



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
"ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ"



ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ιβ2:

Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές

Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:

Τεχνολογικές Δυνατότητες, Ευκαιρίες και Προοπτικές

Μελέτη Καταγραφής των Πορισμάτων της Ομάδας Ιβ2

Αθήνα, 2008

Πίνακας Περιεχομένων

1. Θεωρητικό Υπόβαθρο: Η Διοικητικο-τεχνική φύση της Διαχείρισης Γνώσης 5

- 1.1 Η Στρατηγική Θεώρηση της Διαχείρισης Γνώσης 5
- 1.2 Αναπαραστάσεις της Γνώσης 8
- 1.3 Αναπαραστάσεις των Διαδικασιών Γνώσης 12
- 1.4 Τεχνολογικές Αναζητήσεις της Διαχείρισης Γνώσης 16

2. Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης 19

- 2.1 Εταιρικοί Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι και Κοινωνικά Δίκτυα. 19
- 2.2 Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων και Περιεχομένου. 20
- 2.3 Κοινότητες Πρακτικής. 21
- 2.4 Εργαλεία Ενδυνάμωσης Συνεργασίας 22
- 2.5 Πρόσβαση στην Πληροφορία (Information Access) 24
- 2.6 Εργαλεία βασισμένα στο Web 2.0. 26
- 2.7 Εταιρικές Πύλες Γνώσης 27

3. Η Ελληνικής Εμπειρία 30

- 3.1 Η Διαχείριση Γνώσης στην Ernst & Young 30
- 3.2 Η Διαχείριση Γνώσης στην Τράπεζα Πειραιώς 32
- 3.3 Η Διαχείριση Γνώσης στη MORNING SUN AE - Ανάλυση απαιτήσεων και οργάνωση γνώσης στο πεδίο της εταιρικής ψηφιακής πληροφόρησης και επικοινωνίας. 37
- 3.4 Η Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων. 39
- 3.5 Αποτελέσματα Έρευνας για την Διαχείριση Γνώσης στην Ελλάδα. 41
- 3.6 Συμπεράσματα. 43

4. Διεθνής Εμπειρία. 49

5. Απόψεις για την Προοπτική της Διαχείρισης Γνώσης 54

- 5.1 Συνέντευξη με τον Χαρίδημο Τσούκα. 54
- 5.2 Συνέντευξη με τον Μιχάλη Ταμήλο. 55
- 5.3 Συνέντευξη με τον Παναγιώτη Κίκιρα. 56
- 5.4 Συνέντευξη με τον Οδυσσέα Ράπτη. 57
- 5.5 Συνέντευξη με τον Δημήτρη Μανολώπουλο. 58

6. Προτάσεις προς τον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα. 61

- 6.1 Ιδιωτικός Τομέας 61
- 6.2 Δημόσιος Τομέας. 63

7. Συμπεράσματα της ομάδας εργασίας ιβ2. 65

- 7.1 Πρακτικά 1^{ης} Διαβούλευσης. 65
- 7.2 Πρακτικά 2^{ης} Διαβούλευσης 69

8. Βιβλιογραφία. 73

1. Θεωρητικό Υπόβαθρο: Η Διοικητικο-τεχνική φύση της Διαχείρισης Γνώσης

Ανέκαθεν οι οργανισμοί επιζητούσαν τρόπους διοικητικής και τεχνολογικής υποστήριξης των λειτουργιών τους προκειμένου να διατηρούν και να αυξάνουν τα επίπεδα της αποδοτικότητας τους. Στην διαδρομή αυτή υπήρξαν πολλές προτάσεις για οργανωσιακή βελτίωση που αναδείχθηκαν είτε μέσα από οργανωσιακές αναγκαιότητες ή από επινοήσεις των επιχειρηματικών συμβούλων. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί την πιο πρόσφατη έκφραση αυτών των προτάσεων. Αν και ιδιαίτερα επικριμένη τα τελευταία χρόνια (Fahey & Prusak, 1998; Newell et al., 1999; Storey & Barnett, 2000), μετά από μακρόχρονη παρουσία, η αναγκαιότητα και τα οφέλη της κατάφεραν να αναγνωριστούν. Πλέον, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί σκέφτονται σοβαρά την υιοθέτηση της προκειμένου να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων της, το βασικότερο από τα οποία είναι η δημιουργία μιας κοινωνικο-τεχνικής υποδομής η οποία θα ευνοεί την καινοτομία, την αλλαγή και την συνεχή προσαρμοστικότητα στις απαιτήσεις των σύγχρονων καιρών (Carneiro, 2000).

Η Διαχείριση Γνώσης, όπως όλες φυσικά οι προτάσεις για βελτίωση, συνιστούν μια παρέμβαση σε συγκεκριμένες πτυχές του οργανισμού. Η παρέμβαση αυτή θα πρέπει να βρίσκει απήχηση στις στρατηγικές υποθέσεις της εταιρείας και φυσικά να υλοποιεί τους βασικούς στόχους της. Στο πλαίσιο των υποθέσεων που υπογραμμίζουν τις παρεμβάσεις της Διαχείρισης Γνώσης πρόκειται να αναφερθούμε στην συνέχεια με σκοπό να αναδείξουμε τις προσλαμβάνουσες εικόνες των οργανισμών για την Διαχείριση Γνώσης.

1.1 Η Στρατηγική Θεώρηση της Διαχείρισης Γνώσης

Ξεκινάμε την περιήγηση μας στην Διαχείριση Γνώσης από εκεί που πιθανότατα ξεκίνησε και οφείλει την ύπαρξη και την βιωσιμότητα της μέχρι σήμερα. Τον ρόλο αυτό έχει η στρατηγική διοίκηση. Ο χώρος της στρατηγικής χαρακτηρίστηκε από μια σημαντική διαφοροποίηση που συντελέστηκε στην δεκαετία του 1980 στον τρόπο που εκλάμβανε την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδών των εταιρειών. Σύμφωνα με την τότε υφιστάμενη στρατηγική θεώρηση οι επιχειρήσεις έχουν τέλεια γνώση των συνθηκών της αγοράς και ως εκ τούτου είναι σε θέση να αντιδρούν σχεδόν αυτόματα σε αλλαγές του περιβάλλοντος (Porter, 1980). Η αγορά επομένως και η δομή της δημιουργούσαν τις συνθήκες του ανταγωνισμού. Η οπτική αυτή δέχθηκε μεγάλη κριτική για την έμφαση που έδινε στο εξωτερικό περιβάλλον ως μοναδικό προσδιοριστικό παράγοντα στην διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

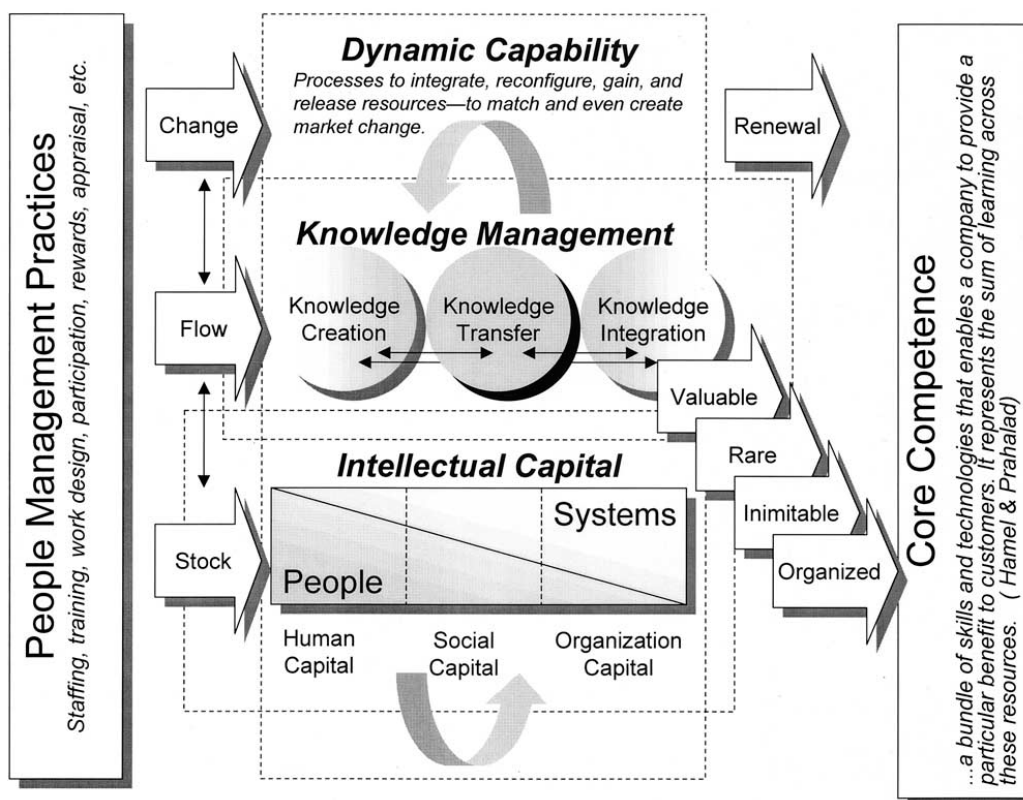
Η απάντηση ήρθε από την «θεωρία των Πόρων της Εταιρείας» (Resource-based View of the Firm). Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε βασικά από τους Penrose (1959) και Rumelt (1974)¹ και ανέτρεπε την υπάρχουσα στρατηγική θεώρηση αναγνωρίζοντας την μοναδικότητα και την αξία των πόρων στους οργανισμούς. Οι αποφάσεις για την διαμόρφωση της στρατηγικής, υποστήριζε η νέα θεωρία, πρέπει να διέπονται από την ανάγκη για δημιουργία κερδών που θα στηρίζονται σε σπάνιους και εταιρικά προσδιορισμένους πόρους παρά σε οικονομικά κέρδη από την κατάλληλη τοποθέτηση στην αγορά (market positioning). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απορρέει μέσα από τους πόρους και τις ικανότητες που ελέγχει μια εταιρεία και οι οποίοι είναι πολύτιμοι (valuable), σπάνιοι (rare), ατελώς μιμήσιμοι (imperfectly imitable), και μη αντικαταστάσιμοι (not substitutable) (Barney, 1991). Οι εταιρείες συνεπώς ορίζονται ως μια συλλογή πόρων και ικανοτήτων, οι οποίες προέκυψαν μέσα από τις διαδικασίες δημιουργίας γνώσης των οργανισμών (Teece, 1984; Rumelt, 1974; Teece et al., 1997; Prahalad and Hamel, 1990; Grant, 1996). Αυτοί οι πόροι και οι ικανότητες μπορεί να θεωρηθούν ως μια σύνθεση άυλων (tangible) και υλικών (intangible) αγαθών, στα οποία περιλαμβάνονται οι ικανότητες διαχείρισης του οργανισμού (management skills), οι οργανωσιακές διαδικασίες και ρουτίνες (processes and routines) καθώς και η πληροφορία και γνώση που ελέγχει.

Εξειδίκευση αυτής της προσέγγισης, αποτελεί η «Θεωρία της Γνώσης των Οργανισμών» (Knowledge-based Theory of the Firm), η οποία επικεντρώνεται στην ανάδειξη του ρόλου και της αξίας της γνώσης στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικής δύναμης της επιχείρησης (Grant, 1996; Spender and Grant, 1996). Η θεωρία αυτή έχει σαν αφετηρία της τα χαρακτηριστικά της γνώσης αλλά και τις γνωσιακές απαιτήσεις της παραγωγής με σκοπό να εξηγήσει τον κυρίαρχο ρόλο της εταιρείας στην ολοκλήρωση της εξειδικευμένης γνώσης (specialist knowledge) η οποία βρίσκεται στα άτομα, στα προϊόντα και στις υπηρεσίες (Grant, 1996).

Η «Θεωρία των Πόρων των Οργανισμών» βρήκε απήχηση σε μια σειρά από πεδία εφαρμογής (π.χ. οικονομικά, διοίκηση, επιχειρηματικότητα, κ.α.). Σε ένα από αυτά τα πεδία, την Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οργανισμοί ανακάλυψαν παραλληλισμούς με τις αρχές της νέας στρατηγικής θεώρησης. Το στοιχείο που συνέβαλλε στην αλληλεπίδραση των δύο χώρων ήταν η έμφαση στους ανθρώπους ως στρατηγικά σημαντικούς για την επιτυχία της εταιρείας. Η νέα προσέγγιση στην Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ονομάστηκε Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Strategic Human Resource Management). Ο βασικός σκοπός της ήταν η εξερεύνηση του ρόλων των ανθρώπινων πόρων αλλά και των πρακτικών διαχείρισης του στην ενδυνάμωση της επιχειρηματικής στρατηγικής (Saá-Pérez and García-Falcón, 2002; Boxall and Steeneveld, 1999; Lado and Wilson, 1994). Η υιοθέτηση μιας τέτοιας οπτική έχει άμεσες επιπτώσεις στην σχεδίαση εργασίας (job design), την επάνδρωση με νέα στελέχη (staffing), την

¹ Παρά την γρήγορη αναγνώριση της σημαντικότητας των πόρων στην ανάπτυξη των εταιρειών (growth of the firm), η «θεωρία των Πόρων της Εταιρείας» παρέμεινε σε αδράνεια μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Η πρώτη νεότερη επίσκεψη στον χώρο αυτό έγινε από τον Wernerfelt (1984), ο οποίος κατάφερε με μια εξαιρετική μελέτη του να επαναφέρει την «θεωρία των Πόρων της Εταιρείας» στο προσκήνιο της στρατηγική διοίκησης.

εκπαίδευση και ανάπτυξη (training and development), και το σύστημα ανταμοιβών των υπαλλήλων (reward system) (Hagan, 1996).



Εικόνα 1: Μοντέλο Ολοκλήρωσης Στρατηγικής και Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης (Δανεισμένο από τους Wright et al. (2001))

Ανάμεσα στις προσπάθειες ενοποίησης των χώρων της στρατηγικής και της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ξεχωρίζει η μελέτη των Wright et al. (2001). Οπαδοί της ανάγκης αλληλεπίδρασης των δύο χώρων, υποστήριξαν ότι αυτή μπορεί να στηριχθεί πάνω στις έννοιες των βασικών δεξιοτήτων² (core competences) (Prahalad & Hamel, 1990), των δυναμικών ικανοτήτων³ (dynamic capabilities) (Teece et al., 1997) και της γνώσης. Με βάση την οπτική αυτή κατασκεύασαν ένα νοητικό μοντέλο προκειμένου να απεικονίσουν την δυναμική μορφή ολοκλήρωσης και συνεργασίας των δύο χώρων (Εικόνα 1). Το μοντέλο παρουσιάζει από τα αριστερά τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπων, τις βασικές δεξιότητες από τα δεξιά, το

² Η έννοια των «βασικών δεξιοτήτων» ορίζεται από τους Prahalad και Hamel (1990) ως η συλλογική μάθηση των οργανισμών, και ειδικότερα πάνω στον τρόπο συντονισμού διαφορετικών ικανοτήτων παραγωγής και ολοκλήρωσης πολλαπλών τεχνολογικών ρευμάτων.

³ Η έννοια των «δυναμικών ικανοτήτων» ορίζεται από τους Teece et al. (1997) ως η ικανότητα της εταιρείας να ολοκληρώνει (integrate), να δημιουργεί (build), και να επαναπροσδιορίζει (reconfigure) εσωτερικές και εξωτερικές δεξιότητες προκειμένου να αντιμετωπίσει το συνεχόμενα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι «δυναμικές ικανότητες» αντανakλούν συνεπώς την ικανότητα του οργανισμού να πετύχει νέες και καινοτόμες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

διανοητικό κεφάλαιο⁴/γνώση και την διαχείριση γνώση ως γέφυρα των άλλων δύο, και την δυναμική ικανότητα ως το συστατικό ανανέωσης που ενώνει όλες τις έννοιες στην πάροδο του χρόνου. Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί συνεπώς τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στις προσπάθειες των οργανισμών να διαχειριστούν τους πόρους τους όπως είναι η γνώση και το ανθρώπινο δυναμικό και την ανάπτυξη βασικών οργανωσιακών δεξιοτήτων.

Από την παραπάνω συζήτηση διαπιστώνουμε ότι η ανάγκη των οργανισμών για την Διαχείριση Γνώσης οδηγείται από τον γενικότερο προσανατολισμό που επιβάλλει η «Θεωρία των Πόρων των Οργανισμών» για τον τρόπο δημιουργίας επιχειρηματικής στρατηγικής και απόκτησης κατ' επέκταση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης παρουσιάσαμε την απήχηση αυτού του προσανατολισμού στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται τους ανθρώπινους πόρους τους. Η Διαχείριση Γνώσης συνιστά μια κοινωνικο-τεχνική μεσολάβηση στις οργανωσιακές προσπάθειες ευθυγράμμισης με τις νέες στρατηγικές υποθέσεις με σκοπό να επιτευχθεί η εκλογίκευση και η μετουσίωση τους σε τεχνολογικά και μεθοδολογικά εργαλεία, τα οποία θα είναι άμεσα αξιοποιήσιμα από τις επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια αναφερόμαστε στην έννοια της «γνώσης» ως προσδιοριστικό παράγοντα τόσο των οργανωσιακών όσο και των τεχνολογικών μετουσιώσεων της Διαχείρισης Γνώσης.

1.2 Αναπαραστάσεις της Γνώσης

Η «γνώση» έχει αποτελέσει ίσως την πιο πολυ-αναφερόμενη έννοια στην μελέτη της Διαχείρισης Γνώσης και δεν είναι δύσκολο να καταλάβει κανείς γιατί. Παρόλα αυτά, συνεχίζει να αποτελεί σημείο τριβής και να προσελκύει το ενδιαφέρον των ερευνητών. Η αποσαφήνιση της έννοιας της «γνώσης» έχει ιδιαίτερη σημασία αν θέλουμε να μπορούμε να μιλάμε για Διαχείριση Γνώσης και όχι πληροφορίας ή δεδομένων. Η μέχρι τώρα έρευνα, αν και έχει αναγνωρίσει τα όρια ανάμεσα στα δεδομένα, την πληροφορία και την γνώση, δεν έχει καταφέρει να προτείνει ένα τρόπο με τον οποίο η γνώση θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο τεχνολογικής ενδυνάμωσης, το οποίο είναι και το ζητούμενο από την Διαχείριση Γνώσης. Συνέπεια της αδυναμίας αυτής είναι η πληροφορία και η γνώση να αντιμετωπίζονται από την σύγχρονη βιβλιογραφία των συστημάτων της Διαχείρισης γνώσης ως συναφείς οντότητες σε βαθμό που πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά.

Παρόλα αυτά, η θεωρία της Διαχείρισης γνώσης αναγνωρίζει την διαφορετικότητα τους (Davenport et al, 1997; Boisot, 1995; Fransman, 1994). Η βασική διαφορά μεταξύ γνώσης και πληροφορίας είναι ότι η γνώση προϋποθέτει αξίες και πιστεύω και σχετίζεται με την ανθρώπινη δράση. Οι Davenport et al. (1998) αντιμετωπίζουν την γνώση ως πληροφορία συνδυασμένη με εμπειρία, περιβάλλον, ερμηνεία, και αντανάκλαση. Συνεχίζουν λέγοντας ότι η γνώση αποτελεί υψηλής αξίας μορφή πληροφορίας η οποία είναι

⁴ Για πλήρη επισκόπηση του θέματος του «διανοητικού κεφαλαίου» βλέπε Petty και Guthrie (2000).

έτοιμη για να εφαρμοστεί σε αποφάσεις και πράξεις. Επίσης αναγνωρίζουν την δυσκολία στην διάκριση τους και επισημαίνουν τον απαραίτητο ρόλο της συμμετοχής των ανθρώπων σε κάθε προσπάθεια διαχείρισης της. Οι Tsoukas και Vladimirov (2000) ενισχύουν την άποψη αυτή υποστηρίζοντας ότι η γνώση αποτελεί την ατομική ικανότητα να δημιουργεί διαφοροποιήσεις σε ένα συλλογικό χώρο δράσεων σύμφωνα με την εκτίμηση του για το περιβάλλον, την θεωρία ή και τα δύο.

Ένας αριθμός ερευνητών ορίζει την πληροφορία ως ροή μηνυμάτων και την γνώση ως το δημιουργικό αποτέλεσμα μιας ροής μηνυμάτων τα οποία έχουν την έδραση τους στα πιστεύω των κατόχων τους (Nonaka, 1994; Machlup, 1983; Dretske, 1981; von Tunzelman, 1995). Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Blumentritt και Johnston (1999) αυτό που επικοινωνείτε δεν αποτελεί γνώση αλλά το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας γνώσης, το οποίο δεν μπορεί να περιέχει όλα τα κομμάτια που συμμετέχουν στην διαδικασία επίτευξης αυτού του αποτελέσματος. Υπό αυτή την έννοια η αξία ενός συνόλου πληροφοριών εξαρτάται από την υφιστάμενη βάση γνώσης των ανθρώπων, η οποία όμως διέπεται από τα ερμηνευμένα νοήματα και προθέσεις τους (interpreted meanings and intentions) (Pedersen, 1996).

Η ύπαρξη της παραπάνω συζήτησης σχετικά με την διάκριση πληροφορίας και γνώσης είχε σαν σκοπό να κάνει ξεκάθαρο ότι οποιαδήποτε χρήση της γνώσης στην εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης δεν μπορεί παρά να περιορίζεται σε αναπαραστάσεις της (Sutton, 2001). Πέρα όμως από την απαίτηση απεικόνισης της γνώσης, υπάρχει και η απαίτηση ενός τρόπου αναφοράς στην γνώση ως εργαλείο ανάλυσης του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό χρειάζεται να γνωρίζουμε σε τι μορφές υπάρχει η γνώση και τι επιπτώσεις έχει η κάθε μία για την διαχείριση της.

Πληθώρα οπτικών και κατηγοριοποιήσεων της γνώσης έχουν προταθεί στην βιβλιογραφία. Σε αυτές συγκαταλέγονται διακρίσεις της γνώσης ως προς την φύση της (ως αντικείμενο, ως διαδικασία), το περιβάλλον της (κοινωνικό, οργανωσιακό, ατομικό), και την τοποθεσία της (ρουτίνες, σύμβολα, ανθρώπινο μυαλό). Η διάκριση ωστόσο σε *άτυπη* (tacit) και *τυπική* (explicit) είναι αυτή που έχει επικρατήσει (Nonaka and Takeuchi, 1995).

Η τυπική ή η κωδικοποιημένη είναι η γνώση που είναι κωδικοποιημένη και ορθολογική και η οποία μπορεί να εκφραστεί μέσω συμβατικής και συστηματικής γλώσσας (Nonaka, 1994; Nonaka et al, 2000). Η τυπική γνώση είναι συνήθως κωδικοποιημένη σε γραπτή μορφή όπως είναι τα εγχειρίδια, τυποποιημένες διαδικασίες, κ.α. Όπως όμως πολύ σωστά επισημαίνουν οι Borghoff and Pareschi (1998) η τυπική γνώση καθορίζει την ταυτότητα, τις δεξιότητες και τα διανοητικά αγαθά ενός οργανισμού ανεξάρτητα όμως από τους υπαλλήλους του. Μπορεί επομένως να συνιστά οργανωσιακή γνώση, αλλά η διατήρηση και η εξέλιξη της δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί παρά μόνο μέσα από ένα πλούσιο υπόβαθρο άτυπης γνώσης.

Η άτυπη γνώση αντίθετα δεν μπορεί να απεικονιστεί με ένα τρόπο πλήρες και με νόημα. Ο Polanyi εμπειρικλείει το νόημα της άτυπης γνώσης στην φράση «Γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να εκφράσουμε» (We know more than we can tell) (1966, p. 4). Η άτυπη γνώση είναι υποκειμενική, εμπειρική και δύσκολα τυποποιείται και επικοινωνείται. Διέπεται από έντονο προσωπικό χαρακτήρα, είναι βαθιά ριζωμένη στην δράση και την κατανόηση, περιέχει τεχνικά (technical) και γνωστικά (cognitive) στοιχεία και δεν μεταφέρεται χωρίς προσωπική επαφή (Nonaka, 1994; Nonaka et al, 2000; Senker, 1993).

Η οπτική των Nonaka και Takeuchi (1994) για την γνώση φαίνεται να διέπει τις περισσότερες προσπάθειες ορισμού και διάκρισης της που έχουν κατά καιρούς κάνει την εμφάνιση τους στο πεδίο της Διαχείρισης Γνώσης. Ωστόσο, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί προσπαθώντας να φέρουν την γνώση κοντά στην κατανόηση τους δημιούργησαν τυπολογίες οι οποίες αναφέρονται στις ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος τους. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η γνώση για τους πελάτες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες, και τους ανταγωνιστές, καθένα από τα οποία μπορεί να περιέχει κανόνες, αναφορές, διαδικασίες, ακόμα και προγράμματα λογισμικού (Alavi and Leidner, 2001).

Παρόλα αυτά, η γνώση παραμένει ένα σκιάδες φαινόμενο των οργανισμών με αποτέλεσμα οποιαδήποτε προσπάθεια μεσολάβησης να αποτυγχάνει να εκπληρώσει τον σκοπό της. Μια πρόσφατη ωστόσο θεώρηση για τον τρόπο προσέγγισης του οργανωσιακού περιβάλλοντος φαίνεται να δίνει ένα νέο νόημα στην Διαχείριση Γνώσης. Η θεώρηση αυτή αναφέρεται στην αξία κατανόησης των πρακτικών (practices) που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αναγνώριση και την ανάλυση των άτυπων και τυπικών μορφών γνώσης του εργασιακού χώρου (Schultze and Boland, 2000; Suchman, 1995). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η παρέμβαση για την Διαχείριση Γνώσης δεν μπορεί να απευθύνεται μόνο στο τι κάνουν οι άνθρωποι, αλλά και σε αυτό που κάνει η εργασία τους ('what doing it does' αναφορά των Schultze and Boland, 2000 στους Townley (1993) and Foucault (1982)).

Για την ενσωμάτωση αυτής της θεώρησης στις παρεμβάσεις της Διαχείρισης Γνώσης είναι απαραίτητη η χρήση εννοιών που θα μπορούν να ενσωματώσουν τόσο τις ανθρώπινες δράσεις όσο και τις δράσεις της εργασίας. Μια τέτοια έννοια αποτελεί η επιχειρηματική διαδικασία. Αν και η χρήση της είναι γνωστή από το πεδίο της «αναδιοργάνωσης των επιχειρηματικών διαδικασιών» (business process reengineering) (Davenport, 1993), η ενδυνάμωση της μέσα από τεχνολογίες «ροής εργασίας» (workflow) αναιρούσε την δυναμική του χώρου εργασίας αγνοώντας κάθε μορφή άτυπης έκφρασης. Η επιχειρηματική διαδικασία έχει την ιδιότητα να περιγράφει τις δραστηριότητες ενός χώρου με σειριακή μορφή. Η ανάλυση του χώρου της εργασίας με αυτή την σειριακή οργάνωση των δραστηριοτήτων μπορεί να προσφέρει σε όσους συμμετέχουν σε αυτόν τα μέσα για να καταλάβουν τι κάνει η διαδικασία. Η επιχειρηματική διαδικασία μπορεί επομένως να λειτουργήσει ως μηχανισμός αναφερσιμότητας (accountable) όχι μόνο σε σχέση με τις δραστηριότητες καθαυτές (Dourish, 2001) αλλά και τις συνεχόμενες και ενδεχομενικές επινοήσεις των οργανωσιακών δραστών που εδράζουν στον τρόπο οργάνωσης που επιβάλλουν οι δραστηριότητες (Garfinkel and Sacks,

1970). Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να αξιοποιήσει τις εκδηλώσεις (manifestations) που απορρέουν από την έννοια των διαδικασιών για την απεικόνιση τόσο της τυπικής όσο και της άτυπης γνώσης στον χώρο εργασίας.

Η χρήση των επιχειρηματικών διαδικασιών από την Διαχείριση Γνώσης αναφέρεται στην αξιοποίηση του περιεχομένου των διαδικασιών και των εκδηλώσεων των οργανωσιακών δραστών πάνω σε αυτό κατά την ώρα εργασίας τους και όχι στον τρόπο οργάνωσης των διαδικασιών, το οποίο αποτελεί μέλημα των πρακτικών ανασχεδιασμού. Από το ρεύμα του ανασχεδιασμού, οι Davenport και Beers (1995) αναφέρθηκαν στην σημαντικότητα της διαχείρισης των πληροφοριών των διαδικασιών, οι οποίες όμως σχετίζονται με την αποδοτικότητα του. Για τον σκοπούς της Διαχείρισης Γνώσης, η υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι περιοριστική. Οι Erppler et al., (1999) έχουν προτείνει μια αρκετά ενδιαφέρουσα προσέγγιση πάνω στο θέμα της γνώσης για τις διαδικασίες συνδέοντας το περιβάλλον της γνώσης (context of knowledge) με τους πραγματικούς στόχους της διαδικασίας. Η ανάλυση τους για την γνώση των διαδικασιών συνοψίζεται σε τρία είδη γνώσης:

- την γνώση για μία διαδικασία(knowledge about),
- την γνώση μέσα στην διαδικασία (knowledge within) και
- την γνώση από μία διαδικασία (knowledge from).

