

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ
Σχολή Διοίκησης Οικονομίας

Τμήμα Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οργανωσιακή Γνώση:
Η Σπουδαιότητα και η Διαχείριση της

Γιαννάκη Μαρία (ΑΜ:840)
Τσαγκαράκη Στυλιανή (ΑΜ:763)

Εποπτεύων καθηγητής: Δρ.Ραφαηλίδης Απόστολος

Πάτρα, Ιούνιος 2008

Ευχαριστίες

Καθώς αισθανόμαστε την ανάγκη να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες σε όλους όσους συντέλεσαν άμεσα ή έμμεσα για την εκπόνηση αυτής της πτυχιακής εργασίας που σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση των προπτυχιακών μας σπουδών στο τμήμα του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού & Πληροφοριακών Συστημάτων του ΤΕΙ Πάτρας, οφείλουμε να παραθέσουμε μία αναφορά σ' αυτούς τους ανθρώπους:

Καταρχήν στις οικογένειες μας για την συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

Τον επιβλέποντα καθηγητή μας κύριο Απόστολο Ραφαηλίδη, για την υπομονή και την επιτυχή καθοδήγησή του για την υλοποίηση της παρούσης.

Όλους τους καθηγητές του τμήματος.

Τέλος, την Siemens και ειδικότερα την κυρία Ειρήνη Καραμανή καθώς και το Μουσείο Κυκλαδικής Τέχνης- Ίδρυμα Ν.Π Γουλανδρή και ειδικότερα την κυρία Ελένη Παπαδημητρίου, για την πολύτιμη γνώση που λάβαμε μέσα από την εκπόνηση της πρακτική μας άσκησης κοντά τους.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
1.1 Ο ΟΡΟΣ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΡΙΖΕΣ ΤΟΥ.....	5
1.2 Ο ΟΡΟΣ ΓΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ.....	6
1.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ-ΓΝΩΣΗ.....	6
1.2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ-ΓΝΩΣΗΣ.....	10
1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	10
2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	11
2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	11
2.1.2 ΡΗΤΗ-ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ.....	12
2.1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΟΥ.....	13
2.2 ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	15
2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	16
2.4 ΑΤΟΜΙΚΗ- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	17
2.5 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	22
2.5.1 ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ.....	24
2.6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	25
2.7 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	26
2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ.....	27
3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	29
3.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	31
3.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	34
3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	35
3.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	40
3.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	43
4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (LEARNING ORGANIZATION).....	46
4.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ.....	46
4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	46
4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	49
4.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	50
4.3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	52
4.3.3. EMPLOYEE MOTIVATION.....	59
4.3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	62
4.3.5 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	64
4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	67
4.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	68

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	70
5.1 ΕΞΟΥΥΞΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	71
5.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ-DATA WAREHOUSE	75
5.3 IT ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	77
5.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (IPSS-Integrated Performance Support Systems).....	80
5.4.1 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ.....	80
5.5 ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	81
5.6 Το IT (information technology) ΔΕΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ	83
6. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	85
6.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	86
6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	88
6.3 Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	90
7.ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	92
7.1 ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ Η ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	92
7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	93
7.2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΝΟΝΑΚΑ & ΤΑΚΕΟΥΧΙ	94
7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	100

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον υψηλής ανταγωνιστικότητας και ταχύτατων αλλαγών, οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην αναζήτηση ενός μοντέλου διοικητικής πρακτικής που θα μπορεί να καταστήσει την κάθε μία από αυτές, ένα δυναμικό οργανισμό με μεγάλη προσαρμοστική ικανότητα. Το μοντέλο αυτό σύμφωνα με τη σύγχρονη διεθνή και εγχώρια βιβλιογραφία, δεν είναι άλλο από τη «Διαχείριση της Γνώσης». Η επιχείρηση, λοιπόν, καλείται να εισάγει την γνώση σαν πόρο σε όλες τις διαδικασίες και ενέργειές της, επιτυγχάνοντας έτσι, αφενός την διατήρηση της βιωσιμότητας της, και αφετέρου να προίσταται των αλλαγών έναντι των ανταγωνιστών της.

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, υπήρξε η ανάδειξη της αξίας της γνώσης, ως επιπλέον πόρο της επιχείρησης, καθώς και η διαχείριση της στο σύνολο των εσωτερικών διαδικασιών. Παράλληλα, στόχο μας αποτελεί η ανάδειξη της αξίας του ανθρώπινου παράγοντα ως τον σημαντικότερο στην Επιχείρηση της Γνώσης. Επίσης, καθίσταται σαφές και βάσει τεκμηρίωσης, ότι η μάθηση αποτελεί βασική συνιστώσα που διέπει όλους τους ανθρώπους και τις λειτουργίες της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να προβλέπει διαφαινόμενες ή μη αλλαγές.

Τέλος, αναγνωρίζοντας ότι η Διαχείριση της Γνώσης δεν έχει εφαρμοστεί σε μεγάλο βαθμό, λόγω της δυσκολίας μέτρησης της αποτελεσματικότητας της, παραθέτουμε τους λόγους βάσει των οποίων είναι απαραίτητη, αλλά και τους τρόπους για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη διεξαγωγή της.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ο ΟΡΟΣ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΡΙΖΕΣ ΤΟΥ

Ένας όρος του οποίου η ανάλυση έχει τις ρίζες της στην Αρχαία φιλοσοφία και φτάνει μέχρι το σήμερα, είναι η «γνώση». Σύμφωνα με τους Δυτικούς φιλοσόφους, η «γνώση» ορίζεται ως η «αιτιολογημένη ορθή σκέψη» και είναι μία έννοια, που για πρώτη φορά εισήγαγε ο Πλάτωνας. Στη δυτική φιλοσοφία υπάρχουν δύο μεγάλες επιστημολογικές παραδόσεις, οι οποίες ασχολούνται με την εννοιολογική αναζήτηση της γνώσης, ο Ορθολογισμός και ο Εμπειρισμός¹.

Ο Ορθολογισμός σαν φιλοσοφικό ρεύμα υποστηρίζει ότι η αληθινή γνώση δεν είναι προϊόν αισθητηριακής εμπειρίας, αλλά αποτέλεσμα κάποιας ιδανικής νοητικής διαδικασίας. Αναλυτικότερα, υπάρχει κάποια α priori γνώση, η οποία δεν χρειάζεται να αιτιολογηθεί βάση κάποιας αισθητηριακής εμπειρίας και αποτελεί αξίωμα. Η απόλυτη, λοιπόν, γνώση και αλήθεια προκύπτει με λογικούς συλλογισμούς, που βασίζονται σε αυτά τα αξιώματα.

Το ρεύμα των ορθολογιστών υποστηρίζει ότι η απόκτηση της γνώσης επιτυγχάνεται μέσω της παραγωγικής λογικής με τη χρήση διανοητικών κατασκευών, όπως είναι οι έννοιες, οι κανόνες, οι νόμοι και οι θεωρίες.

Από την άλλη, ο Εμπειρισμός βασίζεται στην άποψη ότι δεν υπάρχει η «εκ των προτέρων γνώση» και η μόνη πηγή γνώσης είναι οι αισθητηριακές εμπειρίες. Ακόμα και εάν μία αντίληψη είναι λανθασμένη, δεν παύει να είναι σημαντική εφόσον βασίζεται σε κάτι που έγινε αντιληπτό μέσω κάποιας αίσθησης. Οι υποστηρικτές του Εμπειρισμού πιστεύουν ότι η γνώση παράγεται επαγωγικά από συγκεκριμένες αισθητηριακές εμπειρίες.

¹ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 51-56

Ο Πλάτωνας, ως ορθολογιστής ανέπτυξε τη θεωρία της «ιδέας», δηλαδή της «μορφής» που γίνεται αντιληπτή μόνο με τα μάτια του μυαλού μας.

Η Ιδέα αυτή, αποτελεί το ιδανικό, το υπέρτατο αγαθό που ο κάθε άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του προσπαθεί να κατακτήσει.

Σύμφωνα, με την Πλατωνική άποψη, ο φυσικός κόσμος δεν αποτελεί παρά μία σκιά του τέλειου «κόσμου των Ιδεών». Όμως, για την κατάκτηση των ιδεών αυτών, οι αισθητηριακές εμπειρίες δεν επαρκούν. Για να μπορέσει, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, να κατακτήσει κανείς τις τέλειες Ιδέες θα πρέπει να επιστρατεύει το μυαλό του και την απόλυτη και καθαρή λογική.

Από την άλλη ο Αριστοτέλης, αν και μαθητής του Πλάτωνα είχε διαμορφώσει αντίθετη άποψη περί Ιδεών. Συγκεκριμένα, πίστευε ότι είναι λάθος να απομονώνουμε την εκάστοτε Ιδέα από το φυσικό αντικείμενο και να την καθιστούμε ανεξάρτητη ύπαρξη από την αισθητηριακή αντίληψη. Οι Πλατωνικές και οι Αριστοτελικές απόψεις περί γνώσης, βρίσκουν την συνέχεια τους στον ορθολογισμό της Ηπειρωτικής Ευρώπης και στον βρετανικό εμπειρισμό αντίστοιχα.

1.2 Ο ΟΡΟΣ ΓΝΩΣΗ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

1.2.1 ΔΕΔΟΜΕΝΑ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ-ΓΝΩΣΗ

Οι συνεχείς μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η ανάγκη για δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδήγησε τα στελέχη να ασχοληθούν, πέρα από την ανάλυση των παραδοσιακών οικονομικών παραγόντων (κεφάλαιο, γη, πρώτες ύλες, τεχνολογία), και με το τί εστί επιχειρησιακή γνώση και το πώς αυτή θα βοηθήσει στην ανάπτυξη και τη διαχείριση της επιχείρησης. Πέρα, λοιπόν, από τη γενική ανάλυση της γνώσης σαν έννοια, το ενδιαφέρον εστιάζεται στη σημασία που της δίνεται στην οικονομική θεωρία. Για το σκοπό αυτό, είναι σημαντικό να αναλυθούν και οι έννοιες, πληροφορία και δεδομένο, απαραίτητες για τον προσδιορισμό της γνώσης.

Συγκεκριμένα, η σχέση μεταξύ πληροφορίας και γνώσης εκφράζεται μέσα από την κοινώς αποδεκτή διαπίστωση ότι η γνώση δεν είναι τίποτα άλλο από τον συνδυασμό πληροφοριών που αφορούν ένα συγκεκριμένο θέμα. Από την άλλη, ένα σύνολο δεδομένων (data) αποτελεί την πληροφορία. Όταν, λοιπόν, η πληροφορία εξυπηρετεί κάποιο επιχειρηματικό σκοπό, μετατρέπεται σε γνώση. Η σχέση μεταξύ δεδομένων-πληροφορίας και γνώσης, συνοψίζεται στην άποψη των Fashey & Prusak (1998), ότι η γνώση είναι ο συνδυασμός δεδομένων-πληροφοριών με αποφάσεις και εν δυνάμει στρατηγικές λειτουργίες. Η γνώση οδηγεί στην δημιουργία προβλέψεων, υποθέσεων, και στρατηγικών αποφάσεων σε αντίθεση με την πληροφορία η οποία περιγράφει γεγονότα. Είναι υποκειμενική, αποτέλεσμα σκέψης, ενστίκτου, εμπειρίας και προσωπικής κρίσης.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η πληροφορία έχει την δυνατότητα ανάκτησης και παραγωγής νέας γνώσης κάτω από διαφορετικά κριτήρια και δεδομένα. Η γνώση υποστηρίζεται τόσο από επίσημες όσο και ανεπίσημες διαδικασίες όσον αφορά την συλλογή, διανομή και εφαρμογή της. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν ευρέως και αφομοιώνουν αξίες, πρότυπα και διαδικασίες. Ο McDermott (1999), περιγράφει έξι χαρακτηριστικά της γνώσης που την διαφοροποιούν από την πληροφορία:

- Η γνώση είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης εργασίας,
- Η γνώση είναι αποτέλεσμα σκέψης,
- Η γνώση παράγεται σε ενεστώτα χρόνο,
- Η γνώση ανήκει σε κοινωνικά σύνολα,
- Η γνώση διανέμεται στα κοινωνικά σύνολα, με διάφορους τρόπους,
- Η νέα γνώση γεννάται από την παλαιότερη γνώση.

Λέγοντας ότι η γνώση είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης εργασίας, εννοούμε ότι είναι αποτέλεσμα ανθρώπινης σκέψης, κρίσης, αντίληψης και εμπειρίας. Ο West Churchman, στην διατριβή του “Σχεδιασμός Inquiring Systems” αναφέρει ότι το να αντιλαμβανόμαστε την γνώση σαν ένα σύνολο πληροφοριών είναι σαν να αναιρούμε όλη την έννοια της.

Η γνώση, διανέμεται στους χρηστές και όχι στα πληροφοριακά συστήματα. Αυτό σημαίνει ότι μόνο ο άνθρωπος έχει την δυνατότητα να είναι ο κεντρικός άξονας στην παραγωγή γνώσης. Ο Blacker (1995) τοποθετείται σε αυτήν την άποψη αναφέροντας ότι «η μελέτη της διαδικασίας της παραγωγής γνώσης, είναι πιο χρήσιμη από την εφαρμογή της στις επιχειρηματικές λειτουργίες». Αυτή η άποψη επισημαίνει την σπουδαιότητα των σταδίων που προϋπάρχουν της εφαρμογής της γνώσης. Οι πηγές, η αξιολόγηση, η διανομή, η αποκρυπτογράφηση της γνώσης είναι διαδικασίες που αν γίνουν σωστά, μπορούν να προκαθορίσουν το καλό αποτέλεσμα. Η οργάνωση και η διαχείριση της, εξαρτώνται από την ανάλυση και επεξεργασία της. Ο Karl Popper υποστηρίζει ότι η γνώση αξιολογείται σύμφωνα με το περιεχόμενο της, παρά την ανταπόκριση της σε κάποιο γεγονός.

Κατά τον Πλάτωνα γνώση είναι η «αιτιολογημένη αληθής άποψη», ορισμός που υιοθετήθηκε και στη συνέχεια τροποποιήθηκε από τους Nonaka & Takeuchi (1995) στην «δυναμική ανθρώπινη διαδικασία επαλήθευσης της προσωπικής άποψης απέναντι στην αλήθεια». Ο Bell ορίζει την γνώση σαν «το σύνολο των οργανωμένων γεγονότων ή ιδεών».

Έτσι, η γνώση μετονομάζεται σε επιχειρησιακή γνώση, η οποία περιλαμβάνει τις ικανότητες και εμπειρίες των στελεχών, τις δυνατότητες καινοτομίας και δημιουργικότητας, τις βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τη γνώση της επιχείρησης για την αγορά και τους πελάτες της, καθώς και τη γνώση για τους ανταγωνιστές. Επίσης, θα πρέπει να ερμηνεύεται σε σχέση με τη δυνατότητα που παρέχει για συγκεκριμένες ενέργειες και της άμεσης σύνδεσής της με τη λειτουργία και την απόδοση του επιχειρηματικού συστήματος.

Οι αυξημένες απαιτήσεις στον επιχειρηματικό τομέα τον 21ο αιώνα, οδηγούν την κάθε επιχείρηση στο να δημιουργεί συνεχώς νέα γνώση και πληροφορίες και να απομακρύνεται από το μέχρι πρότινος πρότυπο που βασιζόταν στην επεξεργασία και χρησιμοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι δεν απαξιώνεται η υπάρχουσα γνώση, αντιθέτως αποτελεί βάση για την δημιουργία νέας. Αυτό δηλαδή που αποτελεί στόχο είναι να εξελισσεται η προηγούμενη γνώση και να αποτελεί οδηγό για την δημιουργία –εύρεση της καινούργιας, η οποία θα εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και συνεπώς το επιθυμητό αποτέλεσμα, που είναι η αύξηση των κερδών.

Η εμφάνιση της γνώσης τα τελευταία χρόνια, σαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει απασχολήσει πολλούς κορυφαίους ειδικούς στο χώρο του management, όπως τον Peter Drucker, τον Alvin Toffler, James B. Quinn, και τον Robert Reich, οι οποίοι υποστηρίζουν τα εξής²:

Ο Peter Drucker (1993) αποκαλεί αυτή τη νέα οικονομία «κοινωνία της γνώσης» και υποστηρίζει ότι η γνώση δεν αποτελεί έναν ακόμη πόρο προστιθέμενο στους άλλους, αλλά το μοναδικό πόρο που έχει νόημα στην σύγχρονη εποχή και την καθιστά μοναδική.

Ο Alvin Toffler (1990) υποστηρίζει ότι η γνώση είναι «πηγή ανώτατης ισχύος και κλειδί για την επερχόμενη μετατόπιση ισχύος». Πιστεύει δηλαδή ότι η γνώση θα καταφέρει τελικά να αντικαταστήσει όλους τους άλλους τομείς.

Ο James B. Quinn (1992) προχωράει ένα βήμα πιο πέρα, τονίζοντας ότι η αξία του κάθε προϊόντος και κάθε υπηρεσίας εξαρτάται από τα «άυλα αγαθά που βασίζονται στη γνώση». Δηλαδή μιλάει για την τεχνολογία, τεχνογνωσία, το σχεδιασμό προϊόντων, τον τρόπο προώθησής τους στην αγορά, την κατανόηση του πελάτη, την προσωπική δημιουργικότητα και την καινοτομία.

Ο Robert Reich (1991) εισάγει τον όρο «Συμβολικοί Αναλυτές», οι οποίοι διαθέτουν την απαραίτητη γνώση έτσι ώστε να αναγνωρίζουν τα προβλήματα, άλλα και να τα διαχειρίζονται σωστά. Σύμφωνα με την άποψη του αυτοί είναι εκείνοι οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να εξασφαλίζουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το γενικό συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι το νέο αυτό ρεύμα στην θεωρία του management, καθιστά αναγκαίους τους ανθρώπους που είναι προικισμένοι με γνώση, αλλά και με όρεξη για νέα γνώση. Ο «εργάτης γνώσης»³, όρος που εισήγαγε ο Peter Drucker, είναι το σημαντικότερο στοιχείο για μία επιχείρηση, γιατί είναι εκείνος που μπορεί να χρησιμοποιήσει τη γνώση παραγωγικά.

² Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 35,36

³ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 35,36

1.2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ-ΓΝΩΣΗΣ

Οι διαφορές μεταξύ πληροφορίας και γνώσης είναι σαφείς αρκεί να δούμε ότι :Η γνώση, σε αντίθεση με την πληροφορία, αφορά τις πεποιθήσεις και τη δέσμευση και είναι συνάρτηση μίας συγκεκριμένης στάσης, προοπτικής, ή πρόθεσης. Η γνώση σχετίζεται με τη δράση και αποβλέπει σε κάποιο στόχο, ενώ η πληροφορία όχι.

Παρά τις διαφορές που αναφέρθηκαν παραπάνω, υπάρχει και μία ομοιότητα. Η γνώση, όπως και η πληροφορία, αφορούν το νόημα. Δηλαδή, αποτελούνται από συγκεκριμένο εννοιολογικό πλαίσιο και είναι συσχετιστική τόσο η γνώση όσο και η πληροφορία.

Έτσι, λοιπόν, τόσο η πληροφορία όσο και η γνώση εξαρτώνται από κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο και προκύπτουν μέσω συσχετίσεων, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ίδια πληροφορία, λόγω του ότι γίνεται αντιληπτή διαφορετικά, μπορεί να οδηγήσει σε πάνω από μία γνώση η οποία θα είναι διαφορετική κάθε φορά, ανάλογα και με την προσωπική πεποίθηση με την οποία θα συνδυαστεί.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η πληροφορία αποτελεί μία ροή μηνυμάτων, ενώ η γνώση δημιουργείται από το συνδυασμό των προσωπικών πεποιθήσεων και της ροής αυτής των μηνυμάτων.

1.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαχείριση της γνώσης είναι μία σειρά διαδικασιών, που μετατρέπουν την πληροφορία, την άποψη, την εμπειρία σε γνώση, χρήσιμη για την ορθή λήψη αποφάσεων και κατά προέκταση στη σωστή επιλογή, σχεδιασμό και εφαρμογή της κάθε φορά κατάλληλης στρατηγικής. Πρόκειται για μια κουλτούρα και ένα υπόδειγμα εργασίας, όπου η πληροφορία συλλέγεται μεθοδικά και μετατρέπεται σε ένα μετρήσιμο και αντικειμενικό εργαλείο, για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Αποτελεί το βασικό όπλο των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος και μέσο αντιμετώπισης των εκάστοτε απαιτήσεων.

Έτσι, λοιπόν, ένας απλός ορισμός για τη διαχείριση της γνώσης θα μπορούσε να είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση δημιουργεί πλούτο ή αξία από τη γνώση ή το άυλο κεφάλαιό της (Bukowitz Wendi R. .Williams Ruth 1999).⁴

⁴ Bukowitz Wendi R. .Williams Ruth L.,1999)., "The Knowledge Management Fieldbook, Pearsons Education

2. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ορισμοί της οργανωσιακής γνώσης από καταξιωμένους θεωρητικούς της οικονομικής θεωρίας είναι οι εξής⁵:

Κατά τον C. Marlene Fiol, οργανωσιακή γνώση είναι η πρόοδος και η βελτίωση που προκύπτει μέσα από την εφαρμογή της γνώσης και της κατανόησης. Κατά τον George P. Huber, μια οντότητα μαθαίνει, όταν μέσα από την επεξεργασία της πληροφορίας, το εύρος των δυνατών συμπεριφορών αλλάζει. Κατά τον Chris Argyris, οργανωσιακή γνώση είναι η διαδικασία του εντοπισμού και διόρθωσης λαθών. Ενώ, κατά τον Ray Stata, η οργανωσιακή γνώση διαμορφώνεται μέσα από τα κοινά οράματα και την γνώση του παρελθόντος, δημιουργώντας οργανωσιακή μνήμη στην επιχείρηση. Πολλοί θεωρητικοί για περισσότερα από 35 χρόνια, έχουν μελετήσει την οργανωσιακή γνώση, σαν μια επιχειρηματική διαδικασία. Ο Reg Revans (1966), ήταν ο πρώτος που διατύπωσε την ρητή ερμηνεία της μάθησης, σαν επιχειρηματική διαδικασία. Οι Chris Argyris και Donald Schon το 1978, έγραψαν το πρώτο βιβλίο σχετικά με την οργανωσιακή γνώση.

Τα θέματα που προκύπτουν από τις θεωρήσεις και τους ορισμούς, της οργανωσιακής γνώσης είναι:

- Η ατομική και οργανωσιακή γνώση, οι μέθοδοι και τα αποτελέσματα
- η μάθηση ως απαραίτητη διαδικασία ανάπτυξης της επιχείρησης
- η επεξεργασία, η αποθήκευση και η διανομή της πληροφορίας ως απαραίτητες και σημαντικές ενέργειες
- η δομή και κουλτούρα της επιχείρησης, ως βασικά στοιχεία διαμόρφωσης της διαδικασίας της οργανωσιακής μάθησης

⁵ Garvin, (1998), "Building a Learning Organization"-Harvard Business Review on Knowledge Management Pg 77

2.1.2 ΡΗΤΗ-ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ

Η οργανωσιακή γνώση δεν αποτελεί όπως διαπιστώνεται μία αόριστη έννοια. Για την καλύτερη κατανόηση τόσο του όρου, όσο και της λειτουργίας της μέσα στην επιχείρηση, η οργανωσιακή γνώση χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: ρητή και άρρητη.

1 Ρητή είναι εκείνη η γνώση, που χαρακτηρίζεται ως αντικειμενική, τυποποιημένη και συστηματική, γι' αυτό μπορεί να εκφραστεί και να μοιραστεί σε όλους. Η ρητή γνώση, ως εύκολα «επεξεργάσιμη» από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μεταδίδεται ηλεκτρονικά και αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων, γεγονός που αποτελεί κύριο στοιχείο για την διαχείριση και κοινοποίησή της σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα της επιχείρησης.⁶

2 Άρρητη είναι εκείνη η μορφή γνώσης, η οποία δεν γίνεται εύκολα ορατή και είναι δύσκολη η εφαρμογή της. Παράλληλα, χαρακτηρίζεται ως εξαιρετικά προσωπική και δύσκολα τυποποιείται. Η υποκειμενικότητά της αυτή δυσκολεύει την κοινοποίηση και την μετάδοσή της και συνεπώς την επικοινωνία, αλλά και διάχυσή της μεταξύ των στελεχών. Στην κατηγορία της άρρητης γνώσης ανήκουν η διόραση, η τεχνογνωσία, οι διαισθητικές αντιλήψεις και τα προαισθήματα. Με άλλα λόγια, όπως ο φιλόσοφος Michael Polanyi έχει πει, γνωρίζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να εκφράσουμε.⁷

Όπως εύκολα συμπεραίνεται, η άρρητη γνώση δεν επιδέχεται επεξεργασία λόγω της ιδιαίτερης φύσης της και της υποκειμενικότητας που την χαρακτηρίζει. Επίσης, η άρρητη γνώση έχει δύο διαστάσεις: την τεχνική και την γνωστική.

1 Η τεχνική διάσταση αφορά τις άτυπες και δύσκολα ανιχνεύσιμες δεξιότητες ή ικανότητες, οι οποίες αποδίδονται με τον όρο τεχνογνωσία (know-how).

2 Η γνωστική διάσταση συνίσταται σε σχήματα, διανοητικά υποδείγματα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις, οι οποίες λόγω του ότι είναι τόσο καλά εδραιωμένες φτάνουν στο σημείο να θεωρούνται δεδομένες. Η γνωστική διάσταση είναι εκείνη η οποία υποδηλώνει την εικόνα που επικρατεί και το όραμα για το μέλλον.

Ένας ακόμη διαχωρισμός, που είναι απαραίτητος να γίνει, είναι μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας. Συγκεκριμένα, η πληροφορία είναι απαραίτητο στοιχείο για την

⁶ Ikujiro Nonaka, (1998), "The Knowledge Creating Company", Harvard Business Review, Pg. 27.

⁷ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 37

εξαγωγή της γνώσης. Ο Dretske (1981) υποστηρίζει ότι⁸: «Η πληροφορία είναι αγαθό ικανό να αποφέρει γνώση και η πληροφορία που μεταφέρει ένα σήμα είναι ότι μπορούμε να μάθουμε από αυτό. Η γνώση ταυτίζεται με κάποια πεποίθηση που έχει παραχθεί από την πληροφορία». Η πληροφορία μπορεί να εξεταστεί από δύο όψεις:

1. τη συντακτική, που έχει να κάνει με τον όγκο της, και
2. τη σημασιολογική, που έχει να κάνει με το νόημα της

Από την άλλη πλευρά, γνώση θεωρείται η «αιτιολογημένη πεποίθηση», βάσει του παραδοσιακού ορισμού της. Δηλαδή, ότι μπορεί να αιτιολογηθεί ακολουθώντας λογική διαδικασία και αποτελώντας προσωπική πεποίθηση.

Η οργανωσιακή γνώση αποτελεί την βάση για ένα σύγχρονο υπόδειγμα και πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων, αυτό της «Διαχείρισης γνώσης» το οποίο επαναπροσδιορίζει τους ρόλους μέσα στην επιχείρηση, θέτοντας σαν κεντρικό άξονα αναφοράς τη γνώση, η οποία αποκτιέται μέσα από την πληροφορία.⁹

2.1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΟΥ

Το πρότυπο σύστημα ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ^{10,11}, σαν βασικό στόχο έχει την ανάπτυξη ενός πρότυπου Συστήματος Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης και την πιλοτική εφαρμογή του σε 4 επιχειρήσεις. Τα συστήματα διαχείρισης γνώσης σαν σκοπό έχουν την δημιουργία επιχειρηματικής αξίας με την συστηματική και μεθοδευμένη καταγραφή, οργάνωση, κωδικοποίηση, δημιουργία, μεταφορά, διάχυση, και χρήση του συνόλου του γνωστικού κεφαλαίου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Οι δύο βασικές μορφές που ενυπάρχει η γνώση στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η άρρητη και η ρητή γνώση. Η άρρητη γνώση αποτυπώνεται με την μορφή της εμπειρίας και είναι σε μεγάλο βαθμό προσωπική, συνδέεται με προσωπικά συναισθήματα και η διαχείρισή της σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Συνεπώς, προκειμένου η άρρητη γνώση να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης, αυτό που πρέπει να διερευνηθεί πρωτίστως είναι η ανθρώπινη

⁸ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 90

⁹ Peter F. Drucker, (1998), “The Coming Of The New Organization”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg. 5

¹⁰ Ν. Κατσιαδάκης, Στ. Μπίμπη, Λ. Χατζηθωμάς, Ι. Σαμοδαλάς, Ι. Σταμέλος, (2005), «Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις & Φορείς» σελ.13-15

¹¹ Διοργάνωση: Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης, <http://diorganosi.certh.gr>

συμπεριφορά στην εργασία η οποία αποτελεί αντικείμενο έρευνας της επιστήμης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η ρητή γνώση, είναι γνώση που διατυπώνεται ρητά και ξεκάθαρα, περιγράφεται εύκολα με την μορφή ηλεκτρονικών εγγράφων, οδηγιών και εγχειριδίων, αναφέρεται σε συγκεκριμένες παραγωγικές διαδικασίες και διαχειρίζεται σχετικά εύκολα. Η διαχείρισή της αποτελεί αντικείμενο μελέτης της επιστήμης της Πληροφορικής και υποστηρίζεται από εξειδικευμένα Πληροφοριακά Συστήματα.

Τα παραπάνω συμπεράσματα αντανακλούν πλήρως την κεντρική θεώρηση του έργου ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ και την προσέγγιση υλοποίησής του. Συγκεκριμένα, στα αρχικά στάδια του έργου γίνεται έρευνα για τα Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης, όπου αντικείμενα έρευνας είναι τα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους. Με το τέλος της έρευνας, αναπτύσσονται οι τεχνικές και οι λειτουργικές προδιαγραφές αυτών των συστημάτων οι οποίες θα αποτελέσουν και την βάση σχεδιασμού, ανάπτυξης και τεκμηρίωσης του συστήματος. Παράλληλα, διερευνάται σε βάθος ο ανθρώπινος παράγοντας στην εργασία και στις λειτουργίες διαχείρισης γνώσης. Γίνεται εκτενής έρευνα σε στατιστικά μεγάλο δείγμα επιχειρήσεων και εντοπίζονται τα προβλήματα και οι παράγοντες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία και πως αυτοί σχετίζονται με την διαχείριση της γνώσης. Ακολουθώντας, αναπτύσσεται Οδηγός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων για την διαχείριση της γνώσης. Παράλληλα, αναπτύσσεται το Πρότυπο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης για την τελειοποίηση του οποίου γίνεται δοκιμαστική λειτουργία σε 4 επιχειρήσεις. Πριν την εφαρμογή των συστημάτων, προηγείται η απαραίτητη εκπαίδευση του προσωπικού και η εφαρμογή τεχνικών Διάγνωσης και Εξατομίκευσης (Customization) προκειμένου τα συστήματα αυτά να εξυπηρετήσουν τους συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους της κάθε επιχείρησης. Ακολουθεί η αξιολόγηση των συστημάτων, συντάσσονται οι 4 Εκθέσεις Πιλοτικής Λειτουργίας και αναπτύσσεται ο συνολικός Οδηγός Εφαρμογής Διαχείρισης Γνώσης για τις Ελληνικές επιχειρήσεις όπου περιλαμβάνονται και όλα τα ενδιάμεσα προϊόντα του έργου. Τέλος, παράγεται Τίτλος Πολυμέσων (Multimedia CD-ROM) το οποίο και αποτελεί το κύριο μέσο διάχυσης των αποτελεσμάτων του έργου ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ. Η γνώση αποτελεί κρίσιμο πόρο τόσο για τους επιχειρηματικούς όσο και για τους φορείς του Δημοσίου και συνεπώς η ενημέρωση και εφαρμογή αυτών των συστημάτων από όλους (Επιχειρήσεις, ΑΕΙ, Ερευνητικά Κέντρα, Δήμοι, Νομαρχίες, κλπ) είναι υψίστης και καθολικής σημασίας.

2.2 ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η μεταφορά της ρητής γνώσης επιτυγχάνεται διαμέσου της διαδικασίας “SEKI” (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), ενώ η μεταφορά της άρρητης γνώσης διαμέσου της επικοινωνίας των στελεχών. Απαραίτητη προϋπόθεση για την μεταφορά της άρρητης γνώσης είναι η δυνατότητα κωδικοποίησης και έπειτα μέσω της εξωτερίκευσης (externalization), η διανομή της στα ενδιαφερόμενα άτομα στην επιχείρηση με τελικό στόχο την ένταξη της στο πνευματικό κεφάλαιο της.

