn có thể khắc phục được.

Những bài học quan trọng là:

- *Trước hết, hãy thiết kế chương trình giáo dục và đào tạo trước.* Tác dụng đầu tiên của chiến lược này là nó đề cập trực tiếp đến nguyên nhân chính gây nên thất bại trong thực hiện quản trị tri thức, còn tác dụng thứ hai là nó giúp chúng ta chú trọng đến khía cạnh “tại sao” của quản trị tri thức, và đến những thay đổi về văn hoá mà chúng ta cần phải có được.
- *Hãy đào tạo người dùng biết cách tìm kiếm tri thức và thông tin có sự hướng dẫn* (và hỗ trợ họ một cách tích cực). Nếu người dùng không thực hiện điều này một cách có hiệu quả, họ sẽ lãng phí 20-25% thời gian của mình vào việc tìm kiếm thông tin và tự cảm thấy bằng lòng với bản thân nhưng thực ra lại không sử dụng khoảng thời gian đó một cách có ích nhất, và do đó họ còn ít thời gian hơn cho các việc khác.
- *Tạo điều kiện để phát hiện những thông tin thú vị và đọc lướt thông tin.* Để thực hiện được điều này thì người dùng cần có một nền văn hoá doanh nghiệp tạo điều kiện cho họ, cũng như cần được giáo dục và đào tạo hơn nữa.
- *Hãy gọi nó và nghĩ về nó như một hoạt động huấn luyện, kèm cặp chứ không phải là giáo dục và đào tạo người dùng.* Điều này không chỉ khiến người dùng đáp lại một cách tích cực hơn mà còn giúp cho người huấn luyện tư duy đúng hướng, nhấn mạnh rằng sự tương tác giữa người dạy và người học là một hoạt động mang tính cá nhân và nên là một hoạt động mang tính cá nhân, một kèm một, chứ không phải là dạy cả một lớp học, và hoạt động này phải có sự tham gia tích cực của người học chứ không mang tính thụ động lắng nghe.
- *Đừng chỉ hướng dẫn không, mà hãy giải thích tại sao và thuyết phục người học bằng những câu chuyện cụ thể có thật.* Với những nguyên tắc chung này, nhân viên thư viện không những có thể nêu bật sự cần thiết của việc giáo dục đào tạo người dùng và khẳng

định họ có khả năng đóng góp vào việc này, mà họ còn có thể bắt đầu chỉ rõ những việc cần làm và họ có thể làm gì để đạt được điều đó.

References:

- Allen, Thomas J. 1977 "Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization" (Cambridge MA: MIT Press,). Burden, Paul. 2000 Knowledge Management, the Bibliography, Medford, NJ, Information Today for the American Society for Information Science and Technology.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Lawrence, 1998, Working Knowledge, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Godhar, Joel D., Bragaw, Louis K., and Jules J. Schwarts, 1976 "Information Flows, Management Styles and Technological Innovation." IEEE Transactions on Engineering Management EM-23, (1) 51-61.
- Griffiths, Jose-Marie. 1982 "The Value of Information and Related Systems, Products and Services." In: Williams, Martha E., ed. Annual Review of Information Science and Technology: Volume 17. (White Plains, NY: Knowledge Industry Publications, Inc. for the American Society for Information Science; 1982) 269-284.
- Hansen, Morten T. Nohria, Nitin, and Thomas Tierney, 1999 "What's your Strategy for Managing Knowledge", Harvard Business Review 77 (2) (March-April 1999): 106-116.
- King, Donald W., McDonald, Dennis D., and Nancy K. Roderer, 1981 "Scientific Journals in the United States: Their Production, Use and Economics," (Stroudsburg, PA: Hutchinson Ross Publishing Co.)319 p.
- Koenig, Michael E.D. 1992 "The Information Environment and the Productivity of Research," Recent Advances in Chemical Information, ed. H. Collier (London: Royal Society of Chemistry, 1992) 133-143., reprinted in: "Information Culture and Business Performance," Information Strategy Report 2, prepared for the British Library by Hertis Information and Research, 1995.
- Keonig, Michael E.D. 1992. "Entering Stage III-The Convergence of the Stage Hypotheses," Journal of the American Society for Information Science, 43 (3): 204-209, April 1992.
- Mondschein, Lawrence G. 1990 "SDI Use and Productivity in the Corporate Research Environment," Special Libraries 81 (4) (Fall 1990): 265-279.
- Nelke, Margareta. 1989 "Knowledge Management in Swedish Corporation" in T. Kanti Srikantaiah & Michael E. D. Koenig, eds., Knowledge Management for the Information Professional, (Medford, NJ: Information Today, for the American Society for Information Science, 1999).
- Orpen, Christopher. 1981 "The Effect of Managerial Distribution or Scientific and Technical Information on Company Performance," R&D Management 15 (4) (October 1985): 305-308
- Poppel, Harvey L. 1982 "Who Needs the Office of the Future?" Harvard Business Review. 60(6)(November/December, 1982): 146-155.
- Roderer, Nancy K., King, Donald W., and Sandra E. Brouard. 1983 The Use and Value of Defense Technical Information Center Products and Services, Rockville, MD: King Research,

Inc.; 1983 June. 115p. (Submitted to the Defense Technical Information Center). OCLC: 12987688, 11599947. Available, by permission, from King Research, Inc., P.O. Box 572, Oak Ridge, TN 37831.

Toàn văn bằng tiếng Anh có trên Internet tại:
http://vietnam.usembassy.gov/wwwfta92_6e.pdf