Ο πρώτος τύπος γνώσης, η γνώση για την διαδικασία, αποτελείται από όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες που σχετίζονται με την λειτουργία της διαδικασίας. Η πληροφορία αυτή είναι συνήθως κωδικοποιημένη σε εξωτερικά αρχεία ή σε συστήματα μοντελοποίησης και αυτοματισμού των διαδικασιών. Οι μορφές αυτές της πληροφορίας εμπεριέχουν όλα τα σημαντικά βήματα μιας διαδικασίας μαζί με την σειρά τους και τα άτομα/ρόλους που εμπλέκονται. Αυτό που κάνει την πληροφορία αυτή γνώση είναι η λεπτομερής επικοινωνία λεπτομερειών σχετικών με την δομή και την εκτέλεση της διαδικασίας που εμπεριέχονται σε αυτές τις αναπαραστάσεις. Αυτές οι αναπαραστάσεις είναι σημαντικές για την μεταφορά της γνώσης για μια διαδικασία σε αρχάριος, αλλά και για την διαπραγμάτευση οποιασδήποτε αλλαγής στην διαδικασία.

Ο δεύτερος τύπος γνώσης, η γνώση για την διαδικασία, αναφέρεται στην γνώση η οποία δημιουργείται κατά την εκτέλεση της. Σε αυτή την περίπτωση, η γνώση σχετίζεται με τα δρώμενα της διαδικασίας, όπως είναι απρόβλεπτα γεγονότα, δυσκολίες στην εκτέλεση της προκαθορισμένης διαδικασίας, ξαφνικές συναντήσεις, κρίσιμες καταστάσεις και άλλες σχετικές πληροφορίες. Αυτού του είδους η γνώση, η οποία δημιουργείται από τις επαναληπτικές εκτελέσεις της διαδικασίας, είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι παρέχει ένα νοητικό σύνδεσμο ανάμεσα στην τυπική και άτυπη μορφή γνώσης για την διαδικασία.

Ο τελευταίος τύπος γνώσης, η γνώση για την διαδικασία, αντιπροσωπεύει τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας. Σε αυτόν τον τύπο γνώσης συγκαταλέγουμε οδηγίες που δόθηκαν

από ειδικούς σχετικά με την απόδοση μιας διαδικασίας, χρήσιμα μαθήματα και ενδείξεις για βελτίωση. Αυτού του τύπου η γνώση είναι ιδιαίτερα υποκειμενική, διότι στηρίζεται σε κρίσεις ειδικών.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά υποδηλώνουν ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες έχουν δύο οπτικές. Η πρώτη είναι η στατική οπτική της επιχειρηματικής διαδικασίας και η οποία εκφράζεται με τυπικές μορφές γνώσης. Αυτή η οπτική περιλαμβάνει την περιγραφή της διαδικασίας, η οποία τις περισσότερες φορές αναπαριστάνεται στα μοντέλα διαδικασιών. Η γνώση που υπάρχει σε αυτά τα μοντέλα είναι στατική, εννοώντας ότι απλά περιγράφουν τις δραστηριότητες της διαδικασίας. Η έλλειψη δεδομένων και πληροφοριών από την εκτέλεση των διαδικασιών καθιστά τα μοντέλα απλά σημεία αναφοράς. Οι αδυναμίες της στατικής οπτικής καλύπτονται από την δυναμική οπτική των διαδικασιών. Η οπτική αυτή αποσπά δεδομένα από τα περιστατικά εκτέλεσης των διαδικασιών, ενδυναμώνοντας με αυτό τον τρόπο τον εμπλουτισμό της διαδικασίας με ανθρώπινες αντιδράσεις και αποφάσεις. Το ταίριασμα των δύο οπτικών θα αποτελούσε ιδανική κατάσταση στην αξιοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών για την Διαχείριση Γνώσης.

Η συζήτηση για την δυνατότητα αναπαράστασης της γνώσης παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον για τον τρόπο τεχνολογικής ενδυνάμωσης της μεσολάβησης που συνιστά η Διαχείριση Γνώσης. Για τον σκοπό αυτό όμως είναι εξίσου απαραίτητο να μπορούμε να αναπαραστήσουμε και τις διαδικασίες που οδηγούν στην δημιουργία, την αποθήκευση, και την μεταφορά της γνώσης στον οργανισμό. Το θέμα αυτό θα μας απασχολήσει στην συνέχεια.

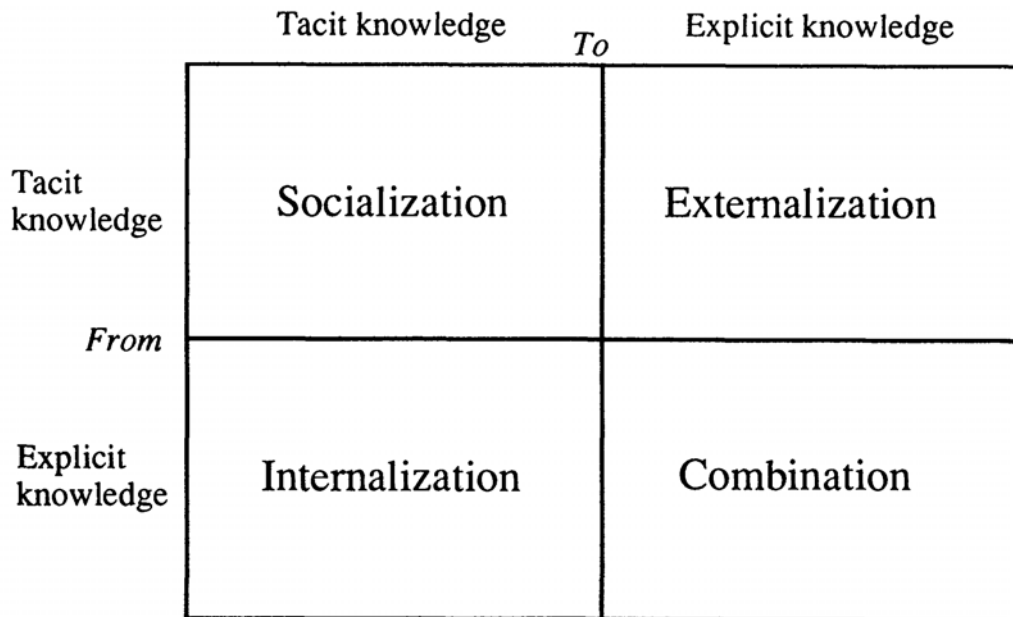
1.3 Αναπαραστάσεις των Διαδικασιών Γνώσης

Η βιβλιογραφία της Διαχείρισης Γνώσης φαίνεται να είναι λίγο περισσότερο μπερδεμένη σχετικά με την διάκριση των διαδικασιών γνώσης. Η εξέλιξη της κατανόησης μας θα μπορούσε να ενσωματωθεί στην διάκριση των Alavi and Leidner (2001), οι οποίες προτείνουν ως διαδικασίες γνώσης την διαδικασία δημιουργίας, αποθήκευσης/ανάκτησης, μεταφοράς, και εφαρμογής (Alavi and Leidner, 2001). Ωστόσο, οι διατυπώσεις αυτές φαίνεται να εξυπηρετούν μάλλον την σκοπιμότητα της κατανόησης παρά να αντιπροσωπεύουν την υποκείμενη δυναμική των διαδικασιών της γνώσης. Η δυναμική αυτή ορίζεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ τυπικής και άτυπης γνώσης (Nonaka and Takeuchi, 1995) και μεταξύ του κατόχου της γνώσης και του περιβάλλοντος (Cook and Brown, 1999). Σε αυτές τις δύο οπτικές θα βασίσουμε την συζήτηση μας για τις αναπαραστάσεις των διαδικασιών της γνώσης.

Με βάση την διάκριση τους για την γνώση, οι Nonaka and Takeuchi (1995) υποστήριξαν ότι η άτυπη γνώση και η τυπική γνώση δεν αποτελούν απόλυτα ξεχωριστές οντότητες αλλά αμοιβαία συμπληρωματικές. Η βασική υπόθεση τους είναι ότι η ανθρώπινη γνώση δημιουργείται και διαδίδεται μέσα από κοινωνικές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στην τυπική και την άτυπη γνώση. Την διαδικασία αυτή την αποκαλούν «σπινάλ δημιουργίας γνώσης» (spiral of knowledge creation), η οποία περνάει μέσα από τέσσερις καταστάσεις (

Εικόνα 2):

- **Κοινωνικοποίηση (socialization):** Από άτυπη σε άτυπη γνώση – Συνήθως ξεκινάει από την δημιουργία ενός «πεδίου» αλληλεπιδράσεων, όπου η άτυπη γνώση που προέρχεται από διάφορες πηγές διαμοιράζεται ανάμεσα στα άτομα του οργανισμού του οργανισμού ή μιας ομάδας.
- **Εξωτερίκευση:** Από άτυπη σε τυπική γνώση – Η άτυπη γνώση μετατρέπεται σε τυπική παίρνοντας μορφές όπως μεταφορές, αναλογίες, έννοιες, υποθέσεις ή μοντέλα. Προκαλείται μέσα από διάλογο με νόημα (meaningful dialogue) και συλλογικό στοχασμό (collective reflection).
- **Εσωτερίκευση:** Από τυπική σε άτυπη γνώση – Προκαλείται από την μάθηση μέσα από πρακτική (learning by doing).
- **Συνδυασμός:** Από τυπική σε τυπική γνώση – Μια θεμελιωμένη έννοια μετατρέπεται σε κάτι ακόμα πιο απτό και συμπαγές.



Εικόνα 2: Καταστάσεις Δημιουργίας Γνώσης (δανεισμένο από Nonaka and Takeuchi (1994))

Στην προσέγγιση των Nonaka and Takeuchi (1995) η διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης ξεκινάει από το ατομικό επίπεδο και προχωράει σε συλλογικό επίπεδο μέχρι να μπορεί να διαπεράσει τα όρια τμημάτων, διευθύνσεων ακόμα και οργανισμών.

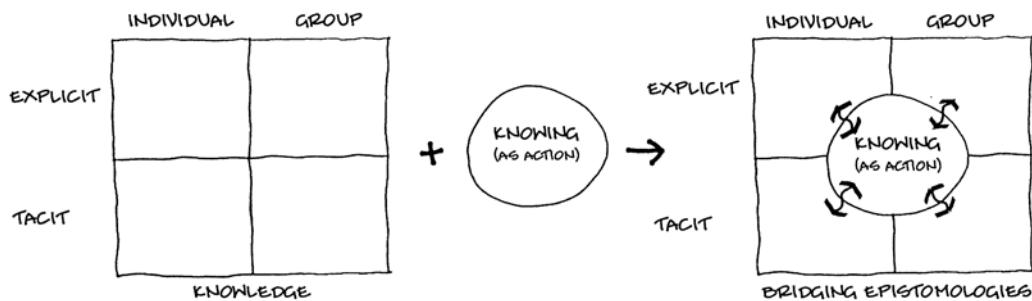
Σε συνάφεια με τις αρχές των Nonaka and Takeuchi (1995) για την διάκριση της γνώσης βρίσκεται και η προσέγγιση των Cook and Brown (1999) για τις διαδικασίες της γνώσης. Την διάκριση μάλιστα ανάμεσα σε τυπική και άτυπη γνώση όπως και αυτή μεταξύ ατομικού και συλλογικού επιπέδου την αποδίδουν σε αυτό που αποκαλούν «επιστημολογία της κατοχής»⁵ (epistemology of proccession). Σύμφωνα με την οπτική αυτή

⁵ δηλαδή ότι η γνώση αποτελεί κάτι το οποίο κατέχεται και βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων

υπάρχουν τέσσερις μορφές γνώσης κάθε μία από τις οποίες είναι μοναδική με ρόλο που οι άλλες δεν μπορούν να επιτελέσουν. Οι μορφές αυτές είναι:

- *Ατομική/τυπική γνώση*, η οποία αποτελείται από έννοιες και κανόνες που συνήθως παρουσιάζονται ρητά και είναι γνωστές και χρησιμοποιούνται από τα άτομα.
- *Ομαδική/τυπική γνώση*, η οποία είναι ενσωματωμένη σε ιστορίες που περιγράφουν τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας ή γνωστές επιτυχίες ή αποτυχίες και στην χρήση μεταφορών ή φράσεων οι οποίες έχουν ιδιαίτερο νόημα για την ομάδα.
- *Ατομική/άτυπη γνώση*, όπως είναι η ικανότητα στην χρήση εννοιών και κανόνων ή στην αντίληψη της «αίσθησης» ενός εργαλείου κατά την χρήση του.
- *Ομαδική/άτυπη γνώση*, η οποία είναι χτισμένη σε νοήματα μοναδικά και χρήσιμα για μια ομάδα για να περιγράψουν αντικείμενα και δραστηριότητες που είναι κοινές στην ομάδα.

Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι μια τέτοια οπτική δεν είναι ικανή να εξηγήσει την δυναμική της γνώσης στο περιβάλλον και ειδικότερα την συσχέτιση της με τις ενέργειες των ατόμων και των ομάδων. Θεωρούν ότι η κατανόηση του φαινομένου της λειτουργίας της γνώσης μπορεί να επέλθει μόνο αν γεφυρώσουμε την λογική που υπαγορεύει η «επιστημολογία της κατοχής» με αυτό που ονομάζουν ως «επιστημολογία της πρακτικής» (epistemology of practice). Μέσα από τον φακό αυτής της οπτικής, υποστηρίζουν, μπορούμε αν διαπιστώσουμε πως η *πρακτική* και η *γνώση* συνδέονται μέσα από δραστηριότητες οι οποίες συνδέουν τις διαφορετικές μορφές της γνώσης. Την διαδικασία αυτή αποκαλούν ως «γνωρίζειν» (Εικόνα 3).



Εικόνα 3: Μοντέλο «Γνώσης» και «Γνωρίζειν» (δανεισμένο από Cook and Brown (1999))

Η διαδικασία του «γνωρίζειν» αναφέρεται στην ενεργοποίηση της γνώσης στην πρακτική. Η πρακτική απεικονίζει τον πραγματικό τρόπο με τον οποίο συμβαίνουν τα πράγματα, ή με τα δικά τους λόγια, το σύνολο των συντονισμένων δραστηριοτήτων των ατόμων και των ομάδων για την εκτέλεση της πραγματικής τους εργασίας σε ένα συγκεκριμένο οργανωσιακό περιβάλλον. Η πρακτική αποτελεί για τους Cook και Brown τον βασικό φορέα άτυπης γνώσης. Υποστηρίζουν επίσης ότι η διαδικασία του «γνωρίζειν» προσδιορίζεται από την γνώση, χωρίς όμως να σημαίνει ότι είναι ικανή από μόνη της να την ενδυναμώσει για τον λόγο ότι απαιτεί την ύπαρξη δράσης, η οποία ενσωματώνεται στην έννοια της πρακτικής. Οι Cook and Brown (1999) αποδίδουν την αλληλεπίδραση μεταξύ της γνώσης και της διαδικασίας του «γνωρίζειν

στην ανάγκη για ανακάλυψη νέας γνώσης και νέων μορφών «γνωρίζειν». Το φαινόμενο αυτό το αποκαλούν ως «δημιουργικός χώρος» (generative dance).

Η προσέγγιση των Cook και Brown (1999) θα λέγαμε ότι «νομιμοποίησε» την οπτική της πρακτικής για τον τρόπο αντίληψης των διαδικασιών της γνώσης. Ωστόσο η οπτική αυτή είχε αναδειχθεί ήδη και εμπερικλείονταν σε αυτό που ονομάζεται «κοινότητα πρακτικής» (communities of practice) (Brown and Duguid, 1991; Lave and Wenger, 1991). Αν και προϋπήρχε της θεωρητικής του πλαισίσωσης (στην επιστημολογία της πρακτικής) αποτελεί την βασικότερη έκφραση λειτουργικοποίησης της οπτικής της πρακτικής στην Διαχείριση Γνώσης. Η συζήτηση για τις «κοινότητες πρακτικής» επικεντρώνεται στην διαδικασία με την οποία τα άτομα δημιουργούν ομάδες, μαθαίνουν να λειτουργούν ως κοινότητα, αποκτούν την προσδιοριζόμενη από την κοινότητα συμπεριφορά και άποψη, και φυσικά μαθαίνουν να επικοινωνούν με κοινά αποδεκτούς κώδικες.

Οι «κοινότητες πρακτικής» συσσωρεύουν άτυπη γνώση μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των ατόμων με μια κοινή πρακτική (Lave and Wenger, 1991; Hutchins, 1991). Η επιτυχία τους εξαρτάται από τις προθέσεις των ατόμων να λειτουργήσουν με ένα συλλογικό τρόπο στον περιβάλλον της εργασίας. Άτομα με κοινά ενδιαφέροντα και κοινά αναγνωρισμένους στόχους μπορεί να δημιουργήσουν μια «κοινότητα πρακτικής» στην οποία θα διαμοιράζονται εμπειρίες και γνώση όσο θα εργάζονται με σκοπό το όφελος του συνόλου.

Τα μέλη μιας «κοινότητας πρακτικής» μπορεί να βρίσκονται στον ίδιο χώρο, αλλά μπορούν κάλλιστα να είναι και γεωγραφικά διεσπαρμένα, όπως επίσης μπορούν να έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα και διανοητικά υπόβαθρα, ήθη και κουλτούρα. Σε ένα πλούσιο περιβάλλον γνώσης, όπως είναι οι «κοινότητες πρακτικής», οι άνθρωποι μαθαίνουν να δημιουργούν διαμοιραζόμενη κατανόηση εν μέσω ασύμβατων και συγχέωμενων δεδομένων (Brown and Duguid, 1991; Raelin, 1997). Το πιο ελκυστικό ίσως χαρακτηριστικό των «κοινοτήτων πρακτικής» είναι η ικανότητα τους να αφομοιώνουν απροσδόκητα περιβαντολλογικά ερεθίσματα και ως αποτέλεσμα να δημιουργούν ισχυρούς μηχανισμούς ανατροφοδότησης. Κάθε «κοινότητα πρακτικής» συγκεντρώνει μια συλλογική αποθήκη γνώσης η οποία αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο ή την συλλογική εμπειρία των δραστών ενός οργανισμού (Banks, 1999). Αυτό θεωρείται ως ο πολυτιμότερος πόρος ενός οργανισμού.

Στις «κοινότητες πρακτικής» τα μέλη της «μαθητεύουν» προκειμένου να αποκτήσουν μια ταυτότητα ικανότητας (Lave, 1991). Ωστόσο, η μάθηση πολλές φορές μένει απαρατήρητη από τα μέλη της κοινότητας (Ciborra and Lanzara 1994) και φυσικά δεν μπορεί να σχεδιαστεί. Επίσης η μορφή και το αίσθημα του «ανήκειν» αναδεικνύεται μέσα από την διαδικασία των δραστηριοτήτων, και όχι μέσα από προκαθορισμένες ενέργειες (Brown and Duguid, 1991). Αυτό κάνει τις «κοινότητες πρακτικής» ακανόνιστες και πολλές φορές μη αναγνωρίσιμες από τον οργανισμό (Brown, 1998). Η διοίκηση επομένως του οργανισμού πέρα από την αναγνώριση της 'παρξής τους, έχει πολύ μικρή επιρροή στις «κοινότητες πρακτικής» (Huysman et al.,

1998). Η απεικόνιση της γνώσης του οργανισμού μέσα από την απεικόνιση των «κοινοτήτων πρακτικής» είναι ιδιαίτερα δύσκολη διότι η σύσταση τους είναι ρευστή και μεταβάλλεται με τον χρόνο, τον τόπο ως προς τα άτομα, και το περιεχόμενο τους (Orr 1990; Ciborra and Lanzara, 1994; Cook and Yanow 1993; Weick and Roberts, 1993; Huysman et.al. 1998).

1.4 Τεχνολογικές Αναζητήσεις της Διαχείρισης Γνώσης

Στο πέραςμα των χρόνων οι τεχνολογίες της πληροφορίας έχουν καταφέρει να φτάσουν σε αρκετά υψηλά επίπεδα υποστήριξης των οργανωσιακών λειτουργιών. Η τεχνολογική εξέλιξη έκανε δυνατή την αποτύπωση, διαχείριση, αποθήκευση και μεταφορά πληροφοριών σε μεγάλη κλίμακα. Οι τεχνικές ευκαιρίες για επεξεργασία πληροφοριών κατέστησαν την τεχνολογία της πληροφορίας πηγή δημιουργίας αξίας για τους οργανισμούς. Η νέα αξία προέρχεται από την ικανότητα της τεχνολογίας της πληροφορίας να συστηματοποιεί και να αναλύει πληροφορίες, οι οποίες διαφορετικά θα χανόντουσαν με την πάροδο του γεγονότος στο οποίο δημιουργήθηκαν, ή θα παρέμεναν ανεκμετάλλευτες στο μυαλό των υπαλλήλων. Στο επίπεδο επομένως της πληροφορίας οι τεχνολογίες φαίνεται να επιτελούν αποτελεσματικά τον ρόλο τους και να αποδίδουν στους οργανισμούς αναμενόμενα ανταγωνιστικά οφέλη. Συμβαίνει όμως το ίδιο και στην περίπτωση της Διαχείρισης Γνώσης?

Μια από τις πρώτες χρήσεις της τεχνολογίας της πληροφορίας για την Διαχείριση Γνώσης αποτέλεσε η υποστήριξη της ευφυής ανάλυσης και της λήψης απόφασης. Τα συστήματα αυτά αποκαλούνταν ως γνωσιακά συστήματα (knowledge-based systems) και είχαν σαν σκοπό να κατανοήσουν και να μιμηθούν την ανθρώπινη γνώση. Παρόλα αυτά, η χρήση των συστημάτων αυτών αποδείχθηκε ανεπαρκής για την ικανοποίηση των υποθέσεων της Διαχείρισης Γνώσης (Hendriks and Vriens, 1999). Ένας άλλος ρόλος για την τεχνολογία της πληροφορίας σε σχέση με την Διαχείριση Γνώσης είναι αυτός της δημιουργίας και διατήρησης μιας οργανωσιακής μνήμης (Stein and Zwass, 1995). Τον ρόλο αυτό ενσωματώνουν μια πληθώρα τεχνολογικών εργαλείων όπως ήταν οι κατανεμημένες βάσεις δεδομένων, ενδο-επιχειρησιακά δίκτυα, πύλες πληροφοριών, κ.α. Τα συστήματα αυτά καταφέρνουν να κάνουν την γνώση ανακτήσιμη ανά πάσα στιγμή όπως επίσης να συσχετίσουν τους ανθρώπους με την γνώση την ίδια.

Παρά τις προσπάθειες των τεχνολογιών της πληροφορίας να προσεγγίσουν την Διαχείριση Γνώσης, η υιοθέτηση της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα (McDermott, 1999). Αυτός αποτελεί και τον βασικό λόγο για την πρόσφατη διατύπωση ανησυχιών για την ικανότητα της τεχνολογίας της πληροφορίας να διαχειριστεί την γνώση και πολύ περισσότερο να αναγνωρίσει την σημασία των ανθρώπων ως κατόχους της γνώσης καθώς επίσης και της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των κοινωνικών σχέσεων στις διαδικασίες της γνώσης (Walsham, 2001).

Η Διαχείριση Γνώση σηματοδοτεί ένα νέο ρόλο για την τεχνολογία της πληροφορίας (Owen, 1999). Η μέχρι τώρα ικανότητα της να ορθολογικοποιεί και να βελτιώνει καλά δομημένες διαδικασίες φαίνεται να μην

μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της Διαχείρισης Γνώσης. Τα συστήματα της Διαχείρισης Γνώσης πρέπει να εστιάζουν στην διανοητική και γνωστικής-έντασης εργασία, η οποία είναι εντελώς διαφορετική φύσης από αυτή που μέχρι τώρα ενδυνάμωναν οι τεχνολογίες της πληροφορίας. Το βασικό χαρακτηριστικό της είναι η εξάρτηση της σε ιστορικές πληροφορίες, αναλύσεις, απόψεις, επιχειρήματα, διαδικασίες, μεθόδους και βέλτιστες πρακτικές.

Σύμφωνα με την άποψη του Skyme (1997) η τεχνολογία της πληροφορίας ενδυναμώνει τις διαδικασίες γνώσης με τους εξής τρόπους:

πρόσβαση σε οργανωμένη πληροφορία (π.χ. πληροφοριακές βάσεις δεδομένων, ροές διαδικασιών)

καλύτερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και ομάδων

πρόσβαση σε προσωπικά εργαλεία υποστήριξης της γνώσης (π.χ. εργαλεία χαρτογράφησης της γνώσης)

χρήση συγκεκριμένων ατομικών και ομαδικών εργαλείων απόφασης

Για την επίτευξη των τεχνολογικών ενδυναμώσεων της Διαχείρισης Γνώσης απαιτείται η ύπαρξη απαραίτητης τεχνικής υποδομής, η οποία θα επιτρέπει την ατομική και συλλογική πρόσβαση, την επικοινωνία, και την συνεργασία. Μια αρχιτεκτονική για την Διαχείριση Γνώσης δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την κοινωνική οργάνωση της αλλά στις μέρες μας κατά βάση από την τεχνολογική υποδομή (Borghoff and Pareschi, 1998). Επομένως, η βασική ιδέα πίσω από την υποστήριξη των διαδικασιών γνώσης είναι η προσφορά ενός συστήματος που θα μπορεί να αποτυπώνει την χρήση και το περιεχόμενο των επικοινωνιακών πράξεων στον οργανισμό και θα δημιουργεί προφίλ εργασιακών πρακτικών διαθέσιμα τόσο στα άτομα όσο και σε κοινότητες υπαλλήλων.

Οι υπάρχουσες τεχνολογίες της πληροφορίας δίνουν λίγη προσοχή στην σημασία των πληροφοριακών και επικοινωνιακών διαδικασιών στις ανθρωποκεντρικές δομές των οργανισμών, όπως είναι οι κοινότητες πρακτικής (Brown and Duguid, 1991). Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας αν και χρήσιμη για την ανταλλαγή πληροφοριών, δεν είναι απαραίτητα το ίδιο χρήσιμη με την μεταφορά πολύπλοκων και άτυπων μορφών γνώσης, οι οποίες εμπεριέχονται στο μυαλό των ανθρώπων και τις εργασιακές ρουτίνες (Hansen, 1998; McDermott, 1999; Marshall and Sapsed 2000; Sapsed et al., 2000). Επιπροσθέτως, η εξάπλωση των τεχνολογιών της πληροφορίας που είναι ικανές να διαχειριστούν την κωδικοποιημένη γνώση και η συνεπαγόμενη αποδοχή τους από τους οργανισμούς ως αντιπροσωπευτικές της Διαχείρισης Γνώσης εμπεριέχει τον κίνδυνο να παραγκωνιστεί η σημασία της άτυπης γνώσης και των κοινωνικών διευθετήσεων ως προσδιοριστικά στοιχεία αυτής της πρακτικής.

2. Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης

Η Διαχείριση Γνώσης (ΔΓ) αποτελεί ένα δι-επιστημονικό πεδίο με μεγάλο εύρος εφαρμογών και προσεγγίσεων. Για το λόγο αυτό κατά την εξέλιξη της χρησιμοποιήθηκε μία πλειάδα εργαλείων και συστημάτων τα οποία είτε δημιουργήθηκαν είτε προσαρμόστηκαν για να καλύψουν ανάγκες και ευκαιρίες επιμέρους πεδίων της ΔΓ.

Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τις πιο σημαντικές ομάδες εργαλείων που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη διαχείριση γνώσης εντός οργανισμών. Πριν από αυτό όμως θα πρέπει να σημειώσουμε ότι στις τεχνολογίες αυτές δεν συμπεριλαμβάνουμε τα εταιρικά δίκτυα (intranets / extranets) καθώς τα τελευταία αποτελούν απλά ένα μέσο που διευκολύνει τη διαχείριση και τη διάχυση της γνώσης ή, αν θέλετε, ένα interface κάτω από την ομπρέλα του οποίου τοποθετούνται και δρουν οι τεχνολογίες που θα περιγράψουμε παρακάτω.

2.1 Εταιρικοί Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι και Κοινωνικά Δίκτυα

"Μακάρι να ξέραμε τι ξέρουμε". Η ευχή αυτή στα στόματα πολλών υψηλόβαθμων στελεχών σημαντικών οργανισμών εκφράζει με καταπληκτική ακρίβεια τη βασική υπηρεσία που αυτοί περιμένουν από τις τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης. Να μπορούν να γνωρίζουν δηλαδή ανά πάσα στιγμή το είδος και την ποιότητα της συλλογικής γνώσης που η εταιρεία τους διαθέτει.