Η μεταφορά της γνώσης μέσα από την διαδικασία “SEKI”, συνοψίζεται στα εξής στάδια:¹²

- Από άρρητη σε άρρητη ή κοινωνικοποίηση (socialization). Η κοινωνικοποίηση αποτελεί την διαδικασία ανταλλαγής εμπειριών, τεχνικών δεξιοτήτων και νοητικών μοντέλων από το ένα άτομο στο άλλο. Η παρατήρηση, η πρακτική και η εφαρμογή τεχνικών οδηγούν τα άτομα μιας επιχείρησης στην ανταλλαγή άρρητης γνώσης, χωρίς να προηγείται η κωδικοποίηση της ή η προσπάθεια μετατροπής της σε ρητή. Με αυτόν τον τρόπο, τα καινούρια άτομα στην επιχείρηση κατανοούν και εφαρμόζουν την άρρητη γνώση των στελεχών και της επιχείρησης, ενσωματώνοντας την δράση τους στην αποστολή της επιχείρησης.
- Από άρρητη σε ρητή ή εξωτερίκευση (externalization). Η εξωτερίκευση δίνει την δυνατότητα σε όλα τα μέρη της επιχείρησης να μοιραστούν την άρρητη γνώση με όλη την επιχείρηση. Οι πρακτικές και οι απόψεις κωδικοποιούνται και μέσα από την επικοινωνία των εργαζομένων κοινοποιείται με στόχο την χρησιμοποίηση της σε καθολική κλίμακα. Η αλληλεπίδραση της άρρητης με την ρητή γνώση, κατά τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις, αποδίδει τα μέγιστα οφέλη για το πνευματικό κεφάλαιο της επιχείρησης.
- Από ρητή σε ρητή ή συνδυασμός (combination). Ο συνδυασμός ρητής γνώσης διαφόρων πηγών και ατόμων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να οδηγήσει σε καινούρια γνώση. Παραδείγματος χάριν, όταν ένας υπάλληλος συνδέσει την γνώση πολλών τμημάτων σε μια αναφορά, μπορεί να εξάγει ολοκληρωμένα συμπεράσματα, τα οποία να αποτελούν την γνώση για την χάραξη μιας

¹² Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 95.

ολοκληρωμένης στρατηγικής. Στην ουσία ο συνδυασμός είναι μια διαδικασία συστηματοποίησης των ιδεών και δημιουργίας ενός συστήματος γνώσης.

- Από ρητή σε άρρητη ή εσωτερίκευση (internalization). Η εσωτερίκευση περιλαμβάνει την διαδικασία, όπου η διανεμόμενη ρητή γνώση της επιχείρησης μετατρέπεται από τους αποδέκτες της σε άρρητη. Δηλαδή, η γνώση της επιχείρησης μέσα από τις διαφορετικές εφαρμογές της, από διαφορετικούς ανθρώπους, με διαφορετικά κριτήρια και απόψεις, μετατρέπεται σε άρρητη προσωπική γνώση για το κάθε ένα ξεχωριστά. Αυτή η διαδικασία είναι ένα σύνηθες φαινόμενο για την επιχείρηση όπου, αν και υπάρχει ένα κοινό πεδίο σκέψης και δράσης το οποίο καθορίζεται από την εκάστοτε στρατηγική, ταυτόχρονα υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι κατανόησης και εφαρμογής της γνώσης από τους εργαζομένους.

Στην επιχείρηση της γνώσης όλες αυτές οι διαδικασίες συνυπάρχουν σχηματίζοντας την λεγόμενη «σπείρα της γνώσης»¹³ καθώς η δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι μια συνεχής και δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ της ρητής και άρρητης γνώσης όπου διευρύνεται από τα υψηλότερα στα χαμηλότερα επίπεδα της επιχείρησης.

2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι η παραγωγή και ο χειρισμός της οργανωσιακής γνώσης, μπορούν να ταξινομούνται συστηματικά ανά στάδιο και επίπεδο κατανόησης. Στα χαμηλότερα επίπεδα γνώσης, τα μοναδικά γνωστά στοιχεία είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Τα χαρακτηριστικά της παραγωγής παραμένουν άγνωστα καθώς και όλα εκείνα τα στοιχεία που του προσδίδουν την μοναδικότητα του. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση του βιολιού Stradivarius, όπου όλοι οι ειδικοί παραδέχονται την εξαιρετική του παραγωγή και ποιότητα ήχου, αλλά κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το κάνουν μοναδικό. Σε αντίθεση, με τα υψηλά επίπεδα γνώσης, όπου όλα τα χαρακτηριστικά είναι γνωστά. Οι διαδικασίες, ο σχεδιασμός και οι εφαρμογές είναι στοιχεία, που έχουν

¹³ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 106-108.

μελετηθεί και κατανοηθεί. Τα στάδια της οργανωσιακής γνώσης από το χαμηλότερο επίπεδο στο υψηλότερο είναι ¹⁴:

- Αναγνώριση του πρότυπου προϊόντος,
- Αναγνώριση χαρακτηριστικών γνωρισμάτων,
- Διάκριση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα,
- Μέτρηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων,
- Έλεγχος των χαρακτηριστικών,
- Αναγνώριση και διάκριση πιθανών απροόπτων,
- Κατανόηση διαδικασιών λειτουργίας και έλεγχος απροόπτων.

2.4 ΑΤΟΜΙΚΗ- ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ

Στην μάθηση εντοπίζονται δυο κατηγορίες: η ατομική και η οργανωσιακή (Badaracco, 1991). Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις αποτελούνται από άτομα, άρα η νέα πληροφορία παράγεται σε ατομικό επίπεδο. Η νέα γνώση πάντα ξεκινάει σε ατομικό επίπεδο. Κάποιος ερευνητής έχει την διορατικότητα, η οποία τον οδηγεί στην αναζήτηση γνώσης και έπειτα στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Ένα μεσαίο στέλεχος, μέσα από την διαίσθηση και την γνώση της αγοράς, οδηγείται στη σύλληψη της ιδέας για ένα καινούργιο προϊόν ή ένας έμπειρος εργαζόμενος μέσα από την εργασία, οδηγείται σε καινοτόμες ιδέες και νέες μεθόδους. Σε κάθε περίπτωση, η ατομική γνώση ενός ατόμου μετατρέπεται σε οργανωσιακή γνώση, διαθέσιμη σε όλη την επιχείρηση. Η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε οργανωσιακή, σε όλα τα επίπεδα της παραγωγικής διαδικασίας, είναι η κεντρική λειτουργία της επιχείρησης της γνώσης.

Παρόλο που οι εργαζόμενοι είναι οι φορείς της οργανωσιακής γνώσης, η διαδικασία αυτή είναι πιο απαιτητική από την απλή συσσώρευση της ατομικής γνώσης. Ενώ οι επιχειρήσεις δεν παράγουν, ούτε αποθηκεύουν γνώση όπως οι εργαζόμενοι, ενσωματώνουν τη γνώση και τις ικανότητες τους, στις επιχειρηματικές τυπικές διαδικασίες και πρακτικές. Από αυτήν την άποψη, οι Nelson and Winter (1982) στο έργο τους για την εξελικτική θεωρία, επισημαίνουν ότι: «Η θεώρηση της οργανωσιακής

¹⁴ Garvin, (1998), "Building a Learning Organization"-Harvard Business Review on Knowledge Management Pg 78-79

μνήμης (organizational memory) ως το σύνολο των ατομικών πληροφοριών-γνώσεων παραβλέπει ή υποτιμάει την σχέση αυτών των ατομικών μνημών με την παλαιότερη εμπειρία της επιχείρησης». Ένα από τα βασικότερα διλήματα τέθηκε από τους Argyris and Schon (1978: 9-10): Οι επιχειρήσεις είναι κάτι παραπάνω από συγκεντρώσεις ατόμων. «Κατά τον ίδιο τρόπο, παρόλο που η οργανωσιακή γνώση δεν είναι το ίδιο με την ατομική, οι επιχειρήσεις «μαθαίνουν» δια μέσου της ατομικής δράσης και εμπειρίας. Τίθεται, λοιπόν, το ερώτημα του πώς διαχειρίζεται η οργανωσιακή γνώση και πώς μια επιχείρηση «μαθαίνει». Υποστηρίζεται ακόμη, ότι βάσει της βιβλιογραφίας της διαχείρισης γνώσης, η οργανωσιακή γνώση είναι πολυεπίπεδη και πολύμορφη και ορίζεται ως: κάθε διαδικασία και πρακτική σχετικά με την δημιουργία, αναζήτηση, εύρεση, διαμοιρασμό και χρήση γνώσης, η οποία εξυπηρετεί τον εμπλουτισμό της μάθησης και απόδοσης της επιχείρησης (Scarborough et. al., 1999: 1). Κατά τον Crossan (Crossan et al. 1997: 372) η διαχείριση της γνώσης περιγράφεται ως κάθε συνειδητή και ενσωματωμένη στην επιχείρηση διαδικασία, πρακτική και αλληλεπίδραση σχεδιασμένη ώστε να επιτρέπει τη διαχείριση του αποθέματος γνώσεων και ικανοτήτων του άψυχου και έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης.

Η μελέτη της ενδοεπιχειρησιακής γνώσης αποτελεί την βάση για ένα μεγάλο μέρος του έργου που παράγεται από την έρευνα-εξεύρεση επιχειρησιακής γνώσης. Ακόμη, υποστηρίζεται ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανότητας της επιχείρησης να μεταφέρει γνώση και της επιχειρηματικής απόδοσης. (Baum and Ingram, 1998; Erple et al., 1996). Οι Inkpen and Dinur (1998), εισηγούνται ότι η μεταφορά γνώσης από την μια επιχείρηση στην άλλη, απαιτεί προσπάθεια η οποία δημιουργεί μια σύνδεση μέσα από την οποία, τα άτομα μπορούν να μοιράζονται τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους. Το στάδιο της μεταφοράς της γνώσης συνδέεται με την διαδικασία «μεταμόσχευσης» την οποία εισηγήθηκε ο Huber (1991), βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις αυξάνουν το απόθεμα γνώσης τους, εισάγοντας γνώση μη διαθέσιμη κατά το παρελθόν. Κατά τον Inkpen (1996), οι συνδέσεις της γνώσης δημιουργούνται τόσο από επίσημες όσο και ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Επιπροσθέτως, η ρητή γνώση μεταφέρεται εύκολα σε αντίθεση με την άρρητη, διότι εκφράζεται σε κώδικες που ισχύουν, σε μικρές ομάδες ατόμων (πχ: ομοβάθμιους υπαλλήλους ίδιου τμήματος μιας επιχείρησης). Ένα βασικό ερώτημα το οποίο τίθεται, είναι σε ποιό βαθμό η άρρητη γνώση επηρεάζει την μαθησιακή διαδικασία και την μεταφορά της γνώσης (Inkpen, 1996; Simonin, 1999). Σύμφωνα με τους Nelson και Winter (1982), η άρρητη γνώση και οι ικανότητες είναι βαθιά ριζωμένες στα άτομα ή

τις επιχειρήσεις. Δεν μπορούν να μεταφερθούν σε άλλη επιχείρηση, διότι αυτή η γνώση βασίζεται σε συγκεκριμένες γνώσεις μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης και είναι δύσκολο να υιοθετηθούν από εργαζομένους άλλης. «Η άρρητη γνώση δεν μπορεί γρήγορα να “μεταμοσχευθεί”, διότι σε αντίθεση με μια σταθερή διαδικασία δεν μεταφέρεται με λεκτικά σύνολα» (Badaracco,1991:82). Υποστηρίζεται, βάσει βιβλιογραφίας, ότι η διαδικασία αυτή (μεταφορά γνώσης και ικανοτήτων) αναλύεται με ορούς μαθησιακής διαδικασίας. Η οργανωσιακή μάθηση, βάσει ορισμού εξηγείται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, ο κυριότερος των οποίων είναι ότι η μάθηση συσχετίζεται με την απόκτηση και εκμετάλλευση νέας γνώσης από τις επιχειρήσεις. Οι Cohen και Levinthal (1989) συνοψίζουν την μελέτη της οργανωσιακής γνώσης στις εξής διαδικασίες: απόκτηση, αφομοίωση και εκμετάλλευση γνώσης. Κάποιοι συγγραφείς επίσης, εξισώνουν την οργανωσιακή γνώση με την δυναμική διαδικασία δημιουργίας, απόκτησης και μεταφοράς γνώσης, γεφυρώνοντας την σχέση μεταξύ οργανωσιακής γνώσης και διαχείρισης της γνώσης. (Haider, 2003).

Ο Chris Argyris (1978: 2) ορίζει την οργανωσιακή γνώση σαν την διαδικασία του εντοπισμού και διόρθωσης λαθών¹⁵. Οι επιχειρήσεις μαθαίνουν μέσα από τις ενέργειες των εργαζομένων τους και οι εργαζόμενοι με τη σειρά τους υποβοηθούνται από ένα σύστημα παραγόντων, που καθιστούν την κουλτούρα της οργανωσιακής γνώσης. Ο Huber (1991) μελετάει τέσσερις παράγοντες που απαρτίζουν την οργανωσιακή γνώση: απόκτηση γνώσης, διανομή πληροφορίας, ερμηνεία πληροφορίας και οργανωσιακή μνήμη. Τονίζει ότι η μάθηση δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα συνειδητή ή σκόπιμη. Επίσης, ότι δεν χρειάζεται πάντα να ενισχύει την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου ή να οδηγεί σε “ορατές” αλλαγές. Σχετικά με θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς ο Huber τονίζει ότι μια «οντότητα μαθαίνει όταν δια μέσου της επεξεργασίας της πληροφορίας, αυξάνεται το πλήθος των δυναμικών συμπεριφορών των εργαζομένων». Ο Weick (1991) υποστηρίζει ότι η καθοριστική ιδιότητα της μάθησης είναι ο συνδυασμός κοινών ερεθισμάτων και διαφορετικών αποκρίσεων. Εντούτοις, αυτό συμβαίνει σπάνια στις επιχειρήσεις είτε γιατί οι επιχειρήσεις δεν μαθαίνουν, είτε γιατί χρησιμοποιούν μη παραδοσιακούς τρόπους, για να μάθουν. Ακόμα, υποστηρίζει ότι ενδεχομένως οι επιχειρήσεις δεν είναι

¹⁵ [Dr. V. Balasubramanian](#), “Organizational Learning and Information Systems”, Pg 1

προορισμένες να «μαθαίνουν», αντίθετα περιορίζονται σε προσχεδιασμένα πρότυπα λειτουργίας τα οποία αποδίδουν το ίδιο αποτέλεσμα. Η οργανωσιακή γνώση εγκαθιδρύει μια διαφορετικού τύπου μάθηση από αυτή που εφαρμοζόταν κατά το παρελθόν. Μία πιο ριζοσπαστική προσέγγιση είναι ότι η ατομική μάθηση πραγματοποιείται όταν δοθέντος του ίδιου ερεθίσματος δίνεται ανά περίπτωση μια διαφορετική απόκριση, ενώ η οργανωσιακή μάθηση υλοποιείται όταν ομάδες ανθρώπων δίνουν την ίδια απάντηση σε διαφορετικά ερεθίσματα.

Κατά τον (Huber 1991), ο ορισμός για την μάθηση (Oxford Dictionary, 2002) είναι ανεπαρκής μιας και περιορίζεται στην αποκτηθείσα γνώση ή δεξιότητα. Η μάθηση, συμφωνά με αυτόν τον ορισμό, υποδηλώνει δυο σκοπούς. Ο πρώτος είναι η απόκτηση μιας δεξιότητας ή τεχνογνωσίας (know-how), που υποδηλώνει την φυσική ικανότητα να παραχθεί γνώση, ενώ ο δεύτερος είναι η κατανόηση του γιατί το κάνω (know-why), που υποδηλώνει την ικανότητα έκφρασης μιας σύλληψης ή μιας εμπειρίας.

Κατά τους Argyris and Schon (1996), μια επιχείρηση μαθαίνει, όταν αποκτά πληροφορία (αντίληψη, τεχνογνωσία, τεχνικές και πρακτικές) όλων των ειδών και με κάθε τρόπο. Η οργανωσιακή γνώση περιλαμβάνει την πληροφορία, το προϊόν, την διαδικασία απόκτησης, επεξεργασίας, και αποθήκευσης γνώσης και φυσικά αυτόν στον οποίο οφείλεται η εξαγωγή γνώσης.

Απο τους παραπάνω ορισμούς, μπορούμε να πούμε ότι η μάθηση οδηγεί την επιχείρηση στην απόκτηση και αξιοποίηση νέας γνώσης. Η αλληλεπίδραση της μάθησης μπορεί να επιτευχθεί με την μεταφορά της υπάρχουσας γνώσης απο την μια επιχείρηση στην άλλη. Τόσο η μεταφορά όσο και η δημιουργία της γνώσης απαιτούν ταυτόχρονα διαφάνεια και ενημέρωση προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης.

Οι αρχές αυτές, που ενσωματώνουν την γνώση και την μάθηση είναι αρχικά βήματα για την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης. Η επιχειρηματικότητα πρέπει να ενσωματώνει την συστηματική και συνεχή μάθηση, για να ανταπεξέρχεται στον ανταγωνισμό και γι' αυτό πρέπει να λειτουργεί βάση των αρχών της διαχείρισης της γνώσης.

Οι Baird και Henderson (2001), αναφέρουν, ότι η στρατηγική και η εκτέλεση της γνώσης πρέπει να ευθυγραμμίζονται, παρ' όλες τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Την πεποίθησή τους αυτή στήριξαν, λέγοντας: «Η

στρατηγική πρέπει να συμβαδίζει με τις αλλαγές και να αλληλεπιδρά με τα τρέχοντα γεγονότα, τον αρχικό σχεδιασμό και την γνώση που λαμβάνεται».

Ο τελικός στόχος είναι η δημιουργία της ικανότητας της επιχείρησης να εξάγει γνώση από αλληλεπιδράσεις, που την οδηγούν στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή τους. Αυτή η διαδικασία περιπλέκεται με την χρησιμοποίηση διαφορετικών τεχνολογιών. Η επιτυχία εξαρτάται από την εφαρμογή της κατάλληλης πληροφορίας, στην στρατηγική, με σκοπό την εκπλήρωση των προγραμματισμένων στόχων.

Ενώ ο Senge διατύπωσε τον όρο «επιχείρηση της γνώσης», ολοκληρώνοντας τις θεωρίες άλλων θεωρητικών πριν από αυτόν, ο κοινωνιολόγος Talcott Parsons (1951), ανέπτυξε ένα μοντέλο οργανωσιακής γνώσης εισάγοντας την απόδοση και την μάθηση ως τα αρχικά βήματα για την ανάπτυξη μίας νέας μορφής επιχείρησης, η οποία λειτουργεί σε ένα πλαίσιο αρχών της διαχείρισης της γνώσης.¹⁶ Ο Parsons περιγράφει τον συνδυασμό της διαδικασίας της απόδοσης και της μάθησης, συνδυασμός που καθιστά δυνατή τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σημειώνει ότι η απόδοση και η μάθηση μαζί, έχουν την ικανότητα να αλλάξουν την ισορροπία μιας τυπικής επιχειρηματικής διαδικασίας, εισάγοντας την μάθηση την συνεργασία των τμημάτων, την εξαγωγή γνώσης και την τελική εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων.

Στην θεωρία της δράσης του Parsons, επισημαίνονται τέσσερις λειτουργίες που δημιουργούν ένα δυναμικό σύστημα, όπου οι ανθρώπινες επιχειρηματικές πράξεις κατηγοριοποιούνται:

- Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον,
- Επίτευξη των στρατηγικών στόχων,
- Συνεργασία όλων των τμημάτων,
- Διατήρηση των προτύπων λειτουργίας με σκοπό την ενίσχυση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς.

Η θεωρία του Parsons αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συνδυάζουν ψυχολογικά και κοινωνικά στοιχεία επιχειρηματικών δυναμικών μέσα από τρεις σκοπιές: πράξεις που σχετίζονται αποκλειστικά με την απόδοση, πράξεις που σχετίζονται μόνο με τη μάθηση, πράξεις που σχετίζονται και με τα δυο αυτά στοιχεία, ταυτόχρονα. Η άποψη του Parsons είναι ότι η πληροφορία

¹⁶ C.Corelick, N.Milton, K.April,(2004), “Performance Through Learning: Knowledge Management in Practice”,Pg.28

εσωτερικοποιείται ως γνώση, όταν αλλάζει τους όρους των επιχειρηματικών ενεργειών ή και τις ίδιες τις ενέργειες.

Ο Schwandt (1951), μελέτησε την “Θεωρία της Δράσης” του Parsons, θέλοντας να ερμηνεύσει τον τρόπο όπου η απόδοση και η μάθηση μπορούν να παράγουν γνώση και οργανωσιακή μάθηση. Μια επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους που έχουν ανάγκη να μαθαίνουν για να ανταπεξέρχονται στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και να ενεργούν με σκοπό την διατήρηση της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Το μοντέλο του συστήματος οργανωσιακής μάθησης (OLSM-Organizational Learning System Model) περιλαμβάνει την άποψη ότι οι επιχειρήσεις είναι δυναμικές κοινωνικές ομάδες, οι οποίες δρουν σ’ ένα περίπλοκο περιβάλλον και συνδυάζουν δυο αλληλοεξαρτώμενα συστήματα: απόδοση και μάθηση. Το OLSM αναλύει την απόδοση και την μάθηση

σε σχέση με την στρατηγική οργανωσιακή γνώση. Η επέκταση του OLSM στο έργο του Parsons όπως σχετίζεται με τα υποσυστήματα της μάθησης, αποτελεί την ουσία της διαχείρισης της γνώσης.

2.5 ΤΥΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Οι Argyris and Schon (1978), περιγράφουν τρία είδη οργανωσιακής γνώσης^{17,18}:

1. Μάθηση Μονού βρόχου -Single-loop learning (SLL) : Η SLL παρατηρείται όταν σε μια επιχείρηση εντοπίζονται λάθη τα οποία πρόσκαιρα διορθώνονται, και οι επιχειρήσεις συνεχίζουν με την ίδια πολιτική και τους ίδιους στόχους. Συμφώνα με τον Dodgson (1993), το SLL μπορεί να ενσωματωθεί στις πάγιες δραστηριότητες της επιχείρησης, χωρίς να αλλάξει τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Το SLL, κατά τους Fiol and Lyles (1985) αναφέρεται σαν χαμηλού επιπέδου μάθηση (lower-level learning), κατά τον Senge (1990) σαν προσαρμοστική μάθηση και κατά τον Mason (1993) σαν μη - στρατηγική μάθηση.
2. Μάθηση Διπλού βρόχου -Double-loop learning (DLL): Το DLL δεν εφαρμόζεται μόνο κατά τον εντοπισμό και την διόρθωση λαθών, αλλά και στο στάδιο όπου η επιχείρηση τροποποιεί την υπάρχουσα πολιτική της και διαχείριση. Κατά

¹⁷ Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 82

¹⁸ [Dr. V. Balasubramanian](#), “Organizational Learning and Information Systems”, Pg 3

τους Fiol and Lyles (1985), το DLL καλείται σαν υψηλού επιπέδου μάθηση (higher-level learning), κατά τον Senge (1990) σαν παραγωγική μάθηση (ή μάθηση με σκοπό την αύξηση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων) και κατά τον Mason (1993) στρατηγική μάθηση. Η στρατηγική μάθηση ορίζεται ως «η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει το περιβάλλον της με σκοπό την διεύρυνση των στόχων της ή του εύρους των μέσων με τους οποίους μπορεί να επιτύχει τους στόχους της».

3. Η Μετά-μάθηση-Deutero-learning (DL): Το DL εφαρμόζεται όταν οι επιχειρήσεις μάθουν να εφαρμόζουν τις SLL και DLL. Αυτές οι δυο κατηγορίες μάθησης μπορούν να εφαρμοστούν μόνο υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την σπουδαιότητα της εφαρμογής της οργανωσιακής γνώσης στην παραγωγική διαδικασία. «Η επίγνωση της άγνοιας παρακινεί την λειτουργία της μάθησης» (Nevis et al, 1995). Αυτό σημαίνει ότι υποδεικνύοντας τον προσανατολισμό της μάθησης, τις διαδικασίες και τους παράγοντες η διαδικασία απλοποιείται.

Ο Nevis et al.,1995,¹⁹ αναφέρει επτά διαφορετικούς παράγοντες που διευκολύνουν και επηρεάζουν την γνώση όπως: την συνειδητοποίηση της απόκλισης του πραγματικού αποτελέσματος από τον προγραμματισμένο στόχο, την δημιουργία κλίματος που ευνοεί την εύρεση και εφαρμογή γνώσης, την παρακίνηση για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, την ανάπτυξη της οργανωσιακής δέσμευσης, την επιβράβευση της συμμετοχής, την αναδιοργάνωση των παραδοσιακών επιχειρηματικών δομών και την διανομή της γνώσης. Αυτή η παραδοχή δραστηριοποιεί την επιχείρηση στην εφαρμογή της κατάλληλης κουλτούρας και όλων εκείνων των παραγόντων που θα συντελούσαν στην συλλογή γνώσης. Η DLL και η DL, σχετίζονται με την αιτία και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να αλλάξει ενώ το single-loop learning, σχετίζεται μόνο με την παραδοχή ότι η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει. Ο Dodgson, τονίζει ότι το είδος της οργανωσιακής γνώσης εξαρτάται και από το τμήμα στο οποίο εφαρμόζεται. Η μάθηση μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικές διαδικασίες της επιχείρησης όπως: στην έρευνα, στον σχεδιασμό, στις πωλήσεις, στην διαχείριση, στην έρευνα, στην ανάπτυξη κ.α. Κατά

¹⁹ Angel Cabrera (2002), “Knowledge Sharing Dilemmas”

τον Piaget (1970), το κλειδί στην μάθηση είναι η αμοιβαία αλληλεπίδραση της προσαρμογής και της αφομοίωσης. Ενώ κατά τον Kolb (1984), η μάθηση είναι η διαδικασία κατά την οποία η γνώση δημιουργείται μέσα από την πληροφορία της εμπειρίας. Αρχικά δίνεται έμφαση στην διαδικασία της προσαρμογής και μάθησης, όπως προϋποθέτει το αποτέλεσμα. Έπειτα η γνώση αντιμετωπίζεται σαν μια διαδικασία επεξεργασίας, η οποία δημιουργείται και αναδιαμορφώνεται ξανά και ξανά, και όχι σαν μια ενότητα η οποία κατακτάται και αξιοποιείται μια φορά. Η γνώση επεξεργάζεται την εμπειρία τόσο με αντικειμενικό αλλά και υποκειμενικό τρόπο. Τελικά, για κατανοήσουμε την έννοια της μάθησης θα πρέπει να κατανοήσουμε την φύση της γνώσης, και αντίστροφα.

2.5.1 ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ-ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Η σύγχρονη εφαρμογή της οργανωσιακής γνώσης στις επιχειρήσεις, βασίζεται στην προσαρμοστική μάθηση και έχει σαν αποκλειστικό στόχο την επίτευξη του αποτελέσματος. Ο Senge (1990), σημειώνει ότι η αυξανόμενη προσαρμοστικότητα είναι μόνο το πρώτο στάδιο μάθησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στη παραγωγική μάθηση ή DLL (Argyris 1977). Η παραγωγική μάθηση εστιάζει στον συνεχή πειραματισμό και ανατροφοδότηση γνώσης. Κατά την άποψη του Senge (1990), η παραγωγική μάθηση σχετίζεται με τη δημιουργία, απαιτεί συστηματική σκέψη, οργανωσιακή μάθηση, και ανάγκη για δημιουργία. Η παραγωγική μάθηση, σε αντίθεση με την προσαρμοστική, απαιτεί μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία από τους εργαζομένους, τόσο σε επίπεδο εργασίας όσο και σε επίπεδο κουλτούρας. Αντιθέτως, η προσαρμοστική μάθηση ή SLL, εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων του παρόντος χωρίς να εξετάζει την συμπεριφορά μάθησης ή την υιοθέτηση αυτής της κουλτούρας σαν πάγιο στάδιο στην παραγωγική διαδικασία. Οι προσαρμοστικές επιχειρήσεις στοχεύουν αποκλειστικά στην βραχυπρόθεσμη αποτελεσματικότητα, επαναλαμβάνοντας παλαιότερες επιτυχημένες τακτικές.

2.6 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαδικασία τη οργανωσιακής γνώσης κατά τον Huber (1991)²⁰ θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής χαρακτηριστικά: απόκτηση, διανομή, ερμηνεία της γνώσης, και οργανωσιακή μνήμη.

Η απόκτηση γνώσης αποτελεί το στάδιο όπου οι επιχειρήσεις αναζητούν πληροφορίες και γεγονότα που αποδεικνύουν κάτι. Η γνώση αποκτιέται μέσα από την παρακολούθηση της εργασίας, χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα-ΒΔ για την αποθήκευση δεδομένων, την διαχείριση και ανάκτησης πληροφοριών. Με αυτό τον τρόπο διεξάγεται έρευνα και ανάπτυξη, δηλαδή ένα είδος παιδείας και εκπαίδευσης. Η γνώση δεν είναι αποτέλεσμα μόνο εξωτερικών πηγών αλλά και επαναπροσδιορισμού της υπάρχουσας γνώσης ή και επανάληψης αυτής.

Η διανομή γνώσης αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση διανέμει την γνώση στα στελέχη της με σκοπό την προώθηση και την παραγωγή νέας γνώσης. Η γνώση που εξάγεται μέσα από την άρρητη πληροφορία όπως η τεχνογνωσία και οι συζητήσεις στελεχών αποτυπώνεται και διανέμεται. Κατά τους Brown and Duguid (1991) η πληροφορία που προέρχεται από ανεπίσημες πηγές και από εσωτερικές λειτουργίες μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη και να οδηγήσει στην εξέλιξη και στην καινοτομία.

Η ερμηνεία της γνώσης αποτελεί απαραίτητο στάδιο για την διανομή της στους κατάλληλους αποδέκτες. Είναι η διαδικασία κατά την οποία η διανεμόμενη γνώση εξάγει ένα ή περισσότερα κοινά αντιλαμβανόμενα μηνύματα. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης της γνώσης είναι σε θέση να την εξετάσουν και αξιοποιήσουν την γνώση αποτελεσματικά σε τρέχοντα θέματα ή και μελλοντικά. Στην αξιολόγηση της γνώσης χρησιμοποιούνται πολλά κριτήρια: εμπειρία, προσωπική κρίση, γνώσεις κ.α. Η συλλογή πολλών ερμηνειών είναι βασική για την τελική και πληρέστερη αξιολόγηση.

Η οργανωσιακή μνήμη υποδηλώνει την αποθήκευση της γνώσης για μελλοντική χρήση, η οποία ονομάζεται επίσης και εταιρική γνώση. Οι λήπτες αποφάσεων αποθηκεύουν την γνώση με σκοπό να την χρησιμοποιήσουν στο μέλλον όχι μόνο

²⁰ [Dr. V. Balasubramanian](#), “Organizational Learning and Information Systems”, Pg 4,5

σαν πληροφορία αλλά και σαν σημασία. Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις βρίσκεται στην δημιουργία οργανωσιακής μνήμης που είναι εύκολα προσβάσιμη από όλα τα στελέχη της. Αυτό αποτελεί από τους εργαζομένους την επεξήγηση της πληροφορίας, την αποκρυπτογράφηση της γνώσης, την ανάλυση της και τέλος την αρχειοθέτηση και αποθήκευση.

2.7 ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ

Ο Dodgson (1993) αναφέρει, ότι η γνώση καθορίζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες όσο και από τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιρροές στην οργανωσιακή γνώση μπορεί ανά περίπτωση να είναι: η κουλτούρα της επιχείρησης, το εξωτερικό περιβάλλον της, η δομή και λειτουργία της ή οι στρατηγικοί της στόχοι. Η στρατηγική επηρεάζει την γνώση θέτοντας όρια στην λήψη αποφάσεων και στην ερμηνεία του περιβάλλοντος της. Οι στρατηγικοί στόχοι εξαρτώνται από την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής γνώσης και την διαχείρισης της. Η ποσότητα της πληροφορίας και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, καθορίζουν την εξαγωγή γνώσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα (η ιδεολογία και οι πεποιθήσεις) παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα και την ποσότητα της γνώσης. Ενώ πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την SLL με σκοπό την διόρθωση λανθασμένων κινήσεων λίγες εφαρμόζουν την DLL καθ' όλη την παραγωγική διαδικασία. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στην διαφορά που υπάρχει μεταξύ της θεωρίας που προγραμματίζεται έναντι αυτής που εφαρμόζεται. Η DLL είναι αυτή που μπορεί να γεφυρώσει το κενό μεταξύ θεωρίας και πράξης. Στην ουσία οι κυριότερες επιρροές στην οργανωσιακή γνώση είναι η τεχνολογία, η οικονομία και το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης. Η εκπαίδευση αρχικά στα σχολεία δεν θα είναι ποτέ πλήρης για την κατάρτιση των αυριανών μελών στις επιχειρησιακές απαιτήσεις. Η ανάγκη για δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος μέσα στην επιχείρηση είναι αναγκαία. Η δια βίου εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο συστατικό στην κουλτούρα της επιχείρησης και πρέπει να είναι σε θέση να την παρέχει και να την απαιτεί από τους εργαζομένους της.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να βλέπουν πιο μακριά και να λειτουργούν σε ένα παγκοσμίως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις μέσα από την μάθηση οφείλουν να εξετάζουν νέες στρατηγικές, νέα πρότυπα λειτουργίας και να ανακαθορίζουν τα οικονομικά τους δεδομένα. Οι απαιτήσεις για συνεχή γνώση, ικανοποιούνται μέσα από ένα δίκτυο πληροφόρησης, το οποίο δεν σταματά να τροφοδοτεί την επιχείρηση με δεδομένα τα οποία πρέπει να ενταχθούν στις λειτουργίες και στα στάδια της παραγωγής.