Μία από τις πρώτες προσεγγίσεις πάνω σε αυτό το ζήτημα ήταν οι Εταιρικοί Ηλεκτρονικοί Κατάλογοι (Corporate Yellow Pages). Ο όρος, που παραπέμπει σαφώς σε καταλόγους του τύπου Χρυσός Οδηγός, αναφέρεται σε έναν κατάλογο ο οποίος καταχωρεί σε μια ιεραρχική δομή πληροφορίες για το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αναφορικά με τις γνώσεις και τις ικανότητες του τελευταίου. Κάθε εργαζόμενος καλείται να καταχωρήσει το προφίλ του μέσω συνήθως κάποιας τυποποιημένης φόρμας ενώ η πρόσβαση στον κατάλογο γίνεται μέσω μιας απλής μηχανής αναζήτησης.

Στην πράξη, οι εταιρικοί ηλεκτρονικοί κατάλογοι υλοποιήθηκαν αλλού με επιτυχία (BP, Schlumberger) και αλλού με λιγότερη. Σε κάθε περίπτωση όμως η όλη προσέγγιση αποδείχθηκε ακριβότερη απ' όσο αναμενόταν καθώς χρειάστηκε να επιστρατευθούν ανταποδοτικά και μη κίνητρα προκειμένου να λυθούν δύο βασικά προβλήματα ποιότητας.

Το πρώτο πρόβλημα αφορούσε τη δομή του καταλόγου η οποία έπρεπε να είναι αρκετά απλή για να μπορούν οι χρήστες να καταχωρούν σχετικά εύκολα στοιχεία αλλά ταυτόχρονα και αρκετά λεπτομερής ώστε ο εντοπισμός των ειδικών να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής. Το δεύτερο πρόβλημα αφορούσε την σε τακτά διαστήματα ανανέωση του περιεχομένου του καταλόγου προκειμένου η ανακτώμενη πληροφορία να είναι πάντα επίκαιρη.

Η ανάγκη αντιμετώπισης των δύο αυτών προβλημάτων με ταυτόχρονη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα οδήγησε σε δύο παράλληλες προσεγγίσεις: Την χρήση εργαλείων επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης (business-oriented social networking) καθώς και τη χρήση εργαλείων σημασιολογικής ανάλυσης κειμένου.

Τα επαγγελματικά κοινωνικά δίκτυα, όπως το LinkedIn, το Xing ή το Ryze, έχουν το χαρακτηριστικό ότι δίνουν έμφαση περισσότερο στους συνδέσμους μεταξύ των μελών τους παρά στα μέλη αυτά καθ' αυτά. Αυτό τα κάνει πιο ελκυστικά στους χρήστες οι οποίοι είναι πλέον θετικά διακείμενοι στο να καταχωρούν το προφίλ τους και βάσει αυτού να συνδέονται με επαγγελματίες παρομοίων ικανοτήτων και ενδιαφερόντων. Η χρήση επομένως ενός τέτοιου δικτύου από έναν οργανισμό (είτε ως είναι είτε ειδικά διαμορφωμένου για αυτήν) ως εταιρικού ηλεκτρονικού καταλόγου μπορεί να του μειώσει σημαντικά το συνεπαγόμενο κόστος συντήρησης αυτού.

Από την άλλη πλευρά, η σημασιολογική ανάλυση κειμένου αποτελεί, θα λέγαμε, μια προσπάθεια αυτόματης κατασκευής ενός εταιρικού καταλόγου με προφανή στόχο την ελαχιστοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη συντήρηση αυτού. Τα προς ανάλυση κείμενα είναι συνήθως ενδοεταιρικά e-mails ή οποιαδήποτε άλλα έγγραφα παράγει ένας εργαζόμενος ενώ στόχος της ανάλυσης είναι η εξαγωγή των ικανοτήτων και των γνώσεων του εργαζομένου.

Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει κάποιες βασικές αδυναμίες. Πρώτον, ο απαιτούμενος όγκος κειμένου είναι μεγάλος και σε μια εταιρεία δε γράφουν απαραίτητα όλοι οι εργαζόμενοι με τον ίδιο ρυθμό. Κάποιοι μάλιστα δε γράφουν και καθόλου. Δεύτερον, τίθενται σημαντικά νομικά ζητήματα αναφορικά με τον ιδιωτικότητα ορισμένων κειμένων όπως είναι τα emails. Τρίτον, και αρκετά σημαντικό, η ποιότητα της σημασιολογικής ανάλυσης εξαρτάται από την ύπαρξη καλά δομημένων οντολογικών μοντέλων που να καλύπτουν τις διαφορετικές περιοχές εξειδίκευσης όλων των εργαζομένων. Η δημιουργία και η συντήρηση τέτοιων μοντέλων είναι γενικά μια αρκετά απαιτητική και δύσκολη διαδικασία.

Βάσει όλων των παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η υλοποίηση ενός Εταιρικού Ηλεκτρονικού Καταλόγου σε μια εταιρεία εξαρτάται σημαντικά από τη νοοτροπία και τον τρόπο λειτουργίας της τελευταίας. Αναλόγως λοιπόν μπορεί να υιοθετηθεί οποιαδήποτε από τις παραπάνω προσεγγίσεις ή και συνδυασμός αυτών.

2.2 Συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων και Περιεχομένου

Μια από τις σημαντικότερες πηγές γνώσης σε έναν οργανισμό, πέραν του ανθρωπίνου δυναμικού του, είναι ο όγκος του περιεχομένου που παράγει. Ως εκ τούτου η αποτελεσματική διαχείριση αυτού είναι σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικής διαχείρισης της συνολικής οργανωσιακής γνώσης.

Ένα σύστημα διαχείρισης περιεχομένου (Content Management Systems - CMS) είναι ένα λογισμικό που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία, επεξεργασία, διαχείριση και δημοσίευση περιεχομένου με συνεπή και οργανωμένο τρόπο εντός του οργανισμού. Ειδική κατηγορία των CMS αποτελούν τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων (Document Management System – DMS). Ένα DMS περιλαμβάνει όλες τις βασικές λειτουργίες για τη διαχείριση των εγγράφων που χρησιμοποιούνται κατά τις διαδικασίες διεκπεραίωσης των διαδικασιών καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού.

Με τον όρο «έγγραφο» μπορεί να εννοούμε ηλεκτρονικά αρχεία ή δεδομένα εφαρμογών (π.χ. στοιχεία ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, πληροφορίες επαφών, στοιχεία διαχείρισης έργων, αιτήσεις κτλ. Η πληροφορία που αποθηκεύεται από την εφαρμογή αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο έγγραφο, το οποίο χαρακτηρίζεται από πεδία (ή ιδιότητες - properties) που αφορούν σε στοιχεία τους (π.χ. τίτλος, τύπος, λέξεις-κλειδί, κ.τ.λ.) και ενδεχομένως επιπλέον περιεχόμενο (content) αυτών (π.χ. το ηλεκτρονικό αρχείο κειμένου ή εικόνα από scanner που αντιπροσωπεύει το έγγραφο).

Το λογισμικό διαχείρισης εγγράφων δίνει την δυνατότητα στον διαχειριστή, ορισμού για κάθε χρήστη ή ομάδα χρηστών, περιοχών εργασίας στις οποίες θα έχουν οι διάφοροι χρήστες πρόσβαση και τα δικαιώματά τους σε αυτές. Το λογισμικό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποθήκευση και διαχείριση των σχετικών εγγράφων εξασφαλίζοντας:

- Πλήρως ελεγχόμενη πρόσβαση στα έγγραφα
- Έλεγχος εκδόσεων (versioning)
- Καταγραφή όλων σχετικών με τα έγγραφα ενεργειών των χρηστών (event logging) κλπ.

Ένα τέτοιο σύστημα δίνει επίσης τη δυνατότητα εισαγωγής μεταδεδομένων στα έγγραφα, τα οποία χρησιμοποιούνται για προσωποποίηση και αναζήτηση. Όλα τα έγγραφα είναι διαθέσιμα προς αναζήτηση με συνδυασμό λογικών κριτηρίων. Η αναζήτηση μπορεί να αφορά είτε στις τιμές των πεδίων των εγγράφων είτε στο περιεχόμενο αυτών (π.χ. αρχείο Word ή PDF).

Τέλος, το σύστημα παρέχει μηχανισμούς και εργαλεία για να διευκολύνει τη συνεισφορά εγγράφων από χρήστες που δεν έχουν ειδικές γνώσεις σε θέματα τεχνολογίας, μέσα από απλό user interface, με εύκολο, γρήγορο και ελεγχόμενο τρόπο και μηχανισμούς αποθήκευσης και διαχείρισης εγγράφων (όπως χαρακτηριστικά check-in/check-out, έλεγχος εκδόσεων κτλ...), ενώ αποθηκεύει αυτόματα την προηγούμενη έκδοση όταν δημοσιοποιηθεί μια καινούργια έκδοση.

2.3 Κοινότητες Πρακτικής

Οι Κοινότητες Πρακτικής (ΚΠ) είναι ευέλικτες ομάδες επαγγελματιών, οι οποίες ενώνονται ανεπίσημα βάση κοινών ενδιαφερόντων, αλληλεπιδρούν με αλληλοεξαρτώμενες εργασίες και οδηγούνται από ένα κοινό σκοπό. Οι άνθρωποι που συμμετέχουν στις κοινότητες πρακτικής ενσωματώνουν ένα σύνολο κοινής γνώσης γύρω από το αντικείμενο της κοινότητας και αναπτύσσουν παρόμοιες ταυτότητες, καθώς

χρησιμοποιούν στο χώρο εργασίας τους παρόμοιες πρακτικές και παρόμοιες πηγές, πιθανόν έχουν ένα κοινό παρελθόν ή εμπειρίες και μοιράζονται την ίδια γλώσσα. Αυτές οι κοινές αναφορές είναι που επιτρέπουν στους ανθρώπους να δημιουργούν κοινωνικά δίκτυα υπό μορφή κοινοτήτων με τα οποία η γνώση για την πρακτική της κοινότητας μπορεί να διαμοιράζεται και να αφομοιώνεται εύκολα.

Η απόκτηση της γνώσης στις ΚΠ γίνεται με τη μαθητεία. Οι νέοι έρχονται στην ομάδα και έχουν πρόσβαση στα υπάρχοντα μέλη και μαθαίνουν καθώς τους βλέπουν να δουλεύουν. Η λέξη ‘κοινότητα’ σηματοδοτεί την προσωπική βάση πάνω στην οποία διαμορφώνονται οι σχέσεις ενώ υπονοεί ότι οι κοινότητες πρακτικής δεν περιορίζονται από τα τυπικά γεωγραφικά, επιχειρησιακά ή λειτουργικά όρια αλλά από τις κοινές εργασίες, πλαίσια και εργασιακά ενδιαφέροντα.

Ο όρος ‘πρακτική’ υπονοεί την ‘γνώση μέσα στη δράση’. Η έννοια της ‘πρακτικής’ όπως χρησιμοποιείται εδώ είναι η αναπαράσταση του πώς ενεργούν τα άτομα στη δουλειά τους καθημερινά, σε αντίθεση με πιο επίσημες πολιτικές και διαδικασίες που αντικατοπτρίζουν το πώς πρέπει να γίνεται η δουλειά. Επίσης, ο όρος ‘πρακτική’ αναφέρεται στη δυναμική διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα μαθαίνουν πώς να κάνουν τη δουλειά τους διεκπεραιώνοντας εργασίες και αλληλεπιδρώντας με άλλους που διεκπεραιώνουν παρόμοιες εργασίες.

Τα κεντρικά χαρακτηριστικά των ΚΠ είναι η επικοινωνία, η μάθηση, η συμμετοχή, η κοινότητα και μετά η εξέλιξη, ο κοινός σκοπός, η κοινή γλώσσα, το κοινό υπόβαθρο/εμπειρία, ο δυναμισμός, η δημιουργία νέας γνώσης, και η αλληλεπίδραση (όχι μόνο η κοινωνική). Από μια έρευνα που διενεργήθηκε διαπιστώθηκε ότι τα μέλη μιας Κοινότητας: α) είναι σε συχνή επαφή με συναδέλφους κάνοντας παρόμοιες δουλειές σε άλλους χώρους, β) μιλούσαν με συναδέλφους σε άλλους χώρους όταν είχαν να λύσουν ένα πρόβλημα, γ) κάνουν εργασίες σε συνεργασία με συναδέλφους σε άλλα μέρη, δ) ανταλλάσσουν ανέκδοτα/εμπειρίες με συναδέλφους σε άλλα μέρη και ε) μαθαίνουν μέσα από συζητήσεις με συναδέλφους σε άλλους χώρους.

Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για τις κοινότητες πρακτικής έρχονται να εξυπηρετήσουν τους παραπάνω στόχους και χαρακτηριστικά των κοινοτήτων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι κοινότητες αυτές μπορούν να δουλέψουν μερικώς και χωρίς την τεχνολογία ενώ στις πιο αποδοτικές εκφράσεις τους τα τεχνολογικά εργαλεία συνδυάζονται με την ανθρώπινη επαφή.

2.4 Εργαλεία Ενδυνάμωσης Συνεργασίας

Η υποστήριξη της συνεργασίας των εργαζόμενων γνώσης (knowledge workers) ήταν κυρίως ο χώρος των συνεργατικών (groupware) προϊόντων που παρέχουν μία βασική υποδομή επικοινωνίας καθώς και αριθμό επιπρόσθετων δυνατοτήτων ανταλλαγής πληροφοριών σε ανεπίσημο επίπεδο. Λειτουργώντας σε περισσότερο επίσημο επίπεδο, τεχνολογίες διαχείρισης εγγράφων και ροών εργασίας (document και workflow management) επιτρέπουν καλύτερο έλεγχο σε λειτουργίες που απαιτούν τη συνεργασία ανθρώπων με ένα συγχρονισμένο τρόπο γύρω από ένα σύνολο εγγράφων.

Η διαχείριση ροής εργασίας (workflow management) αφορά την αυτοματοποίηση ροών εργασίας, έτσι ώστε τα έγγραφα, οι πληροφορίες και οι εργασίες να μεταβιβάζονται από ένα συμμετέχοντα στον επόμενο κατά την εξέλιξη μία επιχειρηματικής διεργασίας ενός οργανισμού. Έτσι, ένα σύστημα ροής εργασίας (workflow system) είναι ένα εργαλείο αυτοματοποίησης επιχειρησιακών διεργασιών το οποίο θέτει τους μηχανισμούς ελέγχου συστήματος στα χέρια των τμημάτων χρηστών, για αυτοματισμό των εργασιών επεξεργασίας πληροφοριών.

Τα οφέλη των συστημάτων διαχείρισης ροής εργασίας περιλαμβάνουν:

- Βελτιωμένο έλεγχο επιχειρησιακών διεργασιών,
- Βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών,
- Μικρότερο κόστος εκπαίδευσης προσωπικού,
- Μικρότερο κόστος διαχείρισης, το οποίο επιτρέπει σε διευθυντές να επικεντρώνουν την προσοχή τους στην καθοδήγηση υπαλλήλων και στη διαχείριση ειδικών περιπτώσεων, αντί να ασχολούνται με θέματα αναφορών και διανομής.
- Βελτιωμένη ικανοποίηση χρηστών.

Συστήματα ροών εργασίας χρησιμοποιούνται ευρέως σε ασφαλιστικές εταιρείες για να υποστηρίξουν τη λειτουργία εκτίμησης ζημιών. Επίσης, στη φαρμακευτική βιομηχανία, η διαδικασία έγκρισης νέων φαρμάκων έχει μηχανογραφηθεί με συστήματα διαχείρισης εγγράφων, λόγω του μεγάλου αριθμού εγγράφων και θεωρήσεων αυτών που απαιτούνται. Τέλος, στο άνω άκρο της αγοράς και σε εφαρμογές κρίσιμου χαρακτήρα, τεχνολογίες ροών εργασίας και διαχείρισης εγγράφων χρησιμοποιούνται για το συντονισμό εργαζόμενων γνώσης.

Από την άλλη πλευρά, στο άλλο άκρο της αγοράς, συνεργατικά (groupware) εργαλεία χρησιμοποιούνται για περισσότερο ad hoc μορφές ανταλλαγές πληροφοριών. Γενικά, τα εργαλεία αυτά υποστηρίζουν συνεργασία επάνω σε δίκτυα και ανάμεσα σε ομάδες ατόμων, τα οποία μοιράζονται μία κοινή εργασία ή στόχο.

Πιο συγκεκριμένα, οι λειτουργίες ενός περιβάλλοντος συνεργασίας περιλαμβάνουν:

- Σύγχρονη επικοινωνία (synchronous communication) - η δυνατότητα ανταλλαγής σε πραγματικό χρόνο μηνυμάτων επιτρέπει στους χρήστες να πραγματοποιούν συζητήσεις πάνω από το δίκτυο. Παρελκόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν την δυνατότητα προσδιορισμού της ταυτότητας συναδέλφων που είναι επίσης συνδεδεμένοι στο δίκτυο. Η σύγχρονη τάση σε τέτοια συστήματα είναι η ολοκλήρωση των υπηρεσιών επικοινωνίας με ήχο και εικόνα που παρέχεται σε δίκτυο, ως ένας εναλλακτικός τρόπος ζωντανής διασύνδεσης χρηστών.
- Εικονικά περιβάλλοντα (virtual/network spaces) - εργαλεία όπως το NetMeeting της Microsoft και το Sametime της Lotus επιτρέπουν στους χρήστες όχι μόνο ζωντανή

επικοινωνία αλλά και ζωντανή συνεργασία γύρω από ένα κοινό κείμενο, μία εφαρμογή ή χρησιμοποιώντας τον ηλεκτρονικό πίνακα που παρέχεται. Σημαντικά θέματα εδώ είναι η ασφάλεια των πληροφοριών που ανταλλάσσονται και οι δυνατότητες διαχείρισης (π.χ. αναθεωρήσεις κειμένων, κλείδωμα αρχείων)

- Υπηρεσίες ασύγχρονης επικοινωνίας (asynchronous communication) - τέτοιες υπηρεσίες παρέχονται από εργαλεία όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μέχρι εργαλεία συζητήσεων και εφαρμογές συνεργασίας πάνω σε κάποιο θέμα ή έργο (π.χ. Lotus Team Room).
- Δυνατότητες σχηματισμού κοινοτήτων κοινών ενδιαφερόντων (communities of interest) και διασύνδεση χρηστών με γνωστικά αντικείμενα μέσα στον οργανισμό. Τελευταίες εξελίξεις στο τομέα των υπηρεσιών καταλόγου (directory services), και η ανάπτυξη και αποδοχή του πρωτοκόλλου LDAP βοηθούν σημαντικά στην αυτοματοποίηση της ανεύρεσης γνωστικών πηγών (συμπεριλαμβανομένων ατόμων) με αποτέλεσμα την αποτελεσματική οργάνωση των γνωστικών πηγών και ειδικοτήτων ατόμων σε έναν οργανισμό.

2.5 Πρόσβαση στην Πληροφορία (Information Access)

Η Διαχείριση της Πρόσβασης στην Πληροφορία (Information Access Management - IAM) αποτελεί ένα εκτεταμένο πεδίο εφαρμογών και λύσεων οι οποίες εξειδικεύονται και προσαρμόζονται κατά την εφαρμογή τους σε συγκεκριμένες εταιρείες και οργανισμούς. Επιπλέον, είναι ένα πεδίο που βασίζεται σημαντικά στην τεχνολογία και ιδιαίτερα σε ευφυείς και καινοτόμες μεθοδολογίες.

Η στοχευμένη πρόσβαση στην πληροφορία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη βιομηχανοποίηση της τελευταίας καθώς η δυνατότητα μιας εταιρείας να έχει τη σωστή πληροφορία, στο σωστό πλαίσιο χρήσης και στο σωστό χρόνο αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχούς λειτουργίας της. Εν γένει, η επεξεργασία της πληροφορίας υποστηρίζεται από τη γνώση. Γνώση που συλλέγεται από πηγές εντός και εκτός της εταιρείας, που δομείται και που συνεισφέρει στον εντοπισμό, την ανάκτηση και τη χρήση εκείνης της πληροφορίας που απαιτείται για τη βέλτιστη λήψη αποφάσεων ή ανάληψη δράσεων.

Οι τεχνολογίες πρόσβασης στην πληροφορία περιλαμβάνουν δυνατότητες και χαρακτηριστικά που ξεπερνάνε κατά πολύ την έννοια της απλής αναζήτησης. Αναφέρονται, μεταξύ άλλων, δυνατότητες όπως ταξινόμηση, κατηγοριοποίηση και συσταδοποίηση περιεχομένου, εξαγωγή σημασιολογικών εννοιών και σχέσεων από περιεχόμενο, οπτικοποίηση πληροφορίας και προσωποποιημένη αναζήτηση. Εν γένει, οι τεχνολογίες πρόσβασης στην πληροφορία συλλέγουν και δομούν την πληροφορία με τέτοιο τρόπο ώστε οι χρήστες να μπορούν να την αναζητούν με ενεργό τρόπο, να την αναλύουν και να τη χρησιμοποιούν.

Μια από τις πρώτες και πιο ώριμες τεχνολογίες πρόσβασης είναι αυτή των μηχανών αναζήτησης η οποία εφαρμόζεται συνήθως σε αποθετήρια εγγράφων των οποίων τα δεδομένα είναι αδόμητα. Η εξέλιξη όμως της τεχνολογίας αυτής προσέθεσε στις μηχανές αναζήτησης δυνατότητες όπως αυτόματη κατηγοριοποίηση,

υποστήριξη ιεραρχικών (ή ταξονομικών) σχέσεων και αναζήτηση σε δεδομένα που έχουν κάποια a priori γνωστή δομή.

Οι περισσότερες μηχανές αναζήτησης βασίζουν τη λειτουργία τους σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης και δεικτοδότησης (indexing) μεγάλων συλλογών εγγράφων και γενικά αδόμητου περιεχομένου ενώ η αναζήτηση γίνεται με βάση λέξεις-κλειδιά (keywords). Έτσι η «σχετικότητα» των αποτελεσμάτων τους σε σχέση με την ερώτηση του χρήστη βασίζεται σε χαρακτηριστικά όπως ο αριθμός και η συχνότητα των όρων της ερώτησης εντός του περιεχομένου. Το μειονέκτημα της στατιστικής αυτής προσέγγισης είναι ότι εξαρτάται σχεδόν αποκλειστικά από τη σαφήνεια της ερώτησης του χρήστη και από το αν αυτή η ερώτηση περιέχει αρκετούς όρους που να την καθιστούν διαχωρίσιμη από άλλες.

Οι περισσότεροι προμηθευτές λογισμικού ανάκτησης πληροφοριών παρέχουν κάποιες βελτιώσεις στην αναζήτηση με λέξεις-κλειδιά και Boolean λογική. Η πιο κοινή προσθήκη είναι η δυνατότητα στοιχειώδους γλωσσικής ανάλυσης, που επιτρέπει στις λέξεις να «αποστελεχώνονται» (έτσι ώστε η έρευνα να περιλαμβάνει τόσο τον ενικό όσο και το πληθυντικό βαθμό καθώς και παράγωγα της λέξης). Μια περαιτέρω βελτίωση είναι η παροχή δυνατοτήτων λεξικού (thesaurus), με τη οποία οι όροι της έρευνας μπορούν να επεκτείνονται και να συμπεριλαμβάνουν και συνώνυμους όρους. Τα βασικά συνώνυμα συνήθως αντιμετωπίζονται αυτομάτως ενώ ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει το λεξικό προσθέτοντας όρους που σχετίζονται με το συγκεκριμένο πεδίο εφαρμογής (domain).

Μια άλλη, πιο εξελιγμένη, τεχνολογία πρόσβασης είναι τα συστήματα κατηγοριοποίησης. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούν μεταξύ άλλων αναγνώριση προτύπων, οντολογικά μοντέλα, σημασιολογικά δίκτυα, λεξικά εννοιών και όρων, μέτρα ομοιότητας και μηχανική μάθηση με σκοπό την ομαδοποίηση ή συσταδοποίηση όμοιων εγγράφων. Όλες αυτές οι μέθοδοι διαφοροποιούνται σε ζητήματα ταχύτητας, ακρίβειας και διακριτικής ικανότητας γι' αυτό και συνήθως χρησιμοποιείται κάποιος συνδυασμός αυτών.

Τέλος, η υιοθέτηση και ενσωμάτωση της τεχνολογίας επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (Natural language processing – NLP) στις προηγούμενες οδήγησε σε ακόμα πιο εξελιγμένες και αποτελεσματικές μεθόδους πρόσβασης στην πληροφορία. Συγκεκριμένα, η χρήση της εντοπίζεται στη σημασιολογική ανάλυση κειμένου όπου η ανάλυση της φυσικής γλώσσας βοηθά στην αποτελεσματικότερη εξαγωγή σημασιολογικών εννοιών, συσχετίσεων και γεγονότων καθώς και στη συνολική κατηγοριοποίηση ενός εγγράφου με βάση το νόημά του περιεχομένου του.

2.6 Εργαλεία βασισμένα στο Web 2.0.

Ένα από τα σημαντικά μειονεκτήματα των πολύπλοκων και εξεζητημένων συστημάτων διαχείρισης γνώσης είναι ότι τόσο οι χρήστες τους όσο και οι διαχειριστές τους τα μισούν. Κι αυτό γιατί όλο το βάρος διαχείρισης των συστημάτων αυτών και της γνώσης που περιέχουν πέφτει ως επί το πλείστον σε αυτούς.

Έτσι παρατηρείται συχνά το φαινόμενο σημαντικές επενδύσεις σε εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης γνώσης να αποτυγχάνουν ακριβώς γιατί τα τελευταία δε χρησιμοποιούνται επί της ουσίας ποτέ.

Τη λύση σε αυτό το πρόβλημα φαίνεται ότι μπορεί να δώσει, εν μέρει, το λεγόμενο Web 2.0. Ο όρος αναφέρεται σε ένα σύνολο διαδικτυακών εργαλείων και υπηρεσιών που στοχεύουν στην ενίσχυση και ανάδειξη της δημιουργικότητας, στην ευρύτερη κατανομή της πληροφορίας (information sharing) και στην διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των χρηστών. Παραδείγματα Web 2.0 υπηρεσιών και εργαλείων αποτελούν οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, τα ιστολόγια (blogs), τα wikis κ.α.

Δανειζόμενες λοιπόν ιδέες από επιτυχημένες υπηρεσίες του Web 2.0, πολλές εταιρείες, όπως η Tacit Software ή η iUpload, ανέπτυξαν συστήματα και λύσεις, όπως το illumio ή το Customer Conversation System αντίστοιχα, με τα οποία εταιρείες μπορούν να λύνουν συγκεκριμένα προβλήματα διαχείρισης γνώσης χωρίς να απαιτείται σημαντική δέσμευση ανθρώπινων πόρων αλλά και με σημαντικά χαμηλότερο κόστος.

Για παράδειγμα, το προϊόν της iUpload εφαρμόστηκε επιτυχώς στην εταιρεία Northwestern Mutual το πρόβλημα της οποίας ήταν ότι η επίσημη ιεραρχική δομή της και τα κανάλια επικοινωνίας που αυτή προέβλεπε συχνά εμποδίζαν τη ροή της πληροφορίας σε διατμηματικό επίπεδο. Κι αυτό γιατί η επικοινωνία βασιζόταν κυρίως σε e-mails και επίσημες αναφορές που όμως στέλνονταν σχεδόν πάντα προς τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης χωρίς η τελευταία να φροντίζει τη διάδοσή τους προς τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Η λύση δόθηκε με τη μορφή του corporate blogging και της διαχείρισης του περιεχομένου που αυτό παράγει.

Συνολικά, η προσέγγιση διαχείρισης γνώσης με ιδέες και εργαλεία του Web 2.0 μπορεί να μην είναι τόσο εξελιγμένη ή εξεζητημένη όσο άλλες προσεγγίσεις αλλά έχει ένα βασικό πλεονέκτημα: Δίνει την αίσθηση και τη σιγουριά στους χρήστες αλλά και στα στελέχη των εταιρειών ότι “δουλεύει”. Και αυτό ειδικά για τους δεύτερους, οι οποίοι επιφορτίζονται με το καθήκον να εξηγούν στην ανώτερη διοίκηση την ανάγκη επένδυσης στη διαχείριση γνώσης, είναι πολύ σημαντικό.

2.7 Εταιρικές Πύλες Γνώσης

Οι εταιρικές πύλες - αποκαλούμενες επίσης και «πύλες γνώσης» (knowledge portals) ή «εταιρικές πύλες πληροφόρησης» (enterprise information portals) παρέχουν ένα κοινό σημείο πρόσβασης σε εύρος πηγών πληροφόρησης, που στη συγκεκριμένη περίπτωση, ενυπάρχουν σε μεγάλο βαθμό στον οργανισμό. Καθώς το λογισμικό διαχείρισης γνώσης φέρνει κοντά τις διάφορες πληροφοριακές πηγές του οργανισμού και δημιουργεί την αποκαλούμενη εταιρική μνήμη, η πύλη αποτελεί τη διεπαφή (interface) σε αυτές τις πηγές.

Πιο συγκεκριμένα, η εμφάνιση της πύλης ως κοινή όψη της εταιρικής μνήμης για όλους τους χρήστες συνοδεύεται από δυνατότητες προσωποποίησης της διεπαφής σε σχέση με την παρουσίαση της πληροφορίας. Οι δυνατότητες αυτές περιλαμβάνουν:

- Τη διανομή της πληροφορίας φιλτραρισμένης σύμφωνα με τις προτιμήσεις του χρήστη, όπως νέα θέματα και θέματα προτεραιότητας,
- Τη δημιουργία προσωπικής όψης του χάρτη γνώσης του οργανισμού για πιο εύκολη πλοήγηση,
- Τη δημιουργία δεσμών σε σημαντικές πηγές που υπάρχουν εντός ή εκτός του εταιρικού χώρου.

Σε σύγκριση με τη χρηστικότητα των αρχικών μηχανών αναζήτησης, οι πύλες παρέχουν μία περισσότερο δομημένη και εύκολα πλοηγήσιμη διεπαφή για το Web. Επιπλέον πολλές πύλες παρέχουν πρόσβαση σε ένα πλήθος υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών ηλεκτρονικού εμπορίου.

Η αγορά εταιρικών πυλών ελκύει αριθμό προμηθευτών οι οποίοι ισχυρίζονται ότι το σχετικό λογισμικό μπορεί να φέρει την ίδια δομή, τάξη και χρηστικότητα στα εταιρικά δίκτυα. Η αγορά αυτή περιλαμβάνει:

- Προμηθευτές με συγκεκριμένα προϊόντα πυλών - για παράδειγμα, η Autonomy, η Plumtree Software, η Epicentric, η Viador και η Glyphica. Αυτές οι εταιρείες τεχνολογικής έμφασης εστιάζονται στην υποστήριξη της κατασκευής και της διαχείρισης των εταιρικών οντολογιών, καθώς και την συνεχιζόμενη κατηγοριοποίηση πληροφορίας.
- Προμηθευτές συνεργατικών προϊόντων (groupware) - όπως η IBM και η Microsoft. Οι εταιρικές πύλες αποτελούν μία ακόμη προσθήκη στα υπάρχοντα προϊόντα και αποτελούν σε μεγάλο βαθμό την αιχμή του δόρατος στη μάχη ανάμεσα στις δύο εταιρείες στο χώρο των προϊόντων ΔΓ.
- Προμηθευτές συστημάτων διαχείρισης κειμένων (document management) και ανάκτησης πληροφοριών (information retrieval) - οι περισσότεροι προμηθευτές τέτοιων συστημάτων υιοθετούν αρχές λειτουργίας πυλών και τις ενσωματώνουν στα προϊόντα τους.
- Προμηθευτές data warehousing - όπως η Information Advantage. Ο στόχος εδώ είναι η παροχή ενός οικονομικού και εύκολα προσαρμοζόμενου εργαλείου πελάτη (client) σε υπηρεσίες On-Line Analytical Processing (OLAP) και data-warehousing.
- Προμηθευτές εφαρμογών - όπως η SAP και η PeopleSoft - που προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι τα προϊόντα τους τοποθετούνται στο κέντρο της αρχιτεκτονικής ΔΓ. Με τη υιοθέτηση του στοιχείου «πύλη» στα προϊόντα τους, διαμορφώνουν μία περισσότερο ενεργή στάση στη διανομή της πληροφορίας στους χρήστες.

Ενώ η ύπαρξη μίας δικτυακής πύλης που να εξυπηρετεί τις εσωτερικές ανάγκες πληροφόρησης ενός οργανισμού είναι ελκυστική ως ιδέα, εντούτοις υπάρχουν συγκεκριμένες τεχνικές προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν για να αποτελέσουν οι πύλες τη βασική υποδομή διαχείρισης γνώσης.

Εταιρικοί χρήστες απαιτούν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα πηγών και τύπων αρχείων, που ξεπερνούν κατά πολύ τα αρχεία τύπου HTML και PDF που συναντώνται ως επί των πλείστων στο διαδίκτυο. Τα εταιρικά portals πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται το πλήρες εύρος των τύπων αρχείου γραφείου, και θα ήταν επιθυμητό να προσφέρουν και πρόσβαση σε συστήματα βάσεων δεδομένων και ERP.

Κατά δεύτερο λόγο, ένα βασικό στοιχείο σε κάθε πύλη είναι η οντολογία (σχήμα ταξινόμησης) δια μέσου της οποίας επιτυγχάνεται η οργάνωση των πληροφοριών. Στη περίπτωση των πυλών του διαδικτύου, κατηγορίες όπως «επιχειρήσεις», «ταξίδια», «αθλητικά» μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ενώ σε εταιρικές πύλες τυπικές κατηγορίες είναι «έρευνα και ανάπτυξη», «πωλήσεις», κλπ. Ο ορισμός και η διαχείριση μίας εταιρικής οντολογίας δεν είναι μία απλή εργασία και σε κάθε περίπτωση διαφέρει από την αντίστοιχη εργασία σε επίπεδο πύλης διαδικτύου. Πολλές από τις ενδιαφέρουσες καινοτομίες στις νέες πύλες σχετίζονται με την αυτόματη δημιουργία οντολογιών και μηχανισμών αυτόματης κατηγοριοποίησης κειμένων. Το κατά πόσο τέτοιοι αυτοματισμοί μπορούν να εφαρμοσθούν σε εταιρικά συστήματα είναι ακόμη άγνωστο, δεδομένου ότι δεν υπάρχει σημαντική εγκατεστημένη βάση πυλών τελευταίας γενιάς σε οργανισμούς.

Επιπλέον, ενώ η εύκολη πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης είναι σημαντική στο εταιρικό επίπεδο, εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη για άμεσο έλεγχο στη διανομή της πληροφορίας. Οι πύλες πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από στατικοί κατάλογοι πηγών πληροφόρησης, πρέπει να είναι ενεργό μέρος της δυναμικής εταιρικής μνήμης. Επίσης, για να αποτελέσει η πύλη το βασικό σύστημα ΔΓ θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίξει άμεσα τόσο τις σχετικές επιχειρηματικές λειτουργίες όσο και τους οργανωτικούς ρόλους που βοηθούν τη ΔΓ στον οργανισμό.

3. Η Ελληνική Εμπειρία

Στην Ελλάδα, το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων αλλά και ο τρόπος προτεραιοποίησης των εταιρικών αναγκών δεν έχουν επιτρέψει την ενδεχομένως αναγκαία αλλά ίσως και αναμενόμενη διείσδυση της Διαχείρισης Γνώσης στο εταιρικό γίγνεσθαι. Ωστόσο, σημαντικές προσπάθειες έχουν καταγραφεί και σίγουρα υποδηλώνουν μια τάση η οποία χρήζει υποστήριξης και περαιτέρω ανάπτυξης. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται κάποιες «Ελληνικές» προσπάθειες ως δείγμα αυτής της τάσης.

3.1 Η Διαχείριση Γνώσης στην Ernst & Young

3.1.1 Εισαγωγή

Η Ernst & Young έχει χαρακτηριστεί ως μια από τις πιο σημαντικές επιχειρήσεις στον χώρο της Διαχείρισης Γνώσης σύμφωνα με τον διεθνή θεσμό MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise). Τον τίτλο αυτό τον διαθέτει η εταιρεία για τα 6 από τα 10 χρόνια ύπαρξης του θεσμού από την στιγμή που δημιουργήθηκε το 1998, επιτυγχάνοντας την μεγαλύτερη βαθμολογία στις δύο βασικές κατηγορίες: *“Developing Knowledge Workers Through Senior Management Leadership”*, και *“Delivering Knowledge-Based Products and Services.”* Η ετήσια έρευνα του θεσμού MAKE αποτελεί το βασικό σημείο αναφοράς για τις καλύτερα βασισμένες στην γνώση επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ernst & Young ήταν η μοναδική εταιρεία από τις “Big 4” που έλαβαν το βραβείο και φέτος.

Οι άνθρωποι της Ernst & Young αξιοποιούν την γνώση και την εμπειρία των 130.000 συναδέλφων τους παγκοσμίως σε καθημερινή βάση είτε βρίσκονται στο γραφείο, στον δρόμο, στους πελάτες τους. Το περιβάλλον διαμοιρασμού γνώσης και οι πόροι που παρέχονται δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους ανθρώπους της Ernst & Young. Συγκεκριμένα, παρέχεται πρόσβαση σε επιχειρηματικά νέα, αναλύσεις, συγκριτικά, μεθοδολογίες, και άρθρα τα οποία είναι απαραίτητα για την κατανόηση των πελατών και του περιβάλλοντος τους προκειμένου να τους παράσχουν αποτελεσματικές και ποιοτικές υπηρεσίες κάθε φορά.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την Διαχείριση Γνώσης, ωστόσο αυτός που εκφράζει περισσότερο την Ernst & Young συνοψίζεται στα εξής:

Building value by implementing processes to acquire internal and external information, transform it into usable knowledge, embed it as organisational learning and disseminate it rapidly to the front line, in context.

3.1.2 Πως διαχειρίζεται η γνώση στην Ernst & Young

Η γνώση διαχειρίζεται στην Ernst & Young μέσα από τα Κέντρα Επιχειρηματικής Γνώσης (Centers for Business Knowledge - CBK) που λειτουργούν σε παγκόσμιο επίπεδο για την ενδυνάμωση της εταιρικής πρακτικής διαμοιρασμού της γνώσης με σκοπό την εκπλήρωση των αναγκών των πελατών αλλά και την

υποστήριξη των ανθρώπων της. Η προσέγγιση αυτή είναι στηρίζεται σε δύο παράγοντες: την κουλτούρα διαμοιρασμού γνώσης (knowledge sharing culture) και την διάθεση αυτο-εξυπηρέτησης (self-service ethos)

Οι άνθρωποι της Ernst & Young από την πρώτη μέρα εργασίας έχουν την ευθύνη διαμοιρασμού της γνώσης τους με συναδέλφους αλλά της χρησιμοποίησης της γνώσης που λαμβάνουν από άλλους με κατάλληλο τρόπο σεβόμενοι τους νόμους πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως αυτοί περιγράφονται σε ένα σύνολο αρχών γνώσης που κάθε υπάλληλος υπογράφει κατά την έναρξη της συνεργασίας του με την εταιρεία.

Τα κέντρα επιχειρηματικής Γνώσης (CBK) είναι υπεύθυνα για την αξιοποίηση της εταιρικής γνώσης (τοπικά αλλά και παγκοσμίως) ολοκληρώνοντας την με διαδικασίες, ανθρώπους και τεχνολογίες. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανεύρεση, σύλληψη, την οργάνωση, την επαύξηση της αξίας της και διάθεση της γνώσης, την οποία οι άνθρωποι της Ernst & Young μπορούν να χρησιμοποιήσουν:

- για να προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Προκειμένου να εκπληρώσουμε και να ξεπεράσουμε τις ανάγκες των πελατών μας, χρησιμοποιούμε την γνώση για να κατανοήσουμε το επιχειρηματικό τους περιβάλλον και να δημιουργήσουμε την μεγαλύτερη δυνατή αξία για αυτούς,
- για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, αξιοποιώντας καλύτερα τα ταλέντα και τις δεξιότητες τους,
- για να αναπτύξουν την επαγγελματική τους εμπειρία περισσότερο.

3.1.3 Ο ρόλος των Κέντρων Επιχειρηματικής Γνώσης

Οι δραστηριότητες των Κέντρων Επιχειρηματικής Γνώσης εστιάζονται στα εξής:

Υπηρεσίες Γνώσης προς τους πελάτες μας:

- Η εταιρική γνώση είναι διαθέσιμη στους πελάτες μας μέσω ειδικών ιστοτόπων, οι οποίοι μπορεί να είναι δημόσιοι ή περιορισμένης πρόσβασης παρέχοντας αποτελέσματα μελετών, δημοσιεύματα, επιστημονικό υλικό, ακόμα και οδηγίες για τεχνικά θέματα.
- Η γνώση που σχετίζεται με έργα πελατών διαμοιράζεται μέσω ασφαλών εργαλείων συνεργασίας, τα οποία υποστηρίζουν λειτουργίες διαχείρισης έργου, κοινωνικής δικτύωσης και διαχείρισης εγγράφων.

Υπηρεσίες Γνώσης προς τους ανθρώπους μας:

- Υποστήριξη όλων των υπαλλήλων σε θέματα αναζήτησης γνώσης είτε είναι εξωτερική (άλλες εταιρείες, ανταγωνιστές, στελέχη, αγορές, χώρες, κλπ.) ή εσωτερική (πληροφορίες λογαριασμών πελατών, καλές πρακτικές, βιογραφικά, επαφές, κλπ.)
- Τεχνολογική υποστήριξη για την ανταλλαγή γνώσης ανάμεσα σε κοινότητες και ομάδες έργων
- Υποστήριξη για την επιλογή λύσεων προς τους πελάτες

- Διεξαγωγή έρευνας και ανάλυσης για συγκεκριμένα στελέχη, εταιρείες, βιομηχανίες, αγορές, ανταγωνιστές και γενικά θεμάτων τοπικής ή διεθνούς φύσης
- Προετοιμασία και διανομή περιοδικών (newsletters) για την κάλυψη των αναγκών γνώσης συγκεκριμένων ομάδων
- Πρόσβαση σε εξωτερικές πηγές πληροφόρησης παρόμοιες με αυτές που χρησιμοποιούν μεγάλες επενδυτικές τράπεζες
- Συντονισμός του εσωτερικού δικτύου γνώσης και την διασύνδεση των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι για την επεξεργασία της γνώσης ανάλογα με την υπηρεσία, την λύση ή την βιομηχανία
- Ευθυγράμμιση της γνώσης με την επιχειρηματική στρατηγική, την διοίκηση απόδοσης αλλά και τις αναπτυξιακές διαδικασίες

3.1.4 Μετρώντας την επιτυχία

Η μέτρηση της επιτυχίας γίνεται με πολλούς τρόπους:

Αναγνώριση από εξωτερικούς ειδικούς της αγοράς

- “Ernst & Young stands out as one of the drivers of the knowledge economy. The value of most companies can be found in their people. The business models and knowledge infrastructures that companies such as Ernst & Young create not only help their clients and their own employees prosper but they also set the standard for the information economy as a whole” **KM World Magazine**
- “We continue to be impressed with the strides Ernst & Young has made in knowledge management. Recent global initiatives are keeping the firm ahead of competitors. We believe that EY has reached the point of sophistication that it could actually outsource its expertise and global infrastructure to other companies” **Emerson (Big Five) Annual Report**

Αναγνώριση από εξωτερικούς ειδικούς της γνώσης

- Νικητής του θεσμού MAKE - Most Admired Knowledge Enterprises για 10 συνεχή χρόνια

Αναγνώριση από τους δικούς μας ανθρώπους

- Εσωτερικές μελέτες εκτελεσμένες από τους ανθρώπους της εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο καταδεικνύουν ότι η Διαχείριση Γνώσης (μέσα από εργαλεία και μεθόδους) ενδυναμώνει:
 - Την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τουλάχιστον κατά 25%
 - Την επαύξηση της αξίας, τουλάχιστον κατά 50%
 - Την αύξηση πωλήσεων

Η πραγματική χρησιμοποίηση των εργαλείων και υπηρεσιών γνώσης υποδηλώνει ότι οι υπάλληλοι μας βρίσκουν αξία σε αυτά.

“In 2 days a professional can put together a proposal that would have taken him/her 2 weeks previously – and it’s twice as good.” *Προσωπική άποψη μέσα από μία από τις μελέτες.*

Αναγνώριση από τους πελάτες μας

Μαρτυρίες:

“The depth of industry insight, specificity of approach, and sample deliverables already in your proposal are, quite frankly, what I expected to get out of the phase 1 work”. **Vice President**

“Everybody at EY can do what you just did? I wish I could invest in you guys” **Managing Director**

3.2 Η Διαχείριση Γνώσης στην Τράπεζα Πειραιώς

3.2.1 Εισαγωγή

Η τράπεζα Πειραιώς επιχείρησε να εισέλθει στον χώρο της Διαχείρισης Γνώσης μέσα από την εμπλοκή της σε ένα Ευρωπαϊκό έργο έρευνας και ανάπτυξης με την ονομασία MODEL (Multimedia for Open and Dynamic Executives Learning). Η τράπεζα συμμετείχε στο έργο MODEL με την ιδιότητα του εταίρου χρήστη. Ο ρόλος της ήταν να συμβάλλει στην ανάπτυξη και διαμόρφωση των προϊόντων του έργου μέσω της παροχής συγκεκριμένων απαιτήσεων για την κατασκευή τους αλλά και της συμμετοχής της στην πιλοτική χρήση αυτών. Ωστόσο μέσα από τον ρόλο αυτό, η τράπεζα ουσιαστικά διαμόρφωσε το περιβάλλον για την διαχείριση γνώσης και τις συνθήκες για την λειτουργία μιας τεχνολογικής πλατφόρμας υποστήριξης.

3.2.2 Τα χαρακτηριστικά της πλατφόρμας γνώσης

Η προσέγγιση του MODEL για την Διαχείριση Γνώσης συνιστούσε μια καινοτόμα διοικητικο-τεχνική πρόταση παρέμβασης στους οργανισμούς. Ειδικότερα, επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός ενός συστήματος που θα μπορούσε να υποστηρίξει τις διαδικασίες αποτύπωσης εμπειριών που δημιουργούνται κατά την ώρα εργασίας μέσω της σύλληψης και κωδικοποίησης τυπικών και άτυπων μορφών γνώσης. Ως βασική γεννήτρια νέων εμπειριών είχαν αναγνωριστεί οι «εργασιακές πρακτικές», της υποκειμενικής δηλαδή ικανότητας των ανθρώπων να δίνουν λύσεις σε προβλήματα μέσα από την επαναλαμβανόμενη εξάσκηση μιας διαδικασίας ή τεχνικής. Για τον σκοπό αυτό αναζητήθηκαν δομές για την περιγραφή των εργασιακών πρακτικών ικανές να φιλοξενήσουν το περιεχόμενο τους αλλά και να το επικοινωνούν σε όρους που είναι κατανοητοί στους οργανωσιακούς δράστες.

Ως καταλληλότερη οργανωτική δομή, επιλέχθηκε η έννοιας της «επιχειρηματικής διαδικασίας». Η έννοια αυτή είχε επιδείξει την ισχυρή επεξηγηματική της αξία σε ένα συναφές ρεύμα τεχνολογικής καινοτομίας που αναφερόταν στον ανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών. Η επιλογή της έννοιας της

επιχειρηματικής διαδικασίας στηρίχθηκε επίσης στην ευκολία και την αμεσότητα με την οποία γίνεται κατανοητή από τους οργανωσιακούς δράστες.

Επιπρόσθετα με την έννοια αυτή, η τεχνολογική πρόταση θα επιδείκνυε μηχανισμούς δυναμικής σύλληψης εμπειριών με την χρήση «σχολιασμών» (annotations), στους οποίους οι χρήστες θα μπορούσαν να προβούν σε πραγματικό ή μη χρόνο εργασίας επί του ήδη δημιουργημένου περιεχομένου εργασίας. Το περιεχόμενο της εργασίας περιλάμβανε περιγραφές των επιχειρηματικών διαδικασιών και πληροφοριακό υλικό απαραίτητο για την εκτέλεση τους. Το περιεχόμενο ήταν κοινό για όλους τους μετόχους της ίδιας διαδικασίας, όπως κοινοί ήταν και οι σχολιασμοί που γίνονταν. Το σύστημα ενδυνάμωνε με τον τρόπο αυτό τους συνεργατικούς και επικοινωνιακούς μηχανισμούς, οι οποίοι υλοποιούνταν με την χρήση εργαλείων όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), την συνομιλία (chat), και τις περιοχές συζήτησης (discussion forum). Το σύστημα παρείχε επίσης ένα γενικευμένο μηχανισμό συσχέτισης όλων των αλληλεπιδράσεων των χρηστών με αυτό με τις περιγραφές εργασίας που υπήρχαν ήδη αποθηκευμένες.

Το MODEL πλαισίωσε και επικοινωνούσε το εργασιακό περιεχόμενο και όλους τους μηχανισμούς γύρω από αυτό μέσα από τις «Δυναμικές Μελέτες Περίπτωσης». Οι «Δυναμικές Μελέτες Περίπτωσης» αποτέλεσαν την βασική έννοια γύρω από την οποία χτίστηκε η ανάπτυξη της πρότασης για την Διαχείριση Γνώσης του MODEL και κατά συνέπεια τον κοινό παρανομαστή όλων των σχεδιαστικών δημιουργημάτων.

Η τεχνολογική πρόταση του MODEL εμπεριέκλειε με ένα τεχνικά εφαρμόσιμο τρόπο τους οργανωσιακούς προβληματισμούς για την Διαχείριση Γνώσης όπως αυτοί μεταφράζονταν σε όρους δραστηριοτήτων, γνωσιακού περιεχομένου, και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων. Συγκεκριμένα, το τεχνολογικό σύστημα διακρινόταν για την ικανότητα του να:

- ενσωματώνει περιγραφές εργασίας σε όρους επιχειρηματικών διαδικασιών,
- προσφέρει ένα ιδεατό και κοινά αποδεκτό χώρο για την δημιουργία εργασιακών αντανakλάσεων (reflections) και σχολιασμών (annotations),
- επιτρέπει τον διαμοιρασμό πληροφοριακών πόρων,
- επιτρέπει τον δυναμικό συσχετισμό περιεχομένου και κοινωνικών δράσεων.

3.2.3 Μορφές υποστήριξης της Διαχείρισης Γνώσης

Η τράπεζα Πειραιώς είχε επιλέξει ως κρίσιμη περιοχή για την εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης την «Ηλεκτρονική Τραπεζική». Το είδος της υποστήριξης που απαιτούνταν για την Ηλεκτρονική Τραπεζική σχετίζονταν με την γρήγορη επίλυση προβλημάτων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των νέων πελατών αλλά και την καλύτερη ανατροφοδοσία των εμπειριών από την καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα προς τους ανθρώπους που σχεδίαζαν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής.

Τρεις μορφές υποστήριξης είχαν εντοπιστεί:

- η προϊοντική υποστήριξη,
- η υποστήριξη των διαδικασιών πώλησης και
- η επίλυση προβλημάτων.

Και οι τρεις μορφές υποστήριξης εκπορευόντουσαν από την διαφορετικότητα αντιμετώπισης που απαιτούσε η Ηλεκτρονική Τραπεζική συγκριτικά με τις υπόλοιπες τραπεζικές λειτουργίες, αλλά και από το γεγονός ότι αποτελούσε μια εντελώς νέα πρακτική.

Αναφορικά με την προϊοντική ενημέρωση, τα στελέχη της τράπεζας οραματίζονταν μία εφαρμογή, η οποία θα διατηρούσε στοιχεία σχετικά με τα χαρακτηριστικά και το περιεχόμενο των προϊόντων και των υπηρεσιών, τα οποία θα ανανεώνονταν δυναμικά έτσι ώστε οι υπάλληλοι να είναι συντονισμένοι συνεχώς με κάθε νέα εξέλιξη στον τομέα τους. Εξίσου σημαντικό και άμεσα εξαρτώμενο με την «κατοχή» προϊοντικής γνώσης αποτελούσε και η υποστήριξη της διαδικασίας πώλησης. Η διαφορετικότητα της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής σε σχέση με την παραδοσιακή τραπεζική καθιστούσε την προώθηση της προς το τραπεζικό κοινό ιδιαίτερα δύσκολη, για τον λόγο ότι μεγάλη μερίδα των καταναλωτών δεν ήταν εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες της πληροφορίας και ειδικότερα το Internet. Ήταν επομένως επιτακτική η αλλαγή και προσαρμογή των παραδοσιακών τεχνικών πωλήσεων στις απαιτήσεις της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής. Ένα σύστημα Διαχείρισης Γνώσης θα μπορούσε να προσφέρει την δυνατότητα απεικόνισης των νέων διαδικασιών πώλησης με τρόπο τέτοιο που να εξυπηρετούσε την γρήγορη εκμάθηση τους από τους υπαλλήλους. Τέλος θα μπορούσε να λειτουργήσει με αποτελεσματικό τρόπο ως ένα σύστημα επίλυσης προβλημάτων. Το σύστημα θα μπορούσε να παρέχει στους χρήστες του την δυνατότητα δυναμικών ερωταποκρίσεων εν ώρα εργασίας, ενώ βοήθεια θα αντλούσαν και από την ύπαρξη μιας βάσης πληροφοριών με Συχνά Ερωτώμενες Ερωτήσεις (Frequently Asked Questions - FAQs).

Η Διαχείριση Γνώσης έδινε επίσης την δυνατότητα στην τράπεζα να ολοκληρώσει ανάγκες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με απαιτήσεις αποδοτικότητας μιας επιχειρηματικής μονάδας σαν αυτή της Ηλεκτρονικής Τραπεζικής. Το παρακάτω μοντέλο υιοθετήθηκε ως βασικό πλαίσιο λειτουργίας της Διαχείρισης Γνώσης.



3.2.4 Η Παρέμβαση για την Διαχείριση Γνώσης στην Νέα Τράπεζα

Η προσπάθεια παρέμβασης στην Νέα Τράπεζα στοιχειοθετήθηκε από μια πρόταση για την Διαχείριση Γνώσης, η οποία στηρίζονταν σε ένα σύνολο οργανωσιακών και τεχνολογικών ενδυναμώσεων.

Η τεχνολογική εφαρμογή με την οποία επιχειρήθηκε η παρέμβαση στην Νέα Τράπεζα αποτέλεσε ενδυνάμωση ενός συνόλου υποθέσεων για την λειτουργία της Διαχείρισης Γνώσης. Οι λειτουργικότητες της εφαρμογής επέτρεπαν την δημιουργία περιεχομένου που σχετίζονταν με τον χώρο εργασίας (workplace) και την ανάγκη για επικοινωνία και συνεργασία πάνω στο περιεχόμενο εργασίας. Ανάμεσα στις βασικές σκοπιμότητες της εφαρμογής συγκαταλέγονταν η επίλυση προβλημάτων, η συσσώρευση κοινών εμπειριών ως μέσο ανάπτυξη οργανωσιακής μνήμης, και η συνεχής επαγγελματική επιμόρφωση των ατόμων μέσα από την ενδυνάμωση της εκπαίδευσης πάνω στη εργασία (on-the-job training).

Το βασικό μέλημα για την τεχνολογική εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης αποτέλεσε η υποστήριξη της σύλληψης και του διαμοιρασμού της εμπειρίας που δημιουργείται κατά την εκτέλεση της εργασίας μέσα από την καταγραφή και δόμηση τυπικών και άτυπων μορφών γνώσης. Για τον σκοπό χρειαζόμασταν μια δομή περιγραφής του χώρου εργασίας, η οποία θα μπορούσε να ενσωματώσει το κατάλληλο περιεχόμενο, να εστιάζει στην λογική εκτέλεσης της καθημερινής εργασίας αλλά παράλληλα να γίνεται και κατανοητή από τους διάφορους δράστες. Ως καταλληλότερη για την περιγραφή των στατικών και δυναμικών γνωσιακών πλευρών της εργασίας επιλέχθηκε η δομή της «επιχειρηματικής διαδικασίας». Μια επιχειρηματική διαδικασία αποτελείται από δραστηριότητες που εκτελούνται από τους οργανωσιακούς δράστες και ένα σύνολο πόρων (πληροφοριακών και μη) που απαιτούνται για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων.

Στην προκειμένη περίπτωση η χρήση των επιχειρηματικών διαδικασιών δεν αποσκοπούσε στην αυτοματοποίηση τους, αλλά στην αξιοποίηση τους ως φορείς τυπικής και άτυπης γνώσης. Η ιδέα ήταν ότι η γνώση για τις διαδικασίες (process knowledge) παραμένει ανεκμετάλλευτη, την στιγμή που η γνώση που εφαρμόζεται και αποκτάται κατά την εκτέλεση τους θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για την αποδοτικότερη εκτέλεση της εργασίας, την καλύτερη λήψη αποφάσεων, την ευκολότερη επικοινωνία και την αποφυγή λαθών. Οι τυπικές και άτυπες γνωστικές πτυχές των επιχειρηματικών διαδικασιών αναφέρονται σε τρία είδη γνώσης:

- την γνώση για μία διαδικασία (knowledge about),
- την γνώση μέσα στην διαδικασία (knowledge within), και
- την γνώση από μία διαδικασία (knowledge from).