2.8 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ

Κατά τον Mintzberg (1987) το κλειδί στην επιχειρηματικότητα δεν είναι να ενεργείς βάσει της σωστής στρατηγικής αλλά να υιοθετείς στρατηγική σκέψη. Η Shell αντιλαμβάνεται την έννοια της οργανωσιακής γνώσης, σαν την μάθηση που γεννάται μέσα από την διαδικασία του σχεδιασμού. Αντιμέτωποι με πολύ γρήγορες αλλαγές και την μη δυνατότητα πρόβλεψης, που χαρακτηρίζει τον κλάδο παραγωγής και την βιομηχανία πετρελαιοειδών, οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι της Shell, συνειδητοποίησαν μια αλλαγή στο βασικό τους σκοπό: «Ο αντικειμενικός μας σκοπός δεν είναι πλέον η πρόβλεψη του μελλοντικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε διάστημα 5-10 ετών. Ο πραγματικός μας στόχος είναι η κατανόηση του τρόπου σκέψης των ατόμων επιφορτισμένων με την λήψη αποφάσεων». Αναθεώρησαν τον βασικό τους ρόλο υιοθετώντας την “μάθηση” ενός σχεδίου αντί της επινόησης αυτού, αναζητώντας όλες τις πιθανές εκδοχές του. Αυτό προετοίμασε τους managers να αναμένουν κάθε αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για το λόγω αυτό στην Shell καθιερώθηκε η διαδικασία της οργανωσιακής γνώσης σαν απαραίτητο στάδιο για την χάραξη στρατηγικής. Το βασικό χαρακτηριστικό της οργανωσιακής γνώσης είναι η επεξεργασία των επιχειρηματικών εμπειριών. Οι επιχειρήσεις της γνώσης μεταφράζουν τις εμπειρίες τους σε μάθηση. Στις επιχειρήσεις της γνώσης, η ικανότητα ενός manager δεν μετριέται με αυτά που γνωρίζει (δηλ. προϊόν της μάθησης), αλλά με τους τρόπους μέσα από τους οποίους μαθαίνει (δηλ. διαδικασία της μάθησης). Οι τεχνικές διαχείρισης ενθαρρύνουν, αναγνωρίζουν και ανταμείβουν την εξωστρέφεια, την συστηματική σκέψη, την δημιουργικότητα, την αποτελεσματικότητα και την κατανόηση της αποστολής της επιχείρησης.

Ο στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι η βελτίωση και εφαρμογή των επιχειρηματικών αποφάσεων που λαμβάνονται από την μελέτη της γνώσης και της

εμπειρίας. Ο παραδοσιακός σκοπός της επιχειρηματικότητας ήταν πάντα το κέρδος μέσα από την εκμετάλλευση ενός προϊόντος. Σήμερα, τα μέσα για επίτευξη κέρδους έχουν στραφεί στην δημιουργία μιας ισχυρής ανταγωνιστικής δύναμης που σαν κύριο άξονα έχει την οργανωσιακή μάθηση (learning organizations). Κατά τον Harrison Owen (1991) «Η αποστολή των επιχειρήσεων είναι η μάθηση, όλα τα άλλα ακολουθούν». Η σύγχρονη οικονομία απαιτεί από μια επιχείρηση να αποκτά γρήγορα γνώση τόσο από τις επιτυχημένες όσο και από τις λανθασμένες αποφάσεις της. Στην επιχείρηση της γνώσης όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να ψάχνουν, να αποθηκεύουν να ξαναχρησιμοποιούν την πληροφορία και να εξάγουν γνώση μέσα από αυτή. Κατά τους Schwandt and Marquardt (2000) η οργανωσιακή γνώση μπορεί να περιγραφεί σαν ένα σύστημα: άνθρωπος, δράση και διαδικασία ενώ η διαχείριση της γνώσης σαν: άνθρωπος, τεχνολογία και εξέλιξη.

Η οργανωσιακή γνώση εγκαθιστά στην επιχείρηση μια κουλτούρα στους εργαζομένους, της οποίας τα βασικά χαρακτηριστικά είναι: η συστηματική λύση των προβλημάτων, η δοκιμή και ο πειραματισμός καινούριων προσεγγίσεων, η γνώση που αποκτάται από την εμπειρία της επιχείρησης αλλά και άλλων επιχειρήσεων, και η μεταφορά γνώσης γρήγορα και αποτελεσματικά στα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Η κάθε μια από τις παραπάνω παραμέτρους συνοδεύεται από μια σειρά εργαλείων, τρόπων συμπεριφοράς και διαπιστώσεων που αποτελούν την τεχνογνωσία για τον εργαζόμενο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να εφαρμόσουν νέα γνώση η οποία ανατρέπει διαπιστώσεις και αποτελέσματα του παρελθόντος. Λίγες είναι αυτές που δημιουργούν συνεχώς νέα πρότυπα επεξεργάζοντας τη νέα γνώση στην παραγωγική τους διαδικασία.

Η διαρκής συλλογή πληροφορήσης είναι ένας βασικός λόγος της επιτυχίας των Ιαπωνικών επιχειρήσεων. Ο Stata (1989), αναφέρει ότι αν και η συλλογή πληροφοριών είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, αν γίνει μεθοδικά, λειτουργεί σαν σύστημα στην επιχείρηση όπου εξάγει αποτελέσματα πολύ χρήσιμα στους εργαζόμενους. Η οργανωσιακή γνώση εφαρμόζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την καινοτομία και την μακροπρόθεσμη επίτευξη κέρδους. Η γνώση αυξάνει την επικοινωνία, την ανταλλαγή πληροφοριών, και την ποιότητα των αποφάσεων μέσα στην επιχείρηση

3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Στη σύγχρονη οικονομία η πληροφορία αποτελεί για τις επιχειρήσεις την πιο σημαντική εισροή της παραγωγικής διαδικασίας. Η αδιάλειπτη ροή πληροφορίας, η αξιολόγηση, η χρησιμοποίηση και τέλος η αποθήκευσή της μπορούν να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση όχι μόνο την βιωσιμότητα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και ένα μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαχείρισης της γνώσης (knowledge management) αποτελεί την θεμελιώδη συστηματική προσέγγιση της διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών με βάση την γνώση. Φράσεις όπως “επιχειρήσεις που μαθαίνουν”, “δια βίου μάθηση”, “επιχειρησιακή μνήμη”, “βασικές δεξιότητες”, “βέλτιστες πρακτικές” τις οποίες εισήγαγαν πολύ επιτυχημένοι θεωρητικοί του knowledge management, υποστήριζαν ότι πολύ σημαντικά κεφάλαια της επιχείρησης, εκτός από τους φυσικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, σε συνδυασμό βέβαια με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έχουν (ατομική και οργανωσιακή γνώση).

Επιχειρήσεις που δεν αξιοποιούν την γνώση και δεν υιοθετούν την διαχείριση της σε όλη την δομή τους, δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν και να διασφαλίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, εφόσον δεν εκμεταλλεύονται το σημαντικότερο ανταγωνιστικό πόρο. Το κέντρο ευθυνών μετατοπίζεται από τους υψηλά ιστάμενους σε όλους τους εργαζόμενους που παράγουν και αξιοποιούν την γνώση στην παράγωγη. Διατηρώντας την άποψη ότι απαραίτητα για την επιτυχία της επιχείρησης είναι τόσο η ανάπτυξη σε τεχνολογική και υλική υποδομή, όσο και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, μετά από έρευνες κατέληξαν (Drucker,1969:ix, Toffler,1990) σε μία νέα διαπίστωση, ότι η πλέον σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η συλλογική γνώση, η ανάπτυξη και η διαχείρισή της. .

Οι διαχειριστές γνώσης (Knowledge Managers) εντοπίζουν τις ευκαιρίες από πηγές που τους παρέχουν γνώση. Η σωστή αξιοποίηση αυτής, οδηγεί στην λήψη των πλέον κατάλληλων αποφάσεων και στη χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής. Για το λόγο αυτό, οι διαχειριστές γνώσης γνωρίζουν την σπουδαιότητα της εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης (knowledge management) σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, η διανομή, η

αποκρυπτογράφηση της πληροφορίας και τέλος η εξαγωγή γνώσης και η εφαρμογή της στις επιχειρηματικές λειτουργίες, συνιστά την αποστολή της επιχείρησης της γνώσης.

Στο νέο αυτό υπόδειγμα επιχείρησης (Learning Based Organization), η γνώση νοείται ως το αποτέλεσμα της τεχνογνωσίας (know how), της εμπειρίας, της αντίληψης της πληροφορίας, που επιτρέπουν στα εμπλεκόμενα άτομα την λήψη κατάλληλων αποφάσεων στο πλαίσιο της στρατηγικής που έχουν χαράξει.

Η υποκειμενικότητα της γνώσης και η δυσκολία της ποσοτικοποίησης της έχει σαν αποτέλεσμα την αμφισβήτηση της διαχείρισης της γνώσης σαν φιλοσοφία διοίκησης επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση όμως του αποτελέσματος όπως και της πηγής της πληροφορίας, μπορούν να αποτελέσουν κριτήρια απόδοσης της γνώσης. Η γνώση, περιλαμβάνει την άποψη της επιχείρησης για τους ανταγωνιστές της, τη βιωματική γνώση που έχει αποκτηθεί από το πέρασμα του χρόνου, τη γνώση που συστηματικά συλλέγεται μέσα από αποκρυπτογράφηση των πληροφοριών, τη γνώση που εξάγεται μέσα από την συνεργασία των εργαζομένων, τη γνώση μέσα από την αλληλεπίδραση παλαιών και νέων πληροφοριών, την πληροφόρηση από τον καταναλωτή, τον πελάτη ή τον εξωτερικό συνεργάτη. Η διαχείριση της γνώσης συνιστά μια επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία έχει σαν άξονα τον άνθρωπο. Αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση για την βελτιστοποίηση της επιχείρησης και την εκπλήρωση των στόχων της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν αξιοποιούν με τον καλύτερο τρόπο την διαθέσιμη γνώση κατά την διαδικασία της λήψης αποφάσεων, είναι ότι υπολειτουργούν μη αξιοποιώντας πλήρως όλους τους συντελεστές παραγωγής. Οι εργαζόμενοι δεν βελτιστοποιούν την απόδοσή τους, παραλείποντας την γνώση που προσλαμβάνεται μέσα από την πληροφορία και την εμπειρία. Η υπάρχουσα πληροφορία δημιουργεί ευκαιρίες για την γέννηση νέας γνώσης και παρέχει τα εργαλεία που χρειάζεται η επιχείρηση για να εκπληρώσει τους στρατηγικούς της στόχους.

Στα μέσα της δεκαετίας του 90 πολλοί ακαδημαϊκοί και αναλυτές έχουν ασχοληθεί με την «θεωρία της γνώσης» (March 1991, Simon 1991, Blacker 1995) την Διαχείριση της (Davenport & Prusak 1998, Nonaka & Takeuchi 1995), το Πνευματικό Κεφάλαιο (Stewart 1997, Bukh et al., 2001). Η οργανωσιακή μάθηση (Argyris & Schon 1978) και η οργανωσιακή γνώση (Grant 1996, Tsoukas 1996) είναι όροι που έχουν αναλυθεί εκτενώς. Από τα μέσα της δεκαετίας του 90 ο όρος «Διαχείριση της γνώσης» (Quinn

1992, Davenport & Prusak 1999) ως παράγοντας επιχειρηματικής επιτυχίας και η «Εταιρική Γνώση» (Ikujiro Nonaka) είναι θέματα που απασχολούν ιδιαίτερα τόσο τους μελετητές όσο και τις επιχειρήσεις. Λόγω της δυσκολίας της μελέτης της οργανωσιακής γνώσης σαν σύνολο, οι ερευνητές και συγγραφείς κατά καιρούς έχουν ασχοληθεί με μεμονωμένα στάδια της οργανωσιακής γνώσης, εξειδικεύοντας την ερευνά τους. Για παράδειγμα, οι Duncan και Weiss (1979) επικεντρώθηκαν στην μελέτη της γνώσης που προκύπτει στο επιχειρησιακό περιβάλλον μέσα από την αλληλεπίδραση των σχέσεων, οι Fiol και Lyles (1985) ασχολήθηκαν με τον διαχωρισμό των επιπέδων μάθησης μέσα στην επιχείρηση, οι Levitt και March (1988) έδωσαν έμφαση στην βιωματική γνώση που γεννάται μέσα στην επιχείρηση, ο Huber (1991) ασχολήθηκε με την επεξεργασία της πληροφορίας ενώ ο Dodgson (1993) επικεντρώθηκε στους στόχους και τα μέσα της οργανωσιακής γνώσης, συνεχίζοντας το έργο των Fiol και Lyles.

3.1 ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Το βασικό πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης αποτελείται:

- a) από την εμπειρία των ανθρώπων, που οδηγεί στη γνώση και
- b) την τεχνολογία, η οποία υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εφαρμοστεί αυτή η γνώση, ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.²¹ (Απ. Ραφαηλίδης, Ιωαν. Τσελεκίδης 2005),

Στις παραδοσιακές επιχειρήσεις, οι άνθρωποι και τα τμήματα ειδικεύονται σε έναν από τους τρεις παράγοντες πχ. τα εργασιακά θέματα απευθύνονται στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού, τα τεχνολογικά θέματα εντάσσονται στο τμήμα πληροφοριακών συστημάτων κλπ.

Η επιχειρηματική πρόκληση και η ευκαιρία που παρέχεται στους διαχειριστές γνώσης είναι ο συνδυασμός των ανθρώπων, των διαδικασιών και των τεχνολογικών εφαρμογών όσον αφορά την διαδικασία της διαρκούς μάθησης, με σκοπό την αύξηση

²¹ Χ. Κόλλιας, Χ. Ναζάκης, Μ. Χλέτσος, (2005), «Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ελληνικής Οικονομίας», Σελ. 410.,

της απόδοσης της επιχείρησης. Το υπόδειγμα συστήματος οργανωσιακής μάθησης (OLSM-organization learning system model) σε συνδυασμό με το πλαίσιο αρχών διαχείρισης της γνώσης (άνθρωπος, διαδικασία, τεχνολογία), μπορούν να καθοδηγήσουν την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης, στην επιχειρηματική λειτουργία.

Το θέμα της διαχείρισης της γνώσης είναι πολύ σημαντικό και πολύπλοκο στην εφαρμογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό έχουν αναπτυχθεί πολλές προσεγγίσεις και μοντέλα από θεωρητικούς μελετητές, αλλά και από αυτούς που αντιμετώπισαν την διαχείριση της γνώσης σαν μία καθημερινή διεργασία στον επιχειρηματικό τους χώρο. Επιχειρήσεις όπως οι Honda, Canon, Mazda, και General Electric έχουν υιοθετήσει την διαχείριση της γνώσης στην παραγωγή τους, έχοντας αναπτύξει τεχνικές, πρακτικές και μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία γύρω από την λειτουργία της επιχείρησης της γνώσης.²² Συγκεκριμένα:

§ Η Honda, στο πλαίσιο της εφαρμογής της διαχείρισης της γνώσης στην παραγωγική διεργασία, επιλέγει την «Κοινωνικοποίηση» (Socialization). σαν μέθοδο διάδοσης γνώσης. Αυτό σημαίνει ότι η απόκτηση της άρρητης γνώσης επιτυγχάνεται μέσω της παρατήρησης, της μίμησης και πρακτικής. Η θέσπιση των «Κατασκηνώσεων Παραγωγής Ιδεών» (tama dashi kai), δηλαδή ανεπίσημων συναντήσεων εκτός των ορίων της επιχείρησης, όπου διεξάγονται συζητήσεις για την επίλυση εταιρικών θεμάτων, οδήγησαν στην ουσιαστική ανταλλαγή άρρητης γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και στην δημιουργία νέων προσεγγίσεων. Πέραν ,λοιπόν, από την μεταφορά της γνώσης επιτυγχάνεται η σύσφιξη των δεσμών της ομάδας, παράγοντας που συνέβαλλε σημαντικά στην παραγωγή μιας νέας σειράς καινοτόμων μοντέλων.

§ Η Canon, με την περίπτωση του μίνι φωτοτυπικού (Mini-Copier) επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της «Εξωτερίκευσης» (Externalization), δηλαδή της μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή με την μέθοδο της κωδικοποίησης (μοντέλα, παραδοχές, έννοιες, αναλογίες και μεταφορές). Το μεγαλύτερο πρόβλημα που είχαν να αντιμετωπίσουν για την ανάπτυξη του εν λόγω προϊόντος, ήταν το υψηλό κόστος συντήρησης του. Για την αντιμετώπιση

²² Ικουζίρο Νονάκα – Χιροτάκα Τακεούτσι, (1993), «Η Επιχείρηση της Γνώσης», Σελ. 95.,

Ikujiro Nonaka (1998), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.32

του προβλήματος αυτού, το τμήμα παραγωγής διεξήγαγε έρευνα, βάση της οποίας προέκυψε η αιτία του υψηλού κόστους (ανταλλακτικό) και εν συνεχεία η αντικατάστασή του, η οποία οδήγησε στην κυκλοφορία του προϊόντος με χαμηλότερο κόστος.

- § Η Mazda, επιλέγει την διαδικασία του «Συνδυασμού» (Combination) δηλαδή την συστηματοποίηση των ιδεών και τη δημιουργία ενός πεδίου γνώσης για την ανάπτυξη της. Η ανταλλαγή και ο συνδυασμός ιδεών οδηγεί στην δημιουργία της ρητής γνώσης η οποία αποτελεί κύριο άξονα για την υλοποίηση των στόχων της. Η δημιουργία κοινού οράματος των στελεχών της Mazda και η κατηγοριοποίηση της ρητής γνώσης οδήγησαν στην δημιουργία μοντέλων που εξυπηρετούν συγκεκριμένες ανάγκες και απευθύνονται σε συγκεκριμένους, ομαδοποιημένους πελάτες. Έχοντας την γνώση και την κοινή εταιρική γραμμή, που βασίζεται στην εμπειρία των στελεχών, δημιούργησαν ένα σπορ αυτοκίνητο το οποίο κάλυπτε τις ανάγκες της αντίστοιχης κατηγορίας αγοραστών (target group) και κατ' επέκταση τους στόχους της επιχείρησης.
- § Η General Electric εφαρμόζει την μέθοδο της «Εσωτερίκευσης» (Internalization), δηλαδή την μετατροπή της ρητής γνώσης σε άρρητη. Δημιουργώντας βάσεις δεδομένων κατάφερε να συλλέγει στοιχεία και εμπειρίες ακόμη και παράπονα από τα στελέχη και καταναλωτές, δημιουργώντας έτσι προϊόντα για την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των καταναλωτών της.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αδυνατούν να εφαρμόσουν την διαχείριση της γνώσης, γιατί αντιλαμβάνονται την γνώση σαν το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας επεξεργασίας αντικειμενικής πληροφορίας. Επίσης, οι αλλαγές στην ιεραρχία και η δυσκολία μέτρησης και αξιολόγησης της γνώσης, είναι λόγοι που αποτρέπουν τους managers να υιοθετήσουν αυτή τη φιλοσοφία να την εφαρμόσουν.

Η διαχείριση της γνώσης αποτελείται από ένα σύστημα αξιών το οποίο περιλαμβάνει όλες τις παραγωγικές διαδικασίες, όλα τα τμήματα της επιχείρησης και φυσικά τους ανθρώπους της. Ο άνθρωπος είναι ο βασικός άξονας της διαχείρισης της γνώσης, και σε κανένα άλλο τύπο διαχείρισης δεν αξιοποιούνται και οργανώνονται τόσο οι ικανότητες του.

Η οργανωσιακή γνώση της επιχείρησης και το άυλο κεφάλαιο συχνά θεωρούνται δύο έννοιες ταυτόσημες. Η διαχείριση της γνώσης, στη σύγχρονη επιχείρηση θεωρείται

μία επιχειρηματική διαδικασία, η οποία συλλέγει, οργανώνει, αποθηκεύει, διανέμει πληροφορίες με σκοπό την αξιοποίηση και διαχείριση στην παραγωγική διαδικασία.

Η διαχείριση της γνώσης σχετίζεται με πολλές πτυχές της σύγχρονης επιχειρηματικότητας, όπως την ανάγκη για ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών, την ενίσχυση και βελτίωση των σχέσεων με τον πελάτη, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, την αναβάθμιση των συνθηκών αλλά και πρακτικών εργασίας και τη βελτίωση των διαδικασιών. Ακόμη, με την εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης γνώσης οι βασικές λειτουργίες μίας επιχείρησης (έρευνα, ανάπτυξη, παραγωγή, marketing, πωλήσεις), αλλάζουν τη σειριακή αυτή μορφή σε παράλληλη.

3.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Το βασικό εργαλείο των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση του συνεχώς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος είναι η διαχείριση της γνώσης, προσφέροντας τις δυνατότητες προσαρμογής στις εκάστοτε απαιτήσεις και αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Αναλυτικότερα κατά τον (TIWANA A. 1999)²³ οι λόγοι που κάνουν αναγκαία τη διαχείριση της γνώσης στις επιχειρήσεις της σύγχρονης οικονομίας είναι:

- Οι επιχειρήσεις μετατρέπονται σε επιχειρήσεις γνώσης, αφού τα γνωσιακά περιουσιακά στοιχεία (άυλοι πόροι) αποκτούν πρωταρχικό ρόλο σε αυτές. Κυρίως με αυτά μπορούν να αντιληφθούν τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο οικονομικό περιβάλλον, να ανταποκριθούν σε αυτές και πολλές φορές να πρωτοστατήσουν. Είναι απαραίτητη η συνεχής δημιουργία και εφαρμογή νέας γνώσης, η οποία ανταποκρίνεται στα νέα δεδομένα. Η συνεχής ροή πληροφορίας είναι απαραίτητη για τη δημιουργία νέας γνώσης η οποία μπορεί να εξυπηρετεί βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους σκοπούς.
- Η γνώση αποκτά αξία μόνο όταν μπορεί να εφαρμοστεί στην πράξη. Η εφαρμογή διαδικασιών οι οποίες κάνουν τη γνώση της επιχείρησης εργαλείο για τον

²³ Tiwana Amrit (1999), “The Knowledge Management Toolkit”, Prentice Hall

εργαζόμενο έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του και κατ' επέκταση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

- Ακόμη, η διαχείριση της γνώσης παίζει κυρίαρχο ρόλο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Με τη συνεργασία και ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων μίας επιχείρησης μπορούν να ληφθούν σωστότερες, γρηγορότερες και κυρίως αποτελεσματικότερες αποφάσεις, οι οποίες παράλληλα βρίσκουν άμεση ανταπόκριση και εφαρμογή στην επιχείρηση. Οι ομάδες εργασίας μέσα στην επιχείρηση έχουν την δυνατότητα να προτείνουν και να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, έχοντας κατανοήσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Η μετακίνηση στελεχών από μία εταιρεία σε άλλη συνεπάγεται και τη μεταφορά της ατομικής γνώσης, των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών τους. Η διαχείριση της γνώσης μπορεί να βοηθήσει στο να περιοριστούν οι απώλειες των άυλων πόρων της επιχείρησης από τυχόν τέτοιες μετακινήσεις. Η αποθήκευση των πληροφοριών είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία στην επιχείρηση της γνώσης, για το λόγο ότι αποτελεί εισροή στην παραγωγική διαδικασία και πρέπει να ανακτάται όποτε χρειαστεί.

Η γνώση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι αποθηκευμένη και εύκολα προσβάσιμη σε όλους τους εργαζομένους, έτσι ώστε να αποφεύγεται η επανάληψη δαπανηρών και χρονοβόρων διαδικασιών.

3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η επιχείρηση της γνώσης εστιάζει σε 5 κύριες δραστηριότητες²⁴: στην συστηματική λύση των προβλημάτων, στον πειραματισμό νέων προσεγγίσεων, στην μάθηση που προκύπτει μέσα από την εμπειρία, στην μάθηση από τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων και στην μεταφορά της γνώσης άμεσα και αποτελεσματικά μέσα στην επιχείρηση. Αναλυτικότερα:

²⁴ Garvin (1998), «Building a Learning Organization», Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.53

- I. η συστηματική λύση των προβλημάτων στηρίζεται:
 - a) σε επιστημονικές μεθόδους και όχι σε υποθέσεις ή στην προσωπική κρίση των στελεχών, με σκοπό την διάγνωση προβλημάτων,
 - b) στα υπάρχοντα δεδομένα με σκοπό τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την ορθή λήψη αποφάσεων (fact-based management),
 - c) Στην χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων (ιστογράμματα, διαγραμμάτων Pareto), με σκοπό την οργάνωση των δεδομένων και την εξαγωγή συμπερασμάτων,
- II. ο πειραματισμός νέων προσεγγίσεων περιλαμβάνει τη συστηματική αναζήτηση και αξιολόγηση της νέας γνώσης. Όπως και στην συστηματική λύση των προβλημάτων, απαιτείται η εφαρμογή συστηματικών μεθόδων. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η διεύρυνση των γνωστικών οριζόντων και η αξιοποίηση της νέας πληροφορίας,
- III. η μάθηση που προκύπτει μέσα από την εμπειρία, δηλαδή από την εξέταση τόσο των επιτυχημένων, όσο και των αποτυχημένων διεργασιών που έχουν διεξαχθεί κατά το παρελθόν. Η καταγραφή της γνώσης που προκύπτει, είναι απαραίτητα για να έχουν την δυνατότητα οι εργαζόμενοι να ανατρέχουν σε αυτήν, όταν και όποτε χρειαστεί. Σύμφωνα με τον διάσημο φιλόσοφο George Santayana, «Αυτοί που δεν μπορούν να θυμούνται το παρελθόν είναι καταδικασμένοι να το επαναλάβουν». Κατά τον Garvin²⁵ πολλά είναι εκείνα τα στελέχη, που δεν επαναλαμβάνουν λάθη του παρελθόντος, επειδή δεν έχουν μάθει την διδαχτική αξία της αποτυχίας,
- IV. η μάθηση από τις πρακτικές άλλων επιχειρήσεων, είναι εξίσου χρήσιμη, γιατί από την παρατήρηση των ενεργειών τους, διεξάγονται αξιολογικά συμπεράσματα. Αυτό το είδος της μάθησης προϋποθέτει τη συνεχή έρευνα, η οποία διασφαλίζει την ανάλυση, υιοθέτηση και τέλος την εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών για την επιχείρηση. Ελλοχεύει ο κίνδυνος της αντιγραφής και όχι της ωφέλιμης

²⁵ Garvin (1998), «Building a Learning Organization», Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.61

αφομοίωσης στοιχείων, γεγονός που καθιστά την διαδικασία αυτή δύσκολη και αρκετά περίπλοκη. Κατά τον Milliken²⁶ ο ευρύτερος όρος αυτού του είδους μάθησης λέγεται «SIS- Steal Ideas Shamelessly» (κλέψιμο ιδεών χωρίς ντροπή),

- V. η μεταφορά της γνώσης άμεσα και αποτελεσματικά μέσα στην επιχείρηση είναι μία διαδικασία, η οποία επιτυγχάνεται με τη χρήση μίας σειράς μηχανισμών, όπως προφορικές και γραπτές αναφορές, διαδίκτυο, εκπαιδευτικά προγράμματα και διεθνή στερεότυπα πιστοποίησης

Κάθε μια από αυτές τις διαδικασίες συνοδεύεται από μια σειρά πρακτικών εφαρμογών, οδηγιών και επιχειρησιακής κουλτούρας. Λίγες είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες καταφέρνουν να εφαρμόζουν αυτές τις διαδικασίες στο έπακρο και να λειτουργούν συστηματικά σε αυτόν τον άξονα. Με την δημιουργία συστημάτων που μπορούν να στηρίξουν την εφαρμογή αυτών των διαδικασιών όπως: κατάρτιση των εργαζομένων, ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, συνεχή αξιολόγηση και αναδιοργάνωση, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχειριστούν την γνώση αποτελεσματικά, σε καθημερινή βάση και σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας.

Η συστηματική λύση των προβλημάτων βασίζεται στην φιλοσοφία και στις μεθόδους του λεγόμενου «κινήματος ποιότητας» (quality movement). Εφαρμόζεται μέσα από την συστηματική επιστημονική έρευνα, την διεξοδική εξέταση των δεδομένων πριν την λήψη αποφάσεων και την χρησιμοποίηση απλών στατιστικών εργαλείων όπως: ιστογράμματα, διαγράμματα Pareto, αυτοσυσχετίσεις και διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αρχικά εστιάζουν στην επίλυση προβλημάτων μέσω τεχνικών και πρακτικών εφαρμογών, που οι εργαζόμενοι εύκολα μπορούν να αντιληφθούν και να εφαρμόσουν. Πρόκειται για πάγιες τακτικές και παραδείγματα γνωστά στους εργαζόμενους, που δεν απαιτούν την δημιουργία μιας κοινής κουλτούρας εργασιακής συμπεριφοράς για την κατανόηση τους.

Η στρατηγική επίλυση των προβλημάτων στην διαχείριση της γνώσης απαιτεί από τους εργαζόμενους την συνεχή έρευνα άλλων εφαρμογών που ανταποκρίνονται ακριβώς στην κάθε περίπτωση. Δεν επικαλείται τακτικές του παρελθόντος και αντιμετωπίζει κάθε πρόβλημα με ακρίβεια, εξετάζοντας το λεπτομερώς, και

²⁶ Garvin (1998), «Building a Learning Organization», Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.64

αποδίδοντας με ακρίβεια το περιεχόμενο του. Για το λόγω αυτό, οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι πειθαρχημένοι στην σκέψη τους και να μην αποκλίνουν από τις λεπτομέρειες. Πρέπει να εξετάζουν συνεχώς τις πηγές τους και να ελέγχουν την αξιοπιστία και εγκυρότητα τους, έτσι ώστε να εξάγουν σωστά αποτελέσματα και να συλλέγουν συμπεράσματα και άρρητη γνώση. Η επιφανειακή αξιολόγηση των γεγονότων δεν μπορεί να οδηγήσει στην σωστή λύση και να κατευθύνει την διαδικασία της λήψης αποφάσεων της επιχείρησης.

Ο πειραματισμός αποτελεί την δραστηριότητα της έρευνας και αξιολόγησης την νέας γνώσης. Η χρήση επιστημονικών μεθόδων είναι απαραίτητη, και ακολουθεί την ίδια φιλοσοφία με την συστηματική επίλυση των προβλημάτων. Η διαδικασία του πειραματισμού όμως παρακινείται από την έρευνα για καινοτομία και όχι από την ανάγκη για αντιμετώπιση προβλημάτων.

Η μάθηση που προκύπτει από την εμπειρία, εμπεριέχει την επισκόπηση των επιτυχιών αλλά και αποτυχιών της επιχείρησης, την καταγραφή και αξιολόγηση των δεδομένων με τρόπο ώστε να αποτελεί ένα είδος οργανωσιακής γνώσης που η επιχείρηση μπορεί να επικαλεστεί σε μελλοντικές αποφάσεις είτε για να συγκρίνει είτε να αξιολογήσει τους μελλοντικούς της στόχους έχοντας ένα μέτρο σύγκρισης. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή σαν "Santayana Review" και παίρνει το όνομα της από τον διάσημο φιλόσοφο George Santayana, ο οποίος υποστήριζε ότι «Αυτοί που δεν θυμούνται το παρελθόν είναι πιθανόν να το επαναλάβουν». Δυστυχώς οι managers έχουν την τάση να ξεχνούν το παρελθόν και ειδικά τις αποτυχημένες κινήσεις της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να αγνοούν πολύτιμη προϋπάρχουσα γνώση. Πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις έφτασαν στο τελικό αποτέλεσμα μέσα από την εξέταση αποτυχημένων κινήσεων όπως η Xerox, που αφού πραγματοποίησε μελέτη των παραγόντων οι οποίοι προκάλεσαν λάθη στην παραγωγική διαδικασία, κατέληξε στην σωστή formula, για την τελική παράγωγη ενός προϊόντος.