Εκτός από την υιοθέτηση των «επιχειρηματικών διαδικασιών» ως εργαλεία κωδικοποίησης του περιεχομένου εργασίας (τυπική γνώση), η τεχνολογική εφαρμογή υλοποιούσε ένα μηχανισμό σύλληψης εμπειριών (άτυπη γνώση). Ο μηχανισμός αυτός επέτρεπε στους οργανωσιακούς δράστες να δημιουργούν «σχολιασμούς» (annotations) στο ήδη υπάρχον περιεχόμενο εργασίας, οι οποίοι θα προέρχονταν είτε μέσα

από νέες εργασιακές εμπειρίες ή μέσα από συλλογική επεξεργασία. Για τον ίδιο σκοπό η εφαρμογή υλοποιούσε ένα μηχανισμό «συσχέτισης», σύμφωνα με τον οποίο όλες οι αλληλεπιδράσεις των οργανωσιακών δραστών με τις λειτουργίες της εφαρμογής (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, συνομιλία, δημιουργία συζητήσεων) συσχετίζονταν με το τρέχον περιεχόμενο εργασίας (δραστηριότητα). Η ιδιότητα αυτή επέτρεπε την συσσώρευση τυπικής και άτυπης γνώσης σε ένα κοινά αποδεκτό και κατανοητό χώρο μέσα από τον οποίο θα αναδεικνύονταν οι εργασιακές πρακτικές που ακολουθούνται στον χώρο εργασίας.

Στο σύνολο της, η εφαρμογή για την Διαχείριση Γνώσης υλοποιούσε με ένα τεχνικός εφικτό τρόπο ένα σύνολο βασικών οργανωσιακών ενδυναμώσεων για το είδος της υποστήριξης που συνιστά η πρακτική αυτή. Βασικοί πυλώνες των τεχνολογικών ενδυναμώσεων αποτέλεσαν οι δραστηριότητες, το γνωστικό περιεχόμενο, και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που συνθέτουν τον χώρο εργασίας. Συνοπτικά θα λέγαμε ότι το σύστημα χαρακτηριζόταν από την ικανότητα του:

- να διατηρεί εργασιακές περιγραφές στην μορφή των επιχειρηματικών διαδικασιών,
- να προσφέρει ένα ιδεατό χώρο αλληλεπιδράσεων με κοινό περιεχόμενο,
- να αποθηκεύει και να διαμοιράζει γνωστικούς πόρους,
- να επιτρέπει την επικοινωνία και συνεργασία,
- να συσχετίζει δράσεις με περιεχόμενο, και
- να επιτρέπει τον σχολιασμό του περιεχομένου.

Με αφορμή τις σκοπιμότητες που ενσωμάτωνε η τεχνολογική λύση για την Διαχείρισης Γνώσης, η Τράπεζα Πειραιώς, στα πλαίσια της υιοθέτησης της, προσπάθησε να αντιληφθεί το είδος της υποστήριξης που θα μπορούσε να προσφέρει στο δικό της οργανωσιακό περιβάλλον. Η προσπάθεια αυτή περιλάμβανε ένα σύνολο «διαπραγματεύσεων» ανάμεσα στους εμπλεκόμενους οργανωσιακούς δράστες για τις επιτρεπτές χρήσεις της Διαχείρισης Γνώσης.

3.3 Η Διαχείριση Γνώσης στη MORNING SUN AE⁶ - Ανάλυση απαιτήσεων και οργάνωση γνώσης στο πεδίο της εταιρικής ψηφιακής πληροφόρησης και επικοινωνίας.

3.3.1 Εισαγωγή

Η χρήση τεχνολογιών για την υποστήριξη αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας και διαχείρισης της γνώσης αποτελεί μια αναδυόμενη τάση στο πεδίο των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Στο παρόν κείμενο παρουσιάζεται μια πρόσφατη εμπειρία της Επιχειρηματικής Μονάδας Καινοτομίας, PRC Group AE, που αφορά στη διαδικασία ανάλυσης και σχεδιασμού ενός νέου συστήματος ενδοδικτυακής πληροφόρησης και επικοινωνίας - Intranet - για λογαριασμό μιας μεγάλης ελληνικής επιχείρησης. Η επιχείρηση, στην οποία θα αναφερθούμε εδώ με το ψευδώνυμο MORNING SUN AE, είναι εισηγμένη στο

⁶ το MORNING SUN AE χρησιμοποιείται ως ψευδώνυμο για λόγους εμπιστευτικότητας.

χρηματιστήριο, απασχολεί περισσότερους από 1000 εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων, έχει εγκαταστάσεις σε διαφορετικές γεωγραφικές θέσεις, και παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες τόσο προς ιδιώτες όσο και προς επιχειρήσεις. Την τελευταία δεκαετία έχει ανοδική πορεία, με την εισαγωγή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών και με σημαντική ανανέωση του προσωπικού της, διερχόμενη μια διαδικασία μακράς οργανωσιακής αλλαγής.

Το έργο του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός νέου ενδοδικτύου έχει την ευλογία της διοίκησης της MORNING SUN, και θεωρείται ένα πρώτο βήμα για τη μετάβαση από το σημερινό καθεστώς εσωτερικής πληροφόρησης - βασιζόμενο σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα διαδικασιών και εγκυκλίων, στη διανομή εγγράφων μέσω αναπαραγωγής σε χαρτί, στην ιεραρχική κυρίως ροή της πληροφορίας και στον εγκλωβισμό γνώσης μέσα σε κλειστούς θύλακες άτυπων ανθρωποδικτύων - σε ένα νέο περιβάλλον, που θα χαρακτηρίζεται από άμεση ψηφιακή πληροφόρηση, ανάκτηση πληροφοριών και γνώσεων σύμφωνα με το ρόλο και τα ενδιαφέροντα του καθενός, οριζόντια επικοινωνία βασιζόμενη σε κοινότητες πρακτικής κ δομές εστιασμένες στην εκπόνηση "έργων", διαμόρφωση κοινής αντίληψης για τα τεκταινόμενα της MORNING SUN διασπώντας τους κλειστούς θύλακες, και ανάδειξη της άρρητης γνώσης μέσω της παράστασης της σε ψηφιακό περιεχόμενο και λειτουργικότητες. Σημαντική είναι η προσδοκία που εδράζεται στη θετική επίδραση του νέου Intranet για τη διαμόρφωση μιας κοινής, ανοικτής εταιρικής κουλτούρας.

3.3.2 Ανάλυση κρίσιμων κοινών για την κατανόηση των γνωσιακών αναγκών

Σημαντικό πρόβλημα για τον καθορισμό της προδιαγραφής του νέου Intranet μιας μεγάλης επιχείρησης είναι η κατανόηση των διαφοροποιημένων αναγκών και ενδιαφερόντων συγκεκριμένων εργαζομένων, που διαφοροποιείται ανάλογα με τη φύση της εργασίας, την ιεραρχική θέση, αλλά και τα προσωπικά ενδιαφέροντα και τις γνωστικές ιδιαιτερότητες. Στην περίπτωση του Intranet της MORNING SUN, η έμφαση της λειτουργικής απαίτησης δεν ήταν στην υποστήριξη τυποποιημένων, σύνθετων διεργασιών ροής πληροφοριών και ενεργειών (πεδίο που ήδη υποστηρίζεται από άλλα, εξειδικευμένα συστήματα, π.χ., για την αυτοματοποίηση του κύκλου των πωλήσεων, ή την τεχνική υποστήριξη των πελατών), αλλά στην αντιμετώπιση της ανάγκης γνωσιακής εργασίας, που δεν υπακούει, κατά κανόνα, σε ρητά διαμορφωμένη διαδικασία, που βασίζεται στην αξιοποίηση ετερογενών τύπων περιεχομένου και στην ανάκτηση με βάση την εννοιολογική ταυτότητα ή τη λειτουργική διάσταση των πληροφοριών που περιλαμβάνονται σ' αυτούς. Η μέθοδος της ανάλυσης κρίσιμων κοινών (Critical Publics Analysis), που χρησιμοποιείται από την PRC για την εννοιολογική ανάλυση και την ανάλυση τμηματοποίησης δικτυακών πυλών, τροποποιήθηκε προκειμένου να μπορεί να χρησιμεύσει στην αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Η μέθοδος βασίζεται στον εντοπισμό συγκεκριμένων "γνωστικών αντικειμένων" - εξειδικευμένων πληροφοριακών οντοτήτων ή λειτουργικότητων - που απασχολούν τους εργαζομένους της MORNING SUN στο πλαίσιο της εργασίας τους, αλλά και της διαχείρισης της γενικότερης εργασιακής και κοινωνικής σχέσης τους μέσα στην επιχείρηση, και στην αξιολόγηση της διαφοροποίησης τους για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων..

Σ' ένα χρονικό διάστημα δύο περίπου μηνών, πραγματοποιήθηκαν δύο διαφορετικά στάδια της ανάλυσης: πρώτον, μια "κοινωνική εννοιολογική χαρτογράφηση" των γνωστικών αντικειμένων που συλλέχθηκαν σε εργαστηριακές συναντήσεις μεταξύ 7-10 εργαζομένου τη φορά, μέσω της χρήσης μιας μεθόδου "διευθέτησης καρτών". Και, δεύτερον, μέσα από την συμπλήρωση ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που συμπεριλάμβανε τα πορίσματα του πρώτου σταδίου και της αριθμητικής του επεξεργασίας, με χρήση μεθόδων πολυπαραγοντικής ανάλυσης και ομαδοποίησης. Στη διαδικασία συμμετείχαν, στο πρώτο στάδιο, περίπου 70 εργαζόμενοι από όλες τις διευθύνσεις και βαθμίδες, ενώ στο δεύτερο περίπου 400 εργαζόμενοι.

3.3.3 Επίμετρο

Η εφαρμογή της Ανάλυσης Κρίσιμων Κοινών έδωσε τη δυνατότητα στους συμβούλους της PRC Group AE να αποκτήσουν μια συνολική εικόνα των περίπου 200 γνωστικών αντικειμένων που, σύμφωνα με τον κανόνα 80/20, απασχολούν κυρίως τους εργαζομένους της MORNING SUN. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης, σε μορφή δένδρογραμμάτων και απεικονίσεων σε 3διάστατα διαγράμματα, επέτρεψε τον εντοπισμό συναφειών μεταξύ γνωστικών αντικειμένων, τον καθορισμό υποσυνόλων των εργαζομένων για τη διαμόρφωση "πληροφοριακών προφίλ" και, τέλος, την επεξεργασία και αντιστοίχιση των θεματικών και εννοιολογικών όρων που προέκυψαν εμπειρικά από τους ίδιους τους εργαζομένους με το σύστημα ταξινόμησης της ίδιας της επιχείρησης. Η χρήση της μεθοδολογίας αποτελεί ένα βάσιμο παράγοντα για την διαμόρφωση μιας αρχιτεκτονικής της πληροφορίας και ενός συστήματος οργάνωσης γνώσης για το Intranet που θα βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες των στελεχών της MORNING SUN.

3.4 Η Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

3.4.1 Εισαγωγή

Ο Ο.Ε.Δ.Β. εντόπισε την ανάγκη για πιο άμεση και αποτελεσματική διανομή του εκπαιδευτικού υλικού που παράγει και για αξιοποίηση του σημαντικού αρχείου ιστορικών εκδόσεων που διαθέτει (έντυπων εκδόσεων και πολυμέσων). Επέλεξε να επενδύσει σε τεχνολογίες διαχείρισης γνώσης και περιεχομένου για τη δημιουργία μίας σύγχρονης ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης. Η βιβλιοθήκη παρέχει ευφυείς μηχανισμούς για την αναζήτηση και πλοήγηση στο περιεχόμενο της (information access technologies, δες κεφάλαιο 2) δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε χρήστη να εντοπίσει εύκολα και γρήγορα το σύνολο της πληροφορίας που αναζητά για το θέμα ενδιαφέροντος του. Ο οργανισμός αλλάζοντας την οπτική με την οποία αντιμετωπίζονται μέχρι σήμερα οι ηλεκτρονικές βιβλιοθήκες επέλεξε να μετατρέψει την ηλεκτρονική βιβλιοθήκη του σε ένα αλληλεπιδραστικό, γνωσιακό σύστημα το οποίο θα εξυπηρετεί το σύνολο της εκπαιδευτικής και ερευνητικής κοινότητας καθώς και όλους τους ενδιαφερόμενους πολίτες.

3.4.2 Οι κύριες παρεμβάσεις από το πεδίο της Διαχείρισης Γνώσης στο παραδοσιακό μοντέλο της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης

Εύκολη και Αποτελεσματική Πρόσβαση στο Περιεχόμενο

Ο ΟΕΔΒ αντιλήφθηκε όταν επέλεγε τεχνολογική λύση για την ηλεκτρονική του βιβλιοθήκη ότι για να εξυπηρετήσει τις διάφορες ομάδες χρηστών που θα επισκέπτονταν την βιβλιοθήκη δεν επαρκούν οι τετριμμένες τεχνολογίες πρόσβασης. Η πλατφόρμα για ολιστική διαχείριση της γνώσης του οργανισμού και ευφυή πρόσβαση σε αυτή έδωσε τη λύση παρέχοντας τις ακόλουθες ηλεκτρονικές υπηρεσίες:

- πολλαπλές ταξινομίες πλοήγησης στο περιεχόμενο. Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει μέσα από διαφορετικούς τρόπους ταξινόμησης του περιεχομένου τις κατηγορίες που τον ενδιαφέρουν και να ανακτήσει το περιεχόμενο που καλύπτει το σύνολο των επιλογών του.
- αναζήτηση φυσικής γλώσσας. Ο χρήστης απλά εκφράζει με φυσικό τρόπο το αίτημα του στη μηχανή αναζήτησης η οποία αναλύει τη φράση και επιστρέφει τα κατάλληλα αποτελέσματα ταξινομημένα με βαθμό σχετικότητας. Επιπλέον ο μηχανισμός ανακτά πολυτονικά κείμενα και κείμενα αρχαίας ελληνικής διορθώνοντας εσωτερικά στίξη και ορθογραφία.
- ευφυής αναζήτηση με χρήση μοντέλων γνώσης. Ο χρήστης σε αρκετές περιπτώσεις δε γνωρίζει ακριβώς τι αναζητεί ή πως να εκφράσει την ερώτηση του. Η μηχανή αναζήτησης αναλύει την αρχική ερώτηση του χρήστη και την αποτυπώνει σε ένα χάρτη εννοιών. Εκεί εντοπίζονται όλες οι σχετικές έννοιες και οι μεταξύ τους σχέσεις ώστε τα αποτελέσματα της αναζήτησης να δίνονται βάση του συνόλου αυτού και όχι μόνο βάση της αρχικής, περιοριστικής φράσης του χρήστη.

Δυναμική Προβολή του Περιεχομένου

Ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να δει τα αποτελέσματα της αναζήτησης του στο επίπεδο λεπτομέρειας που τον ενδιαφέρει. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται εναλλακτικά σε επίπεδο βιβλίου, κεφαλαίου ή υποκεφαλαίου διατηρώντας πάντα τη σύνδεση μεταξύ τους ώστε ο χρήστης να μπορεί να περάσει εύκολα από το ένα επίπεδο στο άλλο. Η παρουσίαση του περιεχομένου γίνεται σε μορφή html και pdf και συνοδεύεται πάντα από χαρακτηρισμούς (μεταδεδομένα) που επιτρέπουν στο χρήστη να κατανοήσει με ακρίβεια σε ποιες κατηγορίες εντάσσεται το περιεχόμενο που βλέπει.

Ολοκληρωμένη Διαχείριση του Ψηφιακού Υλικού

Η αποτελεσματική διαχείριση του ψηφιακού περιεχομένου της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης από τα στελέχη, τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες του Ο.Ε.Δ.Β. αποτέλεσε σημαντική πρόκληση. Η λύση που παρέχει η IMC καλύπτει τον κύκλο ζωής του περιεχομένου από τη δημιουργία του σε ψηφιακή μορφή μέχρι την τελική απόσυρση του. Χρησιμοποιώντας απλές και εύχρηστες διεπαφές όλοι οι χρήστες που υποστηρίζουν τη λειτουργία της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης μπορούν να δημιουργήσουν, επεξεργαστούν, εισάγουν και τεκμηριώσουν περιεχόμενο με εύκολο τρόπο.

Επιπρόσθετα, οι χρήστες μπορούν διαρκώς να βελτιώνουν τα μοντέλα γνώσης και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της πρόσβασης των τελικών χρηστών στο περιεχόμενο.

3.4.3 Η τεχνολογική λύση

Ο Ο.Ε.Δ.Β. επέλεξε τη λύση της IMC η οποία επιτρέπει τη διαχείριση του κύκλου ζωής του εκπαιδευτικού υλικού από τη δημιουργία του ως την έκδοσή του στο διαδίκτυο. Για την υλοποίησή της αναπτύχθηκε μια σειρά ετερογενών μηχανισμών που περιελάμβανε από την ψηφιοποίηση του εκπαιδευτικού υλικού με φωτογραφικές τεχνικές έως την ψηφιακή του επεξεργασία και αποτύπωσή και από την οπτική αναγνώριση πολυτονικής ελληνικής γραφής έως την ανάπτυξη ενός οντολογικού μοντέλου γνώσης που αναπαριστά τις γνωστικές περιοχές των εκπαιδευτικών μαθημάτων και την επιστημονική τεκμηρίωση του υλικού.

Μέσω των τεχνικών αυτών και των αποτελεσμάτων τους, η ομάδα των Μηχανικών Γνώσης της IMC σε συνεργασία με επιστήμονες της εκάστοτε γνωστικής περιοχής και με ειδικευμένα στελέχη πληροφορικής, δημιούργησαν το τεχνολογικό υπόβαθρο και περιέγραψαν το σύνολο του εκπαιδευτικού υλικού με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι δυνατή η εφαρμογή ευφών τεχνικών αναζήτησης και ανάκτησής του από τους απλούς χρήστες. Οι τελικές υπηρεσίες αναζήτησης και πλοήγησης που υλοποιήθηκαν καλύπτουν το σύνολο των απαιτήσεων που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

3.4.4 Τα αποτελέσματα

Ο Ο.Ε.Δ.Β. με την ηλεκτρονική βιβλιοθήκη που δημιούργησε επιτυγχάνει την είσοδο του στην εποχή της γνώσης και του διαδικτύου με πρωτοποριακό τρόπο. Η βιβλιοθήκη παρέχει σημαντικά οφέλη στις κοινότητες χρηστών που στοχεύει ο οργανισμός, όπως:

- εύκολη και αποτελεσματική ανεύρεση του συνόλου του περιεχομένου που αναζητούν
- πολλαπλές μεθόδους αναζήτησης που βοηθούν το χρήστη ακόμα και όταν δε γνωρίζει τι ακριβώς αναζητεί
- διαφορετικούς τρόπους προβολής και χρήσης του περιεχομένου ανάλογα με το τι εξυπηρετεί τον κάθε χρήστη
- μοντέλα γνώσης που παρέχουν μία εποπτική παρουσίαση ενός θεματικού αντικειμένου για αμεσότερη κατανόηση από το χρήστη

Όσον αφορά στην εσωτερική διαχείριση από την πλευρά του οργανισμού, η IMC παρείχε εύκολες και εύχρηστες εφαρμογές, μεθόδους και διαδικασίες που διασφαλίζουν τη διαρκή εξέλιξη και αποτελεσματικότητα του συστήματος και την ορθολογική διαχείριση του παραγόμενου ψηφιακού περιεχομένου.

Στο μέλλον ο Ο.Ε.Δ.Β. σκοπεύει να επενδύσει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που θα ενισχύουν τη δημιουργία κοινοτήτων χρηστών γύρω από το παρεχόμενο περιεχόμενο.

3.5 Αποτελέσματα Έρευνας για την Διαχείριση Γνώσης στην Ελλάδα

Στα πλαίσια αποτύπωσης της υπάρχουσας κατάστασης γύρω από την Διαχείριση Γνώσης στην Ελλάδα δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε μια σημαντική προσπάθεια που έκανε το έργο **ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩΣΗ** το οποίο

χρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακό πρόγραμμα "ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ" της Γενικής Γραμματείας Έρευνας & Τεχνολογίας⁷. Η έρευνα έγινε το 2005.

Το έργο ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ επικεντρώθηκε στην έρευνα, στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης από τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Παρακάτω παραθέτονται τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αυτά διατυπώνονται στα παραδοτέα 6 και 7: Έκθεση έρευνας σχετικά με τη γνώση και τη διαχείριση γνώσης όπως αυτή γίνεται αντιληπτή στην Ελλάδα & έκθεση έρευνας για τις συγκεκριμένες ανάγκες διαχείρισης γνώσης των Ελληνικών επιχειρήσεων.

3.5.1 Συμπεράσματα για την ισχύουσα αντίληψη γύρω από την Διαχείριση Γνώσης

Στην Ελλάδα η Δ.Γ σαν διοικητική πρακτική έχει θετική αποδοχή στην συνείδηση των εργαζομένων και των διοικήσεων αλλά δεν είναι ξεκάθαρες πολλές πτυχές της όπως και η βασική της ορολογία (π.χ. ρητή και άρρητη γνώση). Όπως και στην υπόλοιπη Ευρώπη η Δ.Γ έχει δημιουργήσει πολλές φιλοδοξίες αλλά υπάρχει αναμονή ως προς τα εργαλεία και συγκεκριμένες μεθόδους προκειμένου να προχωρήσουν οι επιχειρήσεις σε αντίστοιχες επενδύσεις. Επίσης, η οικονομική σκοπιμότητα της Δ.Γ συνδέεται με το μέγεθος των οργανισμών/επιχειρήσεων ενώ θεωρείται πως η Δ.Γ θα προξενήσει μεγάλες ανατροπές στην κουλτούρα αλλά ταυτόχρονα και θετικές-μακροπρόθεσμα αλλαγές για τα δεδομένα του Ελληνικού δημόσιου και των μεγάλων επιχειρήσεων. Στο Ελληνικό δημόσιο πολλοί συνδέουν την Δ.Γ κυρίως με αλλαγές στην καθημερινή συνεργασία του προσωπικού η οποία πιθανόν απουσιάζει εκεί.

Σχετικά με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της Δ.Γ, αυτοί θεωρούνται περισσότερο η σοβαρή δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (ειδικά στο δημόσιο) αλλά και η συνεισφορά του συνόλου των εργαζομένων (ειδικά στον ιδιωτικό τομέα) παρά η υποστήριξη της Δ.Γ από τα τμήματα του Προσωπικού και της Πληροφορικής. Επίσης, για τους οργανισμούς μεγάλου μεγέθους φαίνεται πως για την επιτυχία της Δ.Γ παίζει ρόλο (και είναι λογικό) η υποστήριξη από ομάδα εξωτερικών συμβούλων. Η καλλιέργεια της απαραίτητης κουλτούρας φαίνεται πως είναι ένας από τους σοβαρότερους παράγοντες επιτυχίας μιας πολιτικής Δ.Γ και όχι τόσο η τεχνολογίες πληροφορικής.

Σχετικά με την χρήσιμη γνώση στην καθημερινή εργασία, στον ιδιωτικό τομέα και στις μικρές επιχειρήσεις φαίνεται πως δεν παίζουν και τόσο ρόλο οι βασικές γνώσεις (όπως στο δημόσιο) αλλά γνώσεις που προέκυψαν με ατομική πρωτοβουλία και που σχετίζονται με την εξειδικευμένη γνώση του οργανισμού/επιχείρησης.

3.5.2 Ανάγκες Διαχείρισης Γνώσης των Ελληνικών Επιχειρήσεων

⁷ Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να απευθυνθείτε στην ιστοσελίδα του έργου: <http://diorganosi.certh.gr/>

Στον πρωτογενή τομέα η συνεισφορά όλου του προσωπικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα πρόβλημα στη διαμοίραση γνώσης (πιθανόν λόγω φύσης εργασίας). Στις μεγάλες επιχειρήσεις εττίσης φαίνεται πως η «επικοινωνία» μιας πιθανής πολιτικής Δ.Γ θα εμφάνιζε αντιστάσεις όπως επίσης και η απροθυμία του προσωπικού. Τα απλά στελέχη επίσης διαφοροποιούνται από τους άλλους ερωτηθέντες (ανώτατη διοίκηση, διοικητικά στελέχη και υπάλληλοι) θεωρώντας πως λόγω απροθυμίας και λόγω έλλειψης οικονομικών κινήτρων οι εργαζόμενοι δεν θα υποστήριζαν μια πολιτική Δ.Γ. Στο δημόσιο η απροθυμία των εργαζομένων εμφανίζεται σαν ένα ττιθανό πρόβλημα στην Δ.Γ ενώ το ίδιο θεωρούν και στελέχη των ανώτατων διοικήσεων.

Επίσης στις μεγάλες επιχειρήσεις η μη ύπαρξη συστήματος καταγραφής γνώσης θεωρήθηκε σαν μια πολύ ττιθανή αιτία δυσκολίας Δ.Γ. Το πρόβλημα της σωστής κυκλοφορίας της πληροφορίας επίσης στην καθημερινή εργασία φαίνεται πως είναι πολύ πιο έντονο σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Σχετικά με τις τεχνολογίες Δ.Γ που χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα φαίνεται πως κυριαρχούν: το internet, οι βάσεις δεδομένων και τα ηλεκτρονικά μέσα καταγραφής. Ο τριτογενής τομέας και οι μικρές επιχειρήσεις επίσης εμφανίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό εκσυγχρονισμένες με τέτοιες τεχνολογίες με αντίστοιχη εξοικείωση του προσωπικού τους. Τέλος, η ανάγκη κωδικοποίησης και διαμοίρασης της άρρητης και ατεκμηρίωτης γνώσης καθώς και η ξαφνική αποχώρηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι οι κύριοι λόγοι για να εφαρμόσουν οι διοικήσεις πολιτικές Δ.Γ. Το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται έντονα στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις παρά στις μεγαλύτερες όπου η αποχώρηση κάποιου είναι λογικό να έχει μικρότερες επιδράσεις.

3.6 Συμπεράσματα

3.6.1 Φύση του Προβλήματος

Κυρίαρχοι λόγοι που οδηγούν τους οργανισμούς σε εφαρμογή λύσεων διαχείρισης πληροφορίας είναι:

- Συμμόρφωση με οδηγίες και διεθνείς κανονισμούς
- Αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού με στόχο τη μείωση κόστους και την αύξηση των εσόδων
- Μη δυνατότητα πλέον διαχείρισης των φυσικών αρχείων (χρονοβόρα η διαδικασία ανεύρεσης πληροφορίας, κόστη από ενοικίαση χώρων για φύλαξη του συνόλου του φυσικού αρχείου κ.λ.π.) Αναζητήσεις σε χώρους με συσσωρευμένους όγκους φυσικού αρχείου, όπου η πρόσβαση στην πληροφορία είναι δύσκολη, χρονοβόρα και πολλές φορές χαοτική χωρίς αποτέλεσμα. Αναζητήσεις σε ντοσιέ, όπου για να συλλέξεις το σύνολο της απαιτούμενης πληροφορίας θα πρέπει να ανατρέξεις σε διαφορετικά μέρη, σε διαφορετικούς φακέλους και να έχεις την τύχη να μην έχει πάρει το συγκεκριμένο έγγραφο κάποιος άλλος χωρίς να το επιστρέψει.
- Δυσκολία χρήσης διαφορετικών περιβαλλόντων λειτουργίας, προκειμένου να συγκεντρωθεί η ηλεκτρονική πληροφορία (file servers, hard drives, intranets, web sites), γεγονός που απαιτεί εκπαίδευση των εργαζομένων, σε διαφορετικά συστήματα.

- Υψηλό κόστος παραγωγής εγγράφων, κυρίως εξαιτίας της ανάγκης πολλαπλής αναπαραγωγής του.
- Ανάγκη στην τροποποίηση και παρακολούθηση των εσωτερικών διαδικασιών
- Διασκορπισμένες πληροφορίες σε διάφορα συστήματα, με αποτέλεσμα να μην είναι δυνατή η ανάκτηση συνολικής εικόνας. Σοβαρές απώλειες όσον αφορά την ενημέρωση του συνόλου του οργανισμού, με αποτέλεσμα να μένει αναξιοποίητη η πληροφορία.
- Συνεχώς αυξανόμενοι όγκοι των emails & faxes, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανευρεθούν, αλλά και ούτε να ταξινομηθούν σωστά
- Απλή συμμόρφωση στη «μόδα» των καιρών, χωρίς καμία συνειδητή απόφαση υλοποίησης (συμβαίνει σε δημόσιους οργανισμούς)

3.6.2 Βήματα Υλοποίησης - Παρεμβάσεις

Όπως σε κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, έτσι και η διαχείριση γνώσης είναι απαραίτητο να καθοδηγείται και να υποστηρίζεται από την διοίκηση του οργανισμού. Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, έτσι ώστε το προσωπικό να αισθάνεται ασφαλές και να συνεισφέρει στη διαδικασία, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές υπάρχουν, να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται.