Η μάθηση που προκύπτει από τρίτους (έξω από την επιχείρηση), είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση λαμβάνει γνώση, η οποία προκύπτει από την παρατήρηση και εξέταση παραδειγμάτων του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Οι managers στην επιχείρηση της γνώσης, γνωρίζουν ότι πηγή μάθησης και δημιουργικής σκέψης μπορεί να είναι ακόμα και η μελέτη ετερόκλητων επιχειρήσεων.

Η μάθηση αυτή δεν περιλαμβάνει την αντιγραφή τεχνικών και εφαρμογών των άλλων επιχειρήσεων, αλλά μια διεξοδική έρευνα στον τρόπο λειτουργίας και λήψης αποφάσεων των άλλων επιχειρήσεων. Οι managers είναι σε θέση να εξετάσουν τα αποτελέσματα και τις τακτικές άλλων επιχειρήσεων και να τα μετατρέψουν σε πολύτιμη γνώση η οποία προέρχεται από αληθινές εφαρμογές. Η διαδικασία αυτή συμπληρώνει την έρευνα και την δημιουργία case studies στην επιχείρηση, δίνοντας την ευκαιρία εξέτασης ρεαλιστικών επιχειρηματικών εφαρμογών. Οι επιχειρήσεις κινούνται σε ένα περιβάλλον αλληλεπίδρασης και η γνώση της κάθε μιας από την άλλη είναι πολύ χρήσιμη και σχεδόν απαραίτητη. Οι managers πρέπει να είναι εξωστρεφείς και να είναι δεκτικοί σε όλες τις πηγές που μπορούν να τους αποφέρουν γνώση.

Η μεταφορά της γνώσης μέσα στην επιχείρηση, ίσως είναι η πιο σημαντική διαδικασία στην διαχείριση της γνώσης. Η αποτελεσματική και άμεση μεταφορά και διανομή γνώσης στους κατάλληλους ανθρώπους, δηλαδή αυτούς που μπορούν να την διαχειριστούν, είναι το ζητούμενο για μία επιχείρηση. . Πέρα από το γεγονός ότι η γνώση μοιράζεται στα κατάλληλα άτομα, υπάρχει ένα ακόμα στοιχείο που κάνει την μεταφορά αξιοσημείωτη διαδικασία: το κάθε άτομο που του μεταβιβάζεται η γνώση, έχει την δυνατότητα να προσθέσει νέες πληροφορίες που θα αποφέρουν μία άλλη εμπλουτισμένη και εξελιγμένη μορφή της υπάρχουσας γνώσης. Για το λόγο αυτό η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει μια σειρά από εφαρμογές διαχείρισης προσωπικού που αποσκοπούν στην παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων να λειτουργούν σαν ένα πληροφοριακό σύστημα.

Η σύγχρονη επιχείρηση, οφείλει να αντιμετωπίζει την διαχείριση της γνώσης ως ολοκληρωμένη επιχειρηματική διαδικασία που εφαρμόζεται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης εξίσου και να ασχολείται διεξοδικά με θέματα τα οποία εμπεριέχουν βασικές αρχές, που περιλαμβάνονται σε αυτήν. Συγκεκριμένα:

I.Με τον προσδιορισμό των κυρίαρχων γνώσεων ή ικανοτήτων που μία επιχείρηση κατέχει. Δηλαδή:

- a. που βρίσκεται η γνώση και τι αντιπροσωπεύει
- b. ποια η χρησιμότητα της

- c. σε ποια μορφή βρίσκεται και ποιος ή ποιοι είναι αυτοί που τη χρησιμοποιούν

- II. Με την ανάλυση της προστιθέμενης αξίας της γνώσης στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες. Δηλαδή:
 - a. ποιες ευκαιρίες, αλλά και ποια εμπόδια υπάρχουν για τη χρησιμοποίηση της γνώσης
 - b. ποια είναι η αξία της γνώσης για την επιχείρηση

- III. Με τον προσδιορισμό των αναγκαίων ενεργειών που απαιτούνται για να επιτευχθεί βέλτιστα η εφαρμογή γνώσης στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Δηλαδή:
 - a. ποιος θα είναι υπεύθυνος για την διαχείριση της γνώσης
 - b. πώς θα συντονιστεί η διανομή της γνώσης

- IV. Με την αναθεώρηση της υπάρχουσας χρησιμοποιούμενης γνώσης. Δηλαδή:
 - a. αν η χρησιμοποιούμενη μέχρι τώρα γνώση απέδωσε τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα
 - b. τι πρέπει να γίνει ώστε να βελτιωθεί η υπάρχουσα γνώση
 - c. αν παρουσιάστηκαν ευκαιρίες για δημιουργία νέας γνώση

3.4 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Το μοντέλο της διαδικασίας της διαχείρισης της γνώσης σύμφωνα με το «The Knowledge Management FieldBook» (Bokowitz W. Williams 1999), αποτελείται από δύο άξονες δραστηριοτήτων: αυτές που συμβαίνουν σε τακτική-καθημερινή βάση, με σκοπό τη δημιουργία και χρήση της γνώσης, η οποία αποκρίνεται στις απαιτήσεις και

στις προκλήσεις της αγοράς και στις στρατηγικής φύσεως δραστηριότητες, με τις οποίες η επιχείρηση αποσκοπεί να συνδυάσει την εκμετάλλευση των άυλων πόρων με την εκάστοτε στρατηγική που ακολουθεί. Οι δραστηριότητες αυτές είναι αλληλένδετες και έχουν ένα κοινό πλαίσιο διαχείρισης, που δεν είναι άλλο από εκείνο της διαχείρισης της γνώσης. Στην πράξη η διαχείριση της γνώσης αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια κατά τα οποία:

- a) τα άτομα συγκεντρώνουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για τις καθημερινές τους εργασίες
- b) χρησιμοποιούν τις πληροφορίες και τη γνώση που έχουν για να δημιουργήσουν αξία στην επιχείρηση
- c) μαθαίνουν από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους και
- d) μοιράζουν τη γνώση και σε άλλα άτομα, συνεισφέροντας στην ανάπτυξη της γνώσης στην επιχείρηση στο σύνολο της.

Από την άλλη πλευρά έχουμε τις διαδικασίες σε στρατηγικό επίπεδο κατά τις οποίες η επιχείρηση καλείται να :

- a) αξιολογεί συνεχώς τους υπάρχοντες άυλους πόρους, αλλά και να προβλέπει τις πιθανές μελλοντικές ανάγκες
- b) να προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης και
- c) να είναι σε θέση να απαλλάσσεται από ανεπίκαιρη και απαξιωμένη γνώση, που δεν εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους. Η απομάθηση (un-learning), δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να απορρίπτει την γνώση που δεν της είναι πλέον χρήσιμη, αποτελεί μια εξίσου σημαντική διαδικασία με εκείνη της μάθησης. Οι διαχειριστές της γνώσης, πρέπει να έχουν αναπτυγμένη την κριτική ικανότητα, έτσι ώστε να είναι σε θέση να απομακρύνουν την γνώση που δεν είναι συμβατή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η απόκτηση πληροφοριών, είναι μια συνεχής διαδικασία για την επιχείρηση. Οι αμέτρητες πηγές πληροφόρησης μετατρέπουν την διαδικασία σε πολύπλοκη και δύσκολη για την επιχείρηση. Η σύγχρονη τεχνολογία προσφέρει πολλές δυνατότητες πρόσβασης σε πληροφορίες, με αποτέλεσμα η αυξημένη διαθεσιμότητα να προκαλεί σύγχυση, αλλά και δυσκολία στην κρίση και επιλογή της πληροφορίας. Ο manager

της επιχείρησης είναι αυτός που δίνει την κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινούνται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση και θέτει ένα κοινό πλαίσιο δράσης, ώστε να υπάρχει μια συγκεκριμένη γραμμή αναζήτησης. Η οριοθέτηση των στόχων της επιχείρησης, του εξωτερικού ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος δημιουργούν ένα σύστημα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι κινούνται εξετάζοντας όλα τα δεδομένα (data) που τους παρέχουν πληροφορία (information) και κατ' επέκταση γνώση (knowledge).

Η χρήση των πληροφοριών/γνώσης, δηλαδή το πώς οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά από τις επιχειρήσεις για την παραγωγή γνώσης αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της διαχείρισης της γνώσης.

Στην μετατροπή της πληροφορίας σε γνώσεις, απαιτούνται πολλά χαρακτηριστικά από τους εργαζόμενους όπως: προηγούμενη γνώση, αντίληψη, εμπειρία, και δημιουργική σκέψη. Συνειδητοποιώντας ότι η καινοτομία είναι εκείνη που προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση πρέπει να εδραιώσει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο να παρακινεί τη δημιουργική χρήση των πληροφοριών, την ανάπτυξη και διατύπωση νέων ιδεών και την αποθήκευση των πληροφοριών σαν οργανωσιακή γνώση, στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης.

Προχωρώντας στη διαδικασία της μάθησης μπορούμε να πούμε ότι σήμερα αναγνωρίζεται επίσημα η αξία της παράλληλα με την καθημερινή εργασία. Για το λόγο αυτό, πρόκληση για τις επιχειρήσεις αποτελεί η ενσωμάτωση της μάθησης στον τρόπο εργασίας, κάτι το οποίο δεν είναι καθόλου εύκολο στην πράξη κάτω από τις πιεστικές, πολλές φορές, συνθήκες εργασίας που επικρατούν. Στόχος λοιπόν, είναι να γίνει κατανοητό πώς διάφορες ενέργειες επηρεάζουν την έκβαση ενός στόχου ή μίας διαδικασίας, ώστε να έχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με τη μάθηση και υποχρέωση της επιχείρησης είναι να διαμορφώνει ένα περιβάλλον το οποίο να συμπεριλαμβάνει όλα τα είδη και τους τύπους μάθησης στον εργασιακό χώρο. Μέσω της μάθησης εξασφαλίζεται η κεφαλαιοποίηση της αξίας της γνώσης που παράχθηκε, βελτιώνοντας έτσι την ευελιξία της επιχείρησης, αλλά και υποστηρίζοντας τη λήψη αποφάσεων.

Εφόσον έχουμε εξασφαλίσει τη γνώση μέσω της μάθησης και της χρήσης των πληροφοριών, θα πρέπει να προχωρήσουμε και στην κοινοποίησή της στα κατάλληλα άτομα της επιχείρησης, όπου και σε αυτό το σημείο εντοπίζεται η δυσκολία, στην εφαρμογή αυτής της διαδικασίας. Συγκεκριμένα, θα πρέπει η κατάλληλη γνώση να διαχέεται στο κατάλληλο άτομο, την κατάλληλη στιγμή, γιατί αφενός δεν αφορά άμεσα όλους τους εργαζομένους και αφετέρου η διάχυση της περιττής γνώσης, μέσα στην επιχείρηση, οδηγεί στον αποπροσανατολισμό των παραγωγικών διαδικασιών. Η συνεισφορά του ατόμου στο να καταστήσει τη ατομική του γνώση μέρος της επιχείρησης είναι μία διαδικασία από τη μία πλευρά χρονοβόρα και από την άλλη με ακαθόριστα οφέλη για εκείνον ή εκείνους που την κοινοποιούν στους υπολοίπους.

Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι η δραστηριότητα αυτή, αν και κυρίαρχη για μία επιχείρηση, δεν συστηματοποιείται από τους διαχειριστές της γνώσης. Συμπεριλαμβάνοντας τη μετάδοση της γνώσης στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης, είτε μέσω ηλεκτρονικών δομών είτε μέσω διαπροσωπικών επαφών, επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Η επιχείρηση της γνώσης έχει κατορθώσει να αναπτύξει μία κουλτούρα συνεισφοράς την οποία υποστηρίζει μέσω κατάλληλων ρόλων, υποδομών και κλίματος αναγνώρισης.

3.5 ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία για την επιχείρηση της γνώσης. Η διαδικασία αυτή, ξεκινά από την πρόσληψη και συνεχίζεται με την διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη διάρκεια του χρόνου. Η συνεχής αξιολόγηση πραγματοποιείται τόσο στην επιλογή των εργαζομένων, στο έργο τους και στην γνώση που προσφέρουν στην επιχείρηση. Βέβαια είναι πολλοί εκείνοι που αμφισβητούν την αξιοπιστία των κριτηρίων μέτρησης των άυλων πόρων. Δεν παύουν, όμως να υπάρχουν τρόποι μέτρησης, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται στις υπάρχουσες κλασικές διαδικασίες της επιχείρησης και να περιλαμβάνονται, τόσο στην υπάρχουσα επιχειρηματική γνώση, όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Ενδεικτικά παρατίθενται οι παρακάτω:

1. Να ορίζονται συγκεκριμένες τιμές στους διάφορους στόχους και οι οποίες θα αποτελούν κλίμακα μέτρησης για τα αντίστοιχα αποτελέσματα.
2. Να επιλέγονται μετρήσιμες ποσότητες οι οποίες θα δείχνουν την πρόοδο μιας χρονικής περιόδου και όχι το αποτέλεσμα μιας δεδομένης χρονικής στιγμής.
3. Οι μετρήσιμες ποσότητες να αντικατοπτρίζουν την εξέλιξη και τον ρυθμό με τον οποίο αυτή επιτυγχάνεται και τον κάθε επιμέρους στόχο.
4. Για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας θα πρέπει οι μετρήσιμες ποσότητες να είναι συγκεκριμένες και εύκολα υπολογίσιμες. Απαραίτητο, τέλος στοιχείο είναι τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν να μπορούν εύκολα να συνδεθούν με συγκεκριμένες ενέργειες και όχι με το σύνολο των επιχειρηματικών ενεργειών.

Συμπερασματικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αξιολόγηση των ατόμων και των εσωτερικών διαδικασιών οφείλει να έχει ως στόχο την αφοσίωση της επιχείρησης στους στρατηγικούς της στόχους. Άλλωστε, είναι κοινώς αποδεκτή η άποψη ότι για να είναι κάτι αποτελεσματικά διαχειρίσιμο, θα πρέπει να είναι και μετρήσιμο.

Προχωρώντας στις διαδικασίες ανάπτυξης και διατήρησης της γνώσης, δηλαδή στο σκοπό της επιχείρησης να διατηρεί αφενός τη βιωσιμότητα της, και αφετέρου την ανταγωνιστικότητά της σε βάθος χρόνου, θα πρέπει να πούμε ότι οι διαδικασίες αυτές αποτελούν τους μακροπρόθεσμους στόχους της διαχείρισης γνώσης. Θα πρέπει λοιπόν οι ενέργειες που σχετίζονται με την ανάπτυξη και διατήρηση της γνώσης να αντιμετωπίζονται από μία σύγχρονη οπτική γωνία. Συγκεκριμένα θα πρέπει να βρίσκονται πηγές, είτε οικονομικές είτε ανθρώπινες, οι οποίες να προωθούν την ανάπτυξη της γνώσης, αλλά κυρίως την διατήρησή της, αφού συνήθως αυτή η διαδικασία υποτιμάται. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι απαραίτητη, όπως και μεταξύ επιχείρησης-προμηθευτών, επιχείρησης-πελατών, ακόμη και επιχείρησης-ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις έχουν την τάση να διατηρούν τη γνώση, την οποία έχουν αποκτήσει, ακόμα και όταν αυτή δεν προσφέρει άμεσο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γνώση όμως, αλλά και οι άυλοι πόροι στο σύνολό τους, καθώς και οι υλικοί, απαιτούν κεφάλαια για να διατηρούν την αξία τους και φυσικά δεν προσφέρουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η συνεχής αλλαγή του οικονομικού περιβάλλοντος και η

εμφάνιση νέων προκλήσεων και ευκαιριών οδήγησαν τις επιχειρήσεις του σύγχρονου οικονομικού κόσμου να κατανοούν το πότε, το γιατί και το πώς πρέπει να απαλλάσσονται από την ανεπίκαιρη ή απαξιωμένη γνώση. Όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές, η πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η ταχύτητα των εξελίξεων δημιουργεί την απαίτηση συνεχούς ανανέωσης της γνώσης.

Η απαλλαγή ως διαδικασία, σπάνια τίθεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, παρά το γεγονός ότι συμπεριλαμβάνει πολύ ουσιαστικές ενέργειες. Για παράδειγμα:

- I. τον τερματισμό ενός προγράμματος εκπαίδευσης
- II. την αναβάθμιση ή αντικατάσταση των πληροφοριακών συστημάτων
- III. την πώληση ή δωρεά αδειών ή κάποιας πατέντας
- IV. την επανεκπαίδευση, τοποθέτηση σε νέες θέσεις ή απόλυση στελεχών με απαξιωμένες δεξιότητες
- V. τον τερματισμό συνεργασιών, συμμαχιών ή συμβολαίων

Είναι προφανές ότι η διαχείριση της γνώσης δεν αποτελεί μία εύκολη διαδικασία και οι πιθανοί λάθος χειρισμοί μπορούν να προκαλέσουν άσχημο κλίμα και αντιδράσεις στους χώρους της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω προκύπτει η απομάκρυνση της επιχείρησης από τους βασικούς της στόχους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να έχει αναπτυχθεί μία κουλτούρα ανάλογη στην εταιρία, η οποία θα προωθή τη συνεχή ροή γνώσης γύρω από αυτήν. Στο δύσκολο αυτό έργο για την κάθε επιχείρηση, μερίδιο υποχρέωσης και ευθύνης έχουν όλοι οι φορείς της. Αυτό σημαίνει ότι η σπουδαιότητα της εργασίας κάθε ατόμου, ανεξάρτητα του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται, είναι μεγάλη. Έχοντας κοινό στόχο την γνώση και την διαχείρισή της, μπορεί να επιτευχθεί το βέλτιστο δυνατό για κάθε επιχείρηση.

4. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (LEARNING ORGANIZATION)

4.1 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ

Οι Fiol and Lyles (1985) αναφέρουν ότι ο τρόπος για να παραχθεί ανταγωνιστική γνώση είναι η εναρμόνιση των στελεχών με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύπλοκα και δυναμικά, η μάθηση μπορεί να αποδειχθεί σαν μια πολύ δύσκολη διαδικασία, έως και ανέφικτη. Η ισορροπία μεταξύ της αλλαγής και της σταθερότητας είναι η απαραίτητη συνθήκη για την εφαρμογή της οργανωσιακής γνώσης. Η επιχείρηση της γνώσης χειρίζεται τον ανταγωνισμό περισσότερο σαν ένα μέσο γνώσης παρά σαν μια εχθρική δύναμη. Ο ανταγωνισμός παρακινεί τις επιχειρήσεις να συγκρίνουν την αποτελεσματικότητά τους και να εξάγουν συμπεράσματα και γνώση. Η επιχείρηση της γνώσης πρέπει να είναι σε θέση να «μαθαίνει» πιο γρήγορα από την άλλη, να καινοτομεί και να προσαρμόζεται στην ζήτηση των καταναλωτών. Η γνώση πρέπει να αποκτιέται μέσα στην επιχείρηση σαν αποτέλεσμα της εταιρικής αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον της, μέσα από την επεξεργασία της πληροφορίας. Οι εργαζόμενοι μελετούν το περιβάλλον και παρέχουν γνώση στην επιχείρηση, κάνοντας έρευνες ως προς την συλλογή και ερμηνεία των πληροφοριών. Η εξαγωγή γνώσης μειώνει την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις αποκτούν γνώση από την ίδρυση τους. Η γνώση αποθηκεύεται μόνο αν αποτελεί χρήσιμο στοιχείο για την επιχείρηση. Αυτό προϋποθέτει μια βασική ερμηνεία της πληροφορίας και της πιθανής χρησιμότητας της στην επιχείρηση βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα.

4.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Κατά τον Senge (1990), η επιχείρηση της γνώσης (learning organization) αποτελείται από το σύνολο των ανθρώπων που συνεχώς ενισχύουν την ικανότητα τους να δημιουργούν αυτό που οραματίζονται. Δηλαδή μια επιχείρηση που έχει φιλοσοφία την εξέλιξη, την απάντηση στην αλλαγή και την αντίδραση στο αβέβαιο. Η επιχείρηση

της γνώσης ανταποκρίνεται στην αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα του ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος. Έχει την ικανότητα και τους μηχανισμούς να συλλέγει, να αναλύει και να επεξεργάζεται την πληροφορία με σκοπό την απόκτηση γνώσης. Αυτή η μορφή της επιχείρησης είναι σε θέση να:

Εντοπίζει και να διορθώνει τυχόν σφάλματα. Η επιχείρηση σε αυτό το στάδιο συγκρίνει την υπάρχουσα απόδοση με την προσδοκώμενη, και διορθώνει τις αδυναμίες της. Δηλαδή, συλλέγει την απαιτούμενη γνώση με σκοπό την διατήρηση της οικονομικής της απόδοσης χωρίς να αναδιαμορφώνει το συνολικό σχέδιο δράσης. Η γνώση αυτή είναι αποτέλεσμα της μάθησης μονού βρόχου (single loop learning).

Παρακολουθεί το ανταγωνιστικό της περιβάλλον εντοπίζοντας τις αλλαγές που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή της. Σε περιόδους έντονων ανακατατάξεων η επιχείρηση συλλέγει γνώση και αναδιαμορφώνει τις διαδικασίες και μηχανισμούς των τμημάτων με σκοπό την επιδίωξη των στρατηγικών στόχων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση δεν αρκείται στο να εντοπίζει τα λάθη αλλά προχωρά και σε νέο επιχειρηματικό σχεδιασμό. Αυτή η γνώση προκύπτει από την μάθηση διπλού βρόχου (double loop learning).

Παίρνει στρατηγικές αποφάσεις με σκοπό την διατήρηση της απόδοσής της και την ευθυγράμμιση του σκοπού με το εσωτερικό περιβάλλον. Απαιτείται η διαχείριση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον και αντίστροφα. Η ολοκλήρωση αυτών των στόχων επιτυγχάνεται κατά τον Chris Argyris κατά την διαδικασία της μετά-μάθησης (deuteron learning).

Η επιχείρηση της γνώσης έχει την ικανότητα να παίρνει αποφάσεις, να ολοκληρώνει τους στόχους της μέσα από τις σωστές διαδικασίες και τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Κατά τον Peter Senge (The Fifth Discipline, 1990), υπάρχουν πέντε βασικές αρχές που θα πρέπει να εφαρμόζει η επιχείρηση της γνώσης:

- Προσωπική γνώση: η συνεχής αποσαφήνιση και εκβάθυνση του προσωπικού οράματος και η ικανότητα της αντικειμενικής αξιολόγησης των πραγματικών συνθηκών,

- Το κοινό όραμα: η ικανότητα δημιουργίας κοινού οράματος το οποίο προωθεί την ατομική και συλλογική δέσμευση και εργασία στην αποστολή της επιχείρησης, και αποτρέπει την απλώς τυπική διεκπεραίωση των εργασιών,
- Πνευματικά πρότυπα: το σύνολο των υποθέσεων και θεωριών όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο μια οντότητα αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί τα δεδομένα,
- Ομαδική μάθηση: οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται η ομαδική μάθηση,
- Η δημιουργία ενός κοινού πεδίου δράσης όπου ενθαρρύνει την αλληλεπίδραση των απόψεων, την συνεργασία, και την ομαδική εργασία,
- Συστηματική σκέψη: ένα σύνολο αντιλήψεων, για την κατανόηση και εκμετάλλευση των πληροφοριών, καθώς και για την αλληλεπίδραση των ενεργειών, μέσα στην επιχείρηση. Η συστηματική σκέψη θέτει τις βάσεις για την συνεργασία και την ομαδική εργασία των τμημάτων.

Οι επιχειρήσεις που κατανοούν το ρόλο και την εφαρμογή της οργανωσιακής γνώσης στην παραγωγική διαδικασία, ενισχύουν τον επιχειρηματικό σχεδιασμό με τις παρακάτω ενέργειες:

Οριοθετούν τον σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης κατόπιν εκτενούς έρευνας του περιβάλλοντός της με σκοπό την αναγνώριση των μελλοντικών συνθηκών, γεγονότων, αναγκών και ευκαιριών που σχετίζονται με την αποστολή της. Η εξέταση του μακροπεριβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι αποτέλεσμα διπλής διαδρομής μάθησης, και έχει σαν σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης γνώσης για την αναδιαμόρφωση της λειτουργίας της. Στην ουσία, η γνώση αυτή αποτελείται από πληροφορίες ικανές να διαμορφώσουν και να αξιολογήσουν τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης, τον σκοπό της επιχείρησης, τον καθορισμό των πελατών της (target group), την γεωγραφική τους θέση και τον καθορισμό των συνεργατών της.

Προσδιορίζουν το στρατηγικό περιεχόμενο των αποφάσεων με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η απόδοση και η σχέση μεταξύ του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με κύριο σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Η μετά - μάθηση διευκολύνει αυτούς τους μηχανισμούς.

Δίδεται έμφαση στην προσεκτική εκτέλεση και εφαρμογή των διαδικασιών βάσει σχεδίου έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών στόχων.

4.3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση της γνώσης δεν απαιτεί μόνο την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης της γνώσης στις διαδικασίες της επιχείρησης. Ο χρόνος είναι αυτός που δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να εντρυφήσει σε αυτή την οργανωσιακή κουλτούρα, να υιοθετήσει νέες τεχνικές στα στάδια παραγωγής, και να καταρτίσει τους εργαζομένους σε μια διαφορετική επιχειρηματική φιλοσοφία. Η εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο και την εφαρμογή ενός μακροπροθέσμου σχεδιασμού διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και λειτουργιών της επιχείρησης.

Το πρώτο βήμα, είναι η δημιουργία κλίματος που προάγει και επιβραβεύει την δημιουργία γνώσης. Η συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών, η κατάστρωση στρατηγικών σχεδίων, η έρευνα της ζήτησης, η εκτίμηση των επιχειρηματικών διαδικασιών είναι θέματα τα οποία απαιτούν χρόνο για να αναπτυχθούν. Η πίεση και οι γρήγοροι ρυθμοί δεν δίνουν την ευκαιρία στους εργαζομένους για έρευνα και αξιολόγηση πληροφοριών, σε αντίθεση τους υποδεικνύουν μηχανικούς τρόπους εργασίας-διεκπαίρεσης των διαδικασιών. Στην επιχείρηση της γνώσης ο manager δίνει χρόνο στους εργαζομένους να εξελίξουν την εργασία τους προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο χρόνος αυτός είναι παραγωγικός για την επιχείρηση και «εξαργυρώνεται» από την νέα γνώση που εισάγεται στην επιχείρηση.

Η κατάργηση των ορίων μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης είναι ένα βασικό βήμα στην δημιουργία της επιχείρησης της γνώσης. Η συνεργασία και η ενδοεπικοινωνία των εργαζομένων αποφέρει γνώση και ιδέες στην επιχείρηση. Οι προτάσεις των εργαζομένων σε πολλές περιπτώσεις μετατρέπονται σε εν δυνάμει στρατηγικούς στόχους. Στην επιχείρηση της γνώσης ο άνθρωπος είναι ο βασικός άξονας επιτυχίας. Ο manager πρέπει να παροτρύνει και να δημιουργεί πεδίο

συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, με σκοπό την εξαγωγή ολοκληρωμένων και εμπειριστατωμένων συμπερασμάτων, χρήσιμων για την λειτουργία της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας δεν είναι μόνο η επιστημονική τεκμηρίωση των συμπερασμάτων αλλά και η εξαγωγή αντικειμενικών διαπιστώσεων. Η συγκέντρωση ρητής και άρρητης γνώσης, μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει την διαθέσιμη γνώση στην επιχείρηση.

Το αποτέλεσμα αυτής της «οργανωσιακής κουλτούρας», είναι η δημιουργία πεδίων γνώσης (learning forums). Τα πεδία γνώσης είναι προγράμματα, που με άξονα τους στρατηγικούς στόχους, εξετάζουν θέματα όπως: η στρατηγική αναθεώρηση και αξιολόγηση της επιχείρησης, η οποία εξετάζει τις αλλαγές του ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εξέλιξη των παραγόμενων προϊόντων, η τεχνολογική και οικονομική απόδοση. Αυτές οι διαδικασίες εξετάζουν την παραγωγή νέας γνώσης σε συνδυασμό με την δυνατότητα εφαρμογή τους στις επιχειρηματικές λειτουργίες.

Η επιχείρηση της γνώσης, αποκλίνει από το παραδοσιακό μοντέλο επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο σχεδιασμού όσο και σε επίπεδο λειτουργίας και διαδικασιών. Η γνώση αποτελεί την βάση, αλλά και τον κύριο στόχο της κάθε επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι υπάρχουσες αρχές καταρρίπτονται, αντίθετα εμπλουτίζονται και προσαρμόζονται στα δεδομένα που επιτάσσει η νέα εποχή της γνώσης. Η διαμόρφωση μιας κοινής επιχειρηματικής κουλτούρας είναι δύσκολη και η εφαρμογή της ακόμα δυσκολότερη. Η δομή της επιχείρησης αναδομείται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και διαδικασιών. Ο τρόπος της καθημερινής εργασίας, ο καθορισμός στρατηγικών στόχων και η διαδικασία της λήψης αποφάσεων, είναι ενέργειες που εξελίσσονται μέσα από την συνεργασία όλων των μερών της επιχείρησης. Ο συντονισμός της γνώσης και της διαχείρισης προσωπικού είναι βασικά σημεία της λειτουργίας της επιχείρησης της γνώσης.

4.3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η επιχείρηση της γνώσης, έχει σαν βασική της αρχή τον άνθρωπο. Οι υψηλά ιστάμενοι της κάθε επιχείρησης αντιλαμβάνονται την σημαντικότητα της γνώσης και συνεπώς των ανθρώπων που την παράγουν και την υπηρετούν. Έτσι λοιπόν, οι

εργαζόμενοι βρίσκονται υπό μία κατάσταση συνεχούς παρακίνησης για το βέλτιστο αποτέλεσμα, τόσο σε προσωπικό όσο και επιχειρηματικό επίπεδο, λόγω της αναγνώρισης που εισπράττουν από τους ανώτερούς τους. Η ιεραρχική πυραμίδα, έχει σαν βάση της τους εργαζομένους, ακολουθούν στην μέση οι υπεύθυνοι τμημάτων και οι μάνατζερ και φτάνοντας στην κορυφή βρίσκεται η διοίκηση και η ηγεσία.

Αρχίζοντας από την κορυφή της πυραμίδας, παρατηρούμε ότι ο ρόλος του ηγέτη στην σύγχρονη επιχείρηση έχει μεταβληθεί και αναπροσαρμοστεί στο πλαίσιο των αλλαγών που έχει επιφέρει η διαχείριση της γνώσης. Προκύπτουν, λοιπόν, οι ακόλουθες αρμοδιότητες²⁷:

1. Το κύριο μέλημα ενός ηγέτη είναι η δημιουργία ξεκάθαρου επιχειρηματικού στόχου. Η επίτευξη των στρατηγικών στόχων επιτυγχάνεται από την φιλοσοφία και λειτουργία της επιχείρησης. Ο ηγέτης πρέπει να είναι ο εμπνευστής και εμπυχωτής του οράματος, εφόσον κατέχει τον πιο βασικό ρόλο, όσον αφορά την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που θέτει. Παράλληλα πρέπει να είναι σε θέση να το μεταδίδει σε όλους τους συντελεστές της επιχείρησης. Η έλλειψη ενός καθορισμένου πεδίου δράσης, οδηγεί στην αποτυχία.
2. Η ενθάρρυνση του μάνατζερ, των στελεχών, και κατ' επέκταση της υπόλοιπης ομάδας, η δημιουργία κινήτρων και η ενίσχυση της ομαδικής προσπάθειας αποτελούν μια συνεχή και απαιτητική αρμοδιότητα του ηγέτη.
3. Η εργασιακή του συμπεριφορά θα πρέπει να αποτελεί έμπνευση και παράδειγμα για όλους μέσα στην επιχείρηση.
4. Ακόμα πιο σημαντική αρμοδιότητα, κυρίως σε περιόδους αλλαγών, αποτελεί η αναπροσαρμογή των στρατηγικών στόχων και των επιχειρηματικών ενεργειών.

Συμπερασματικά, ο ρόλος ενός ηγέτη είναι θεμελιώδης για την επιχείρηση. Η λήψη αποφάσεων, η εφαρμογή και η αξιολόγηση τους αποτελούν τις κύριες επιχειρηματικές διαδικασίες. Στην επιχείρηση της γνώσης, εκείνος είναι που θέτει τις βάσεις για αυτές τις λειτουργίες και εναρμονίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με σκοπό την δημιουργική και εμπνευσμένη εργασία κάτω από την

²⁷ Ι. Ανδριανάκος, Γ. Καλαντζής, Σ. Λιλής, Δ.Μανέλλης, Ε. Μανουβέλος (2005), "Change Management: Συνέχεια (και) Αλλαγή στη Σύγχρονη Επιχείρηση. Ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής,

φιλοσοφία της διαχείρισης της γνώσης. Τα ακαδημαϊκά προσόντα σε συνδυασμό με την εμπειρία και την συνεχή παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, συνθέτουν το προφίλ του ηγέτη της επιχείρησης της γνώσης.

Σύμφωνα με παλαιότερα πρότυπα, η ακαδημαϊκή μόρφωση και η πνευματική οξυδέρκεια αποτελούσαν τα βασικά κριτήρια επιλογής ενός ηγέτη. Η άποψη πως η γνώση είναι ανεξάντλητη και συνεχώς μεταβαλλόμενη επικράτησε και έτσι, η μόρφωση δεν επαρκεί για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του. Αντιθέτως, απαιτούνται χαρακτηριστικά όπως: η ευελιξία, η ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων και η δια βίου εκπαίδευση. Οι αξίες και η δέσμευση απέναντι στους στόχους και τις επιχειρηματικές στρατηγικές, έχουν ως αποτέλεσμα την εμπιστοσύνη της ομάδας προς το πρόσωπο του ηγέτη και την αφοσίωση στους στόχους και στην φιλοσοφία της επιχείρησης.

4.3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Περνώντας στο επόμενο τμήμα της ιεραρχικής πυραμίδας, συναντάμε τους μάνατζερ, των οποίων ο ρόλος είναι πολύ σημαντικός και το μέγεθος της ευθύνης τους τεράστιο. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά: οι στόχοι, η επιχειρηματική δομή και φυσικά οι άνθρωποι. Έχοντας συγκεκριμένους πόρους (κεφάλαια, άνθρωποι, ιδέες κ.λπ.) προσπαθούμε να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους. Αν δεχθούμε ότι διαχείριση σημαίνει πως όλα πρέπει να γίνουν καλύτερα και πιο γρήγορα, μαζί ή μέσω άλλων ανθρώπων, οι λέξεις κλειδιά είναι: η οργάνωση, ο έλεγχος και ο συντονισμός. Το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για τις παραπάνω ενέργειες επωμίζονται οι μάνατζερ της κάθε επιχείρησης.

Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης, οι αξίες τους, το πώς αντιλαμβάνονται το ρίσκο, καθώς και οι φιλοδοξίες τους, σε προσωπικό αλλά και οργανωσιακό επίπεδο, είναι βασικές στην κατάστρωση της στρατηγικής. Η στρατηγική πάντα επηρεάζεται από το πώς αντιλαμβάνονται οι μάνατζερ την επιχείρηση και τις δυνατότητες της— ανεξάρτητα με αντικειμενικές αναλύσεις – και τί οράματα έχουν γι' αυτήν.

Παράλληλα, το πολιτισμικό στοιχείο είναι πολύ σημαντικό στην κατάσταση στρατηγικής. Οι Ιάπωνες μάνατζερ, για παράδειγμα, λειτουργούν με βάση μίας μακροπρόθεσμης προοπτική σε αντίθεση με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους, που είναι περισσότερο επιρρεπείς στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Οι Ιάπωνες προτιμούν να έχουν σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές τους, επενδύοντας σε ένα μακροπρόθεσμο επίπεδο σε αντίθεση με Αμερικανούς και Ευρωπαίους που επιλέγουν τους συνεργάτες τους βάση της δεδομένης στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση με σκοπό την επίτευξη κέρδους, χωρίς να επενδύουν σε αυτούς για τα μελλοντικά τους σχέδια²⁸. Επιγραμματικά οι ευθύνες-στόχοι ενός μάνατζερ αναφέρονται παρακάτω:

- ώθηση των πωλήσεων
- συγκέντρωση κοινωνικής υποστήριξης
- προσέλκυση επενδυτών
- εκπαίδευση υπαλλήλων σε νέες πρακτικές
- συμμετοχή στα κέντρα λήψης αποφάσεων
- συντονισμός ενδοεπικοινωνίας των υπαλλήλων μεταξύ τους και μεταξύ της διοίκησης
- επιλογή συνεργατών
- προώθηση του κοινωνικού προφίλ της επιχείρησης
- προτάσεις ιδεών/ υπηρεσιών και ανάπτυξης αυτών
- οργάνωση και έλεγχος των εσωτερικών διαδικασιών
- εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης
- δημιουργία και ανάπτυξης οράματος γνώσης
- ενθάρρυνση διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων
- υιοθέτηση του μοντέλου διοίκησης «από το μέσο προς την κορυφή και προς τη βάση»
- καλλιέργεια δικτύου γνώσης με το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον

Σε μια οικονομία που δεν υπάρχουν σταθερά δεδομένα, όπου η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και οι ανταγωνιστές αυξάνονται, το μονό διαρκές ανταγωνιστικό

²⁸ Ikujiro Nonaka (1998), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.21

στοιχείο είναι η γνώση. Οι επιχειρήσεις που ανταπεξέρχονται είναι αυτές που εισάγουν συνεχώς νέα γνώση και την εφαρμόζουν στην παραγωγική τους διαδικασία. Λίγοι είναι οι μάνατζερ που μπορούν να αντιληφθούν την έννοια της οργανωσιακής γνώσης, και ακόμη λιγότεροι αυτοί που είναι σε θέση να την διαχειριστούν.

Σύμφωνα με τον Ikujiro Nonaka, οι μάνατζερ του Δυτικού κόσμου δεν αντιλαμβάνονται την εφαρμογή της γνώσης στην επιχείρηση και τις δυνατότητες που μπορούν να παραχθούν από αυτή. Αξιολογούν μόνο την αντικειμενική γνώση που μπορεί να μετρηθεί μέσα από το αποτέλεσμα της, σε αντίθεση με εταιρίες όπως οι: Honda, Canon, Sharp όπου αναγνωρίζουν ότι η δημιουργία νέας γνώσης δεν είναι μόνο αποτέλεσμα επεξεργασίας αντικειμενικών διαθέσιμων πληροφοριών. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται άμεσα στην ζήτηση των καταναλωτών, να αναπτύσσουν τα προϊόντα τους, να εισάγουν τα προϊόντα τους σε νέες αγορές και να εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες στην παραγωγική διεργασία. Η διαχείριση της γνώσης απαιτεί μια φιλοσοφία που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις διαδικασίες και τους ανθρώπους της επιχείρησης.

Οι μάνατζερ οφείλουν να είναι πιστοί στις αρχές της διαχείρισης της γνώσης και να την μεταδίδουν σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, συντονίζοντας την παραγωγική διαδικασία προς αυτήν την κατεύθυνση. Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται σαν ένας ζωντανός οργανισμός που παρά την οργάνωση της, οι αλλαγές είναι συνεχείς και απαιτούν πάντα ανταπόκριση.

Στο νέο αυτό μοντέλο επιχείρησης η γνώση τοποθετείται στο κέντρο της στρατηγικής διαχείρισης προσωπικού. Θεωρώντας την γνώση σαν αποτέλεσμα της μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή, οι μάνατζερ της επιχείρησης της γνώσης αναδιαμορφώνουν την δομή της επιχείρησης, τα τμήματα και τις ευθύνες των εργαζομένων με σκοπό την εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης, μέσα από σύγχρονες διαδικασίες. Η μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή, απαιτεί γνώση, ένστικτο, εμπειρία και επιμονή. Είναι μια συνεχής διαδικασία και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτήν είναι πολύ χρήσιμα για την στρατηγική πορεία της επιχείρησης.

Οι Ιάπωνες μάνατζερ προχωρούν ένα βήμα παραπάνω εισάγοντας καινοτόμες μεθόδους στην διαχείριση προσωπικού με σκοπό την ανάπτυξη της γνώσης της επιχείρησης από τους ανθρώπους της. Το αρχικό στάδιο της οργανωσιακής σχεδίασης είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάπτυξη «περιττών» ιδεών

μέσα στην επιχείρηση²⁹. Οι μάνατζερ αρχικά ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να επιχειρηματολογούν και να προτείνουν ιδέες που δεν αποσκοπούν άμεσα στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης, με σκοπό την δημιουργία ενός κλίματος ελεύθερου διαλόγου ανάμεσα στους εργαζομένους, το οποίο διευκολύνει την μεταφορά της άρρητης γνώσης. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι κατανοούν τον τρόπο σκέψης και αντίληψης των συναδέλφων τους. Μακροπρόθεσμα δημιουργείται ένας κώδικας επικοινωνίας και αντίληψης όπου η άρρητη γνώση μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί και κυρίως να εντοπισθεί, όπως επίσης και ένα κοινό γνωστικό πεδίο, μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι δρουν. Αυτή η τακτική εξηγεί και την ανάθεση της ίδιας εργασίας σε πολλές ομάδες μέσα στην επιχείρηση, από τον manager. Οι διαφορετικές προσεγγίσεις πάνω στο ίδιο έργο αναδεικνύουν διαφορετικά αποτελέσματα τα οποία όμως βασίζονται στην ίδια αρχή. Αυτό οδηγεί στην εξέταση πολλών εναλλακτικών προτάσεων, στην σύγκριση αποτελεσμάτων και, τελικά, στην επιλογή της βέλτιστης λύσης μέσα από τον διάλογο των εργαζομένων και του μάνατζερ. Αυτή η διαδικασία μπορεί να φαίνεται ασύμφορη και χρονοβόρα, όμως τα αποτελέσματα που αποφέρει όπως ο διαμοιρασμός των ευθυνών, ο πολλαπλασιασμός των πληροφοριών, και τελικά η ικανότητα της επιχείρησης ως προς την γέννηση και εφαρμογή ιδεών, είναι πολύ χρήσιμα στην επιχείρηση και αποφέρουν το ζητούμενο αποτέλεσμα το οποίο είναι η λειτουργία της επιχείρησης με την εφαρμογή της οργανωσιακής γνώσης.

Επίσης η δυνατότητα πρόσβασης και αναζήτησης μεγάλου όγκου πληροφοριών, αποτελεί ένα εργαλείο μάθησης όσον αφορά την αξιολόγηση της πληροφορίας. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται με αυτόν τον τρόπο στο να εξετάζουν μεγάλο όγκο πληροφορίας, να αξιολογούν και τέλος να αποθηκεύουν κατάλληλα την γνώση ώστε να είναι προσβάσιμη σε κάθε ενδιαφερόμενο, στο μέλλον. Στην επιχείρηση της γνώσης ο μάνατζερ δεν έχει πια την αποκλειστική ευθύνη για την αναζήτηση νέας γνώσης ούτε και την αποκλειστική ευθύνη όλων των διαδικασιών. Το μερίδιο ευθύνης διαμοιράζεται όπως και οι παραγωγικές διαδικασίες. Η αξία των ανώτερων, μεσαίων και κατώτερων στελεχών δεν εξαρτάται από την ιεραρχική τους θέση μέσα στην επιχείρηση αλλά από την συνεισφορά και την σημαντικότητα της γνώσης που προσφέρουν στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης. Στην επιχείρηση της

²⁹ Ikujiro Nonaka (1998), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.36

γνώσης φυσικά η ιεραρχία δεν ακυρώνεται, υφίσταται αλλά εξυπηρετεί κάποιο σκοπό. Τα στελέχη είναι αυτά που έχουν την υποχρέωση να εισάγουν στην επιχείρηση γνώση και να την κατανείμουν κατάλληλα στους εργαζόμενους, με σκοπό να αξιοποιηθεί στην επιχείρηση. Ο όγκος πληροφοριών είναι αυτός που καθιστά την ενδοεπικοινωνία στην επιχείρηση, απαραίτητη. Οι μάνατζερ έχουν την υποχρέωση να κατευθύνουν την επιχείρηση σύμφωνα με τους στρατηγικούς της στόχους, δίνοντας έτσι στους εργαζομένους το πλαίσιο στο οποίο πρέπει να λειτουργούν. Υποδεικνύουν τις προτεραιότητες και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν οδηγώντας την επιχείρηση προς την κατεύθυνση που έχει καθοριστεί. Η διαχείριση της πληροφορίας είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επιχείρηση και παράλληλα δύσκολο. Οι συνεχείς αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, η συνεχής ροή πληροφοριών, η διαχείριση του προσωπικού, η λήψη αποφάσεων είναι στοιχεία που κάνουν την εργασία των μάνατζερ ιδιαίτερα απαιτητική.

Οι μάνατζερ είναι υπεύθυνοι επίσης για την «μέτρηση» και την αξιολόγηση της σημασίας της γνώσης, μιας και από αυτό εξαρτάται η χρησιμοποίηση της σε στρατηγικές αποφάσεις. Αφενός η μέτρηση της γνώσης σε χρηματοοικονομικό επίπεδο μέσα από την εξέταση κόστους – οφέλους είναι μια ασφαλής μέθοδος αξιολόγησης που όμως δεν χρησιμοποιείται ευρέως γιατί κρίνεται ως ελλιπής. Στην επιχείρηση της γνώσης, τα κριτήρια διαφέρουν και το κέντρο βάρους μετατοπίζεται σε θέματα όπως: αν η γνώση συμβαδίζει με το όραμα της επιχείρησης, αν εφαρμόζεται στους επιχειρηματικούς στρατηγικούς στόχους ή στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης.

Σε επιχειρήσεις όπου ο μάνατζερ θεωρεί ότι η οργανωσιακή γνώση εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα παραγωγής και οι εργαζόμενοι συμβαδίζουν με το όραμα της επιχείρησης, τολμάει ακόμα πιο ριζοσπαστικές μεθόδους με σκοπό τον καθορισμό των στρατηγικών του στόχων. Δίνει στους εργαζομένους την ελευθερία και την αυτονομία να καθορίζουν τους δικούς τους στόχους. Οι μάνατζερ δίνουν την δυνατότητα στα “ανεξάρτητα” τμήματα της επιχείρησης να προσθέσουν τους δικούς στόχους στην “γενική γραμμή της επιχείρησης”, με σκοπό την αξιολόγηση των προτάσεων τους, ή ακόμα και την εφαρμογή τους. Στο πλαίσιο αυτών των τακτικών

διαχείρισης η Honda με το σύνθημα «Ας ρισκάρουμε» (Let's gamble)³⁰, ώθησε τους εργαζόμενους του τμήματος «Product Development» να προτείνουν τις ιδέες τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την παραγωγή επιτυχημένων προϊόντων, και την απαρχή μιας φιλοσοφίας για μια νέα σειρά προϊόντων.

Η οργανωσιακή γνώση και οι προτάσεις των εργαζομένων παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση της γνώσης, γιατί μέσα από τον διάλογο και την συνεργασία γίνονται ιδέες, που πιθανόν να μην υπήρχαν στην ατζέντα της επιχείρησης. Η αλληλεπίδραση των γνώσεων και των τεχνικών, καθώς και η συνεχή ροή γνώσης μπορεί να αποδώσει στην επιχείρηση επικερδή αποτελέσματα.

Τα μεσαία στελέχη, ισορροπώντας μεταξύ των στρατηγικών στόχων που θέτει η διοίκηση και των ρεαλιστικών στόχων που τους επιτρέπει η αγορά, προσπαθούν να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Είναι αυτοί που μπορούν να γνωρίζουν τις δυνατότητες της επιχείρησης, δηλαδή των ανθρώπων της, και να σχεδιάζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν στο όραμα της επιχείρησης. Πίσω από πολλά καινοτόμα προϊόντα, βρίσκεται κάποιος μάνατζερ, ο οποίος μετέτρεψε την άρρητη γνώση των στελεχών και των εργαζομένων σε ρητή και την εισήγαγε στην παραγωγική διαδικασία.

Μία από τις σημαντικότερες επιδιώξεις του είναι η δημιουργία ομαδικού πνεύματος στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιδίωξη των επιχειρήσεων να συγκεντρώνουν εκπαιδευμένο προσωπικό, τους έφερε μπροστά σε μία άλλη πραγματικότητα. Ακόμα και το πιο αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό δεν μπορεί να προσφέρει τα αναμενόμενα αν δεν διέπει τις ενέργειές του, το ομαδικό πνεύμα. Η δημιουργία αυτού, επιτυγχάνεται από μία στρατηγικά σχεδιασμένη επικοινωνία κατά την οποία κάθε μέλος ομάδας οφείλει να αποδεχτεί το ρόλο του στο σύνολο. Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς εκπαιδεύονται για να συντονίσουν τις ενέργειές τους, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να συντηρήσουν τη θετική εικόνα τους, στο κοινωνικό σύστημα που αποτελείται από το υπαλληλικό προσωπικό, τους πελάτες και τους επενδυτές.

³⁰ Ikujiro Nonaka (1998), "The Knowledge-Creating Company", Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg.31

Η πληροφόρηση είναι περισσότερο χρήσιμη σε εργασιακές διαδικασίες οι οποίες απαιτούν επαναλαμβανόμενες, τυποποιημένες και μηχανικές ενέργειες. Τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης, που στηρίζονται στο σχεδιασμό και στον έλεγχο, απαιτούν γρήγορη και άμεση πληροφόρηση, η οποία διοχετεύεται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (Management Information Systems).

Είναι γεγονός ότι μεγάλη πρόκληση και δυσκολία για τη διαχείριση της γνώσης αποτελεί η μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογική. Για ξεπεραστεί όμως αυτό το εμπόδιο πρέπει να δούμε τους λόγους που το προκαλούν, γιατί από τη φύση του ο άνθρωπος αρέσκεται να βοηθάει και να μαθαίνει το συνάνθρωπο του. Δύο είναι κατά βάση οι λόγοι που δημιουργούν αυτό το πρόβλημα σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία:

- η έλλειψη χρόνου, και
- η έλλειψη εμπιστοσύνης

Γεγονός αδιαμφισβήτητο αποτελεί ο περιορισμένος χρόνος του κάθε εργαζομένου και ο τεράστιος εργασιακός του φόρτος. Έτσι, κάθε άτομο περιορίζεται στο να φέρνει εις πέρας τα καθημερινά του καθήκοντα, τα οποία δεν του δίνουν το χρονικό περιθώριο να ασχοληθεί με τη μετάδοση της γνώσης του σε άλλους. Για το λόγο αυτό, στο σύγχρονο μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης ο χρόνος για τη συνεισφορά γνώσης υπολογίζεται στο ρόλο και στις αρμοδιότητες κάθε θέσης εργασίας, μαζί βέβαια με τους τρόπους που αυτή θα γίνεται. Με τον τρόπο αυτό παρακάμπτεται το πρόβλημα της έλλειψης χρόνου και η ατομική γνώση γίνεται κτήμα όλο και περισσότερων ατόμων.

Ως προς το θέμα της εμπιστοσύνης, το πρόβλημα προκύπτει από το αν η γνώση που συνεισφέρει κάποιος θα χρησιμοποιηθεί σωστά, αν εκείνος που τη χρησιμοποιήσει την παρουσιάσει σαν δική του, αν υπάρξει αναγνώριση και ανταμοιβή για αυτή την ενέργεια από την επιχείρηση. Παράλληλα, το εν λόγω πρόβλημα δεν έχει να κάνει μόνο σε σχέση με τους άλλους, αλλά και με το ίδιο το άτομο που έχει την γνώση. Πιο συγκεκριμένα, η μειωμένη αυτοεκτίμηση, δημιουργεί το πρόβλημα της έλλειψης εμπιστοσύνης στις δυνατότητες του ατόμου, με αποτέλεσμα να έχει την αίσθηση ότι η γνώση αυτή που κατέχει, τον καθιστά ξεχωριστό και ότι είναι το μόνο στοιχείο που μπορεί να του προσδώσει αξία και ρόλο στην επιχείρηση. Για όλα τα παραπάνω θέματα έχει τεθεί ένα πλαίσιο το οποίο στηρίζει τη συστηματική συνεισφορά

πληροφοριών και γνώσης, καθορίζοντας συγκεκριμένους ρόλους και ευθύνες ως μέρος του ευρύτερου πλαισίου της

4.3.3. EMPLOYEE MOTIVATION

Μία από τις σημαντικότερες ευθύνες και παράλληλα ένας από τους κύριους στόχους ενός μάνατζερ είναι το “Employee Motivation”. Με τον όρο αυτό εννοούμε την παρακίνηση και ενεργοποίηση των εργαζομένων, για την όσο το δυνατόν καλύτερη, ευχάριστη και αποτελεσματική έκβαση της καθημερινής εργασίας.

Αναλυτικότερα το κίνητρο αποτελεί την κινητήρια δύναμη η οποία οδηγεί τον άνθρωπο στην πράξη-υλοποίηση. Μία τέτοια διαδικασία λοιπόν, απαιτεί την ικανότητα του μάνατζερ τόσο να αντιλαμβάνεται τις απαιτήσεις των καταστάσεων, όσο και να βρίσκει τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας ο οποίος βασίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είτε της κάθε ομάδας είτε του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Σύμφωνα με αυτό, έχουν ορισθεί δύο βασικοί τύποι μάνατζερ όσον αφορά την διαδικασία του Employee Motivation:³¹

- Ο πρώτος τύπος μάνατζερ ο οποίος χαρακτηρίζεται ως :

1. Ενστικτώδης. Οι επιλογές του είναι αποτέλεσμα της εμπειρίας και της κρίσης του, αγνοώντας μερικές φορές κοινώς αποδεκτά δεδομένα.
2. Έχει ισχυρή θέληση και είναι ικανός να πραγματοποιήσει τους στόχους του, με όποιο τρόπο και αν αυτό μπορεί να γίνει εφικτό.
3. Τον διακατέχει παράλληλα ακόρεστη επιθυμία για να κάνει οτιδήποτε του ανατίθεται και βέβαια με απόλυτο πόθο να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- Ο δεύτερος τύπος συμπεριλαμβάνει αυτούς που:

1. Αναγνωρίζουν την αξία της γνώσης,
2. Αναγνωρίζουν ότι μία καλή και φιλική συμπεριφορά έχει πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να εισπράξει μία αντίστοιχη, σε αντίθεση με μία αρνητική και πολλές

³¹ Ειρήνη – Νεκταρία Καραμανή, (2007), «Employee Motivation» , Siemens A.E

φορές επιθετική συμπεριφορά η οποία σίγουρα δεν θα αποφέρει τα ίδια αποτελέσματα,

3. Έχουν στόχους, όρεξη και επιθυμίες και βασίζουν την διαχείριση τους στον ανθρώπινο παράγοντα τόσο σε επίπεδο γνώσης όσο και σε επίπεδο αποτελεσματικότητας.

Μία από τις βασικές αρχές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός. Ίσως να φαίνεται μία πολύ κοινότυπη άποψη, παρόλα αυτά, η αξία αυτής της διαπίστωσης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι θεμελιώδης. Η υιοθέτηση αυτής της άποψης οδηγεί τον μάνατζερ στην εξής άποψη: εφόσον ο καθένας αποτελεί μία ιδιαίτερη και μοναδική προσωπικότητα, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει μία παγία τακτική εκπαίδευσης.

Έτσι, η ατομική διαφορετικότητα και η πληθώρα των παραγόντων που επηρεάζουν την διαμόρφωση τόσο του χαρακτήρα όσο και των αναγκών του κάθε ατόμου, αποτελούν ένα από τα δυσκολότερα σημεία των αρμοδιοτήτων του μάνατζερ, κάνοντας το έργο του τόσο περίπλοκο, όσο και ενδιαφέρον. Η έμφυτη φιλοδοξία και ο ενθουσιασμός των ανθρώπων για εργασία διευκολύνει τον ρόλο του μάνατζερ ως προς την μετάδοση του οράματος της επιχείρησης και της συνεχούς παρακίνησης για αναζήτηση γνώσης. Σε αντίθεση με την παθητική εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων η οποία αντιτίθεται στην φιλοσοφία της επιχείρησης της γνώσης και καθιστά άμεση την επέμβαση του manager. Η εύρεση των κατάλληλων κινήτρων και η εφαρμογή τους, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία ανασχεδιασμού και μελέτης του εσωτερικού περιβάλλοντος. Ο μάνατζερ της επιχείρησης της γνώσης πρέπει να έχει τις ικανότητες:

1. να μεταδίδει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης
2. να αφουγκράζεται τις πεποιθήσεις κάθε εργαζομένου
3. να ισοροπεί μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, λειτουργώντας

σαν συνδετικός κρίκος των αποφάσεων και των εφαρμογών,

4. να δημιουργεί και να ευνοεί σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων
5. να επιβραβεύει την εργασία και να παρακινεί συνεχώς τους εργαζομένους δίνοντας κίνητρα

6. να προσφέρει γνώση και την δυνατότητα δια βίου εκπαίδευσης στους εργαζόμενους μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια κατάρτισης
7. να επιβραβεύει την επιτυχία
8. να συμβάλλει στην αύξηση της αυτοεκτίμησης των εργαζομένων
9. να μεταδίδει αξίες όπως είναι η υπομονή, η επιμονή και η αφοσίωση στους στόχους της επιχείρησης

Η ευθύνη του μάνατζερ δεν σταματάει σε επίπεδο εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης. Πρέπει παράλληλα να παρακολουθεί και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι πολλές και διαφορετικές πηγές πληροφόρησης και ο μεγάλος όγκος των δεδομένων καθιστούν την εύρεση και συλλογή γνώσης, άκρως απαιτητική. Επομένως, η ευθύνη για την σωστή επιλογή της πληροφορίας, η οποία θα οδηγήσει στη γνώση, κατά ένα μεγάλο βαθμό συγκεντρώνεται σε αυτόν.

Για να μπορέσει μία επιχείρηση να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντός της θα πρέπει να είναι σε θέση να κάνει ανασχεδιασμούς των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η ενέργεια αυτή λέγεται “Business Process Reengineering” και αποτελεί μία από τις βασικότερες αρμοδιότητες ενός μάνατζερ. Δηλαδή, καλείται να ελέγξει και να καθορίσει:

- τον σκοπό ύπαρξης κάθε λειτουργικής δραστηριότητας
- την συμβατότητα ή μη της νοοτροπίας υιοθέτησης αλλαγών
- την επιτυχή σύνδεση των λειτουργικών διαδικασιών με την ολική απόδοση της επιχείρησης
- την ποσοτική και ποιοτική επάρκεια του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο μάνατζερ πέρα από την εμπειρία και την γνώση που θα πρέπει να διαθέτει για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει παράλληλα να έχει την ικανότητα να διαβλέπει τον τομέα και το επίπεδο χρησιμότητας του κάθε εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση, αξιοποιώντας κατ’ αυτόν τον τρόπο βέλτιστα τις δυνατότητες του και αυξάνοντας την αποδοτικότητα του στην επιχείρηση.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, ο μάνατζερ στην επιχείρηση της γνώσης, είναι ο άνθρωπος που συντονίζει και σχεδιάζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,

με σκοπό την συνεχή και αποτελεσματική λειτουργία της και είναι αντιμέτωπος με την στρατηγική σχεδίαση του ανθρώπινου δυναμικού και την καθημερινή εύρυθμη λειτουργία της με σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον η αναδιαμόρφωση και οι ανακατατάξεις που επιφέρουν οι εξελίξεις στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επιχείρησης της γνώσης, καθιστούν το έργο του πολύ πιο απαιτητικό. Η εύρεση νέων κινήτρων με σκοπό την συνεχή συμμετοχή των εργαζομένων στην εύρεση γνώσης, αποτελεί μια μόνιμη πρόκληση για τον manager. Τα κίνητρα με σκοπό την διαρκή και αποτελεσματική συμμετοχή των υπαλλήλων στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης, πρέπει να αποβλέπουν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο και να συνάγουν με την φιλοσοφία της επιχείρησης και τα οφέλη των εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό επίσης, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι ο μάνατζερ δεν είναι ένα άτομο έξω από την ομάδα του. Το εσωτερικό περιβάλλον αλληλεπιδρά με τον ρόλο του ο οποίος διαμορφώνεται, αναπτύσσεται, αλλάζει και βελτιώνεται παράλληλα με την ομάδα του και την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, ένας καλός μάνατζερ μπορεί να φτιάξει μία καλή ομάδα, αλλά και από μία καλή ομάδα μπορεί να προκύψει ένας ικανός μάνατζερ.

4.3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αποτελεί πλέον μία κοινώς αποδεκτή άποψη, το γεγονός ότι για να είναι κάποιος αποτελεσματικός στην εργασία του, θα πρέπει να διαθέτει και να αποκτά συνεχώς γνώση, μέσω της εκπαίδευσης. Οι επιχειρήσεις της σύγχρονης οικονομίας ξοδεύουν πολύ μεγάλο κομμάτι των κεφαλαίων τους στην εκπαίδευση του προσωπικού. Το γεγονός ότι μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας τους επαρκώς και να αυξάνουν την απόδοσή τους, ωθεί τις επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν την εκπαίδευση ως επένδυση και όχι ως έξοδα που προκύπτουν από την ανεπάρκεια των ατόμων (επικρατούσα μέχρι πρότινος άποψη).

Παράλληλα, η εκπαίδευση είναι ένα μέσο που συμβάλλει στην γενικότερη παρακίνηση των εργαζομένων, κάνοντας τους έτσι αποδοτικότερους και

αποτελεσματικότερους. Αναλυτικότερα, όταν ένας εργαζόμενος έχει κίνητρα, νιώθει πιο υπεύθυνος, έχει μεγαλύτερη όρεξη, οικειοποιείται τους στόχους της επιχείρησης και γενικά αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της κάθε διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα από πλευράς επιχείρησης, αλλά και από πλευράς ανθρώπων.

Η εκπαίδευση βέβαια, δεν είναι μία διαδικασία που οδηγεί πάντα στην βελτίωση και στην ανάπτυξη και αυτό οφείλεται σε διάφορες παραμέτρους που προκύπτουν. Συγκεκριμένα, πολλές είναι εκείνες οι φορές που ενώ η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη, κανείς δεν μπορεί να ορίσει με σιγουριά την αιτία. Έτσι, επιλέγεται ένας τομέας που δεν αποδίδει στον επιθυμητό βαθμό για να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση σε αυτόν. Ενώ, λοιπόν, οι προσδοκίες αυξάνονται, τα αποτελέσματα μένουν στα ίδια ή σχεδόν στα ίδια επίπεδα. Αυτό σημαίνει είτε ότι η εκπαίδευση ήταν ανεπαρκής, είτε ότι ο τομέας που επιλέχθηκε δεν ήταν αυτός που δημιουργούσε τα προβλήματα. Η σημασία δηλαδή της επιλογής του τομέα, για τις διαδικασίες του οποίου θα γίνει η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική.

Η επιλογή των ατόμων είναι ακόμα ένας παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Δεδομένου ότι ο καθένας έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ικανότητες και αδυναμίες, είναι φυσικό να μην είναι όλοι κατάλληλοι για την κάθε διαδικασία. Έτσι θα πρέπει να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα για την κατάλληλη εργασία, αλλά και για την κατάλληλη εκπαίδευση τόσο ως προς το περιεχόμενο όσο και ως προς τον τρόπο.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, ούσα το μέσο εξασφάλισης της γνώσης, αποτελεί θέμα υψίστης σημασίας για την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να υπάρχουν κάποιοι κανόνες βάσει των οποίων θα εξασφαλίζεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα:

- Θα πρέπει να μην είναι δεδομένος ο τρόπος και τα μέσα της εκπαίδευσης, αντιθέτως θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα τις ανάγκες και τα άτομα.
- Οι βασικές αρχές της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να ισχύουν και κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων της.
- Το γνωστικό επίπεδο της εκπαίδευσης θα πρέπει να ταυτίζεται με εκείνο που απαιτεί η εργασία.

- Η πρακτική εφαρμογή είναι πάντα αποτελεσματικότερη από την θεωρία.
- Να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι ικανότητες όσο και οι προσωπικοί στόχοι του κάθε εργαζομένου, έτσι ώστε να μην απαιτούνται από αυτόν ούτε λιγότερα αλλά ούτε και περισσότερα από όσα μπορεί και από όσα θέλει.
- Να επικρατεί ένα γενικό κλίμα παρακίνησης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων, το οποίο θα ενισχύεται και θα υποστηρίζεται από όλους.

Έναν από τους πιο διαδεδομένους τρόπους εκπαίδευσης αποτελούν τα σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνται εκτός ή εντός της επιχείρησης.

Τα ενδο-επιχειρησιακά σεμινάρια είναι πολύ χρήσιμα, γιατί πέραν των γενικών πληροφοριών που παρέχουν στους εργαζομένους, αποτελούν και μία παρουσίαση της επικρατούσας κατάστασης, των αναγκών και των στόχων της επιχείρησης. Τα σεμινάρια που πραγματοποιούνται εκτός της επιχείρησης, από εξωτερικούς φορείς, έχουν συνήθως σαν στόχο την κατάρτιση των εργαζομένων σε εξειδικευμένα θέματα και στις εξελίξεις ενός πεδίου επιστημών.