Τα βήματα υλοποίησης μιας λύσης Διαχείρισης της Πληροφορίας, περνούν από στάδια που έχουν σκοπό αρχικά να αποδώσουν την εικόνα για τους τρόπους και μεθοδολογίες που μέχρι σήμερα χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των εργασιών και την διατήρηση των εγγράφων σε αρχείο. Έτσι απαιτείται :

- Ένας αυστηρά προσεγμένος λεπτομερής σχεδιασμός ο οποίος εξασφαλίζει έναν πολύ καλό έλεγχο της συνέχειας και της αποτελεσματικότητας του έργου
- Ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών, ειδικά των Διευθύνσεων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τις προθέσεις και την υποστήριξη τους για τις λύσεις και συστάσεις που γίνονται από τη μελέτη, πράγμα το οποίο αποτελεί ένα βασικό συντελεστή επιτυχίας για το έργο και για το μελλοντικό σύστημα.
- Μια ανάλυση η οποία εστιάζει στις μόνιμες, βασικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στις τρέχουσες και δυναμικά μεταβαλλόμενες οργανωτικές δομές, πράγμα που εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των ευρημάτων και των προτεινόμενων λύσεων.

Εισαγωγικά τα θέματα τα οποία αντιμετωπίζονται είναι :

- Συζήτηση και κατανόηση των διαδικασιών φύλαξης καθώς και των μέχρι τώρα ακολουθούμενων μεθόδων αρχειοθέτησης / διαχείρισης πληροφορίας, προκειμένου να επιλεγθούν τα αντιπροσωπευτικότερα εκείνα χαρακτηριστικά που θα κάνουν ευκολότερη και συντομότερη τη διαδικασία αποθήκευσης & ανάκτησης αυτής.

- Ταξινόμηση των πληροφοριών σε φακέλους ή λογικές ενότητες προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν κατά τον σωστότερο τρόπο από τους χρήστες ή τις ομάδες χρηστών που απασχολούνται στους διάφορους τομείς.
- Κατηγοριοποίηση των διάφορων πληροφοριών που διακινούνται εσωτερικά στον οργανισμό, και προέρχονται από διάφορες πηγές εσωτερικές ή εξωτερικές, προκειμένου να υπάρχει ομοιόμορφη αντιμετώπιση και αρχειοθέτηση αλλά και να εξασφαλίζεται η δυνατότητα χειρισμού και εφόσον απαιτείται διανομής τους σε έναν ή περισσότερους χρήστες.
- Καταγραφή όλων των σεναρίων ροής εργασίας και των παραμέτρων μέσα από τις οποίες εκτελούνται.
- Όλες οι παραπάνω αναλύσεις και ενέργειες έχουν σαν γενικότερο τελικό σκοπό την εξασφάλιση της ολοκληρωμένης πληροφόρησης και την δυνατόν ταχύτερη προώθηση ή και ανάκτηση της τρέχουσας πληροφορίας.
- Για κάθε τέτοιο έργο το θέμα της ασφάλειας των στοιχείων που καλείται να διαχειριστεί είναι υψίστης σημασίας, και γι αυτό στον τομέα αυτό δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην καταγραφή όλων των κινήσεων, δικαιωμάτων πρόσβασης και ανάκτησης, καθορισμού αρμοδιοτήτων χρηστών ή ομάδων αλλά και επιπρόσθετων επίπεδων ασφάλειας όσον αφορά το δίκτυο που θα δημιουργηθεί ή την διακίνηση της πληροφορίας.
- Η αποτύπωση σαφούς εικόνας όλων των προαναφερθέντων στοιχείων, θα αποκτηθεί μετά από λεπτομερή μελέτη, κατανόηση και αποτύπωση της μεθοδολογίας αναγνώρισης και κωδικοποίησης των πληροφοριών (κατηγορίες, τύποι, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, θεματικές κατηγοριοποιήσεις κ.λ.π.) των οργανωτικών και διαχειριστικών χαρακτηριστικών τους (τμήματα που αφορούν, αρμοδιότητες και χρήστες που σχετίζονται, αντικείμενα που καλύπτουν κ.λ.π.) καθώς και των διαδικασιών ροής /διακίνησης της πληροφορίας (αποδέκτες, δικαιώματα πρόσβασης, στάδια κ.λ.π.)

Η συλλογή του συνόλου των παραπάνω δεδομένων, σε συνεργασία με τους αρμοδίους που κατέχουν τις αντίστοιχες γνώσεις, δίνει τη δυνατότητα παράδοσης αναλυτικής περιγραφής των διαχειριστικών χαρακτηριστικών των εφαρμογών.

Τέτοια στοιχεία είναι όλα όσα αναφέρονται σαν απαιτούμενα από πλευράς έργου, αλλά και μια σειρά άλλων ή συνδυασμών που πιθανότατα θα προκύψουν από την αναλυτική αποτύπωση της κατάστασης που θα προηγηθεί.

Κυρίαρχη απαίτηση για την ομαλή διεξαγωγή των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι να έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι αφενός σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, και αφετέρου ότι επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται.

3.6.3 Εμπόδια

Έχουν περάσει περίπου δέκα χρόνια από τότε που άρχισε η αλματώδης εξάπλωση της χρήσης των νέων τεχνολογιών στους οργανισμούς, με στόχο τη βελτίωση στην αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών τους.

Σύντομα έγινε αντιληπτό ότι η εφαρμογή της πληροφορικής στις επιχειρήσεις ήταν περίπλοκη υπόθεση, καθώς απαιτούσε την εκπαίδευση και την εξοικείωση του προσωπικού και δεν ήταν όπως στις βιομηχανίες, όπου η αυτοματοποίηση οδηγούσε στη μείωση κόστους σχεδόν αμέσως.

Οι λύσεις διαχείρισης πληροφορίας που απευθύνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση χρειάζονται μια "κρίσιμη μάζα" εργαζομένων για να λειτουργήσουν. Για να είναι αποτελεσματικές, πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους και όχι μόνο από κάποιους.

Η χρήση των λύσεων αυτών μπορεί φυσικά να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά είναι πολύ πιο χρήσιμο και αποτελεσματικό να διαμορφωθεί μια κουλτούρα στην επιχείρηση, όπου η σημασία και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από αυτές να είναι πλήρως κατανοητά από όλους. Επίσης καλό είναι οι λύσεις αυτές να συνδυάζονται αρμονικά με την ήδη υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή στην επιχείρηση, και να βασίζεται στις ήδη υπάρχουσες δομές της επιχείρησης όσον αφορά τη θέση και τους ρόλους των εργαζομένων.

Οι οργανισμοί δεν πρέπει να εστιάζουν μόνο στην ανάπτυξη της γνώσης των εργαζομένων, αλλά πρέπει να αξιοποιήσουν τις λύσεις αυτές ώστε να δημιουργήσουν μηχανισμούς και διαδικασίες που θα εξασφαλίσουν την μετατροπή της προσωπικής γνώσης σε συλλογικό αγαθό.

Κυρίαρχα ζητήματα άρνησης ή καθυστέρησης εφαρμογής λύσεων διαχείρισης πληροφορίας είναι:

- Θεωρείται όχι βασική αλλά ελιτίστικη ανάγκη
- Δεν είναι άμεσα και χειροπιαστά τα οφέλη από την εφαρμογή της
- Υπάρχει καθυστέρηση στην αξιολόγηση της ανάγκης, με αποτέλεσμα τη συσώρευση διαφορετικών μεμονομένων λύσεων, οι οποίες βέβαια απαίτησαν και την ανάλογη οικονομική επένδυση
- Προαπαιτείται τόσο η αναδιάρθρωση λειτουργιών, όσο και η καταγραφή / αποτύπωση αυτών
- Απαιτείται η ψηφιοποίηση σημαντικού όγκου του υπάρχοντος αρχείου, διαδικασία που έχει σημαντικό κόστος

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι καθυστερήσεις και οι μεταθέσεις στην εφαρμογή μιας λύσης διαχείρισης πληροφορίας είναι αυτές που ανεβάζουν σημαντικά το κόστος της λύσης και ταυτόχρονα το χρονικό διάστημα που θα αρχίσει να αποδώσει η επένδυση.

3.6.4 Οφέλη

Η Διαχείριση Πληροφορίας / Γνώσης είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους: πρώτον, τη δημιουργία γνώσης και τη συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων, με στόχο να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και δεύτερον, με το να διαχέεται, να μοιράζεται αποτελεσματικά η γνώση και η πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους, ενισχύονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες.

Η λύση διαχείρισης πληροφορίας καλείται να δώσει ουσιαστικές λύσεις σε θέματα ουσίας που απασχολούν τις διάφορες θέσεις του οργανισμού, ολοκληρώνοντας σε ένα ενιαίο πληροφορικό περιβάλλον κάθε λειτουργία που έχει να κάνει με διαχείριση πληροφοριών. Συγκεκριμένα δίνεται η δυνατότητα του ελέγχου της διαχείρισης των πληροφοριών και της παραγωγικής και δομημένης εξέλιξης των καθημερινών εργασιών. Η ενεργοποίηση κάθε διαδικασίας που μπορεί να εμπλέκει μία ή περισσότερες εφαρμογές, γίνεται από ένα ενιαίο περιβάλλον με απόλυτα ελεγχόμενο τρόπο.

Το αποτέλεσμα που επιφέρει η εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας είναι η βελτίωση της παρούσας κατάστασης λειτουργίας και η αναδιοργάνωση της ποιότητας των προσφερομένων Υπηρεσιών. Επιπρόσθετα σε επίπεδο ελέγχου των διαδικασιών, η λύση παράγει μια σειρά στοιχείων, ενδεικτικών με την διαχείριση των λειτουργιών της κάθε θέσης, μέσω των Ιστορικών στοιχείων κίνησης των πληροφοριών. Προσφέρει ασφαλή και ταχύτατη πρόσβαση στη ζητούμενη πληροφορία μέσω καλά σχεδιασμένων οθονών ανάκτησης που αναφέρονται στο σύνολο της αιτούμενης πληροφορίας. Η υλοποίηση μιας τέτοιας λύσης δημιουργεί το περιβάλλον της αυτοματοποιημένης διαχείρισης της πληροφορίας, παρέχοντας κεντροποιημένη και αυτοματοποιημένη πρόσβαση στα ανά περίπτωση και συνθήκη αναγκαία δεδομένα .

Τα άμεσα εμφανή αποτελέσματα του έργου, είναι τα ακόλουθα:

- Περιορισμός των εξόδων που σχετίζονται με την αντικατάσταση του χαρτιού ως μέσον επικοινωνίας, με την ηλεκτρονική συναλλαγή
- Μείωση των λαθών που δημιουργούνται από την διακίνηση και αρχειοθέτηση χαρτιού
- Περιορισμό των διαχειριστικών εξόδων που σχετίζονται με την απαλοιφή μη-παραγωγικών ενδιάμεσων διαδικασιών, λόγω της αυτοματοποίησης της επικοινωνίας και ενημέρωσης των υπολογιστικών συστημάτων.
- Ουσιαστική αξιοποίηση της εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού καθώς η αυτοματοποίηση των διαδικασιών οδηγούν στην πιστή τήρησή της με μηδενοποίηση του κόστους συντήρησης.
- Βελτίωση της συνολικής εικόνας και των παρεχομένων υπηρεσιών του οργανισμού προς τους πελάτες.
- Προσφορά περισσότερων και καλύτερων υπηρεσιών σαν αποτέλεσμα της αναδιοργάνωσης του οργανισμού και της επικέντρωσής του στην εξυπηρέτηση του τελικού αποδέκτη των υπηρεσιών.

- Ουσιαστική καταγραφή των προβλημάτων που σχετίζονται με διαχείριση εγγράφων, και δημιουργία αρχείου λύσεων.
- Εξοικονόμηση παραγωγικών πόρων (ανθρώπινου δυναμικού), και μετατόπιση του εργατικού δυναμικού σε θέσεις προστιθέμενης αξίας για τον οργανισμό.
- Μείωση του κόστους και εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων για επενδύσεις σε νέες υπηρεσίες.
- Την ισχυροποίηση του Διοικητικού ελέγχου στην διαδικασία συναλλαγής αλλά και άμεση ενημέρωση για τα προβλήματα και παράπονα καθώς η Διοίκηση και τα στελέχη αποκτούν τη δυνατότητα άμεσης πρόσβαση στην κατάλληλη πληροφορία για να μπορούν να προβούν στις κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.
- Την αξιοποίηση της υπάρχουσας πληροφοριακής υποδομής μέσω της ενοποίησης με το λύση Διαχείρισης Πληροφορίας.

Επιπλέον η εμπλοκή και κατάρτιση των στελεχών στις δυνατότητες της λύσης, αποφέρει και τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Την αναβάθμιση του εργασιακού περιβάλλοντος και προετοιμασία των στελεχών , αλλά και όλων των εμπλεκόμενων φορέων σε σύγχρονα περιβάλλοντα και μεθόδους λειτουργίας που υποδεικνύουν αλλά και επιβάλλουν οι διεθνείς κανόνες της αγοράς σήμερα.
- Τη διερεύνηση νέων παραδειγμάτων και τρόπων λειτουργίας μέσα από την αλληλεπίδραση με το προσωπικό των τεχνολογικών προμηθευτών.
- Την ουσιαστική αίσθηση στο προσωπικό ότι η αξία του οργανισμού έγκειται κυρίως στο γνωστικό του κεφάλαιο και όχι αποκλειστικά στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει

4. Διεθνείς Εμπειρία

Στη διεθνή арένα, η ΔΓ είναι ένα αντικείμενο που εφαρμόζεται συστηματικά από τις αρχές της δεκαετίας του '90. Η διεθνής εμπειρία μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την εφαρμογή της ΔΓ στον ελληνικό ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και οι σύγχρονες τάσεις που εμφανίζονται να βοηθήσουν ώστε να καταφέρουμε να κόψουμε δρόμο ως χώρα αποφεύγοντας πρακτικές που έχουν οδηγήσει σε επιχειρηματικά λάθη στο εξωτερικό.

Ένα από τα σημαντικά επιτεύγματα σχετικά με την ΔΓ στο διεθνή χώρο είναι η πλήρης ένταξη της στην ατζέντα των διευθύνοντων των οργανισμών, οι οποίοι την έχουν εισάγει στον εταιρικό διάλογο και αναλαμβάνουν συγκεκριμένες πρωτοβουλίες για την εφαρμογή της. Επιπλέον, έχει γίνει διεθνώς κατανοητό ότι η ΔΓ δεν αποτελεί μία στιγμιαία λύση αλλά μία διαρκή, επαναλαμβανόμενη προσπάθεια. Όπως χαρακτηριστικά λέει ο Thomas Davenport, ειδικός σε θέματα ΔΓ, «η ΔΓ είναι ακριβή (αλλά το ίδιο είναι και η βλακεία)!».

Το κύριο μέτρο για την επιτυχία της ΔΓ είναι ο βαθμός με τον οποίο οι οργανισμοί μετατρέπουν την οργανωσιακή γνώση σε πνευματικό κεφάλαιο, σε προϊόντα, υπηρεσίες και λύσεις. Στην παγκόσμια οικονομία, το να συμβαδίζεις με τον ανταγωνισμό δεν αποτελεί πλέον επιλογή. Ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις της Ν. Αμερικής βελτιώνουν διαρκώς τις γνωσιακές τους ικανότητες σε σχέση με τον ανταγωνισμό από την Ευρώπη και την Ασία, επενδύοντας συστηματικά στη ΔΓ.

Εξετάζοντας τις πρωτοβουλίες που έχουν υλοποιηθεί μετά το '90 ένα από τα βασικά συμπεράσματα που εξάγεται, το οποίο αναγνωρίζουν και τα περισσότερα στελέχη επιχειρήσεων που εφαρμόζουν τη ΔΓ στην πράξη, είναι ότι η ΔΓ αποτελεί ένα πολύπλευρο αντικείμενο για το οποίο απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με την περίπτωση. Έχει πλέον γίνει σαφές ότι η προσέγγιση που αντιμετώπιζε τη γνώση με τρόπο παρόμοιο με τα δεδομένα και την πληροφορία είναι εσφαλμένη.

Ένα από τα βασικά ζητήματα που απασχολεί αυτή τη στιγμή τη διεθνή κοινότητα είναι η μονάδα ανάλυσης της ΔΓ, δηλαδή που εστιάζομαστε όταν δουλεύουμε με την γνώση, στο άτομο, στην ομάδα, στον οργανισμό; Και τι ακριβώς μπορούμε να κάνουμε με τη γνώση σε κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα για να τη μετρήσουμε και να συγκεκριμενοποιήσουμε; Επειδή η γνώση δεν είναι κάτι χειροπιαστό η ερώτηση αυτή γίνεται δυσαπάντητη και αρκετοί στρέφονται στη διαχείριση της πληροφορίας και της τεχνολογίας ακριβώς επειδή είναι εύκολο να δείξεις συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ωστόσο, εκεί που υπάρχει σημαντική δυναμική είναι να διδάξεις τους ανθρώπους πως να θέτουν σε εφαρμογή τη γνώση και πως να εργάζονται με αυτή, πως να αναπτύσσουν μετα-γνώση σχετικά με τη γνώση που χρησιμοποιούν και παράγουν, και πως να χρησιμοποιείται το mentoring για γνωσιακούς – διδακτικούς σκοπούς. Αυτά είναι δυνατό να δώσουν σημαντικό πλεονέκτημα στους σύγχρονους οργανισμούς σε συνδυασμό με τις «παραδοσιακές» τεχνολογικές προσεγγίσεις τις ΔΓ.

Προτού δούμε τις γενικότερες τάσεις που αφορούν στη ΔΓ στη διεθνή арένα, ας εξετάσουμε τη σημερινή κατάσταση σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο σε σχέση με τη ΔΓ και πως αυτή εφαρμόζεται. Με βάση τη μελέτη της [MAKE] για τις Ηγέτιδες Εταιρείες στη ΔΓ παγκοσμίως, μπορούμε να κάνουμε τις ακόλουθες παρατηρήσεις:

Ηγεσία.

Αρκετές ηγέτιδες εταιρείες στο χώρο της ΔΓ στην Ασία εφάρμοσαν εταιρικές στρατηγικές ΔΓ προς τα τέλη του 1990s και αρχές του 2000. Παρότι ξεκίνησαν αρκετά χρόνια μετά τις πρωτοπόρες εταιρείες στη Δύση, κατόρθωσαν με συστηματικό και επιτυχημένο benchmarking και χρησιμοποιώντας βέλτιστες πρακτικές μεταφοράς γνώσης από τις ευρωπαϊκές και αμερικάνικες επιχειρήσεις να καλύψουν ταχέως το χαμένο έδαφος. Σήμερα, οι Ασιάτες έχουν σχεδόν προσεγγίσει την ΕΕ αν και είναι πίσω από τον Αμερικάνικο ανταγωνισμό.

Καινοτομία.

Αυτή η διάσταση της εφαρμογής της γνώσης αντικατοπτρίζει κυρίως το μέγεθος του χρόνου, της προσπάθειας και των πόρων που οι οργανισμοί αφιερώνουν στην Έρευνα και Ανάπτυξη και στα δίκτυα καινοτομίας. Ιδιαίτερα στη Β. Αμερική αυτές οι επενδύσεις έχουν αρχίζουν και αποδίδουν σημαντικούς καρπούς.

Διαχείριση Πνευματικού Κεφαλαίου.

Οι ευρωπαϊκές εταιρείες θεωρούνται πρωτοπόρες στη διαχείριση του επιχειρησιακού πνευματικού κεφαλαίου. Ωστόσο, μελέτες αποδεικνύουν ότι:

Η Ευρώπη χάνει την πρωτοπορία στην κρίσιμη διάσταση της αποδοτικής εφαρμογής της γνώσης.

Οι οργανισμοί της Ν. Αμερικής βελτιώνουν διαρκώς τις δυνατότητες τους σε αυτή την περιοχή ενώ οι Ευρωπαίοι εταίροι τους αποδυναμώνονται.

Οι εταιρείες της Ασίας επικεντρώνονται στην πνευματική περιουσία, στο πνευματικό κεφάλαιο και στα brands, αλλά ως κανόνα δε διαθέτουν στρατηγικές διαχείρισης του πνευματικού κεφαλαίου στο σύνολο του οργανισμού τους.

Συνεργατική Διαμοίραση Γνώσης.

Τα εργαλεία συνεργατικής διαμοίρασης γνώσης που βασίζονται σε προχωρημένες τεχνολογίες πληροφορικής αποτελούν πλέον βασική ικανότητα των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τη ΔΓ. Ωστόσο, στην Ασία και τη Ν. Αμερική οι επιχειρήσεις και οργανισμοί είναι πιο «καινοτόμοι» στην εφαρμογή των νέων εργαλείων που βασίζονται στο διαδίκτυο για την αποτελεσματική διαμοίραση και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης στο διαρκώς διεθνοποιούμενο εργασιακό περιβάλλον.

Οργανωσιακή Μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μία ακόμη διάσταση της γνώσης στην οποία η Ν. Αμερική εμφανίζεται να παίρνει το προβάδισμα, καθώς οι οργανισμοί εκεί επενδύουν σημαντικά ποσά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων γνώσης τους (knowledge workers).

Γνώση Πελατών

Στη διαχείριση της γνώσης που αφορούν στους πελάτες τους, οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες επιχειρήσεις βελτιώνονται διαρκώς. Απο την άλλη, αρκετοί οργανισμοί από την Ασία δεν ανταποκρίνονται στα παγκόσμια standards σε αυτό τον τομέα. Εφόσον οι εταιρείες επιθυμούν να επιτύχουν υψηλότερης προστιθέμενης αξίας προϊόντα και υπηρεσίες, οφείλουν να επικεντρώσουν σε αυτή την κρίσιμη διάσταση της αποδοτικής εφαρμογής της γνώσης.

Μετατροπή της Γνώσης σε Οικονομική Αξία

Η αναφορά των οικονομικών αποτελεσμάτων είναι λιγότερο διαφανής στην ασιατική αγορά από ότι στην ευρωπαϊκή και αμερικάνικη. Ως αποτέλεσμα, οι ασιατικές εταιρείες δίνουν μικρότερη έμφαση στη διαχείριση, μέτρηση και αναφορά της αποτελεσματικότητας τους στη μετατροπή της επιχειρησιακής γνώσης σε αυξημένη αξία για τους μετόχους. Όπως οι δυτικοί εταίροι τους, οι ασιάτες θα πρέπει να αναπτύξουν βέλτιστες πρακτικές και σε αυτή την περιοχή της ΔΓ.

Διεθνής Ωριμότητα στη ΔΓ.

Οι ασιάτες πλησιάζουν τους ευρωπαίους στις περισσότερες διαστάσεις που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα στη ΔΓ. Ωστόσο, κυρίως οι αμερικάνοι αναπτύσσουν διαρκώς νέες στρατηγικές και προσεγγίσεις για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους ως εταιρείες έντασης γνώσης.

Σε τοπικό επίπεδο, οι ακόλουθες τάσεις διαμορφώνονται για τις περιοχές της Ασίας, Ευρώπης και Ν. Αμερικής.

Ασία

Η Ασία εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς στον τομέα της ΔΓ. Ωστόσο δεν έχει κατορθώσει ακόμη να μειώσει σημαντικά το χάσμα με τις ηγέτιδες αμερικάνικες επιχειρήσεις. Τα βασικά σημεία υστέρησης των ασιατικών επιχειρήσεων είναι η ικανότητα να δημιουργήσουν ένα επιχειρησιακό συνεργατικό περιβάλλον για το διαμοιρασμό της γνώσης και να διαχειριστούν τη γνώση των πελατών τους.

Ευρώπη

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εμφανίζουν κάμψη σε αρκετά θέματα που αφορούν στη διαχείριση γνώσης, όπως η ανάπτυξη των στελεχών τους που εργάζονται με γνώση, η καινοτομία, η συνεργασία, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης των πελατών. Ειδικά για την αξιοποίηση της γνώσης των πελατών, οι ικανότητες των ευρωπαίων μειώθηκαν σε σχέση με τους αμερικάνους και ευρωπαίους ανταγωνιστές τους.

Νότια Αμερική

Οι αμερικάνικες εταιρείες εμφανίζουν σημαντική βελτίωση σε όλες τις διαστάσεις της αποτελεσματικής ΔΓ, ιδιαίτερα στην καινοτομία, τη διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου και την οργανωσιακή μάθηση. Ωστόσο, αρκετές εταιρείες απέτυχαν να αριστεύσουν στη ΔΓ καθώς δεν κατόρθωσαν να ευθυγραμμίσουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους με τις στρατηγικές για τη ΔΓ, το οποίο αποτελεί και σημαντικό μάθημα για το σύνολο των επιχειρήσεων που πρόκειται να εισάγουν τη ΔΓ στον οργανισμό τους.

Αποτελεί σε αυτό το σημείο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος η αναφορά στο έργο του Thomas Davenport σχετικά με τη ΔΓ με τίτλο "Ten Principles of Knowledge Management". Συνοπτικά, οι αρχές αυτές, οι οποίες είναι πάντα επίκαιρες και αντικατοπτρίζουν σημαντική εμπειρία σε πλήθος οργανισμών που εφάρμοσαν και εφαρμόζουν τη ΔΓ, έχουν ως εξής:

- Η Διαχείριση Γνώσης είναι ακριβή (αλλά το ίδιο είναι και η βλακεία)!
- Η αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης προϋποθέτει υβριδικές λύσεις που συνδυάζουν τους ανθρώπους με την τεχνολογία.
- Η Διαχείριση Γνώσης είναι σε σημαντικό βαθμό θέμα πολιτικής.
- Η Διαχείριση Γνώσης απαιτεί managers γνώσης.
- Η Διαχείριση Γνώσης ευνοείται περισσότερο από τους χάρτες από ότι από τα μοντέλα, περισσότερο από τις αγορές από ότι από τις ιεραρχίες.
- Ο διαμοιρασμός και η χρήση της γνώσης είναι συχνά μη φυσικές πράξεις.
- Η Διαχείριση Γνώσης σημαίνει βελτίωση των διαδικασιών που αφορούν στην εργασία βάση γνώσης.
- Η πρόσβαση στη γνώση είναι μόνο η αρχή.
- Η Διαχείριση Γνώσης δεν τελειώνει ποτέ.
- Η Διαχείριση Γνώσης απαιτεί ένα συμβόλαιο γνώσης.

Ολοκληρώνοντας, είναι σημαντικό να καταγράψουμε κάποιες τάσεις οι οποίες εμφανίζονται σε παγκόσμιο επίπεδο και που θα επηρεάσουν το μέλλον της διαχείρισης γνώσης, όπως αυτές τις εκφράζει ο Larry Prusak, ειδικός σε θέματα ΔΓ.

Η πρώτη τάση αφορά στην πτώση του μονοπωλίου σε “πρακτική” ή “χρηστική” γνώση που είχαν η ΗΠΑ, η Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία τουλάχιστον από το 1880. Η παγκοσμιοποίηση στην απορρόφηση της γνώσης και στην παραγωγή γνώσης σημαίνει ότι υπάρχουν πολλοί παίκτες στην παγκόσμια αρένα γνώσης που κάποιος πρέπει να το λάβει υπόψη του για να κατανοήσει ένα θέμα. Η αναζήτηση σε παγκόσμιο επίπεδο για γνώση και για ανθρώπους που έχουν την κατάλληλη γνώση θα γίνει πιο έντονη.

Η δεύτερη τάση αφορά στη δημιουργία ενός αναπτυσσόμενου κινήματος εκδημοκρατισμού της γνώσης. Εντός των σύγχρονων κοινωνιών και επιχειρήσεων υπάρχει μία κατάρρευση της παραδοσιακής αυθεντίας η οποία συνοδεύεται από την ανάπτυξη της γνώσης σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα. Η ανάπτυξη αυτή πυροδοτείται από την μεγάλη ανάπτυξη των προσωπικών τεχνολογιών.

Το αποτέλεσμα αυτών των τάσεων μπορεί να είναι από πολύ θετικό έως καταστροφικό για τους σύγχρονους οργανισμούς. Το γεγονός ότι όλο και πιο πολλοί άνθρωποι έχουν όλο και περισσότερες απόψεις και έχουν τη δυνατότητα να τις δημοσιοποιήσουν μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμο με πολλούς τρόπους αλλά παράλληλα μπορεί να προσθέσει τεράστια ποσότητα άχρηστης πληροφορίας στη ζωή του καθενός. Αυτό αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί παγκοσμίως. Κάποιοι θα έχουν σημαντικά οφέλη θεσπίζοντας τρόπους εκδημοκρατισμού της γνώσης με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Π.χ. αυτό θα μπορούσε να είναι ένα wiki που θα διαχειρίζονται ως διαμεσολαβητές άτομα με κάποια γνώση σε ένα πεδίο.