Εκτός όμως από τα σεμινάρια που αναφέραμε, εφαρμόζεται και μια πιο αποτελεσματική μορφή εκπαίδευσης, η οποία ονομάζεται “on – the – job - training”. Σε αυτό το είδος επιμόρφωσης, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες της επιχείρησης, βλέποντας στην πράξη το πώς αυτές υλοποιούνται. Το “on–the– job - training”, αποτελεί μία διαδεδομένη πλέον διαδικασία, η οποία βοηθάει σε θεωρητικό και κυρίως σε πρακτικό επίπεδο τους εργαζόμενους να εφαρμόζουν την γνώση που αποκτούν στην παραγωγική διαδικασία. Πέρα της αρχικής εκπαίδευσης την οποία προσφέρει, αποτελεί παράλληλα και την κύρια διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι μαθαίνουν νέες μεθόδους, ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση ελέγχει αν οι νέες αυτές μέθοδοι είναι εφικτό να εφαρμοστούν και να ενσωματωθούν στις διαδικασίες της επιχείρησης.

4.3.5 ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η επιχείρηση της γνώσης όπως αναφέραμε και παραπάνω στηρίζει την λειτουργία και την επιτυχημένη ολοκλήρωση των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων της, στο ανθρώπινο δυναμικό της. Η διαχείριση της γνώσης, περιλαμβάνει

την σύγχρονη αντιμετώπιση και εφαρμογή νέων μοντέλων εκπαίδευσης και διαχείρισης των ομάδων εργασίας, με σκοπό την αποδοτικότερη προσφορά τους στην επιχείρηση της γνώσης. Η δημιουργία ενός καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού επιφορτισμένου με την φιλοσοφία της επιχείρησης της γνώσης, είναι ένας από τους συνεχείς της στόχους. Τα ακαδημαϊκά προσόντα παύουν να αποτελούν το μοναδικό κριτήριο αξιολόγησης των δυνατοτήτων τους, και μια σειρά από πρόσθετα στοιχεία προσδιορίζουν την προσωπικότητα και τις ικανότητες του:

- Η διάθεση για συνεργασία και η δέσμευση απέναντι στην ομάδα είναι ένα σημαντικό κριτήριο για την επιχείρηση της γνώσης. Η εξωστρέφεια, η έλλειψη ανταγωνιστικής διάθεσης και η θέληση για την ομαδική εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων συνθέτουν το βασικότερο εργασιακό χαρακτηριστικό του σύγχρονου εργαζομένου.

- Το αίσθημα ευθύνης απέναντι στην εργασία και η αντιμετώπιση των επαγγελματικών υποχρεώσεων είναι στοιχεία που υποδεικνύουν την σύγχρονη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Το βάρος των αποφάσεων μετατοπίζεται σε όλη την επιχείρηση, καθιστώντας όλους τους εργαζομένους υπεύθυνους για την εργασία, τις προτάσεις και την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

- Δουλεύοντας σε μία ομάδα δεν είναι πάντα ξεκάθαρος ο ρόλος του κάθε ατόμου και ούτε είναι εξίσου μοιρασμένες οι αρμοδιότητες. Η ομαδική δουλειά προϋποθέτει συνεργασία, καλή διάθεση και αλληλεγγύη. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν αναλαμβάνει τις υποχρεώσεις του δεν μπορεί ανήκει στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης της γνώσης. Η εκπλήρωση του πληρώματος γνώσης, συνθέτει μια ώριμη επαγγελματική συμπεριφορά απαλλαγμένη από εγωισμό, και μισαλλοδοξία ως προς τους συναδέλφους του.

- Η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, η αναζήτηση νέας γνώσης ταυτόχρονα με την έλλειψη αλαζονικών συμπεριφορών, οδηγούν στην σύνθεση μιας ομάδας που μπορεί να διαχέει την γνώση, να προτείνει και να συμβουλεύει τον manager. Η ανάληψη τόσο προσωπικών όσο και εταιρικών πρωτοβουλιών αποτελεί μία επιθυμητή εξέλιξη. Ο μάνατζερ είναι αυτός που ορίζει την ελευθερία και τα όρια της πρωτοβουλίας των εργαζομένων, έτσι ώστε να διατηρούνται οι ισορροπίες στην ιεραρχία της λήψης αποφάσεων .

- Η ευελιξία και η συστηματική αντιμετώπιση των αλλαγών είναι απαραίτητο στοιχείο των εργαζομένων, οι οποίοι υπόκεινται σε αλλαγές τόσο στα καθημερινά καθήκοντα όσο και στις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις τους απέναντι στην επιχείρηση.
- Η συμπεριφορά και οι στοιχειώδεις κανόνες ηθικής θα πρέπει να ισχύουν και εντός των ομάδων μίας επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν στην ουσία μία μικρογραφία της επιχείρησης.
- Η συνειδητοποίηση ότι η επιτυχία δεν είναι ποτέ αποτέλεσμα μόνο ατομικής προσπάθειας είναι μια παραδοχή η οποία, όταν υποστηρίζεται και εφαρμόζεται, οδηγεί την επιχείρηση στην εκπλήρωση των στόχων της.
- Το να θέτει κανείς στόχους είναι απαραίτητο στοιχείο το οποίο οδηγεί στην ανάπτυξη. Η επιδίωξη της εκπλήρωσης των στόχων που έχουν τεθεί, απαιτεί αυτοπειθαρχία, αντοχή και εστίαση. Αυτά τα χαρακτηριστικά καλείται να έχει κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται.

Έχουμε, λοιπόν, μετακινηθεί από το παραδοσιακό πρότυπο διαχείρισης προς εκείνο που στηρίζει και στηρίζεται από τη διαχείριση της γνώσης. Στην επιχείρηση της γνώσης τα ιεραρχικά επίπεδα μειώνονται, έχουμε μία ανάπτυξη της επιχείρησης ως προς τις ομάδες που την απαρτίζουν, οι οποίες πλέον είναι περισσότερο υπεύθυνες για τις δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Ο διαμοιρασμός των ευθυνών σε περισσότερα πρόσωπα και η συνεργασία των τμημάτων είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης της γνώσης. Παράλληλα, αναπτύσσεται κλίμα αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, αφού ο στόχος είναι να μαθαίνει η επιχείρηση από τα λάθη της και όχι να τιμωρούνται οι «ένοχοι». Αυτόματα παύουν οι βασικές αρχές της διοίκησης να είναι η εντολή και ο έλεγχος, και αναπτύσσονται αξίες όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη και η αξιοποίηση ιδεών από όλους. Για το σκοπό αυτό δημιουργούνται διατμηματικές ομάδες εργασίας, στις οποίες συμμετέχουν εργαζόμενοι από όλες τις βαθμίδες οι οποίοι προσπαθούν να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες, έχοντας ως βασικό τους στόχο την παραγωγή και ανάπτυξη και όχι την διεκπαίρεση των αποφάσεων των ανώτερων στελεχών.

Η επιχείρηση στην παραδοσιακή της μορφή ακολουθούσε πάγιες τακτικές με τις οποίες εξασφάλιζε την επιβίωσή της, καθορίζοντας ένα σύστημα αξιών γύρω από την διαβάθμιση των τμημάτων της. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία ενός κλίματος τυπικής υπαλληλικής συμπεριφοράς που κάθε άλλο παρά συμβάδιζε με την

καινοτομία και την εξέλιξη, την οποία όμως επιθυμούσε. Ο κάθε εργαζόμενος ήταν υπεύθυνος για ότι του είχε ανατεθεί και λειτουργούσε ανεξάρτητα από το συνολικό στόχο της επιχείρησης. Όλες αυτές οι τάσεις εκλείπουν από την επιχείρηση της γνώσης και την φιλοσοφία του σύγχρονου μάνατζερ. Η ικανοποίηση του πελάτη ή η παραγωγή του προϊόντος εξαρτάται από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο στην ιεραρχία της επιχείρησης. Έτσι, διαμορφώνεται ένα νέο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο ενημερώνεται για τους στόχους της επιχείρησης, συμβαδίζει με την φιλοσοφία της επιχείρησης και αποτελεί το λειτουργικό μέρος των στόχων της.

4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΝΩΣΗΣ

Βασική αρχή για τη δημιουργία οργανωσιακής γνώσης είναι η δημιουργία οράματος γνώσης, η οποία αποτελεί κύρια ευθύνη της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης και του μάνατζερ. Το όραμα αυτό προσδιορίζει ένα πεδίο ή μία περιοχή που δίνει στα μέλη της επιχείρησης τη δυνατότητα προσανατολισμού ως προς το τι είδους γνώση θα πρέπει να αναζητούν και να δημιουργούν. Η οργανωσιακή πρόθεση η οποία κοινοποιείται στο σύνολο των ατόμων που δραστηριοποιούνται σε μία επιχείρηση από την κεντρική διοίκηση (ηγέτης), είναι κάτι παρόμοιο με το όραμα και λειτουργεί ως βάση πάνω στην οποία διαμορφώνεται η βασική στρατηγική γραμμή της επιχείρησης. Επειδή τα όρια της γνώσης είναι ασαφή και δυσδιάκριτα, ο καθορισμός του πλαισίου μέσα στο οποίο θα πρέπει να κινηθούν τα μέλη της επιχείρησης για την εύρεση της κατάλληλης γνώσης, είναι ίσως η πιο σημαντική διαδικασία που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη της οργανωσιακής ικανότητας.

Δημιουργώντας το όραμα γνώσης, η κεντρική διοίκηση καλλιεργεί τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζομένους αίσθημα ευθύνης για την καθημερινή συνέπεια που θα πρέπει να δείχνουν όσον αφορά την εργασία τους, ενώ παράλληλα τους εξασφαλίζει μία κατεύθυνση για το τι είδους γνώση θα πρέπει να αναζητήσουν. Κάθε επιχείρηση από το ξεκίνημα της διαθέτει ένα σύστημα γνώσης, το οποίο στηρίζεται σε οργανωσιακές και ατομικές εμπειρίες του παρελθόντος. Καθορίζοντας, λοιπόν, το όραμα της επιχείρησης το σύστημα αυτό αναδομείται, γεγονός που το καθιστά χρησιμότερο και αποτελεσματικότερο για την ανταγωνιστικότητα και καινοτομία της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικός είναι και ο προσδιορισμός του

οράματος, το πώς δηλαδή θα πρέπει να δίνεται στα στελέχη ο βασικός στόχος και το όραμα της επιχείρησης έτσι ώστε να δημιουργείται παράλληλα ένα κοινό πλαίσιο αντίληψης χωρίς όμως να αποθαρρύνεται η έκφραση ποικίλων ερμηνειών. Με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζεται η ελευθερία σκέψης και η αυτονομία των στελεχών να θέτουν τους δικούς τους στόχους με αποτέλεσμα την ουσιαστικότερη συμμετοχή τους στην διαδικασία αναζήτησης των ιδανικών στόχων της κεντρικής διοίκησης.

4.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ ΓΝΩΣΗΣ

Βασική αρχή για τη δημιουργία της γνώσης είναι η παραδοχή ότι φορέας της είναι ο άνθρωπος. Την άποψη αυτή φαίνεται να υποστηρίζει και ο Robert Howard 1993, «Η δημιουργία νέας γνώσης δεν είναι απλώς θέμα “επεξεργασίας” αντικειμενικών πληροφοριών. Στην πραγματικότητα είναι μία υποκειμενική και εξαιρετικά προσωπική δραστηριότητα». Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί την πληροφορία και την μετατρέπει σε γνώση, σύμφωνα με τις εμπειρίες, την άρρητη γνώση και τις αντιλήψεις του. Έτσι, η προσωπική προσέγγιση, η οποία πηγάζει από την διορατικότητα και διαίσθηση του ατόμου, είναι εκείνη που αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία της οργανωσιακής γνώσης και της καινοτομίας.

Τα κριτήρια επιχειρηματικής επιτυχίας αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό μεταβάλλοντας συνεχώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον, απαιτώντας παράλληλα από τις επιχειρήσεις συνεχή ευελιξία και προσαρμοστικότητα για την απορρόφηση και εφαρμογή νέας γνώσης. Έτσι, ενώ τις δεκαετίες του 60' και 70' τα κριτήρια επιτυχίας ήταν η παραγωγική αποδοτικότητα, το 80' και 90' η διαχείριση ποιότητας, σήμερα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η γνώση αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι μάνατζερ δεν πρέπει μόνο να αναπτύσσουν και να διευρύνουν την γνώση των εργαζομένων, αλλά να διαθέτουν μηχανισμούς και διαδικασίες που να διασφαλίζουν τη μετατροπή της ατομικής γνώσης σε συλλογικό γνωστικό πόρο (Corporate Knowledge Asset). Αυτό το γνωστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης αποτελεί και το μόνο διατηρήσιμο συγκριτικό ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ενώ

παρουσιάζει κρίσιμες διαφορές από τους άλλους πόρους. Η συνεχής χρήση της γνώσης εμπλουτίζει και αυξάνει την αξία της επιχείρησης και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για συνεχή ροή νέας γνώσης και την εφαρμογή οργανωσιακής γνώσης στην επιχειρηματική παραγωγική διαδικασία.

Επιπλέον, η γνώση όσο δύσκολα αποκτάται από την σταδιακή συλλογή και επεξεργασία της πολύχρονης εμπειρίας των εργαζομένων, άλλο τόσο εύκολα χάνεται με την ξαφνική αποχώρηση κάποιου στελέχους από την επιχείρηση. Είναι λοιπόν απαραίτητο οι σύγχρονες επιχειρήσεις, να αναπτύσσουν συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διαχείρισης της γνώσης, ώστε να μπορούν να καταγράφουν το σύνολο των γνωστικών και πληροφοριακών πόρων τους, με σκοπό την δημιουργία μιας ΒΔ, που να ανακτά πληροφορίες όποτε αυτές ζητηθούν.

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Πολλοί θεωρητικοί αναλυτές θεωρούν ότι η φράση «διαχείριση της γνώσης» αποτελεί οξύμωρο σχήμα. Η εφαρμογή τεχνικών και συστημάτων διαχείρισης σε κάτι που δεν είναι άμεσα μετρήσιμο αλλά βρίσκεται κυρίως στην γνώση που διαθέτουν οι άνθρωποι (Hedlund, 1994), είναι εξαιρετικά δύσκολη (αν όχι αδύνατη). Από την άλλη ο Baumard (1996), υποστηρίζει ότι «η διαχείριση της γνώσης είναι η νέα διοικητική πρακτική (management discipline) που αφορά στη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της επιχειρηματικής γνώσης, με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη της καινοτομίας».

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να γίνουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές οφείλουν να δημιουργούν, να αναζητούν, να συλλέγουν και να μοιράζονται την γνώση και την εμπειρία τους. Παράλληλα, πρέπει να έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν τη γνώση για να αντιμετωπίζουν τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, να αναπτύσσονται, να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να αποφεύγουν τις απειλές που εμφανίζονται. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την υλοποίηση διαδικασιών και την εφαρμογή τεχνολογιών διαχείρισης της γνώσης και έχουν αρχίσει πλέον να τις περιλαμβάνουν στο πλαίσιο των επιχειρηματικών στρατηγικών τους. Παράλληλα, η τεχνολογική ανάπτυξη και η εξοικείωση των περισσότερων με την πληροφορική και τα μέσα της, έχει δημιουργήσει τη δυνατότητα για εύκολη πρόσβαση σε όλα τα είδη πληροφοριών. Αυτό από μόνο του αποτελεί μία ευνοϊκή εξέλιξη, αλλά ο υπερβολικός όγκος πληροφορίας μερικές φορές μπορεί να είναι εξίσου περιοριστικός και αναποτελεσματικός (όσο και η ανεπαρκής πληροφόρηση γύρω από ένα ζήτημα) αν δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση ενός προβλήματος ή την απόκτηση πλεονεκτήματος.

Η τεχνολογία IT (information technology) χρησιμοποιείται σαν βασικό εργαλείο στην διαχείριση γνώσης όσον αφορά τις διαδικασίες εύρεσης, αποθήκευσης και μετατροπής γνώσης.

Για να οργανωθεί και να λειτουργήσει αποτελεσματικά η γνώση μέσα σε μία επιχείρηση απαιτείται, λοιπόν, η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης, του οποίου

ένας γενικός ορισμός θα μπορούσε να είναι: «Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης είναι εκείνο το οποίο αποτελείται από ανθρώπους (εργαζόμενους της επιχείρησης), τεχνολογική υποδομή (σε λογισμικό και υλικό) και τις κατάλληλες διαδικασίες του οργανισμού σε συνδυασμό με την κουλτούρα του, στοιχεία τα οποία βρίσκονται σε στενή συνεργασία και αλληλεξάρτηση μεταξύ τους με σκοπό τη σύλληψη της γνώσης, την αποτίμηση και κατανομή της μέσα στο σώμα του οργανισμού».

Το κάθε σύστημα διαχείρισης της γνώσης παρά την διαφορετικότητα που είναι λογικό να παρουσιάζει, για την καλύτερη λειτουργία του οφείλει να έχει μία δομή, ώστε να είναι ευδιάκριτες τόσο οι διαδικασίες όσο και η ακολουθία τους. Αρχίζοντας λοιπόν, θα πρέπει αφού υπάρχει η πληροφορία, να μετασχηματίζεται σε γνώση (creating knowledge).

Έχοντας την γνώση περνάμε στο επόμενο στάδιο το οποίο περιλαμβάνει τον «διαμοιρασμό της γνώσης» (sharing knowledge). Δηλαδή την κοινοποίηση της γνώσης σε όλους τους ενδιαφερόμενους μέσα στην επιχείρηση που είναι σε θέση να την χρησιμοποιήσουν και να την εφαρμόσουν στις κατάλληλες διαδικασίες.

Αφού η γνώση διαμοιραστεί σε όλα τα ενδιαφερόμενα τμήματα, θα πρέπει να υπάρχουν τα «εργαλεία συνεργασίας» (collaboration tools), χρήση των οποίων οδηγεί στην συνεργασία των ατόμων και των τμημάτων για την επίτευξη του στόχου κάθε επιχείρησης. Τέλος, η αποκτηθείσα γνώση κωδικοποιείται (capturing and codifying knowledge) και αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης και των διαδικασιών της.

5.1 ΕΞΟΡΥΞΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για να φτάσουμε στο σημείο της δημιουργίας της γνώσης, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν εργαλεία που μετατρέπουν την πληροφορία σε γνώση και αυτή σε στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Έτσι λοιπόν σε κάθε σύστημα συμπεριλαμβάνονται τεχνικές, με την χρήση των οποίων επιτυγχάνεται ο στόχος της διαχείρισης της γνώσης. Δύο εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην διαχείριση της γνώσης είναι: οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων (data – mining) και τα εργαλεία

αναζήτησης. Οι διαφορές μεταξύ των δύο αυτών διαδικασιών είναι δυσδιάκριτες, αλλά είναι χρήσιμο να εντοπιστούν λόγω της σημαντικότητάς τους.

Οι τεχνικές εξόρυξης δεδομένων επικεντρώνονται στην εξεύρεση σημαντικών, αυτονόητων, άγνωστων και πιθανώς χρήσιμων πληροφοριών ή επαναλαμβανόμενων Προτύπων σε ΒΔ. Είναι ένα μέσο που συνδυάζει στατιστικές μεθόδους, εκμάθηση μηχανής, αλγόριθμους ομαδοποίησης (clustering) και μεθόδους οπτικοποίησης (visualization). Εφαρμόζεται κυρίως στα επιχειρησιακά δεδομένα που έχουν περισσότερο συναλλακτικό (transactional) και χρηματοοικονομικό χαρακτήρα. Για παράδειγμα, από μια μεγάλη βάση δεδομένων με δείκτες πωλήσεων μπορεί να παραχθεί μια συνολική εικόνα ή μία παρουσία ανά κατηγορία των δεδομένων αυτών.

Τα εργαλεία αναζήτησης, από την άλλη πλευρά, ανακαλύπτουν την πληροφορία που εκ των προτέρων είναι γνωστή, αλλά όχι το μέρος που βρίσκεται, χωρίς όμως να μπορούν να αποκαλύπτουν όμως την πηγή της πληροφορίας και την γνώση που εμπεριέχεται. Τα εργαλεία διαχείρισης της γνώσης, προχωρούν ένα βήμα παραπέρα επιτρέποντας την συλλογή και οργάνωση της πληροφορίας, την αναζήτηση για οποιαδήποτε ανάγκη παρουσιασθεί, και τον διαμοιρασμό των ευρημάτων σε συνεργάτες ή και σε άλλα άτομα. Κάποια από τα σημαντικότερα εργαλεία αναζήτησης είναι τα ακόλουθα: Collaboration Suite (Oracle), Lightobjects, Knowledge Warehouse (IBEX Knowledge Management Systems) Know-Net Tool, Netmeeting (Microsoft), Lotus Domino.Doc (IBM), e-Knowledge Portal (Hyperwave)

Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης συμπεριλαμβάνει εργαλεία που μετατρέπουν την πληροφορία σε γνώση και αυτή σε στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Για να γίνει μία σωστή επιλογή του κατάλληλου συστήματος, θα πρέπει να αποσαφηνιστούν οι ανάγκες, αλλά και οι στόχοι της επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ανάγκες οι οποίες πρέπει να ερευνηθούν και να διασφαλιστούν είναι οι ακόλουθες:

- Η ευκολία στην εισαγωγή στοιχείων και η διατήρηση μίας βάσης γνώσης,
- Η ακρίβεια και η σταθερότητα στα εργαλεία που αποκωδικοποιούν την πληροφορία,
- Η ποιότητα των εργαλείων που ερευνούν και κατανέμουν τη πληροφορία,
- Το κόστος απόκτησης.

Η αλματώδης, λοιπόν, τεχνολογική ανάπτυξη έχει δώσει τη δυνατότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν διάφορους τύπους τεχνολογιών, για την υποστήριξη λειτουργιών στο πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης. Συγκεκριμένα:

Το Intranet, δηλαδή το τοπικό δίκτυο της επιχείρησης, το οποίο αποτελεί ιδανικό περιβάλλον για την δημιουργία, μεταφορά και κατανομή της γνώσης. Το Intranet ως ένα αξιόλογο τεχνολογικό μέσο διευκόλυνσης για τους εργαζομένους, τους παρέχει όχι μόνο πρόσβαση στην εταιρική γνώση, αλλά ένα συνδυασμό στοιχείων, γνώσεων και αναφορών που αφορούν την επιχείρηση στο σύνολό της.

Ακολουθεί η τεχνολογία του website, του εσωτερικού δικτυακού τόπου, όπου η χρήση του επιτρέπει στα άτομα της επιχείρησης τόσο να αποθηκεύουν όσο και να διαχειρίζονται ένα περιεχόμενο συνεχώς μεταβαλλόμενο. Παράλληλα, η δυνατότητα πρόσβασης που παρέχει σε επιπλέον πληροφορίες μέσω των υπερσυνδέσεων, προσφέρει μία όλο και πιο ολοκληρωμένη γνώση.

Στην συνέχεια, μία ακόμη υποστηρικτική λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης γνώσης, είναι η λεγόμενη Push Technology. Δηλαδή, μία μορφή ηλεκτρονικών εκδόσεων που προωθεί συγκεκριμένη πληροφορία από τον εξυπηρετητή (server) στο σταθμό εργασίας, παρέχοντας πληροφορία, σύμφωνα με προσδιορισμένες απαιτήσεις.

Υπάρχουν επίσης, τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων (Document Management), που είναι βάσεις σημαντικών επιχειρηματικών εγγράφων και αποτελούν σημαντικές αποθήκες γνώσης.

Τα «Decision Support Tools» τα λεγόμενα «Υποστήριξης Λήψης Αποφάσεων», είναι συστήματα που εμπεριέχουν την γνώση του ειδικού για τη λήψη των αποφάσεων και παρέχουν την δυνατότητα διατήρησης, ανάκτησης και επαναχρησιμοποίησης προηγούμενων γνώσεων βάσει προηγούμενης εμπειρίας (“Case-Based Reasoning”), και επιτρέπουν τον έλεγχο αποφάσεων πριν την τελική ενεργοποίησή τους, «Λογισμικό Εξομοίωσης».

Για την μετατροπή των δεδομένων σε γνώση, χρησιμοποιούνται ακόμη και κάποια άλλα εργαλεία που ονομάζονται «Νευρωνικά Δίκτυα».

Πριν φτάσουμε όμως στην γνώση, για να βρεθεί η πληροφορία η οποία θα οδηγήσει σε αυτή, γίνεται χρήση των «Μηχανών Αναζήτησης Πληροφοριών», οι οποίες προσφέρουν ταχύτητα και ακρίβεια στην αναζήτηση της πληροφορίας. Η πιο διαδεδομένη μηχανή αναζήτησης είναι η Google.

Για να μπορούν οι χρήστες να επικοινωνούν και να συνεργάζονται είτε εντός του τμήματος είτε με άλλα τμήματα, υπάρχουν τα «Συστήματα Συλλογικής Εργασίας» (Groupware), καθώς και τα «Συστήματα Ροής Εργασίας» (Workflow). Με τον τρόπο αυτό, επιτείνεται η μεταφορά πληροφοριών, άρα αυξάνεται η πιθανότητα δημιουργίας νέας γνώσης, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην προώθηση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Οι εφαρμογές “Help – Desk”, οι οποίες ανταποκρίνονται στις εκάστοτε απαιτήσεις για παροχή πληροφοριών.

Οι εφαρμογές “Brainstorming”, οι χρήση των οποίων συμβάλλει στην ανταλλαγή απόψεων μέσα στον οργανισμό, επομένως οδηγεί στην ανάπτυξη γνώσης, αλλά και δημιουργικής σκέψης των ατόμων. Το Microsoft One Note, είναι ένα από τα πιο σύγχρονα ψηφιακά σημειωματάρια, που δίνει την δυνατότητα στους χρήστες συγκέντρωσης σημειώσεων και πληροφοριών. Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν είναι: η συγκέντρωση σημειώσεων και πληροφοριών σε ένα σημείο, η δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και πολύτιμων πληροφοριών, η γρήγορη εύρεση πληροφοριών, η δυνατότητα αποτελεσματικότερης συνεργασίας, η αποφυγή επανάληψης εργασιών, η οργάνωση του τρόπου εργασίας, ο αποδοτικότερος καθορισμός σειράς προτεραιοτήτων διεξαγωγής ισχυρών αναζητήσεων για την αποτελεσματικότερη συνεργασία των χρηστών και η γρήγορη εκμάθηση.

Αφού λοιπόν δημιουργηθεί η γνώση και υπάρχει μέσα στην επιχείρηση, θα πρέπει (ως πληροφόρηση, αφού η γνώση εντοπίζεται μονάχα στους ανθρώπους) να αποθηκευτεί σωστά και με ασφάλεια, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι και προσβάσιμη από όλους. Για το λόγο αυτό υπάρχουν οι «Αποθήκες Δεδομένων», οι οποίες έχουν ηλεκτρονική μορφή και αποτελούνται από δεδομένα που προέρχονται από πολλές πηγές και εμφανίζονται και σε πολλές μορφές.

Τα «Εργαλεία Εξόρυξης Δεδομένων», τα οποία αναγνωρίζουν τις τάσεις και εξάγουν συμπεράσματα για τα δεδομένα που είναι αποθηκευμένα. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν για τη διερεύνηση των δεδομένων χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτές που οδηγούνται από τη θεωρία (theory driven modeling) και αυτές που οδηγούνται από τα δεδομένα (data driven modeling). Η πρώτη κατηγορία χρησιμοποιεί εργαλεία όπως: correlations, t-test, analysis for variance, linear regression, discriminate analysis και forecasting methods και έχει την δυνατότητα να στηρίζει ή να απορρίπτει υποθέσεις του ερευνητή (hypothesis testing) και απαιτεί από τον χρήστη τον προσδιορισμό του μεγαλύτερου τμήματος του μοντέλου το

οποίο συνήθως βασίζεται σε προηγούμενη γνώση ή εμπειρία του ερευνητή. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τεχνικές που δημιουργούν τα πιθανά μοντέλα με την κατάλληλη (αυτόματη) διερεύνηση των διαθέσιμων δεδομένων, και έχουν την δυνατότητα εύρεσης πληροφοριών που έχουν διαφύγει του ερευνητή. .

Κάποιες από τις τεχνολογίες υποδομής, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη και ευκολότερη επικοινωνία των ατόμων της επιχείρησης είναι: το “Video-conference”, δηλαδή η σύσκεψη μέσω βίντεο, το “Tele-conference”, η σύσκεψη μέσω τηλεφώνου και το γνωστό σε όλους “e-mail”, δηλαδή η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Τέλος, ακολουθεί η «Χαρτογράφηση της γνώσης», μέσω της οποίας επιτρέπεται η οργάνωση και η ταξινόμηση της γνώσης και των πηγών της.

Ανεξάρτητα από το σύστημα διαχείρισης γνώσης που θα επιλέξει η κάθε επιχείρηση να εφαρμόσει (το οποίο θα αποτελείται από έναν συνδυασμό των πιο πάνω εργαλείων), υπάρχουν κάποια στοιχεία που είναι απαραίτητα να διαθέτουν. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να μπορούν να προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων. Δηλαδή, θα πρέπει να είναι παραμετροποιήσιμα. Ακόμη, θα πρέπει να είναι ανοιχτά και καταμεμημένα, σε διάφορα υποσυστήματα στον οργανισμό, αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη φυσική τοποθεσία, από όπου τα άτομα θα έχουν δυνατότητα πρόσβασης μέσω ενός τοπικού δικτύου ή και του διαδικτύου. Πάνω από όλα πρέπει να είναι ασφαλή, παρέχοντας αποθήκευση της γνώσης και πρόσβαση σε εξουσιοδοτημένους χρήστες. Τέλος, πρέπει να είναι μετρήσιμα, να υπάρχουν δηλαδή κάποιοι μηχανισμοί που θα ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός της αξίας και της απόδοσης αυτών των συστημάτων.

5.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ-DATA WAREHOUSE

Ένα σύστημα Διαχείρισης Γνώσης διαφέρει από μια data warehouse (το σύνολο των ωφέλιμων πληροφοριών που κατευθύνουν την λήψη αποφάσεων) στα εξής χαρακτηριστικά:

Στην φύση των πληροφοριών που διαχειρίζονται: Μια Data Warehouse εστιάζει περισσότερο σε δομημένα δεδομένα και πληροφορίες οι οποίες είναι εύκολα επεξεργάσιμες λόγω της αντικειμενικής φύσης του περιεχομένου τους. Σε αντίθεση με τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης που διαχειρίζονται πληροφορίες οι οποίες είναι αποτέλεσμα τόσο τεκμηριωμένων γεγονότων όσο και ανεπίσημων πηγών ή αποτέλεσμα εξόρυξης άρρητης γνώσης από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Παρόλο που μια DW εμπεριέχει την ωφέλιμη αποκτηθείσα γνώση της επιχείρησης που προέρχεται από μια ένα μεγάλο εύρος πηγών δεν είναι σε θέση να υποστηρίξει την γνώση που προκύπτει από τα συμπεράσματα μίας συζήτησης, της τεχνογνωσία της επιχείρησης, τις υποθέσεις και την απόρροια από την άρρητη γνώση της επιχείρησης. Αυτό μας οδηγεί και στο συμπέρασμα ότι μια DW από μόνη της δεν μπορεί να υποστηρίξει τις ανάγκες της επιχείρησης της γνώσης αλλά αποτελεί την πηγή των δομημένων πληροφοριών που χρησιμοποιούνται σαν εισροή στο σύστημα Διαχείρισης της γνώσης. Η ανάγκη για ουσιαστική εξέταση των πληροφοριών και η εξαγωγή γνώσης και συμπερασμάτων δεν ικανοποιείται από την απλή εξόρυξη γνώσης δεδομένων. Μερικές τεχνολογίες λογισμικού όπως το Intraspect και η Digital Knowledge Asset's Scene Server, επιτρέπουν ως ένα σημείο την αποθήκευση της πληροφορίας και του περιεχομένου της σε μια DW γεγονός όμως δεν καλύπτει την ουσιαστική ανάγκη της επιχείρησης της γνώσης για την εξέταση της πληροφορίας και του εννοιολογικού περιεχομένου της.

Στο περιεχόμενο. Η DW αποτελεί το αδιαμφισβήτητο εργαλείο στο σύστημα διαχείρισης γνώσης για την εξόρυξη αντικειμενικής διαθέσιμης γνώσης.

Στο μέγεθος αποθήκευσης. Η χωρητικότητα και η δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων σε μια DW είναι αρκετά μεγάλη ώστε να αποθηκεύει όλη την ωφέλιμη γνώση από μια σειρά διαφορετικών πηγών. Η συλλογή πολλών ετερόκλητων πληροφοριών καθιστά την ανάγκη για μεγάλη δυνατότητα αποθήκευσης. Σε αντίθεση με τα συστήματα διαχείρισης δεδομένων όπου η δυνατότητα αποθήκευσης περιορίζεται στην γνώση που εφαρμόζει η επιχείρηση και όχι σε όλες τις πληροφορίες που συλλέγει η επιχείρηση σαν πιθανή πηγή γνώσης. Για το λόγο αυτό οι προδιαγραφές για τα συστήματα διαχείρισης γνώσης δεν περιλαμβάνουν την δυνατότητα αποθήκευσης μεγάλου όγκου πληροφοριών.

Στην απόδοση. Λόγω της πολύπλοκης φύσης της ανάκτησης και ταξινόμησης πληροφοριών που απαιτείται στην επιχείρηση της γνώσης τα συστήματα διαχείρισης γνώσης πρέπει να είναι σε θέση να χειριστούν την αξιολόγηση της απόδοσης της

πληροφορίας σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από τις DW. Με την χρήση νέων πολυμέσων και νέων τεχνολογιών επεξεργασίας δεδομένων, αυτές οι διαδικασίες απλοποιούνται και εφαρμόζονται με μικρό κόστος στην επιχείρηση.

Στα Δίκτυα. Οι DW δεν απαιτούν την on line επεξεργασία των δεδομένων όπως τα συστήματα διαχείρισης γνώσης που συνεχώς ανατροφοδοτούνται με νέα πληροφορία τόσο από το Διαδίκτυο.

5.3 IT ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ-ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Διαμοιρασμός της γνώσης

Η διανομή και διαχείριση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση απαιτεί τεχνολογική υποδομή που θα μπορεί να υποστηρίξει τις απαιτούμενες επιχειρηματικές διαδικασίες. Το βασικό κριτήριο επιτυχίας στην εφαρμογή συστημάτων αποτελεί την κατανόηση της γνώσης, την προσβασιμότητα σε αυτήν, την ανάκτηση της και φυσικά την διαχείριση της από ανθρώπους που έχουν την γνώση και την εμπειρία να την χρησιμοποιούν και να την εφαρμόζουν. Κατά τον Tobin³² το ιδανικό IT δίκτυο γνώσης περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Την αποθήκευση της γνώσης σε βάσεις δεδομένων,
- Την προέλευση (πηγές) της γνώσης,
- Την προέλευση των πηγών μάθησης,
- Την δημιουργία Συστημάτων Συλλογικής Εργασίας .

Κατά το επιχειρηματικό μοντέλο του Beckman,³³ παρουσιάζεται με πληρέστερο τρόπο η αρχιτεκτονική ενός IT δικτύου γνώσης το οποίο περιλαμβάνει:

- Τον σχεδιασμό ενός IT συστήματος και τον σαφή καθορισμό των χαρακτηριστικών του,
- Την δημιουργία του υλικού του συστήματος,

³² Jay Liebowitz (1999) «The Knowledge Management Handbook», Pg 1-9

³³ Jay Liebowitz (1999) «The Knowledge Management Handbook», Pg 1-9

- Την διασυνδετική διάταξη των Η/Υ,
- Τις εφαρμογές λογισμικού όπως:
 - § την αυτοματοποίηση διαδικασιών και την δημιουργία Συστημάτων Συλλογικής Εργασίας,
 - § τον σχεδιασμό διαδικασιών και εξομοίωσης,
 - § την δημιουργία συστημάτων λήψης αποφάσεων και πληροφοριακών Συστημάτων διοικητικών υποθέσεων,
 - § την δημιουργία λειτουργικών πληροφοριακών Συστημάτων για οικονομικές λειτουργίες,
 - § την δημιουργία intelligent systems: ES (expert systems), ML (machine learning), KD (knowledge discovery), IPSS (integrated performance support systems) και
 - § την εκπαίδευση και συμβουλευτική υποστήριξη χρηστών.

Ενώ διατυπώνονται κριτικές απέναντι στον ρόλο και τις εφαρμογές των expert systems και άλλων intelligent systems στην διαχείριση της γνώσης, η χρησιμοποίηση των δικτύων intranet και internet και η δημιουργία Συστημάτων Συλλογικής εργασίας θεωρούνται απαραίτητες διαδικασίες στον διαμοιρασμό της πληροφορίας ανάμεσα στις ομάδες εργασίας της επιχείρησης.

Απεικόνιση της γνώσης

Μια σημαντική εφαρμογή της τεχνολογίας αποτελεί η απεικόνιση της γνώσης η οποία προέρχεται από όλα τα στάδια της ιεραρχίας της (Δεδομένο, Πληροφορία, Γνώση, Δεξιότητα, Ικανότητα). Αυτές οι εφαρμογές της γνώσης χρησιμοποιούνται στην υποστήριξη τόσο της αποθήκευσης της γνώσης όσο και στα IPSS (integrated performance support systems). Η γνώση των ES παρουσιάζεται σαν ένας συνδυασμός περιπτώσεων, κανόνων και μοντέλων. Πιο αναλυτικά:

τα συστήματα αιτιολόγησης περιπτώσεων (CBR- case-based reasoning), αντιπροσωπεύουν την γνώση που παράγεται από την εμπειρία, τα γεγονότα και τις τακτικές του παρελθόντος.

Τα συστήματα κανόνων (RBS-rule based systems) χρησιμοποιούν την γνώση που λειτουργεί ως πρότυπα αντιμετώπισης σε πολύπλοκα επιχειρησιακά προβλήματα.

Τα μοντέλα αιτιολόγησης (MBR-model based reasoning) διαμορφώνουν ένα ενιαίο πλαίσιο με σκοπό την απεικόνιση και οργάνωση της γνώσης και των διαδικασιών της σε σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που την κατηγοριοποιούν.

Αποθήκευση της γνώσης

Η αποθήκευση της γνώσης αποτελεί απαραίτητο βήμα για την οργάνωση της γνώσης και την διαθεσιμότητα της σε όλα τα ενδιαφερόμενα άτομα στην επιχείρηση. Κατά τον Beckman³⁴, η αποθήκευση της γνώσης εφαρμόζεται μέσα από μια on line βάση δεδομένων που περιλαμβάνει την γνώση, την εμπειρία, τις δεξιότητες και τις τακτικές της επιχείρησης. Η δημιουργία μιας «αποθήκης» γνώσης σημαίνει την συλλογή, ερμηνεία και κωδικοποίηση της γνώσης που διαθέτει η επιχείρηση και απευθύνεται προς όλους τους εργαζομένους. Οι κυριότερες δομές αποθήκευσης γνώσης περιλαμβάνουν:

- Εικόνες, video,
- ήχους και σήματα,
- κείμενα,
- δεδομένα,
- έγγραφα (αναφορές, διαγράμματα, παρουσιάσεις, case studies),
- περιπτώσεις: CBR,
- κανόνες: RBS,
- διαδικασίες,
- μοντέλα: MBR, εξομοιώσεις, σύνολο αρχών/αντιλήψεων.

³⁴ Jay Liebowitz (1999) « The Knowledge Management Handbook», Pg 1-9

5.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (IPSS-Integrated Performance Support Systems)

Τα συστήματα IPSS παρέχουν μια εκτενή μελέτη για την εύρεση των εργασιακών αναγκών και επιδιώξεων. Τα συστήματα κατηγοριοποιούνται σε σχέση με τις εξής υπηρεσίες:

- Υποδομή: οργάνωση και αναδόμηση του εργασιακού περιβάλλοντος (MBR και αποθήκευση της γνώσης),
- Έλεγχος: Καταγραφή και έλεγχος των IPSS συστημάτων (RBS),
- Πλοήγηση: αλληλεπίδραση ανθρώπινου παράγοντα-τεχνολογίας (MBR),
- Παρουσίαση: οι χρήστες προσαρμόζουν δεδομένα και απόψεις (MBR),
- Απόκτηση: Συλλογή δεδομένων, πληροφοριών, απόψεων, εκτιμήσεων και παρουσίαση σε μια ολοκληρωμένη μορφή γνώσης,
- Συμβουλευτική: παροχή συμβουλών και βοήθειας (RBS και CBR),
- Εκπαίδευση: βοήθεια , διδασκαλία κατάρτιση (MBR, RBS και CBR),
- Μάθηση: Εφαρμοσμένη εξόρυξη γνώσης και τεχνικές εξόρυξης πληροφοριών,
- Εξέλιξη: Εξακρίβωση και πιστοποίηση που βασίζεται στην μέτρηση απόδοσης, στην αυτοματοποιημένη,
- Αναφορά: πηγή οργανωσιακής γνώσης και δεξιότητας, δικτύου και προέλευση γνώσης από βάσεις δεδομένων (CBR).

5.4.1 ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Το σκεπτικό της αυτοματοποιημένης μετατροπής της πληροφορίας σε συνδυασμό με την εφαρμογή του IPSS, μπορεί να αυξήσει την χρησιμότητα της αποθήκευσης της γνώσης. Τα δεδομένα και οι περιπτώσεις μπορούν να μετατραπούν σε κανόνες με την εφαρμογή τεχνολογιών εξόρυξης γνώσης. Ο Zarri³⁵ σημειώνει πώς ένα μη δομημένο κείμενο μπορεί να μετατραπεί σε ένα «μετα-κείμενο» το οποίο παρουσιάζεται με τη μορφή ενός σημασιολογικού κειμένου ή νοητικού διαγράμματος.

³⁵ Jay Liebowitz (1999) « The Knowledge Management Handbook», Pg 1-11

Ο Fieldman³⁶ πρόσφατα ανέπτυξε ένα λογισμικό που αποδεικνύει την αξία εξόρυξης δεδομένων ενός κειμένου εντοπίζοντας και οργανώνοντας τις σχέσεις μεταξύ ενός μεγάλου όγκου πληροφοριών.

5.5 ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Τα οφέλη ενός επιτυχημένου συστήματος διαχείρισης γνώσης είναι πολλά. Αν σκεφτούμε τα όσα προσφέρει η γνώση σαν στρατηγικός πόρος μίας επιχείρησης, μπορούμε να κατανοήσουμε το μέγεθος της προσφοράς των συστημάτων που διαχειρίζονται τη γνώση αυτή.

Αναλυτικότερα, ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης παίζει καθοριστικό ρόλο για την επίτευξη μίας σειράς επιχειρηματικών στόχων, όπως είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και η ταχύτερη ανταπόκριση στην επίλυση σημαντικών προβλημάτων.

Παράλληλα, συμβάλει σ' έναν από τους στόχους υψίστης σημασίας όπως είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη. Ακόμη, με την χρήση ενός επιτυχημένου συστήματος δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη, αλλά και σε όλα τα άτομα της επιχείρησης, να ξεχωρίζουν τις βέλτιστες πρακτικές δράσεις εξετάζοντας τα υπάρχοντα δεδομένα.

Είναι προφανές, ότι η βελτίωση των διαδικασιών που προσφέρει ένα οργανωμένο σύστημα, οδηγεί στην βελτίωση των ικανοτήτων, επομένως και στην ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Η οργανωμένη παρουσίαση των ενεργειών μίας επιχείρησης που βασίζεται στην συσσώρευση γνώσεων, βοηθάει τους εργαζομένους να κατανοούν καλύτερα τόσο την πορεία όσο και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να γίνεται καλύτερος προγραμματισμός των μελλοντικών ενεργειών που θα οδηγήσουν στην βελτίωση και στην ανάπτυξη καινοτομιών.

³⁶ Jay Liebowitz (1999) «The Knowledge Management Handbook», Pg 1-11

Καταληκτικά, η βελτίωση που προκύπτει από ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης οδηγεί στην μείωση κόστους παραγωγής και, σε συνδυασμό με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, στην αύξηση των κερδών.

Τί είναι όμως αυτό που καθιστά ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης αποδοτικό και συνεπώς επιτυχημένο; Στην ουσία δεν είναι τίποτα άλλο από την εκπλήρωση κάποιων βασικών στόχων, οι οποίοι οδηγούν στην αναμφισβήτητη επιτυχία ενός συστήματος. Επομένως:

Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες οι στρατηγικές απαιτήσεις μίας επιχείρησης σε γνώση.

Οι οργανωτικοί και οι τεχνικοί πόροι παράλληλα με τις δυνατότητες τους, θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την στρατηγική γνώση τους.

Θα πρέπει να υπάρχει αφοσίωση και πίστη στις διαδικασίες, που καθορίζει το σύστημα της γνώσης, εξασφαλίζοντας την δημιουργία, ανάλυση, διανομή, εφαρμογή και βελτίωση της.

Οι βασικός λόγος για την εκτεταμένη χρησιμοποίηση τεχνολογιών είναι η επιβίωση της επιχείρησης σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον που δεν απαιτεί μόνο την εισαγωγή δικτύων Intranet και την αποθήκευση των πληροφοριών σε βάσεις δεδομένων, αλλά και τη συνεχή παραγωγή και εισαγωγή γνώσης στο σύστημα της επιχείρησης. Αυτή η γνώση είναι αποτέλεσμα της επεξεργασίας που προκύπτει από την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την κριτική ικανότητα των υπαλλήλων. Οι βασικοί σκοποί της επιχείρησης είναι:

- Η δημιουργία νέας γνώσης,
- Η λήψη αποφάσεων μέσα από την διαχείριση της υπάρχουσας πληροφορίας,
- Η εφαρμογή της γνώσης στα προϊόντα της επιχείρησης,
- Η ανάπτυξη του μεγέθους της επιχείρησης,
- Η διανομή της γνώσης σε όλα τα ενδιαφερόμενα άτομα,
- Η κατάστροψη στρατηγικής.

Στο παρελθόν υπήρξαν πολλά εμπόδια και ανασταλτικοί παράγοντες στην υιοθέτηση επίσημων δραστηριοτήτων διαχείρισης γνώσης. Δεδομένου ότι μία τέτοια διαδικασία δεν μπορούσε να διεξαχθεί με τις μέχρι τότε ισχύουσες μεθόδους, ενώ παράλληλα δεν είχαν αναπτυχθεί μέθοδοι για την μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της, η διαχείριση της γνώσης δεν είχε την θέση που της αναλογούσε στο πλαίσιο των

διαδικασιών μίας επιχείρησης. Ένας ακόμα παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την διαχείριση της γνώσης είναι η περιπλοκότητα που παρουσιάζουν τα συστήματά της, τόσο στην εγκατάσταση όσο και στην υλοποίηση, αλλά και το γεγονός ότι πρέπει να είναι προσαρμοσμένα κατάλληλα στην κουλτούρα και στους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

Κάποια επιπλέον εμπόδια προκύπτουν από την ίδια τη φύση της γνώσης. Δηλαδή, ενώ η ρητή γνώση είναι ήδη καταγεγραμμένη σε κάποιο ηλεκτρονικό ή έντυπο μέσο στο εσωτερικό της επιχείρησης και επομένως η πρόσβαση είναι εύκολη, η άρρητη γνώση η οποία εντοπίζεται στις σκέψεις και στην κουλτούρα του προσωπικού είναι αρκετά δύσκολο, αν όχι ακατόρθωτο, να αποτυπωθεί και να γίνει κατανοητή όπως την έχει συλλάβει το άτομο που την προσφέρει. Παράλληλα, εντοπίζονται δυσκολίες ως προς την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και την ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων. Τέλος, ένα ακόμα εμπόδιο που παρουσιάζεται στην διαχείριση της γνώσης είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται στην χρήση της διαχείρισης της γνώσης, λόγω έλλειψης εκπαίδευσής τους στην χρήση των κατάλληλων εργαλείων.

5.6 ΤΟ IT (information technology) ΔΕΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η συνεχής και σε πολύ μεγάλο βαθμό διάδοση των τεχνολογιών και των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση της γνώσης, καθώς και η υπερβολική στήριξη σε αυτά, δημιουργεί την αίσθηση ότι αποτελούν κομμάτι της διαχείρισης της και αυτό είναι λάθος. Η τεχνολογία, όσο εξελιγμένη και αν είναι δεν αποτελεί να αποτελέσει μοναδικό εργαλείο διαχείρισης γνώσης. Είναι, όμως το κύριο μέσο που βοηθάει στην δημιουργία, στη χρήση όσο και στην οργάνωση της. Η τεχνολογία δεν έχει την δυνατότητα να αντικαταστήσει την ανθρώπινη γνώση και την νοημοσύνη. Αν σκεφτούμε ότι ακόμα και η ίδια είναι απόρροια του ανθρώπινου μυαλού, μπορούμε να κατανοήσουμε ότι ο ρόλος της είναι καθαρά υποστηρικτικός και βοηθητικός, χωρίς αυτό να μειώνει την σημαντικότητά της. «Οι στρατηγικές θα

χρειαστεί να επιδείξουν διερμηνευτική ευελιξία με πολλαπλές εκτιμήσεις για το μέλλον, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία σαν μέσο σχεδιασμού» (De Geus, 1997)³⁷.

Ακόμα και ένα ιδανικό σύστημα διαχείρισης γνώσης, το οποίο θα είχε τη δυνατότητα να ανακτά, να οργανώνει και να παραδίδει την ακριβή πληροφορία που του έχει ζητηθεί, δεν έχει την δυνατότητα να εκτελεί αυτή την διαδικασία σε κάθε περίπτωση που μπορεί να προκύψει. Πολλές είναι εκείνες οι περιπτώσεις, που οι ατομικές ικανότητες και οι πληροφορίες είναι δύσκολο να κωδικοποιηθούν και να παρουσιαστούν σε ένα πληροφοριακό σύστημα, αλλά μέσω συζητήσεων και προσωπικών επαφών να αποδίδουν σημαντικότερη άρρητη γνώση.

³⁷ Josephine Chinying Lang “Managerial Concerns in Knowledge Management” Pg. 47-49

6. ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Στην σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, επαγγελματικοί τίτλοι, όπως Προϊστάμενος Γνώσης (CKO) και Προϊστάμενος Μάθησης (CLO), έχουν αρχίσει να εμφανίζονται, όλο και πιο συχνά, σε ετήσιους απολογισμούς και σε αγγελίες παροχής υπηρεσιών. Αυτοί οι πρωτοπόροι έχουν αναλάβει το έργο να διοχετεύσουν τη γνώση σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, οι οποίες αποτελούν την απαραίτητη πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Δεδομένου λοιπόν, ότι η γνώση ως πόρος μίας σύγχρονης επιχείρησης εξασφαλίζει σε αυτήν πνευματικό κεφάλαιο, θα πρέπει να γίνεται γνωστό μετά από έρευνες, το πού εντοπίζεται αυτό το κεφάλαιο μέσα στην εταιρία, με σκοπό να γίνει αποτελεσματικότερη η διαχείρισή του. Με πιο απλά λόγια θα πρέπει να δούμε πώς αναπτύσσεται αυτή η γνώση μέσα σε μία επιχείρηση, για να εξασφαλίσουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, αποφεύγοντας λάθη που οδηγούν στην αποτυχία. Ειδικό όπως ο Leif Edvinsson, ο Hubert Saint – Onge και ο Thomas Stuart³⁸, ορίζουν το πνευματικό κεφάλαιο ως ανθρώπινο, εταιρικό και κεφάλαιο σχέσεων.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το απόθεμα γνώσης, που υπάρχει σε επίπεδο ατόμων σ' έναν οργανισμό. Επειδή αυτή η γνώση βρίσκεται κυρίως στο μυαλό των εργαζομένων, συχνά θεωρείται σιωπηρή και έτσι είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί. Πολλοί θα υποστηρίξουν ότι όλη η γνώση μιας επιχείρησης υπάρχει μόνο στο μυαλό των εργαζομένων. Όμως δεν είναι τόσο απλό, αφού η οργανωσιακή γνώση υπάρχει και σε άλλες μορφές, όπως για παράδειγμα στο οργανικό κεφάλαιο. Το οργανικό κεφάλαιο είναι η γνώση που παραμένει στη δουλειά ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι φεύγουν. Η εταιρεία που διαθέτει οργανικό κεφάλαιο προσφέρει υποστηρικτική πολιτική, η οποία επιτρέπει στα άτομα να προσπαθούν, να αποτυγχάνουν, να μαθαίνουν και να ξαναπροσπαθούν. Η ουσία του οργανικού κεφαλαίου είναι η γνώση που βρίσκεται ενσωματωμένη στις καθημερινές λειτουργίες μιας εταιρείας και είναι εξωγενής για τον εργαζόμενο αλλά ενδογενής για την εταιρεία. Παράλληλα, η μορφή αυτή κεφαλαίου σχετίζεται με τους μηχανισμούς και τις δομές της εταιρείας, που μπορούν να βοηθήσουν στην υποστήριξη των εργαζομένων στην προσπάθειά τους για καλύτερη απόδοση. Ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει υψηλό

³⁸ Dr. Nick Bontis, PHD, “The Ultimate Management Activity” page 4

διανοητικό επίπεδο, αλλά αν η εταιρεία προσφέρει ελλιπή συστήματα και διαδικασίες, το όλο πνευματικό του κεφάλαιο δεν θα φτάσει στις μέγιστες δυνατότητές του. Επιπρόσθετα, η οργάνωση των πνευματικών αγαθών με συστήματα πληροφορικής μπορεί να μετατρέψει την ατομική εμπειρία σε ομαδική γνώση.

Το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον αλλάζοντας μορφή υποχρεώνει τα διοικητικά στελέχη και τους διευθυντές των επιχειρήσεων να εξετάζουν συνεχώς, πού εντοπίζεται η γνώση και πώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών έχει καταστήσει δυνατή την κωδικοποίηση, την αποθήκευση και τον διαμοιρασμό διαφόρων ειδών γνώσης πιο εύκολα και γρήγορα από ποτέ.

6.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Η μελέτη της διαχείρισης της γνώσης αντιμετωπίζει, κατά κύριο λόγο, τη γνώση ως στατικό περιουσιακό στοιχείο, το αποκαλούμενο απόθεμα. Αυτό όμως δεν αφορά τη ροή γνώσης ή τις αλλαγές συμπεριφοράς που είναι απαραίτητες για μάθηση και πρόοδο. Ο χώρος της οργανωσιακής μάθησης έχει μακρά ιστορία όσον αφορά στα ζητήματα αυτά. Παρά τις προκλήσεις, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να ξεκινήσουν να διαχειρίζονται στρατηγικά το πνευματικό τους κεφάλαιο ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:³⁹

1. Πραγματοποίηση ενός αρχικού ελέγχου πνευματικού κεφαλαίου. Τέτοιου είδους εξέταση μπορεί να περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και τη διανομή μιας διαγνωστικής έρευνας, χρησιμοποιώντας κλίμακες τύπου Likert, προκειμένου να γίνει η οριοθέτηση του επιπέδου του υπάρχοντος πνευματικού κεφαλαίου.

2. Να καθίσταται η διαχείριση της γνώσης προϋπόθεση για την αξιολόγηση κάθε εργαζομένου και να ανατίθενται προσωπικοί στόχοι για την ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου. Για παράδειγμα, μπορεί κάθε εργαζόμενος να έχει ως στόχο την εκμάθηση τεχνικών και δεξιοτήτων που δεν είναι γνωστά στην εταιρεία. Να ορίζεται επίσημα ο ρόλος της γνώσης στην επιχείρηση.

³⁹ Bukowitz Wendi R. .Williams Ruth L.,1999,),,"The Knowledge Management Fieldbook, Pearsons Education

3. Να βρίσκονται και να εξασφαλίζονται οι καλύτεροι πόροι πνευματικού κεφαλαίου μέσα και έξω από την επιχείρηση, από πηγές όπως είναι οι βιομηχανικοί σύνδεσμοι, πανεπιστημιακές πηγές, πελάτες, προμηθευτές καθώς και η κυβέρνηση.

4. Να υπάρχει ένας προϊστάμενος, υπεύθυνος για την ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει να έχει ολοκληρωμένη προϋπηρεσία στους τομείς των ανθρωπίνων πόρων, της στρατηγικής και της πληροφορικής.

5. Το πνευματικό χαρτοφυλάκιο θα πρέπει να παρουσιάζει έναν «χάρτη γνώσης» της εταιρείας. Δηλαδή, να καθορίζει σε ποιους ανθρώπους και σε ποιά συστήματα βρίσκεται η γνώση.

6. Να χρησιμοποιούνται συστήματα πληροφορικής και εργαλεία παροχής πληροφοριών που βοηθούν στην ανταλλαγή και την κωδικοποίηση της γνώσης. Τέτοιου είδους εργαλεία περιλαμβάνουν groupware, video teleconferencing, intranets, internet, το πληροφοριακό σύστημα LotusNotes, οικονομικά πανεπιστήμια και αφηγήσεις περιστατικών. Αν αυτά τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης είναι ενσωματωμένα στην επιχείρηση τότε η διαδικασία της διαχείρισης της γνώσης επιτυγχάνεται αφού αυτά τα εργαλεία ευνοούν την οργανωσιακή μάθηση και μεταφορά της γνώσης στην επιχείρησης.

7. Οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν σε συνέδρια και εκθέσεις, εμπλουτίζοντας έτσι τις πληροφορίες τους και συνεπώς τη γνώση.

8. Να διεξάγονται τακτικά έλεγχοι πνευματικού κεφαλαίου για την επαναξιολόγηση της αποταμίευσης της γνώσης που υπάρχει στην εταιρεία.

9. Να εξετάζονται αντικειμενικά και να αναγνωρίζονται τα κενά που πρέπει να καλυφθούν, με βάση τις αδυναμίες έναντι των ανταγωνιστών, των πελατών των προμηθευτών και των καλύτερων πρακτικών.

10. Το χαρτοφυλάκιο γνώσης της εταιρείας να συγκεντρώνεται σε παράρτημα πνευματικού κεφαλαίου στον ετήσιο απολογισμό.

11. Η δημιουργία εργασιακής κουλτούρας που βασίζεται στην γνώση, αποτελεί ένα από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας ενός έργου και ταυτόχρονα τον πιο δύσκολο επιτεύξιμο. Για να κατορθώσει μία επιχείρηση να ευνοεί και να προωθεί την γνώση, θα πρέπει:

- Να έχει εργαζόμενους με θετικό προσανατολισμό στην γνώση, με ανοικτό πνεύμα στα δεδομένα, πνευματικά ανήσυχους, με επιθυμία και θέληση να προχωρήσουν μπροστά τόσο σε ατομικό όσο και εταιρικό επίπεδο.

- Η ίδια η επιχείρηση να ωθεί τους εργαζομένους της να μοιράζονται την γνώση με όλους τους συναδέλφους τους
- Η γνώση και η διαχείριση της να ταυτίζονται με το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

12. Η γνώση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τον δημιουργό και κάτοχό της. Αυτός είναι υπεύθυνος για την σύλληψη και στην συνέχεια για την διάδοση της στην επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, η ανάπτυξη κινήτρων για δημιουργία, μεταφορά και χρήση της γνώσης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης. Πέρα λοιπόν από το γεγονός ότι η γνώση και η διαχείρισή της αποτελούν μία σημαντική και δύσκολη διαδικασία, παράλληλα αποτελούν και πρόκληση για τους εργαζομένους. Όσο μεγαλύτερα είναι τα κίνητρα, τόσο η πρόκληση μεγαλώνει και οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερο ζήλο για την εύρεση και εφαρμογή της γνώσης.

6.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Για να κατορθώσει, λοιπόν, μία επιχείρηση να διαχειρίζεται σωστά και αποτελεσματικά την γνώση, πρέπει να ακολουθεί δύο στρατηγικές, οι οποίες μάλιστα είναι οι πρώτες που ανάδειξαν την σημαντικότητα του εν λόγω τομέα. Οι δύο αυτές στρατηγικές είναι οι ακόλουθες:

- Στρατηγική κωδικοποίησης (codification strategy): η γνώση αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων, όπου όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν πρόσβαση και μπορούν εύκολα να την χρησιμοποιήσουν. Φυσικά αυτή η διαδικασία δεν είναι απλή, μιας και η γνώση είναι ασαφής και στενά συνδεδεμένη με τους ανθρώπους που την παράγουν (Polanyi, 1962;1966; Sveiby,1997). Η ενσωμάτωση της γνώσης, των νοημάτων και των συμπερασμάτων από τον άνθρωπο στα πληροφοριακά συστήματα, είναι μια δύσκολη διαδικασία. (Kogut & Zander, 1992;Blacker, 1995) Οι βασικές δύο αρχές για την επιτυχή έκβαση της, είναι η όσο το δυνατόν πιστότερη μεταφορά της γνώσης ως προς το περιεχόμενο, καθώς και η δημιουργία δομής στην ΒΔ με σκοπό την απλοποίηση της εξαγωγής της γνώσης. Αυτή η δομή προϋποθέτει την δημιουργία ορολογίας (λέξεις κλειδιά) ή κατηγοριών, έτσι

ώστε η εξαγωγή γνώσης να γίνεται εύκολα, γρήγορα και με μικρό κόστος. Επίσης η διαδικασία απλοποιείται με την κατηγοριοποίηση της γνώσης σε συγκεκριμένους τύπους γνώσης οι οποίοι ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες επιχειρηματικές διαδικασίες όπως:

- § Οι «βέλτιστες πρακτικές» (best practice), οι οποίες αφορούν πρακτικές διοικητικών λειτουργιών,
 - § η γνώση σχετικά με τρόπους πώλησης και επενδύσεων,
 - § οι «ιστορίες μάθησης», οι οποίες αποτελούν αρχεία και έγγραφα από παλαιότερες επιχειρηματικές διαδικασίες, τα οποία χρησιμεύουν σαν οδηγός ή κατεύθυνση για μελλοντικές ενέργειες,
 - § η γνώση από παλαιότερες αποτυχημένες επιχειρηματικές ενέργειες.
- Στρατηγική προσωποποίησης (personalization strategy): η γνώση είναι στενά συνδεδεμένη με το άτομο που την αναπτύσσει και μοιράζεται κυρίως διαμέσου προσωπικών επαφών. Ο κύριος ρόλος των πληροφοριακών συστημάτων σε αυτή τη στρατηγική η μετάδοση της γνώσης στα τμήματα της επιχείρησης και όχι η αποθήκευσή της. Υποστηρικτές αυτής της στρατηγικής είναι οι Hayes & Walsham (2001), οι οποίοι επισημαίνουν την χρησιμότητα της προσωπικής επαφής, στην αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης.

Ως προς την στρατηγική της κωδικοποίησης, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι πολλές φορές αναπτύσσονται περίπλοκοι τρόποι κωδικοποίησης, αποθήκευσης και επαναχρησιμοποίησης της γνώσης. Έτσι δημιουργείται πρόβλημα στην κοινοποίηση και χρησιμοποίηση της γνώσης με αποτέλεσμα να μην αξιοποιείται με τον καταλληλότερο τρόπο. Η γνώση πρέπει να αποθηκεύεται χρησιμοποιώντας μία «people – to – document» προσέγγιση. Δηλαδή η ανάπτυξη της γνώσης από έναν άνθρωπο και η διανομή της σε επιχειρηματικούς σκοπούς. Με τον τρόπο αυτό η γνώση είναι στην διάθεση του καθενός που θα την αναζητήσει, χωρίς να χρειαστεί να έρθει σε επαφή προσωπικά με τον άνθρωπο που την ανέπτυξε, εφόσον διατίθεται κωδικοποιημένη στο πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης.

Αντιθέτως, η στρατηγική της προσωποποίησης επικεντρώνεται κυρίως στο διάλογο και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Με επικοινωνιακούς τρόπους επιτυγχάνεται η ανταλλαγή τόσο εμπειριών όσο και γνώσεων, με αποτέλεσμα την παραγωγή γνώσης, η οποία αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων. Εδώ δεν υπάρχει καμίας

μορφής κωδικοποίηση, αλλά μόνο μεταφορά γνώσης μέσω ανταλλαγής ιδεών. Τα στελέχη οδηγούνται στην γνώση εξετάζοντας τα προβλήματα που πρέπει να επιλύσουν διεξοδικά. Το επικίνδυνο κομμάτι της στρατηγικής αυτής είναι στην επιλογή των στελεχών. Αν η γνώση που δημιουργείται βασίζεται σε μη - αξιόλογα στοιχεία τότε και αυτή θα χάνει την σημασία και την αξία της.

Γενικά στις σημερινές επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται και οι δύο στρατηγικές. Το πρόβλημα είναι ότι συνήθως επικεντρώνονται στη μία από τις δύο σαν κύρια λειτουργία. Θα πρέπει να γίνεται ένας συνδυασμός αυτών των δύο στρατηγικών ή να επιλέγεται η κατάλληλη στρατηγική για την κατάλληλη περίπτωση.

6.3 Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Θα ήταν χρήσιμο επίσης, να επισημανθεί η αξία του «Κεφαλαίου Σχέσεων», το οποίο αποτελεί μέρος του οργανικού κεφαλαίου και αναφέρεται στις σχέσεις πελατών και προμηθευτών, στη γνώση των κατευθύνσεων της αγοράς και στην κατανόηση των επιπτώσεων που έχουν οι κυβερνητικές ή επιχειρηματικές διασυνδέσεις⁴⁰. Αν και πολλοί διευθυντές αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα του κεφαλαίου σχέσεων, συχνά δυσκολεύονται να διεισδύσουν στον πλούτο της γνώσης που έχουν οι πελάτες και οι προμηθευτές τους.