Τέλος, μία τρίτη τάση, η οποία είναι και σημαντικό πρόβλημα, είναι ότι οι μοντέρνες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν επαρκή δόμηση για τη διαχείριση της γνώσης ως μέσου οικονομικής παραγωγής. Η μοντέρνα επιχείρηση εξελίχθηκε το 19ο αιώνα για να διαχειρίζεται γη, εργασία και κεφάλαιο, αλλά όχι γνώση, για την οποία γίνεται η παραδοχή ότι βρίσκεται στα κεφάλια των ιδιοκτητών και managers της. Αυτό οδήγησε σε σύγχρονους οργανισμούς χτισμένους γύρω από μηχανισμούς ελέγχου και εντολών που λειτουργούν ως ιεραρχημένες γραφειοκρατίες. Ατό το μοντέλο δεν είναι επαρκές όταν η σημαντικότερη πηγή αξίας γίνεται η γνώση, πράγμα που συμβαίνει στις περισσότερες εταιρείες και οργανισμούς σήμερα.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν νέα μοντέλα με στόχο την καλύτερη διαχείριση της γνώσης και δευτερευόντως τις άλλες πηγές πλούτου. Αυτό θα καθίσταται όλο και πιο σημαντικό καθώς θα εισέρχονται στην αγορά νέες εταιρείες που δεν θα κουβαλάνε τα κατάλοιπα του 19ου αιώνα στις αποσκευές τους. Και για όσους προσαρμοστούν και μπορέσουν και δουλέψουν πιο αποδοτικά, αποτελεσματικά και καινοτόμα με την γνώση θα κυριαρχήσουν στις αγορές. Οι υπόλοιποι που θα παραμείνουν στα παραδοσιακά όπλα τους και θα δουλεύουν όλο και πιο σκληρά με αυτά τελικά θα χάσουν το παιχνίδι και δεν θα έχουν καταλάβει γιατί εξαφανίστηκαν.

5. Απόψεις για την προοπτική της Διαχείρισης Γνώσης

5.1 Συνέντευξη με τον Χαρίδημο Τσούκα, καθηγητή Οργανωσιακής Θεωρίας στο ALBA και στο Πανεπιστήμιο Warwick, και διευθυντής του διεθνούς ακαδημαϊκού περιοδικού Organization Studies

Με ιδιαίτερη χαρά ακούσαμε και καταγράψαμε τις απόψεις του καθηγητή Οργανωσιακής θεωρίας Χαρίδημου Τσούκα σε μία σύντομη συνέντευξή του στα μέλη της ομάδας εργασίας ιβ2.

Πως σχετίζεται το κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον με την Διαχείριση Γνώσης;

Ο βαθμός διείσδυσης της Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την ωριμότητα του κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος. Σε χώρες με έντονη ψηφιοποίηση της οικονομίας τους, εξαγωγικό προσανατολισμό αλλά και υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, η Διαχείριση Γνώση συνιστά μια επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική που συμβάλει ενεργά στην ενίσχυση των παραγωγικών τομέων των επιχειρήσεων και ευρύτερα του κράτους.

Σε οικονομίες υπηρεσιών, όπως είναι και της χώρας μας, η Διαχείριση Γνώσης αποκτά μεγαλύτερο νόημα στην ιχνηλάτηση συναλλαγών με ψηφιακά ίχνη τα οποία μπορούν κατόπιν επεξεργασίας να συμβάλλουν στην καλύτερη λήψη αποφάσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορούν να λειτουργήσουν και τα εταιρικά Intranets. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται έμπρακτη υποστήριξη από την γενική διεύθυνση της εταιρείας και σαφής προσανατολισμός προς την καινοτομία και τις συνεχείς αλλαγές και βελτιώσεις.

Τι παρεμβάσεις απαιτούνται για την υλοποίηση της Διαχείρισης Γνώσης;

Η Διαχείριση Γνώσης απαιτεί εκτός από τεχνολογικές υποδομές και το κατάλληλο mindset στην κουλτούρα των ανθρώπων και της επιχείρησης. Η προσέγγισή της μπορεί ωστόσο να ξεκινήσει και από τις δύο κατευθύνσεις. Η εταιρεία μπορεί να αναπτύξει αρχικώς τα κατάλληλα συστήματα πληροφόρησης τα οποία θα την οδηγήσουν σε μεγαλύτερα επίπεδα τεχνολογικών ικανοτήτων, και τα οποία αργότερα μπορεί να περιβληθούν από παρεμβάσεις κοινωνικού τύπου. Αντίστροφα, μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει αρχικώς στην βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας και των διαδικασιών της και στην συνέχεια να αξιοποιήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες της πληροφορίας και των επικοινωνιών.

Ποια είναι τα βασικά ερωτήματα «διαχείρισης» της γνώσης στην σύγχρονη επιχείρηση;

Τα ερωτήματα που απασχολούν την Διαχείριση Γνώσης παραμένουν κλασσικά; Πως διαμοιράζεται η γνώση, με ποιους τρόπους διευκολύνουμε την δημιουργία νέας γνώσης αλλά και πως οι τεχνολογίες της πληροφορικής μπορούν να συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των παραπάνω διαδικασίες. Οι πρόσφατες κοινωνικό-τεχνικές τάσεις γύρω από την κοινωνική δικτύωση έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και δικτύωσης η οποία μπορεί να επιτρέψει την καλύτερη οργάνωση των

εξωτερικών stakeholders των επιχειρήσεων και συνεπώς την μετατόπιση του κέντρου βάρους των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες από το εσωτερικό στα σύνορα της επιχείρησης.

5.2. Συνέντευξη με τον Μιχάλη Ταμήλο, Δήμαρχο Τρικκαίων, Πρόεδρο Επιτροπής Νέων Τεχνολογιών & Τοπικής Διακυβέρνησης – Μέλος Δ.Σ. ΚΕΔΚΕ.

Ποιες ευκαιρίες παρουσιάζει σήμερα ο τομέας της Διαχείρισης Γνώσης για την τοπική αυτοδιοίκηση και το ελληνικό δημόσιο.

Η χώρα μας βρίσκεται στην αρχική φάση ανάπτυξης των ευρυζωνικών υποδομών και επίκειται η ολοκλήρωση των δικτύων που θα επιτρέψουν την λειτουργία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov) και εφαρμογών υψηλού επιπέδου.

Τώρα είναι η εποχή της αξιοποίησης της γνώσης που υπάρχει και πρέπει να διαχυθεί σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της Δημόσιας Διοίκησης. Χρειάζεται να αξιολογήσουμε τις καλές πρακτικές σε όλο τον κόσμο και να κάνουμε την σωστή μεταφορά τους στην χώρα μας.

Τι μορφές Διαχείρισης Γνώσης θα είχαν μεγαλύτερη απήχηση στην ελληνική πραγματικότητα.

Το μεγαλύτερο κενό παρουσιάζεται στην λειτουργία του Δημόσιου Τομέα και της Αυτοδιοίκησης. Είναι ανάγκη να εγκαταστήσουμε «ευφυή συστήματα» σε πολλές δομές του Δημόσιου Τομέα και να μειώσουμε την «περιβόητη» γραφειοκρατία. Η νέα μορφή λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να «επωφεληθεί» από την τεχνολογία και την γνώση των συστημάτων διοίκησης. Δεν θέλουμε την Νέα Τεχνολογία να «ψηφιοποιήσει» την κακή και αντιπαραγωγική δημόσια διοίκηση. Θέλουμε την εξέλιξη, την μετάλλαξη της Δημόσιας Διοίκησης σε ευέλικτο, διαφανή δημοκρατικό οργανισμό παραγωγής αποφάσεων.

Ποια είναι τα βασικά εμπόδια στην αξιοποίηση της προοπτικής της.

Η κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα ωθεί την εξέλιξη των δομών και των μηχανισμών με την αξιοποίηση της γνώσης και της εμπειρίας.

Βασικό εμπόδιο είναι η «αδράνεια του συστήματος» που με την σημερινή του μορφή εξυπηρετεί πολλούς. Αυτό αναλύεται σε πολλές παραμέτρους βασικότερες των οποίων είναι η έλλειψη πολιτικής βούλησης για τις αναγκαίες αλλαγές, η νομοθετική δυσχέρεια της απλοποίησης των διαδικασιών, η αντίδραση στις αλλαγές από τους δημόσιους υπαλλήλους, και η απουσία πίεσης από τους θεσμικούς φορείς όπως είναι τα Επιμελητήρια και οι κοινωνικοί φορείς της χώρας.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να τονωθεί ο ρόλος της Διαχείρισης Γνώσης στην σύγχρονη ελληνική κοινωνία.

Η βελτίωση της εικόνας και της ποιότητας σπουδών των Πανεπιστημίων θα πείσει τους κοινωνικούς εταίρους ότι μπορούν να τα εμπιστευτούν και να αξιοποιήσουν ποικιλοτρόπως την «Γνώση» που παράγεται σε αυτά.

Η εξωστρέφεια της Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με συνεργάτες αντίστοιχων φορέων των προηγμένων ευρωπαϊκών χωρών ανοίγει ορίζοντες και εξαλείφει προκαταλήψεις .

Η μείωση του κόστους εφαρμογής της «γνώσης» ως λύση στα προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων και των Οργανισμών θα βοηθήσει την συχνότερη χρήση νέων εφαρμογών και καινοτόμων λύσεων.

5.3 Συνέντευξη με το Λοχαγό Έρευνας Πληροφορικής Δρ Παναγιώτη Κίκιρα, Τμηματάρχη Διοικητικής και Οργανωτικής Υποστήριξης της Διεύθυνσης Διαχείρισης Ευρωπαϊκών και Αναπτυξιακών Προγραμμάτων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας.

Ποιες ευκαιρίες παρουσιάζει σήμερα ο τομέας της ΔΓ για τις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις;

Ο χώρος των Ενόπλων Δυνάμεων παρουσιάζει ιδιομορφίες σε σχέση με τους υπόλοιπους επιχειρησιακούς και οργανωτικούς χώρους όπου εφαρμόζεται η Διαχείριση Γνώσης. Οι κυριότερες είναι α) η διαφύλαξη του στρατιωτικού απορρήτου και β) ο περιορισμός διακίνησης της πληροφορίας με αυστηρό τρόπο αποκλειστικά σε εξουσιοδοτημένους χρήστες.

Λόγω αυτών των συνθηκών, κάνουν την εμφάνιση τους νησίδες εντός του οργανισμού των Ενόπλων Δυνάμεων, στις οποίες εγκλωβίζεται η γνώση. Το αποτέλεσμα είναι η γνώση να μην είναι διαθέσιμη πολλές φορές ακόμη και σε εξουσιοδοτημένους χρήστες. Συνεπώς, οι τεχνολογίες και μεθοδολογίες που σχετίζονται με τη Διαχείριση Γνώσης δίνουν την ευκαιρία στις Ένοπλες Δυνάμεις να απεγκλωβίσουν όλη την υπάρχουσα γνώση και να επιτύχουν τη διαχείριση και διάχυση της με βέλτιστο τρόπο εντός του οργανισμού.

Τι μορφές ΔΓ θα είχαν μεγαλύτερη απήχηση στις ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις;

Οι Ένοπλες Δυνάμεις και το ΥΠΕΘΑ αποτελούν ένα πολυσύνθετο οργανισμό. Η δόμηση σε πολλαπλές μονάδες (multi-unit organization) σε συνδυασμό με τον απώτερο επιχειρησιακό στόχο τους, την άμυνα της χώρας, επιβάλλουν το επίτευξη επιβιωσιμότητας στο σύνολο των μονάδων και κατά συνέπεια ανάγκη αυτάρκειας. Το αποτέλεσμα είναι οσε αρκετές περιπτώσεις η πολλαπλή τήρηση αρμοδιοτήτων και ρόλων και μερική οργάνωση της απαιτούμενης γνώσης.

Για την αντιμετώπιση αυτών των φαινομένων, απαιτούνται, στο πλαίσιο μίας ευρύτερης στρατηγική για τη Διαχείριση Γνώσης, συστηματικές οργανωσιακές αλλαγές τόσο σε οριζόντιο – συντονιστικό και στρατηγικό – επίπεδο όσο και σε κάθετο – ανά φορέα ή λειτουργική μονάδα. Επιπρόσθετα, απαιτείται η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης γνώσης ανά οργανισμό ώστε να καλύπτονται οι πραγματικές και ιδιαίτερες ανάγκες που έχει σχετικά με τη γνώση που παράγει και χρησιμοποιεί. Σε ανώτερο επίπεδο, η

Κεντρική Διοίκηση θα πρέπει να έχει πρόσβαση στο σύνολο της πληροφορίας που παράγεται και διαχειρίζονται τα επιμέρους συστήματα υπό μορφή reporting, ώστε να είναι δυνατή η παρακολούθηση της υλοποίησης της στρατηγικής ΔΓ στο σύνολο του οργανισμού και η δυνατότητα διορθωτικών παρεμβάσεων και ανασχεδιασμού, όπου επιβάλλεται. Συνεπώς, η διασύνδεση των επιμέρους συστημάτων σε ένα κεντρικό υπερσύστημα είναι απαραίτητη.

Ποια είναι τα βασικά εμπόδια στην αξιοποίηση της προοπτικής της στις Ένοπλες Δυνάμεις;

Η ανάγκη για εμπιστευτικότητα, η μορφή της πληροφορίας και ο επιχειρησιακός στόχος του ΥΠΕΘΑ, ο οποίος είναι αμυντικός, θέτει σημαντικούς περιορισμούς στην ασφάλεια, διακίνηση και επεξεργασία της πληροφορίας. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι τη μεγαλύτερη αξία για τις Ένοπλες Δυνάμεις έχουν τα συστήματα Command & Control, για τα οποία οι παραπάνω περιορισμοί είναι πολύ αυστηροί. Στα δευτερεύοντα διαχειριστικά (managerial – MIS) συστήματα οι περιορισμοί αυτοί είναι λιγότεροι αυστηροί. Συνεπώς, για να προσφέρει μία λύση διαχείρισης γνώσης μεγάλη αξία θα πρέπει να στοχεύει στα πρωτεύοντα συστήματα, οπότε θα πρέπει να επιλύει με αποτελεσματικό τρόπο όλα τα θέματα ασφάλειας, από το δίκτυο μέχρι την εφαρμογή.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να τονωθεί ο ρόλος της ΔΓ στις σύγχρονες Ένοπλες Δυνάμεις;

Με την εισαγωγή επιτυχημένων παρεμβάσεων διαχείρισης γνώσης σε φορείς και υπηρεσίες του ΥΠΕΘΑ και των Ενόπλων Δυνάμεων που δεσμεύονται άμεσα από θέματα απορρήτου, διαβαθμισμένης πληροφορίας και γενικότερα περιορισμούς στη διακίνηση πληροφορίας. Η εισαγωγή τέτοιων τεχνικών μπορεί να δείξει την αξία τους για τον οργανισμό και τη συνέχεια ως βέλτιστες πρακτικές να υιοθετηθούν και από τους υπόλοιπους φορείς των Ενόπλων Δυνάμεων. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε ότι στο χώρο της άμυνας υπάρχει μεγάλη εστίαση στο αποτέλεσμα, επομένως πρέπει να αποδειχθεί στην πράξη η οφέλεια ενός συστήματος ώστε να υιοθετηθεί στη συνέχεια σε ευρεία κλίμακα. Άρα μιλάμε για μία bottom-up προσέγγιση στο θέμα της υιοθέτησης των λύσεων Διαχείρισης Γνώσης.

5.4. Συνέντευξη με τον Οδυσσέα Ράπτη, Διευθύνοντα Σύμβουλο e-Trikala Α.Ε.

Ποιες ευκαιρίες παρουσιάζει σήμερα ο τομέας της ΔΓ για τους ΟΤΑ?

Οι δυνατότητες που προσδιορίζουν τις ευκαιρίες είναι τεράστιες. Οι ελληνικοί ΟΤΑ έχοντας υπό την εποπτεία τους την εύρυθμη λειτουργία των σχολείων, (πολλά από τα οποία υπολειτουργούν λόγω έλλειψης μαθητών),δυναται να χρησιμοποιήσει μοντέρνες τεχνικές διδασκαλίας από απόσταση αμβλύνοντας το εκπαιδευτικό χάσμα που υπάρχει στις απομακρυσμένες και δυσπρόσιτες Ελληνικές απομονωμένες περιοχές (νησιά – ορεινοί δήμοι), δίνοντας περιεχόμενο στην εκπαίδευση το οποίο είναι «φτωχο» από το

υπάρχον εκπαιδευτικό σύστημα, καθόσον με την χρήση του internet και μόνο ανοίγει έναν νέο ορίζοντα στην γνώση.

Τι μορφές ΔΓ θα είχαν μεγαλύτερη απήχηση στην ελληνική πραγματικότητα?

Η τηλεδιάσκεψη σαν τεχνική μπορεί να προσδώσει επιπλέον γνώση και ενδιαφέρον στην ανιαρή καθημερινότητα, όπως και η από απόσταση εκπαίδευση μπορεί να ανοίξει νέους ορίζοντες προσφέροντας επίκαιρο εκπαιδευτικό υλικό, προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τοπικής κοινωνίας.

Ποια είναι τα βασικά εμπόδια στην αξιοποίηση της προοπτικής της?

Φυσικά η ευρυζωνικότητα, δηλαδή η διαδραστική πρόσβαση στην πηγή της γνώσης που θα επιτρέψει στους χρήστες την διατήρηση του ενδιαφέροντος με την διαρκή ανανέωση και επικαιροποίηση του εκπαιδευτικού ή του ψυχαγωγικού περιεχομένου.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να τονωθεί ο ρόλος της ΔΓ στην σύγχρονη ελληνική κοινωνία?

Επικοινωνώντας τα πολλαπλά οφέλη (περιβαλλοντικά, οικονομίας καυσίμων, κα) και αποδεικνύοντας την ζωντάνια της από απόσταση διαδραστικής επικοινωνίας, ελαχιστοποιείται ο σημαντικότερος αρνητικός παράγοντας συμμετοχής ο οποίος είναι η απόσταση και κατ'επέκταση η μετακίνηση. Η ξεκάθαρη αναφορά στην εξοικονόμηση χρόνου και πιθανώς χρήματος με την χρήση των τεχνολογιών και η εκμετάλλευση αυτού (χρόνου) σε προσωπικές δραστηριότητες, θα μπορούσε να αποτελέσει την επικοινωνιακή αιχμή στην προσπάθεια μεγιστοποίησης στην Διαχείριση της γνώσης.

5.5. Συνέντευξη με τον Δημήτρη Μανολώπουλο, Director, Market Operations Vodafone Accounts, Greece, Albania & Malta, Market Unit S. E. Europe⁸

Ποιες ευκαιρίες παρουσιάζει σήμερα ο τομέας της ΔΓ για την ελληνική επιχείρηση και το ελληνικό δημόσιο?

Όλοι γνωρίζουμε την αξία της πληροφορίας που ισοδυναμεί με τη γνώση και τι μπορεί να αποφέρει αυτή μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή σε μια εταιρεία, σ ένα άτομο, σε μια χώρα κτλ. Όλοι νοιάζονται, όλοι θέλουν να ξέρουν και πόσο μάλλον οργανισμοί που στις εξελεγμένες κοινωνίες καταλήγουν στη διαχείριση της γνώσης και στην κονσερβοποίηση της είτε μέσω διαδικασιών είτε με πνευματικά δικαιώματα.

Η διαχείριση γνώσης (ΔΓ) είναι κάτι καινοτόμο και νέο στην αγορά, ιδιαίτερα στην Ελλάδα αλλά και στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης. Λίγοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν τη ΔΓ σαν ένα ενιαίο

⁸ Η συνέντευξη με τον κ. Μανολώπουλο έλαβε χώρα στις 12/3/2008.

επιχειρηματικό τομέα. Άρα η πρώτη ευκαιρία που δημιουργείται είναι το να αναγνωρίσει κάποιος αυτόν το καινούργιο τομέα και να στήσει επιχείρηση που να ικανοποιεί τις ανάγκες του. Γενική μεν αλλά ισχυρή πρόταση που πρέπει να δούμε βαθύτερα.

Ο σκοπός της ΔΓ είναι για κάθε εργαζόμενο μιας οργάνωσης να ανακαλύψει, να καταλάβει, να μοιράσει και να εφαρμόσει την γνώση του καθενός μέσα στην οργάνωση. Κάθε λέξη που αναφέρθηκε, για μένα, αποτελεί μια ευκαιρία επιχειρηματικότητας που απαιτεί γνώσεις για τη ΔΓ, συστήματα (HW & SW) και έμπειρο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων που θα ήθελε να θέτει και ασπαστεί ένας οργανισμός. Μια τέτοια επίτευξη αξίζει και πληρώνεται στην αγορά. Οπότε κανείς μπορεί να δημιουργήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες με τις διαδικασίες κονσερβοποίησης, την εκπαίδευση, τα συστήματα για διαχείρισης, το ψάξιμο, την αποθήκευση και την διοχέτευση της γνώσης μέσα στην εταιρεία καθώς σήμερα τα όρια της επιχειρηματικότητας της δεν ορίζονται από την χώρα και τον τόπο που εδρεύει η εταιρεία-παγκοσμιοποίηση και επέκταση εταιρείας.

Τι μορφές ΔΓ θα είχαν μεγαλύτερη απήχηση στην ελληνική πραγματικότητα?

“Βλέποντας τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται εν δυνάμει με την ΔΓ – βλέπε ερώτηση 1, θα συνόψιζα με τους εξής τομείς και ευκαιρίες που η ΔΓ δίνει ευκαιρίες επιχειρηματικότητας :

- Το διαδίκτυο είναι πηγή γνώσης οπότε..... Business ...και ευκαιρίες
- Ασφάλεια συστημάτων και επικοινωνιών για μη διαρροή και χάσιμο γνώσης
- Πατέντες, την δημιουργία τους αλλά και την διασφάλιση τους κτλ συναφή
- Αλλά πράγματα απαραίτητα για τη διασφάλιση της γνώσης πχ. Non Nτοσκλοσιουρ Αγκριεμεντς (NDA) , Πατέντες, Κοπιράιτ (Copyrights), Γνώση κρατημένη σαν μυστικό εμπορίου (Trade secret) στην ίδια την εταιρεία για δικό της συμφέρον.
- Διαδικασίες για την εταιρεία σε όλα τα επίπεδα για τη διασφάλιση γνώσεων και πληροφοριών όπως και
- Διαδικασίες για να καταστήσουν τη λήψη αποφάσεων πιο γρήγορη και σωστή λαμβάνοντας υπόψη ότι τις αποφάσεις τις παίρνουν άτομα στον ίδιο τόπο η διασκορπισμένα στις αγορές της εταιρείας.
- Εκπαίδευση προσωπικού πάνω στην διαχείριση της γνώσης αλλά και για τα συστήματα και επικοινωνία που απαιτείται για τη ΔΓ. Γενικά η πληροφορική βλέπει την ώρα του θριάμβου της να ξαναφτάνει.

Ποια είναι τα βασικά εμπόδια στην αξιοποίηση της προοπτικής της?

Τα βασικά εμπόδια είμαστε εμείς οι ίδιοι που από την μια αναγνωρίζουμε τα παραπάνω αλλά δεν επενδύουμε στις λύσεις που θα διασφαλίσουν την συνέχεια της εταιρείας που κατά μεγάλο μέρος βασίζεται

στο ανθρώπινο δυναμικό της και των γνώσεων που αυτοί έχουν και μπορούν να αποκομίσουν. Άρα λοιπόν οι άνθρωποι, η βαρύτητα που δίνουν στην ΔΓ και ο προϋπολογισμός που αποφασίζουν να έχουν εκ των προτέρων για μια σωστή συνέχεια και επιτυχημένες επιχειρήσεις.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να τονωθεί ο ρόλος της ΔΓ στην σύγχρονη ελληνική κοινωνία και επιχείρηση?

Ένας καλός τρόπος είναι να γνωστοποιούνται παραδείγματα όπου η κακή διαχείριση της γνώσης είχε σοβαρές επιπτώσεις σε επιχειρήσεις και άτομα. Θα μπορούσε κανείς να παραλληλίσει τη σοβαρότητα και την ανάγκη της ΔΓ με το κόστος της ανάκτησης ενός νέου πελάτη, με το κόστος συντήρησης ενός πελάτη με ικανοποιητικό βαθμό υπηρεσιακής απολαβής και ευχαρίστησης και με το κόστος της επανάκτησης του ίδιου πελάτη αφού χαθεί. Επίσης, η σωστή χρήση IT και τα επωφελή αποτελέσματα θα πρέπει να προβάλλονται με κατανοητό τρόπο.

6. Προτάσεις προς τον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα

Μέσα από την πορεία των εργασιών της ομάδας ιβ2 καταφέραμε να αποκτήσουμε μια σαφή αντίληψη για τον βαθμό διείσδυσης που έχει η πρακτική της Διαχείρισης Γνώσης στην χώρα μας αλλά και των τεχνολογικών και κοινωνικο-διοικητικών δυνατοτήτων που μπορεί να παρέχει. Στην ενότητα αυτή θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε κάποιες από τις πτυχές της Διαχείρισης Γνώσης που θα την καθιστούσαν ελκυστικότερη και συμβατότερη με τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της χώρας μας αποφεύγοντας ωστόσο τους επηρεασμούς και τις πιέσεις που δημιουργεί το φαινόμενο της «μόδας».

6.1 Ιδιωτικός Τομέας

Τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν έντονα το φαινόμενο των καινοτομιών που στηρίζονται στην τεχνολογία της πληροφορίας (IT-based innovations), όπως είναι Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών και πιο πρόσφατα η Διαχείριση Γνώσης. Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι ενσωματώνουν μια αρκετά σημαντική πολυπλοκότητα, η οποία δεν επιτρέπει την ανάδειξη μιας μοναδικής πρακτικής παρέμβασης τους. Οι οργανισμοί συνεπώς αδυνατούν να αντιληφθούν τις όποιες επιπτώσεις αυτών των καινοτομιών, θετικές ή αρνητικές, με αποτέλεσμα να τις υιοθετούν με αυξανόμενες πιθανότητες αποτυχίας. Το φαινόμενο επιτείνεται αν αναλογιστούμε ότι η υιοθέτηση τους γίνεται τις περισσότερες φορές υπό την επιρροή ανταγωνιστικών πιέσεων και εμπορικής εξάρσης, παρά πραγματικής εσωτερικής αναγκαιότητας.

Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί δυνητικά να ενσωματώσει τις θεωρητικές υποθέσεις της για την τυπική και άτυπη γνώση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η πεποίθηση της παρούσας ομάδας. Η συνεχής πρόκληση, επομένως, για οργανωσιακή υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης σε συνδυασμό με την συνοδευόμενη αβεβαιότητα για τα πιθανά οφέλη της, δημιουργεί την ανάγκη για κατανόηση των παρεμβάσεων που επιφέρει στο οργανωσιακό περιβάλλον. Οι βασικές υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η κατασκευή αυτής της κατανόησης αποτελούν:

- *Η τεχνολογία της Διαχείρισης Γνώσης ως καινοτομία.*
- *Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης ως μεθοδολογία.*
- *Η τεχνολογία και ο οργανισμός ως αλληλεπιδραστικές οντότητες.*

Η έξυπνη οργάνωση της πληροφορίας και η πρόσβαση σε αυτή αποτελεί πλέον προϋπόθεση για την λειτουργία της Διαχείρισης Γνώσης. Στις μέρες μας ωστόσο, η Διαχείριση Γνώση σηματοδοτεί ένα νέο ρόλο για την τεχνολογία της πληροφορίας, σύμφωνα με τον οποίο οι χρήστες αποτελούν ενεργά μέλη και διαμορφωτές του περιεχομένου αλλά και των εφαρμογών της. Οι έννοιες της κοινότητας και της δικτύωσης δεσπόζουν πλέον στην αντζέντα των τεχνολογικών ενδυναμώσεων που υιοθετούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σκοπός τους είναι η:

- καλύτερη επικοινωνία και αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων και ομάδων

- πρόσβαση σε προσωπικά εργαλεία υποστήριξης της γνώσης (π.χ. εργαλεία χαρτογράφησης της γνώσης)
- χρήση συγκεκριμένων ατομικών και ομαδικών εργαλείων απόφασης

Παρά τις εξελίξεις, στο τεχνολογικό επίπεδο, η Διαχείριση Γνώσης διατηρεί την εικόνα ενός συνόλου εργαλείων που υπόσχονται περισσότερα από όσα μπορούν να κάνουν. Οι μάντατζερ συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται να συλλάβουν και να διαμοιράσουν την γνώση των υπαλλήλων τους, ωστόσο αδυνατούν κυρίως γιατί η τεχνολογία που χρησιμοποιούν είναι υπερβολικά πολύπλοκη, συγκεντρώνει υπερβολικά εξωγενή δεδομένα ή ακόμα γιατί δεν προσφέρουν αρκετά κίνητρα στους υπαλλήλους τους. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που οι τεχνολογίες της Διαχείρισης Γνώσης δεν επιτυγχάνουν μεγάλα επίπεδα ικανοποίησης⁹.