Η γνώση που βρίσκεται στο δίκτυο σχέσεων μιας εταιρείας είναι ένα ισχυρό μέσο που οδηγεί στην επιτυχία. Η κατανόηση αυτού που θέλουν οι πελάτες μπορεί να αποτελέσει τη διαφορά ανάμεσα σε αυτούς που ηγούνται και αυτούς που ακολουθούν. Η έμφαση που δίνεται στη διαχείριση γνώσης και στο πνευματικό κεφάλαιο έχει αυξηθεί σημαντικά κατά την τελευταία δεκαετία.

Οι έννοιες αυτές όμως έχουν κάποιους περιορισμούς. Οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί διεξοδικά όσον αφορά στην αναγνώριση του σημείου όπου βρίσκεται το πνευματικό κεφάλαιο μιας εταιρείας. Οι περισσότεροι όμως διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο για τον τρόπο μέτρησης και διαχείρισης αυτής της γνώσης. Οικονομικοί

⁴⁰ Dr. Nick Bontis, PHD, “The Untimate Management Activity” page 30

αναλυτές έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν μεθόδους μέτρησης για τον υπολογισμό αυτών των περιουσιακών στοιχείων, αλλά αυτές οι μέθοδοι είναι κατά κύριο λόγο συνυφασμένες με την εταιρεία, δεν συμφωνούν εύκολα με τις Γενικώς Αποδεκτές Λογιστικές Αρχές US GAAP (αμερικάνικα λογιστικά πρότυπα), και δεν είναι αρκετά γενικευμένες για να υιοθετηθούν από το Συμβούλιο Οικονομικών Λογιστικών Κριτηρίων (GASB) ή την Επιτροπή Εγγυήσεων και Συναλλαγών (SEC).

7.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο Αριστοτέλης υποστηρίζει ότι: «Η γνώση έχει μελετηθεί από πολλούς, έχει ορισθεί από μερικούς, έχει κατανοηθεί από λίγους και επισήμως δεν έχει αξιολογηθεί από κανένα». Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαχείριση της γνώσης είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι σημερινές και οι αυριανές επιχειρήσεις. Η «Κοινωνία της Γνώσης», απαιτεί τη συνεχή αναζήτηση πληροφοριών, τη συνεχή επανεξέταση της γνώσης, και την εφαρμογή μιας στρατηγικής που να βασίζεται στην μάθηση. Οι διαχειριστές γνώσης είναι υπεύθυνοι για την αιτιολόγηση της αξίας της γνώσης, που διαρκώς αναπτύσσεται στις εταιρείες τους. Και ενώ αυτό το απροσδιόριστο και άυλο στοιχείο μπορεί να μην αξιολογηθεί ποτέ σύμφωνα με τους οικονομικούς όρους που συνηθίζουν να χρησιμοποιούν οι οικονομικοί αναλυτές, η στρατηγική του σημασία δεν τίθεται ποτέ υπό αμφισβήτηση. Από τη σύλληψη, κωδικοποίηση και διασπορά της πληροφορίας, μέχρι την απόκτηση νέων ειδικοτήτων μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, και μέχρι τον ανασχεδιασμό επιχειρηματικών διαδικασιών, τόσο η παρούσα όσο και η μελλοντική επιτυχία των επιχειρήσεων θα βασίζεται λιγότερο στον στρατηγικό καταμερισμό ανθρώπινων και οικονομικών πόρων και περισσότερο στη στρατηγική διαχείριση της γνώσης.

7.1 ΠΟΥ ΟΦΕΙΛΕΤΑΙ Η ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές, η διαχείριση της γνώσης γίνεται ευρέως αποδεκτή, γεγονός που οδηγεί στο λογικό συμπέρασμα ότι θα έπρεπε να είναι όλες οι επιχειρήσεις σε θέση να αναπτύξουν την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Είναι λοιπόν σημαντικό να δούμε, γιατί ενώ αποτελεί μία από τις σημαντικότερες διαδικασίες μίας σύγχρονης επιχείρησης, παρ' όλα αυτά ακόμα είτε δεν εφαρμόζεται είτε δεν επιφέρει να αναμενόμενα αποτελέσματα.

Το πιο σύνηθες φαινόμενο που παρατηρείται στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι ότι έχουν γίνει τόσο σύνθετες που η γνώση τους είναι κατακερματισμένη και ανοργάνωτη. Εφόσον λοιπόν είναι δύσκολο να εντοπιστεί η γνώση, είναι εξίσου δύσκολο να μοιραστεί και να χρησιμοποιηθεί.

Στη συνέχεια, τη διαχείριση της γνώσης εμποδίζει το γεγονός ότι δεν έχει γίνει κατανοητό ότι η γνώση από μόνη της αποτελεί ένα αγαθό, αλλά η αποτελεσματική διαχείρισή της απαιτεί την επένδυση προσπάθειας, χρόνου και κεφαλαίου. Υπάρχουν πολλές συγκεκριμένες δραστηριότητες της διαχείρισης της γνώσης που απαιτούν χρηματικά κεφάλαια, όσο και ανθρώπινη προσπάθεια. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η διαχείριση της γνώσης μπορεί να είναι μια δαπανηρή διαδικασία, αλλά από την άλλη η διοίκηση που δεν βασίζεται στην γνώση είναι ακόμα περισσότερο επιζήμια και ως προς το κεφάλαιο και ως προς την αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, με την ανάπτυξη της γνώσης απαιτείται και η αντίστοιχη τεχνολογική ανάπτυξη. Υπάρχει μία συνεχής τάση είτε να αντικαθιστούνται οι άνθρωποι από ηλεκτρονικούς υπολογιστές όταν μιλάμε για πράξη, είτε το αντίθετο όταν μιλάμε για γνώση. Η άποψη αυτή είναι λανθασμένη. Η κοινωνία της γνώσης απαιτεί ένα ευρύτερο πλαίσιο και ένα συνδυασμό την ανθρώπινης δυνατότητας και της τεχνολογικής υποστήριξης. Από την μία πλευρά, μέσω της τεχνολογίας γίνεται η συλλογή της πληροφορίας, η οργάνωσή της και από την άλλη ο άνθρωπος με τις πνευματικές δεξιότητες που διαθέτει επιλέγει την κατάλληλη πληροφορία την οποία την μετατρέπει σε ωφέλιμη γνώση για την επιχείρηση.

7.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εφόσον, λοιπόν, έχουν εντοπιστεί τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των διαδικασιών της διαχείρισης της γνώσης και δεδομένου ότι το μέγεθος της αξίας της είναι αδιαμφισβήτητο, θα πρέπει να εντοπίσουμε τις πρακτικές που οδηγούν στην εφαρμογή της. Επομένως:

κάθε σύγχρονη επιχείρηση, λόγω του ότι αποτελεί κομμάτι ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, θα πρέπει από την αρχή να δίνει έμφαση στον παράγοντα γνώση, ανάγοντάς τον σε κύριο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Θα πρέπει παράλληλα να δημιουργηθούν νέες οργανωσιακές μορφές με βάση την απόκτηση και την επεξεργασία της γνώσης, οι οποίες θα επιφέρουν στην επιχείρηση ευελιξία καθώς και οικονομικά οφέλη. Τα πιο σημαντικά οφέλη από τα έργα της διαχείρισης της γνώσης εντοπίζονται στην εξοικονόμηση χρηματικών διαθέσιμων και στην μείωση των λειτουργικών εξόδων, όπως επίσης, στη βελτίωση του κύκλου ζωής των έργων, ως προς το χρόνο και στην ικανοποίηση των πελατών.

7.2.1 ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΑΘΗΣΗΣ ΤΩΝ NONAKA & TAKEOUCHI

Το σύστημα διαχείρισης της μάθησης που προτείνεται να εφαρμοσθεί σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση, είναι το μοντέλο της μάθησης των Nonaka & Takeouchi, σύμφωνα με το οποίο η εταιρεία καλείται να βελτιωθεί στους παρακάτω τομείς:

a) Κοινωνικοποίηση της γνώσης: η εταιρεία οφείλει να δείξει ιδιαίτερη προσοχή στην δημιουργία των συνθηκών εκείνων, που απαιτούνται για την εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική πρόσβαση σε αυτήν. Είναι πολύ σημαντικό κάθε μέλος της επιχείρησης να μπορεί άνετα να την αναζητά για εργασιακά θέματα, έτσι ώστε να δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να προλαμβάνει την όποια διόγκωση προβλημάτων των εργαζομένων και της ίδιας της επιχείρησης.

b) Εξωτερίκευση της γνώσης: για την βελτίωση των συνθηκών εξωτερίκευσης της γνώσης και την καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση της άρρητης γνώσης των εργαζομένων, η διοίκηση καλείται να συστηματοποιήσει το διάλογο για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Επιπλέον να αυξήσει τη χρήση μεταφορών και αναλογιών, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η έκφραση εικόνων όταν αυτό δεν επιτυγχάνεται με άλλο τρόπο.

c) Συνδυασμός της γνώσης: θα πρέπει να βελτιστοποιηθούν οι συνθήκες του συνδυασμού της γνώσης, από ρητή σε ρητή, με αύξηση της μεταφοράς γνώσης διά μέσου εγγράφων, εγχειριδίων κλπ., με αύξηση των σεμιναρίων εντός της και με αύξηση των εξωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, η χρήση του ηλεκτρονικού δικτύου από όλους τους εργαζομένους, η βέλτιστη αξιοποίηση των

βάσεων δεδομένων και η προσαρμογή του λογισμικού σε δυνατότητες μάθησης διπλού βρόγχου, αποτελούν πρόσθετες προτεινόμενες αλλαγές.

d) Εσωτερίκευση της γνώσης: σε αυτό το επίπεδο, η εταιρεία καλείται να συστηματοποιήσει την τεκμηριωμένη μετάδοση των γνώσεων, να αναφέρει συχνά παραδείγματα επιτυχίας άλλων οργανισμών ή ατόμων και τέλος, να απευθύνει συνθήματα ομαδικής παρακίνησης, στο σύνολο των εργαζομένων.

Τα έργα διαχείρισης γνώσης είναι πολυδάπανα, όμως χρηματοδοτούνται από τις επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας τον καθοριστικό ρόλο που παίζουν στην οικονομική δραστηριότητα. Εταιρίες συμβούλων όπως η McKinsey & Company επενδύουν μεγάλα κεφάλαια στην διαχείριση της γνώσης, ανάγοντας την γνώση σαν τον πλέον ανταγωνιστικό τους πόρο.

7.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αποδεχόμενες οι επιχειρήσεις την αρχή ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον πιο αξιόπιστο και αποδοτικό πόρο και οδηγούμενες σε αλλαγές με βάση τη γνώση, προσπαθούν να αυξήσουν το ενδιαφέρον και το ρόλο της γνώσης στην επιχείρηση δίνοντας κίνητρα στους εργαζομένους για εύρεση και μεταφορά γνώσης. Η μεταφορά γνώσης μέσω της άμεσης φυσικής επαφής πραγματοποιείται με τις «Κοινότητες Πρακτικής» (Communities of Practice). Η διαδικασία της μάθησης σε αυτήν την περίπτωση λειτουργεί σε ομαδικό επίπεδο και η άρρητη γνώση είναι άμεσα μεταφερόμενη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων διαδικασιών αποτελεί η Chrysler η οποία έχει δημιουργήσει κοινότητες στον τομέα της δημιουργίας νέων σχεδίων αυτοκινήτων.

Η επιχείρηση αφού εντοπίσει τις ικανότητες της και όλα εκείνα τα σημεία που την διαφοροποιούν από τους ανταγωνιστές, είναι σε θέση να προσανατολίσει τη γνώση της, κατορθώνοντας έτσι να δημιουργεί την βάση αλλά και εφαλτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικών (core competences) που θα οδηγήσουν στην βελτίωση και την ανάπτυξη. Τεχνικές όπως η χάραξη των «βέλτιστων πρακτικών» (αναλύθηκαν

παραπάνω), οι οποίες διευκολύνουν την επιχειρηματική δράση με ποιοτικές ή διοικητικές λειτουργίες ή οι «ιστορίες μάθησης», αποτελούν τα θεμέλια για την δημιουργία εταιρικών κατευθύνσεων και την τεχνογνωσία για την χάραξη στρατηγικών. Τέτοιες πρακτικές έχουν υιοθετηθεί από τη Citybank και τη Ford αντίστοιχα.

Ακόμη, η παρακολούθηση και η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης, συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη του εν λόγω τομέα. Επίσης η υιοθέτηση ενός πληροφοριακού συστήματος (portal), όπου οι εργαζόμενοι θα έχουν πρόσβαση σε πολλές βάσεις δεδομένων από διαφορετικές πηγές με σκοπό την εξεύρεση γνώσης ή την πηγή της αποκτηθείσας γνώσης. Η δημιουργία ενός «Χάρτη Γνώσης» (Knowledge Map) που συνδέει τους εργαζομένους που αναζητούν γνώση με ειδικούς που μπορούν να παρέχουν γνώση, είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος για την επιχείρηση (Dachs et al.,2000).

Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από την εξέταση της Διαχείρισης της Γνώσης, των δυσκολιών της εφαρμογής της, τις επικρίσεις σαν διοικητικό μοντέλο είναι ότι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού οργανωσιακής μάθησης, αποτελεί το εφελκυστικό για τη διατήρηση και δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η μαθησιακή ικανότητα αποτελεί την θεμελιώδη αρχή της διαχείρισης της γνώσης και της φιλοσοφίας που πρεσβεύει. Είναι μια διαδικασία, η οποία πρέπει να εκτελείται καθολικά σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης. Εάν αυτό εξασφαλιστεί, οι αρχές της διαχείρισης της γνώσης ακολουθούν σαν φυσικό επακόλουθο και δεν επιβάλλονται στην επιχείρηση, σαν άλλο ένα καινοτόμο μοντέλο διοικητικής επιστήμης.

Αποτυπώνοντας σε μία φράση το τελικό μας συμπέρασμα, προκύπτει: «Η γνώση και η σωστή διαχείρισή της, εξασφαλίζουν στην επιχείρηση όχι μόνο την βιωσιμότητά της, αλλά και την δυνατότητα να προΐσταται των επιχειρηματικών αλλαγών και την διάκρισή της στον κλάδο που δραστηριοποιείται».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ζαχαρίας, Π., Νίκας, Α., «Ηλεκτρονική Μάθηση και Περιβάλλον Εργασίας», e-Business Forum, Αθήνα Οκτώβρης 2005
2. Κόλιας, Χ., Ναζάκης, Χ., Χλέτσος, Μ. (2005), Σύγχρονες Προσεγγίσεις της Ελληνικής Οικονομίας, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
3. Λύτρας, Δ. Μ. (2003), Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης, Αθήνα: Παπασωτηρίου.
4. Μπακούρος, Ι., Η Διαχείριση της Γνώσης: Πώς οι επιχειρήσεις θα Καταφέρουν να Αξιοποιήσουν Πλήρως το Δυναμικό τους, Πανεπιστήμιο Δυτ. Μακεδονίας Τμήμα Μηχανικών Διαχείρισης Ενεργειακών Πόρων
5. Ι. Ανδριανάκος, Γ. Καλαντζής, Σ. Λιλής, Δ.Μανέλλης, Ε. Μανουβέλος (2005), “Change Management: Συνέχεια (και) Αλλαγή στη Σύγχρονη Επιχείρηση. Ο ρόλος του Ηγέτη της Αλλαγής,
6. Ν. Κατσιαδάκης, Στ. Μπίμπη, Λ. Χατζηθωμάς, Ι. Σαμοδαλάς, Ι. Σταμέλος, (2005), «Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης σε Ελληνικές Επιχειρήσεις & Φορείς»
7. Ειρήνη – Νεκταρία Καραμανή, (2007), «Employee Motivation» , Siemens A.E
8. Νονάκα, Ι., Τακεούτσι, Χ. (2001), Η Επιχείρηση της Γνώσης: Η Διαχείριση της γνώσης στη σύγχρονη επιχείρηση, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
9. Σπανός, Γ. Ε., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Online, Διαθέσιμο: <http://www.eap.gr/programmes/>
10. Σωτηρόπουλος, Π. (2005), Ανθρώπινο Δυναμικό Ερευνητικής και Τεχνολογικής Επιμόρφωσης σε Τεχνολογίες Εξόρυξης και Διαχείρισης Γνώσης από Πολυμέσα, Διάλεξη: Μαθησιακά Αντικείμενα Παρακαταθήκης, ΙΠΕΤ, Ξάνθη.
11. Διοργάνωση: Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης, <http://diorganosi.certh.gr>

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Argyris, C. (1998), “Teaching Smart People How to Learn”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg. 81-108
2. Balasubramanian, V., Organizational Learning and Information Systems, E-Papyrus, Inc., Online, Διαθέσιμο: <http://www.e-papyrus.com/personal/orglrn.html>
3. Bergeron, B. (2003), Essentials of Knowledge Management, USA: WILEY.
4. Bresnen, M., Goussevskaia, A., Swan, J., “Embedding New Management Knowledge in Project Organizations: The Interplay Between Structural Conditions, Agency and Knowledge Ambiguity”, SAGE Journals, Online, Διαθέσιμο: <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/9/1535>
5. Cabrera, A., Cabrera, E.F. (2002), Knowledge-Sharing Dilemmas, Organization Studies, Online, Διαθέσιμο: <http://www.uib.es/depart/deaweb/seminaris/pdfs/KnowSharingDilemmas.pdf>
6. Chinying, L. J. (2001), “Managerial concerns in Knowledge Management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Pg 43-57.
7. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press.

8. Davenport, T., Volpel, S.,(2001), “The Rise of Knowledge Towards Attention Management”, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, Pg 212-221.
9. Drucker, P. F. (1998), “The Coming of the New Organization”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg 1-19.
10. Durand, T., “Organizational Knowledge When Needed: Between Threshold and Inertia, the Persistence & Renewal Challenge”,
11. Freeze, R., Kulkarni, U. (2007), “Knowledge Management Capability: defining Knowledge Assets”, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, Pg 94-109.
12. Gao, F., Li, M., Clarke, S. (2008), “Knowledge, Management and Knowledge Management in Business Operations”, Journal of Knowledge Management, Vol. 12, Pg 3-17.
13. [Dr. V. Balasubramanian](http://www.e-papyrous.com/personal/balaindx.html/), “Organizational Learning and Information Systems”, Online, Διαθέσιμο: <http://www.e-papyrous.com/personal/balaindx.html/>
14. Garvin, D.A. (1998), “Building a Learning Organization”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg. 47-78
15. Gilly, S. (1997), A Different View of Organizational Learning, Online, Διαθέσιμο: <http://home.flash.net/~jiteague/Sue/orglearn.html>
16. Gorelick, C., Milton, N., April, K. (2004), Performance through Learning: Knowledge Management in Practice, USA: ELSEVIER.
17. Gottschalk, P.(1999), Use of IT for Knowledge Management in Law Firms, The Journal of Technology, Law and Technology, Online, Διαθέσιμο: <http://elj.warwick.ac.uk/jilt/99-3/gottschalk.html>
18. Guldenberg, S., Konrath, H., “Intelligent Leadership in Knowledge-Based Organizations: An Empirical Study”, Online, Διαθέσιμο: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-1_guldenberg.pdf
19. Haider, S., “Inter-Firm and Trivia-Firm Organization Learning and Knowledge Processes: Sequence and Interrelatedness”,
20. Hong, J., Stahle, P., “The Coevolution of Knowledge and Competence Management”, Int. J. Management Concepts and Philosophy, Vol. 1, No. 2, 2005.
21. Hovland, I. (2003), Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective, UK: Overseas Development Institute. <http://www.kmnetwork.com/knowledgemanagementrealttimeenterprisebusinessmodels.pdf>
22. Leonard, D., Straus, S. (1998), “Putting Your Company’s Whole Brain to Work”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg 109-136.
23. Knowledge Management Glossary, Knowledge Research Institute, Inc. and other Sources, Online, Διαθέσιμο: http://www.krii.com/downloads/KM_glossary.pdf
24. Koenig, M., Srikantaiah, K. (2004), Knowledge Management Lessons Learned: What Works and What Doesn’t, USA: ASSIST Monograph Series.
25. Leibowitz, J. (2002), Knowledge Research and Practice in Human Resources, The Role of the Chief Knowledge Officer in organisations, *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 2-15, Online, Διαθέσιμο: <http://rphrm.curtin.edu.au/2002/issue2/knowledge.html>
26. Maqsood, T. (2006), “The Role of Knowledge Management in Supporting Innovation and Learning in Construction”, School of Business Information Technology RMIT University.
27. Marquardt, M. J. (1996), Building the Learning Organization: A systems Approach to Quantum Improvement”, McGraw-Hill, Online, Διαθέσιμο: <http://www.knowledge.hut.fi/projects/itss/referMarquardt.pdf>
28. Merono, A., Lopez, C., Sabater, R. (2004), “KM Strategy and Instruments Alignment: Helping Smes to Choose”, OKLC, Innsbruck Austria.

29. Navas Lopez, J. E., Garcia Muina, F. E., De Castro, G. M., Saez, P. L., “Exploring the Origins and Nature of Knowledge-Based Competitive Advantage”, Online, Διαθέσιμο: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/a-5_navaslopez.pdf
30. Nguyen, T., Smyth, R., Gable, G. (2004), “ Knowledge Management Issues and Practices: A Case Study of a Professional Services Firm”, Fifteenth Australasian Conference on Information Systems, Hobart, Tasmania
31. Nonaka, I. (1998), “The Knowledge-Creating Company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Pg. 21-45.
32. North, K., Reinhardt, R., Schmidt, A., “The Benefits of Knowledge Management: Some Empirical Evidence”, Online, Διαθέσιμο: www.i-know.tugraz.at/content/download/389/1544/file/Neumann_paper.pdf
33. Rothberg, H.N, Erickson, G.S. (2005), From Knowledge to Intelligence, USA: ELSEVIER.
34. Santosus, M., Surmacz, J., The ABCs of Knowledge Management, Online, Διαθέσιμο: <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>
35. Segehold, E. (1996), Learning Through Grafting in Ventures in New Areas, Department of Business Studies Uppsala University, Scandinavian Journal of Management, Online, Διαθέσιμο: <http://www.sciencedirect.com>
36. Senge, P.M. (1999), The Fifth Discipline, London: Random House.
37. Soon, A., “Organizational Learning and Learning Organizations: Trigger Events, Processes, and Structures”, Academy of Management Meetings, Ohio, Cincinnati, August 1996 Organizational Development and Change Division
38. Tiwana, A. (1999), The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System,
39. Toffler, A. (1990), Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21 century, NY: Bantam Books.
40. What is Knowledge Management (1997), Knowledge Management Associates, Online, Διαθέσιμο: <http://www.media-access.com/whatis.html>
41. What is Organizational Learning, Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview, Online, Διαθέσιμο: <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm>
42. Josephine Chinying Lang “Managerial Concerns in Knowledge Management
43. Dr. Nick Bontis, PHD, “The Untimate Management Activity”
44. Prieto, I., Revilla, E., “Information Technologies and Human Behaviours as Interacting Knowledge Management Enablers of the Organizational Learning Capacity”, Online, <http://inderscience.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=iss ue,1,5;journal,7,9;linkingpublicationresults,1:112376,1>
45. Malhotra, Y.(2004), Integrating KM Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance, Journal of Knowledge Management, Online, Διαθέσιμο: <http://www.kmnetwork.com/RealTime.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

«Ενδεικτικό Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Επιχειρηματικής Γνώσης»

1. Αντιλαμβάνεστε το «δέντρο και το δάσος» αποτελεσματικά, δηλαδή ότι ο κάθε εργαζόμενος (δέντρο) συμβάλλει στην ανάπτυξη της γνώσης μέσα στην επιχείρηση (δάσος);
2. Εντοπίζετε τα αίτια των προβλημάτων και δεν μένετε στα συμπτώματα;
3. Έχετε πρωτότυπες ιδέες για την αντιμετώπιση των προβλημάτων;
4. Δίνετε πρακτικές λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα;
5. Αντιμετωπίζετε τα προβλήματα πριν συμβούν;
6. Αναπτύσσετε δράση για να επιτύχετε πράγματα, που ξεπερνούν τις προσδοκίες των άλλων;
7. Προνοείτε για τα ενδιαφέροντα / ανάγκες / συναισθήματα και τις επιδράσεις των άλλων και τις αντιμετωπίζετε;
8. Αντιλαμβάνεστε και χειρίζεστε αποτελεσματικά τα ποσοτικά δεδομένα (αριθμούς);
9. Προσαρμόζετε εύκολα στις νέες ή διαφορετικές καταστάσεις / συνθήκες;
10. Εστιάζετε όλες τις ενέργειές σας, στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων/ αποτελεσμάτων;
11. Έχετε ισχυρή θέληση για να επιτύχετε εξαιρετικές επιδόσεις, ανεξαρτήτως δυσκολιών;
12. Αισθάνεστε προσωπική ευθύνη για την υλοποίηση των στόχων που σας ανατίθενται;
13. Αναζητάτε συστηματικά νέες ιδέες και λύσεις;
14. Εκφράζετε με άνεση τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις ιδέες και τις γνώμες σας και τις υποστηρίζετε με σθένος;
15. Είστε συνεπής, τηρείτε τις υποσχέσεις σας, ως προς τις υποχρεώσεις και τις ενέργειές σας;
16. Κατανοείτε τα συναισθήματά σας (θυμός, φόβος, άγχος, κλπ) και τα χειρίζεστε με αποτελεσματικό τρόπο, έτσι ώστε να συντελούν στην δημιουργία και όχι στην καταστροφή;

17. Κάνετε τους συναδέλφους σας να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί σας;
18. Αναλαμβάνετε πάντα τις ευθύνες σας, αναγνωρίζετε και ζητάτε συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες σας;
19. Είστε καλός στην συνύπαρξη, που θέτει το πλαίσιο της ομάδας – συνεργάζεστε αποτελεσματικά με τους άλλους;
20. Βιώνετε μαθησιακά την κάθε εμπειρία, επιτυχία, αποτυχία, λάθος;
21. Μεταδίδετε στους συνεργάτες σας με σαφήνεια αυτό που θέλετε να τους πείτε;
22. Κατανοείτε τις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των μερών που συνθέτουν μια ολότητα;
23. Όταν πρόκειται να πάρετε μια απόφαση αξιολογείτε περισσότερες εναλλακτικές;
24. Κατανοείτε τους κανόνες του «παιχνιδιού», τις κινήσεις των «παικτών» και βρίσκετε λύσεις για να κερδίζετε;
25. Σκέφτεστε μακροπρόθεσμα – εστιάζετε στο μέλλον;
26. Πρόθυμα αναλαμβάνετε εργασίες πέραν αυτών που σας έχουν ανατεθεί επισήμως;
27. Με λογικά επιχειρήματα και τις σωστές ερωτήσεις πείθετε τους άλλους;
28. Χρησιμοποιείτε στατιστικές μεθόδους για να αναλύσετε και να κατανοήσετε την ουσία των «αριθμών»;
29. Είστε έτοιμοι να προσαρμοστείτε στις τυχόν αλλαγές και να υιοθετήσετε νέες ιδέες και στρατηγικές;
30. Επιτυγχάνετε αποτελέσματα με τις μικρότερες δυνατές θυσίες (χρόνοι, πόροι, κόστος);
31. Πιστεύετε και κάνετε πράξη «το καλό δεν είναι ποτέ αρκετό (good enough never is)»;
32. Όταν εργάζεστε σε ομάδα, αισθάνεστε συνολικά την ευθύνη για την επίτευξη των στόχων της;
33. Δεν φοβάστε να θυσιάσετε τη σιγουριά του σήμερα για ένα καλύτερο αύριο;
34. Γνωρίζετε καλά τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τα ασθενή σημεία του εαυτού σας;
35. Τηρείτε τις αξίες και τα πιστεύω, τόσο τα προσωπικά όσο και τα εταιρικά στην πράξη;

36. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες σας είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη;
37. Η συμπεριφορά σας προς τους άλλους στηρίζεται στη λογική «κερδίζω–κερδίζεις», έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ένα συνολικό θετικό αποτέλεσμα;
38. Ακούτε τους άλλους με προσοχή και λαμβάνεται υπόψη σας την θέση τους στο θέμα που σας απασχολεί;
39. Όταν αναλύετε ένα ζήτημα λαμβάνετε υπόψη σας το πλαίσιο / περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτό λαμβάνει χώρα;
40. Όταν πρόκειται να αποφασίσετε, ορίζετε σωστά το πρόβλημα κατανοώντας τα αίτια, τους στόχους και τους περιορισμούς ;
41. Ενθαρρύνετε τους συνεργάτες σας να αναζητούν νέες ιδέες και λύσεις;
42. Αναζητάτε ευκαιρίες και τις αξιοποιείτε;
43. Αντιλαμβάνεστε έγκαιρα τις αναδυόμενες τάσεις εξέλιξης (ασθενή σημάδια) και αναζητάτε τις ευκαιρίες που αυτές συνεπάγονται;
44. Κάνετε πράγματα που συμβάλλουν στους στόχους της ομάδας, χωρίς να σας έχουν ζητηθεί, απλά επειδή είστε γνώστες του συγκεκριμένου θέματος;
45. Βρίσκετε λύσεις που συνθέτουν τις διαφορετικές ή αντιφατικές προτάσεις των άλλων;
46. Εκτιμάτε ποσοτικά τις συνέπειες / αποτελέσματα των αποφάσεων / λύσεων και ενεργειών;
47. Όταν χρειάζεται αλλάζετε εύκολα πορεία για να επιτύχετε τους στόχους σας;
48. Εστιάζετε στην ουσία χωρίς να χάνετε σε λεπτομέρειες, τύπους και επουσιώδη ζητήματα;
49. Αναλαμβάνετε τις ευθύνες σας για τα λάθη και τις αποτυχίες σας, αναγνωρίζοντας τους την μαθησιακή τους αξία;
50. Δεν διστάζετε να πάρετε μη δημοφιλείς και δυσάρεστες αποφάσεις, όταν τις θεωρείτε σωστές;
51. Έχετε σαφή εικόνα και πλήρη συνείδηση για τα στοιχεία, τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης;
52. Προσπαθείτε συνεχώς να μπαίνει στη θέση του άλλου, οικειοποιημένοι την εμπειρία και την γνώση του;
53. Αναγνωρίζετε τις δικές σας αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων, με αποτέλεσμα οι επιχειρηματικές διαδικασίες να προκύπτουν από ένα θετικός συνδυασμό;

- 54.Επιδιώκετε συστηματικά τη συνεχή βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων σας;
- 55.Κάνετε τους άλλους να αισθάνονται άνετα όταν έχουν κάτι να του πουν. Έτσι ώστε να ακούγονται όλες οι απόψεις;
- 56.Όταν μελετάτε ένα ζήτημα, αναλύετε στις επιμέρους παραμέτρους που το αναθέτουν, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών;
- 57.Δε διστάζετε να πάρετε έγκαιρα τις αποφάσεις λαμβάνοντας υπολογισμένο ρίσκο;
- 58.Χρησιμοποιείτε την προσωπική σας εμπειρία, αλλά και τη φαντασία χωρίς στερεότυπα και περιορισμούς;
- 59.Αντιμετωπίζετε το παρόν μέσω του μέλλοντος, χρησιμοποιώντας όλα τα στοιχεία που έχετε στην διάθεσή σας, αλλά και την μέθοδο της πρόβλεψης;
- 60.Αναπτύσσετε δράσεις για να αντιμετωπίσετε προβλήματα ή να αξιοποιήσετε ευκαιρίες πιο νωρίς από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου σας;
- 61.Επικοινωνείτε τις απόψεις και τα επιχειρήματά σας τεκμηριωμένα και με σωστό τρόπο;
- 62.Εφαρμόζετε μεθόδους για την μέτρηση των άυλων πόρων της επιχείρησης;
- 63.Για σημαντικά ζητήματα διαθέτετε εναλλακτικές λύσεις, για τις περιπτώσεις που κάτι δεν πάει καλά;
- 64.Θέτετε στόχους και προτεραιότητες με αποτελεσματικό τρόπο;
- 65.Έχετε υψηλές προσδοκίες και στόχους για την ανάδειξη της πνευματικής παρουσίας της επιχείρησης;
- 66.Είστε συνεπής στις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις σας;
- 67.Δέχεστε και επιζητάτε, αλλά και προσφέρετε τη δημιουργική κριτική;
- 68.Χτίζετε σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες σας;
- 69.Γνωρίζετε καλά τον εαυτό σας, τα ισχυρά και ασθενή σημεία σας;
- 70.Μέσω ερωτήσεων βοηθάτε τους άλλους να εκφράζουν πλήρως αυτό που επιθυμούν;
- Ø Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου αυτού, βαθμολογούνται με κλίμακα από το 1 έως το 5. Όπου η αντιστοιχία είναι η ακόλουθη:

§ 1 (καθόλου)

§ 2 (λίγο)

§ 3 (αρκετά)

§ 4 (πολύ)

§ 5 (πάρα πολύ)