Πέρα από κάθε τεχνολογική ενδυνάμωση ωστόσο, η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί μια μεθοδολογική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία απαραίτητοι μηχανισμοί (αλληλεπιδράσεις τεχνολογίας και διαδικασιών) εξασφαλίζουν την μετατροπή της ατομικής γνώσης και εμπειρίας σε γνώση και εμπειρία της επιχείρησης, την καλά οργανωμένη εξωτερίκευση της σε συστήματα βάσεων δεδομένων και την επαναδιοχέτευση της στους ανθρώπους που την χρειάζονται και εν τέλει στον εργασιακό χώρο, απ' όπου και δημιουργήθηκε. Κύριο μέλημα της μεθοδολογικής σκοπιάς της Διαχείρισης Γνώσης θα πρέπει να είναι συνεπώς *η δημιουργία μηχανισμών και διαδικασιών που θα εξασφαλίζουν την μετατροπή της προσωπικής γνώσης σε συλλογικό αγαθό*.

Για την σωστή μεθοδολογική εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης απαιτούνται τα παρακάτω:

- Ένας αυστηρά προσεγμένος λεπτομερής σχεδιασμός ο οποίος εξασφαλίζει έναν πολύ καλό έλεγχο της συνέχειας και της αποτελεσματικότητας του έργου
- Ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών, ειδικά των Διευθύνσεων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τις προθέσεις και την υποστήριξη τους για τις λύσεις και συστάσεις που γίνονται από τη μελέτη, πράγμα το οποίο αποτελεί ένα βασικό συντελεστή επιτυχίας για το έργο και για το μελλοντικό σύστημα.
- Μια ανάλυση η οποία εστιάζει στις μόνιμες, βασικές λειτουργικές διαδικασίες μέσα στις τρέχουσες και δυναμικά μεταβαλλόμενες οργανωτικές δομές, πράγμα που εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των ευρημάτων και των προτεινόμενων λύσεων.

Ολοκληρώνοντας τις διαπιστώσεις μας για την εφαρμογή της ΔΓ από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αξίζει να επισημάνουμε την ανάγκη συνύπαρξης των μεθοδολογικών και τεχνολογικών προσεγγίσεων, όποιες και αν είναι αυτές, απ' όπου και αν αυτές καθοδηγούνται. Οργανισμοί και τεχνολογίες καλούνται να υπηρετήσουν την Διαχείριση Γνώσης με ένα μοναδικό τρόπο, που δεν είναι άλλος από την ολοκλήρωση τεχνολογιών και

⁹ Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξε μελέτη των Darrell Rigby, Barbara Bilodeau που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review, Dec 1, 2007.

διαδικασιών σε ένα εννιαίο πλαίσιο. Αναμφισβήτητα, η τεχνολογία απο μόνη της δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα, όπως επίσης και οι διαδικασίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την κατάλληλη αυτοματοποίηση. Η σύγχρονη επιχείρηση καλείται να επιλέξει την οδό προς την ολοκλήρωση με βάση την ωριμότητα των συστημάτων της, των δεξιοτήτων της αλλά και της κουλτούρας της. Μέσα από αυτή των διαδικασία, θα επιβεβαιωθεί ο χαρακτήρας της Διαχείρισης Γνώσης ως ανταγωνιστικό εργαλείο και μέσο στρατηγικής ανάπτυξης για μακροχρόνια βιωσιμότητα.

6.2 Δημόσιος Τομέας

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα αποτελεί η ιεραρχική διοίκηση η οποία βασίζεται σε ένα αυστηρό σύστημα κανόνων, καθηκόντων και ευθυνών. Η διοίκηση αυτή έχει έντονο γραφειοκρατικό χαρακτήρα και κουλτούρα που δεν επιτρέπει την καταγραφή, διατήρηση, ανταλλαγή και διαμοιρασμό γνώσης. Η γνώση αυτή είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση των εργασιών του δημόσιου τομέα, ειδικά αυτών που δεν εντάσσονται σε αυστηρά τυπικές διαδικασίες, και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του δημοσίου προς τους πολίτες.

Οι προτάσεις που ακολουθούν κινούνται προς την κατεύθυνση αντιμετώπισης αυτής της προβληματικής κατάστασης ώστε να γίνει ο δημόσιος τομέας δεκτικός στη διαχείριση γνώσης. Προτείνονται, λοιπόν, τα ακόλουθα:

- Δημιουργία Πολιτικών για την επίτευξη των απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών, τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και σε επίπεδο κουλτούρας. Το κυριότερο θέμα, το οποίο καταπνίγει την πρωτοβουλία, η οποία είναι απαραίτητη στη ΔΓ, αποτελεί η άρση της ευθυνοφοβίας και περιχαράκωσης των δημοσίων υπαλλήλων αυστηρά στα όρια των καθημερινών καθηκόντων τους. Οι φορείς του Δημοσίου μπορούν να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά το Ε.Π. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2007-2013.
- Δημιουργία Γραφείων Διαχείρισης Γνώσης σε κάθε οργανισμό ή αυτόνομη οργανωσιακή δομή (π.χ. γενικές γραμματίες) του δημοσίου. Το γραφείο αυτό θα επιμελείται των θεμάτων που άπτονται της διαχείριση γνώσης και θα προτείνει και υλοποιεί στρατηγικές ΔΓ στους οργανισμούς. Το γραφείο αυτό οφείλει να εντοπίζει και τους knowledge champions, οι οποίοι βρίσκονται εντός κάθε οργανισμού και αποτελούν πολύτιμες μονάδες για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών ΔΓ.
- Άμεση Ανάπτυξη Βέλτιστων Πρακτικών για τη Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα από διεθνή παραδείγματα και εμπειρία και οριζόντια διάχυση τους για την αποτελεσματική ενσωμάτωση τους στους φορείς με υστέρηση στη διαχείριση γνώσης. Δημιουργία μηχανισμού διαρκούς παρακολούθησης των υλοποιήσεων διαχείρισης γνώσης και εξαγωγής βέλτιστων πρακτικών με βάση την ελληνική πραγματικότητα.
- Εισαγωγή Τεχνολογιών Διαχείρισης Γνώσης με βάση τις ανάγκες και ιδιαιτερότητες του εκάστοτε οργανισμού. Προσεκτική επίλογή και προσαρμογή των τεχνολογιών ΔΓ με βάση τη στρατηγική και τη μεθοδολογική προσέγγιση του κάθε φορέα εν αντιθέσει με την άκριτη υλοποίηση τεχνολογιών. Η

ικανότητα μελέτης του οργανωσιακού – επιχειρησιακού μοντέλου κάθε φορέα είναι απαραίτητη για την επιτυχή ενσωμάτωση των τεχνολογιών ΔΓ.

- Δημιουργία κινήτρων για την ενεργή συμμετοχή των στελεχών του δημοσίου στις πρωτοβουλίες ΔΓ. Η έννοια του καθήκοντος που διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργεί περιοριστικά στην περίπτωση της ΔΓ καθώς αποτελεί οριζόντια διαδικασία που ξεφεύγει των στενών λειτουργιών και διαδικασιών του δημοσίου.
- Συστηματική εκμετάλλευση της γνώσης που αποκομίζουν οι δημόσιοι φορείς από την αλληλεπίδραση τους με τους πολίτες. Η εισαγωγή CRM συστημάτων που παρέχουν τη βασική τεχνολογική υποδομή για τη συλλογή της σχετικής πληροφορίας σε συνδυασμό με τεχνολογίες ΔΓ μπορεί να δώσει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα της σχέσης πολιτών-δημοσίου και να βοηθήσει στην αξιοποίηση της γνώσης αυτής για την διαρκή ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.
- Τέλος, η ισχυρή ηγεσία και η πολιτική βούληση είναι απαραίτητα στοιχεία για την υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα. Μόνο με αυτό τον τρόπο είναι δυνατό να ξεπεραστεί η «αδράνεια του συστήματος». Η βελτίωση της νομοθεσία με στόχο την απλοποίηση των διαδικασιών και την απελευθέρωση των δημοσίων υπαλλήλων από τη στενή διπολική έννοια καθήκοντος – ευθύνης και η καθημερινή ισχυρή ηγεσία για την προώθηση των στρατηγικών ΔΓ και την απορρόφηση της αντίδρασης στις αλλαγές είναι τα βασικά στοιχεία που η πολιτική και διοικητική ηγεσία πρέπει να παρουσιάσει για την επιτυχημένη υλοποίηση πρωτοβουλιών διαχείρισης γνώσης.

7. Συμπεράσματα της ομάδας εργασίας ιβ2

Κατά την διάρκεια λειτουργίας της ομάδας εργασίας ιβ2, δύο (2) δημόσιες διαβουλεύσεις οργανώθηκαν με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων γύρω από το θέμα της Διαχείρισης Γνώσης. Στις διαβουλεύσεις εκπροσωπήθηκε τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας της χώρας μας. Τα αποτελέσματα/συμπεράσματα των δύο διαβουλεύσεων παρουσιάζονται παρακάτω.

7.1 Πρακτικά 1^{ης} Διαβούλευση

Το θέμα της οργάνωσης της γνώσης αποτελεί ένα ευρύτατο αντικείμενο ειδικά σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Η αντίληψη του επιχειρηματικού κόσμου ωστόσο, για την οργάνωση της γνώσης είναι πολύ πιο στενή σε σχέση με την ίδια την έννοια της γνώσης. Η προσέγγιση της ομάδας θα πρέπει να αναφέρεται στην πρακτικότητα της Διαχείρισης Γνώσης με στόχο να παράγει αποτελέσματα που θα είναι εφαρμόσιμα. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί εύστοχο ενδιαφέρον για την ΔΓ υιοθετώντας μια ευρεία οπτική η οποία θα καταργεί αποκλεισμούς από το δόκιμο πεδίο της ΔΓ, όπως για παράδειγμα είναι ένα σύστημα ροής εργασίας (workflow) και η συνεπαγόμενη πρακτική του.

Η αντίληψη του ρόλου της ένταξη γνώσης και ειδικότερα η διάκριση ανάμεσα σε βραχύχρονη και μακρόχρονη χρήση της γνώσης αποτελούν σημαντικούς παράγοντες σε αυτή την κατεύθυνση. Η μακρόχρονη χρήση της γνώσης απαντάται σε τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης ή σε Πανεπιστημιακά Περιβάλλοντα, ενώ η βραχύχρονη χρήση είναι το αποτέλεσμα της καθημερινής χρήσης και επαναχρησιμοποίησης της γνώσης για την ικανοποίηση μίας ανάγκης σε παρόντα χρόνο όπως είναι η λήψη μίας απόφασης, υλοποίηση μίας εργασίας κτλ. Το πεδίο χρήσης της γνώσης βρίσκεται στον βραχύχρονο ορίζοντα. Η επιχειρησιακή μνήμη οφείλει να διατηρεί τη γνώση αυτής της μορφής και να την παρέχει στους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή.

Ένα δεύτερο στοιχείο που είναι σημαντικό για τη οριοθέτηση των στόχων μας για τη διαχείριση γνώσης αφορά στον τύπο προβλήματος που καλείται να απαντήσει. Υπό μια έννοια η ΔΓ μπορεί να σημαίνει τα πάντα ή τίποτα. Ένα καλά διαμορφωμένο πρόβλημα το οποίο για να επιλυθεί υπακούει σε συγκεκριμένα κριτήρια λήψης απόφασης απαιτεί περισσότερο κάποιου είδους configuration παρά τεχνικές ΔΓ. Όταν όμως το πρόβλημα είναι αδιαμόρφωτο και τα κριτήρια μη συγκεκριμενοποιημένα (wicked problems) σε αυτή την περίπτωση είναι απαραίτητη η υποστήριξη της διαχείρισης γνώσης για τη παραγωγή αποτελέσματος. Τα συστήματα ΔΓ μπορούν βεβαίως να βοηθήσουν και τις δύο περιπτώσεις καθώς είναι δυνατό να καλύψουν αφενός τη γνώση που βρίσκεται σε διεργασίες (δομημένες και αδόμητες) αλλά και τη γνώση πεδίου (domain) εντός ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι υπάρχοντες τρόποι αναπαράστασης της γνώσης δεν μπορούν να καλύψουν τις γνωστικές ανάγκες για την λήψη αποφάσεων.

Πέρα όμως από την φύση της γνώσης υπάρχει μία πολυμορφία παραγόντων που εμποδίζουν την εισαγωγή και αποδοχή της διαχείρισης γνώσης στους οργανισμούς και αυτοί οι παράγοντες μπορούν να εντοπιστούν τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα ενός μεγάλου Ευρωπαϊκού έργου με θέμα την υιοθέτηση τεχνολογιών (Technology Inception) ήταν ότι δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αποκλείονται ευφυείς χρήσεις ακόμα και κοινότοπων τεχνολογιών. Η διάσταση αυτή έχει ιδιαίτερο νόημα στο πεδίο της Διαχείρισης Γνώσης γιατί αφενός συναντάται πολύ συχνά και αφετέρου η πολυπλοκότητα των υπαρχόντων τεχνολογικών λύσεων για την ΔΓ τις κάνει πολύ συχνά απρόσιτες και απαγορευτικές για μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελεί καθοριστικό στοιχείο για την αποδοχή της ΔΓ και εδώ πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει ένα υπόδειγμα προσέγγισης που να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση, με άλλα λόγια δεν υπάρχει συγκεκριμένο ορθολογικό πρότυπο στο οποίο υπακούει η ΔΓ. Για παράδειγμα, κατά την εισαγωγή ενός συστήματος ΔΓ διαπιστώθηκε όχι μόνο ότι υπάρχουν πολλά είδη πληροφορίας και γνώσης τα οποία κατανέμονται σε συγκεκριμένες νησίδες (silos) της εταιρείας αλλά ότι επίσης διαφοροποιείται και ο τρόπος ονοματολογίας των αντικειμένων. Επίσης, η γνώση δεν παράγεται, διαχέεται ή καταναλώνεται από μόνη της αλλά στο πλαίσιο δραστηριοτήτων από υποκείμενα (actors) των οποίων η παρουσία πρέπει να γίνεται ορατή και διαφανής. Με άλλα λόγια οι φορείς της γνώσης πρέπει να συμπεριληφθούν στα συστήματα ΔΓ και να «πιστώνονται» τις ενέργειες που πραγματοποιούν στο πλαίσιο αυτών. Αυτό αποτελεί άλλωστε και ένα τρόπο για να γίνεται ρητή και κατά συνέπεια «κωδικοποιήσιμη» η λανθάνουσα, άρρητη (tacit) γνώση που υφίσταται εντός των υποκειμένων. Στην ανάγκη πίστωσης της γνώσης στον πυρήνα της συντελεί και η υφιστάμενη και καλά επικρατούσα αντίληψη της γνώσης ως δύναμη (knowledge is power), η οποία συνεχίζει να έχει μεγάλη απήχηση στους ανθρώπους των επιχειρήσεων.

Τα συστήματα καλούνται επίσης να χειριστούν τις διαδράσεις με σκοπό να δημιουργηθεί αλλά και να συντηρηθεί η «μακροβιότητα» της γνώσης. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η διαχείριση του κύκλου ζωής της πληροφορίας σε επίπεδο «event». Απαιτείται επίσης η εφαρμογή μεθόδων και μηχανισμών για τον καθορισμό και την απόδοση της υπευθυνότητας (accountability) για την γνώση ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τεκμήριο (evidence) γνωστικής εμπειρίας και συνεισφοράς. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά το φαινόμενο αυτό στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης, στα οποία πραγματοποιείται ένας συγκερασμός των συστημάτων, της γνώσης και των λειτουργιών ενός οργανισμού ως σύνολο.

Στα πλαίσια των παραπάνω κοινωνικό-διοικητικών προβληματισμών, η παρούσα ομάδα θα μπορούσε να δει τι συμβαίνει στο πεδίο της ΔΓ χωρίς συστήματα και στην συνέχεια να προσπαθήσει να εντάξει την πολυπλοκότητα των σύγχρονων τεχνολογιών στην πρακτική της. Το προφίλ των διαθέσιμων τεχνολογικών προτάσεων είναι ευρύτατο, καλύπτοντας από απλές έως πολύ σοφιστικές λύσεις και διαφορετικούς τύπους «εργαλείων», π.χ. collaboration tools, document management, search and navigation applications κτλ. Θα ήταν σημαντικό λοιπόν για την ομάδα να διερευνήσει το πλαίσιο εισαγωγής τους σε ένα οργανισμό και τις «προσδοκίες» με τις οποίες συνδέεται η ΔΓ. Ένα ενδιαφέρον ερώτημα προς τις επιχειρήσεις θα ήταν για

παράδειγμα: από που ξεκινάει μια πρωτοβουλία παρέμβασης για την ΔΓ? Από το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (HR) ή από το τμήμα Οργάνωσης? Και κατ'επέκταση: Έχει η ΔΓ στόχο την καινοτομία ή την μείωση του κόστους? κτλ.

Σε αυτό το πνεύμα, η ομάδα εργασίας θα πρέπει να έχει στους στόχους της την ευαισθητοποίηση του κοινού, την οργάνωση κατευθύνσεων και μορφών ενσωμάτωσης της ΔΓ προσαρμοσμένες στην ελληνική πραγματικότητα καθώς και μηχανισμούς διευκόλυνσης αυτής της ενσωμάτωσης από την πλευρά της πολιτείας.

Στην ομάδα εργασίας το στίγμα της Ελληνικής πραγματικότητας ήρθε από μια καινοτόμα εταιρεία στον χώρο της ΔΓ, την YourIdeas. Σύμφωνα με τα διευθυντικά της στελέχη, τα συστήματα Διαχείρισης Εγγράφων και Διαδικασιών (workflow) αποτελούν δύο παραδείγματα για τη διερεύνηση του τρόπου λειτουργίας και προσέγγισης των μεσαίων επιχειρήσεων (40-100 υπολογιστές) στην Ελλάδα σε σχέση με τη ΔΓ. Η ανάγκη για τα συστήματα αυτά προέκυψε κυρίως λόγω του όγκου των εγγράφων που βρίσκονταν σε φακέλους και της δυσκολίας ταξινόμησης, ανεύρεσης αλλά και αποθήκευσης τους. Τα συστήματα αυτά δημιούργησαν μία τυποποίηση στον τρόπο χαρακτηρισμού των εγγράφων σε ένα οργανισμό, επιβαλλόμενη συνήθως εκ των άνωθεν. Ωστόσο ο διαφορετικός τρόπος αντίληψης του περιεχομένου αυτών των εγγράφων από τους χρήστες γίνεται εμφανής στον τρόπο που αναζητάνε τα έγγραφα για την εκτέλεση της εργασίας τους. Το ίδιο παρατηρείται κατά την χρήση συνεργασιακών εργαλείων, όπου οι διάλογοι που αναπτύσσονται αποτυπώνουν σαφώς τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι περισσότερες λύσεις προσπαθούν να «καλουπώσουν» τον τρόπο σκέψης μέσω της τυποποίησης. Ακόμα και τότε όμως πάντα καταφέρνουν να ξεχωρίσουν οι βασικοί δημιουργοί γνώσης.

Τα συστήματα διαχείρισης διαδικασιών, ως ένας από τους εκφραστές της ΔΓ, αντιμετωπίζουν και αυτά χαμηλό βαθμό διείσδυσης σε μεσαίες επιχειρήσεις. Οι διαδικασίες που μέχρι στιγμής είναι άρρητες ή χαλαρές είναι αδύνατο να αποτυπωθούν καθώς είτε οι διάφοροι συμμετέχοντες σε αυτές έχουν διαφορετική αντίληψη για κάθε διαδικασία ή μιλάνε με διαφορετικό τρόπο για αυτές ή αποδεικνύεται ότι οι διακλαδώσεις και οι εξαιρέσεις τους είναι απαγορευτικά πολλές. Στον αντίποδα των τεχνικών δυσχερειών, βρίσκεται η «παραπλάνηση» των δημόσιων χρηματοδοτήσεων, οι οποίες καθιστούν μια τεχνολογία «μοδάτη» επειδή απλά επιδοτείται αλλά τελικώς ποτέ δεν χρησιμοποιείται.

Μια άλλη κατηγορία συστημάτων ΔΓ και μάλιστα πιο δημοφιλής και δοκιμασμένη είναι τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων (Document Management). Η τελευταία εξέλιξη τους αναφέρεται στην μετονομασία τους σε Document Platform συστήματα, τα οποία χαρακτηρίζονται από την ικανότητα τους να δημιουργούν περιοχές στην διαχείρισης της πληροφορίας αλλά και να επιτρέπουν συνεργασιακές πρακτικές. Από την πλευρά της ΔΓ, η συνεργασία είναι από τις τεχνολογικές εφαρμογές που προσεγγίζει περισσότερο τον τρόπο σκέψης. Η καταγραφή της συνεργασίας επιτρέπει την αποτύπωση της ιστορικότητας της γνώσης και κατοχυρώνει την εμπειρία των ατόμων.

Η υιοθέτηση και εισαγωγή τέτοιων τεχνολογιών χαρακτηρίζεται και από οργανωσιακού τύπου εμπόδια. Για παράδειγμα, σε επίπεδο χρήστη η πολύ συχνά εμφανιζόμενη μη χρήση υπολογιστή (κυρίως σε μεγαλύτερες ηλικιακά ομάδες) ή η άρνηση οποιασδήποτε αλλαγής στον παρόντα τρόπο εργασίας. Επίσης σημαντικό ρόλο παίζει και η αποφασιστικότητα της εταιρείας για ένταξη της λύσης αλλά και την δεκτικότητα των αποδεκτών. Επίσης είναι σημαντική στα αρχικά στάδια της διαδικασίας υιοθέτησης, η ανάλυση της κατάστασης και του τρόπου εργασίας.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι λύσεις για την ΔΓ είναι επιμέρους για συγκεκριμένες ανάγκες, δεν υπάρχει δυνατότητα κλιμάκωσης τους και είναι συνήθως κατά επιλογή αποσπασματικές. Επίσης, η έννοια της γνώσης δεν υφίσταται στις περισσότερες εταιρείες, και αντ'αυτού χρησιμοποιούνται ετικέτες όπως Document Management, Workflow Management, Record Management, που ακόμα και αυτά δεν ενεργοποιούνται κατάλληλα. Στα προβλήματα συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι owners των λύσεων της ΔΓ είναι τμήματα εταιρειών όπως η Διεύθυνση Οργάνωσης και όχι η εταιρεία σε οργανωσιακό επίπεδο.

Στη συνέχεια συζητήθηκε το παράδειγμα της Ernst&Young, ενός πολυεθνικού οργανισμού, ο οποίος διαχειρίζεται τη γνώση με συστηματικό τρόπο διαθέτοντας συστήματα, δομές και πολιτικές για αυτό. Το intranet της εταιρείας συγκεντρώνει και ταξινομεί με μία συγκεκριμένη ταξινομία πληροφορία από χιλιάδες πηγές και την παρέχει στους χρήστες εντός της εταιρείας. Η εταιρεία διαθέτει πάνω από 100.000 βάσεις δεδομένων. Διαθέτει επίσης knowledge offices σε παγκόσμιο επίπεδο, τα οποία στελεχώνουν knowledge managers ενώ γύρω από θεματικές ή βιομηχανίες δημιουργούνται κοινότητες γνώσης τις οποίες «εκπροσωπούν» knowledge contacts. Τα contacts αυτά δεν έχουν αποκλειστική ενασχόληση τους την ΔΓ αλλά το αντικείμενο της ΔΓ αποτελεί συμπληρωματική αρμοδιότητα.

Στην E&Y λειτουργούν επίσης communities of interest όπου κάθε επικοινωνία μεταξύ των μελών τους καταγράφεται. Μέσο ωστόσο για την ΔΓ δεν είναι μόνο η τεχνολογία. Η E&Y χρησιμοποιεί το Business Research ως μορφή διαχείρισης γνώσης. Στην E&Y δεν υπάρχει αναζήτηση γνώσης που να μην είναι εφικτή. Αν η γνώση δεν βρεθεί στο intranet, χρησιμοποιείται το δίκτυο επαφών μέσω των knowledge contacts. Στην περίπτωση μη εντοπισμού της αναζητούμενης γνώσης στην οργανωσιακή γνώση, τότε η αναζήτηση γίνεται commissioned. Στα μέσα της ΔΓ είναι επομένως, πέρα από την πληροφορία που υπάρχει καταγεγραμμένη στις βάσεις δεδομένων σε μορφή περιεχομένου, και η γνώση του τύπου «ποιος ξέρει τι» και «ποιος ξέρει ποιον». Αν αυτή η προσέγγιση αναφέρεται στον τρόπο άντλησης της γνώσης (pull), στην E&Y λειτουργεί και η αντίθετη κατεύθυνση με τακτικές αποδελτιώσεις και προώθηση στους ενδιαφερόμενους της συσσωρευμένης γνώσης που υπάρχει σε επίπεδο βιομηχανίας / χώρας / τμήματος.

Στην διαβούλευση της ομάδας συμμετείχε επίσης εκπρόσωπος μιας τουριστικής επιχείρησης ως παράγοντας ενός χώρου που θα μπορούσε να επωφεληθεί από τις υπηρεσίες της ΔΓ σε συλλογικό/κλαδικό κυρίως επίπεδο. Με την αφορμή αυτή, συζητήθηκε η τουριστική βιομηχανία στην Ελλάδα από την πλευρά των

μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο παρέχοντας υπηρεσίες. Εδώ έγινε σαφές ότι οι προσέγγιση της ΔΓ σε επιχειρησιακό επίπεδο δεν είναι εύκολο να βρει εφαρμογή. Άλλωστε ο τουρισμός δεν αποτελεί βιομηχανία έντασης γνώσης. Ωστόσο, διαπιστώθηκε η ανάγκη σε διεπιχειρησιακό, περιφερειακό ή κλαδικό επίπεδο της οργάνωσης της πληροφορίας και γνώσης των επιμέρους στοιχείων, η οποία αθροιζόμενη αποτελεί ένα σώμα από το οποίο είναι δυνατό να ωφεληθούν όλοι οι συμμετέχοντες. Μία σημαντική διάκριση που έγινε εδώ είναι ότι από την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης, η πληροφορία είναι εξωγενής και όχι ενδογενής, το οποίο καταδεικνύει και την ανάγκη οργάνωσης σε δευτεροβάθμιο επίπεδο. Η πληροφορία αυτή περιλαμβάνει καλές πρακτικές, επαφές με συναδέλφους που έχουν τεχνογνωσία, πληροφόρηση για τις εξελίξεις στο χώρο κτλ.

Παράλληλα, έγινε νύξη για τη «δημόσια» πληροφορία που δημιουργείται μέσω των εργαλείων του Web 2.0 (wikis, blogs, forums κτλ), όπου πλέον κάθε χρήστης του διαδικτύου είναι και δημοσιογράφος, παραγωγός,, περιηγητής κ.ο.κ. Η διαχείριση αυτής της πληροφορίας από τους οργανισμούς καθίσταται σε πολλές περιπτώσεις πολύ σημαντική για την καλή και αποτελεσματική λειτουργία τους, ειδικά στο χώρο του τουρισμού, όπου οι επισκέπτες ενός τόπου μεταφέρουν διαδικτυακά τις εμπειρίες και τις απόψεις τους για αυτόν.

Επανερχόμενοι στον τουρισμό, έγιναν δύο σημαντικά σχόλια. Το ένα αφορά στην κουλτούρα και το ρόλο της για την επιτυχία μίας διεπιχειρησιακής προσέγγισης (είναι εμπόδιο στην συνεργασία σε τέτοιο επίπεδο η ελληνική ιδιοσυγκρασία περί της μοναδικότητας και υπεροχής του καθενός έναντι των υπολοίπων). Το δεύτερο αφορά στη σημαντική δύναμη που έχει το κράτος για να υλοποιήσει τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, η οποία δύναμη είναι και χρηματοδοτική και ρυθμιστική. Το ερώτημα είναι κατά πόσον μπορούν πρακτικές όπως η ΔΓ να συνδεθούν με την επιχειρηματικότητα αλλά και να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για την εμπέδωση επαγγελματικών πρακτικών. Κλείνοντας το θέμα του τουρισμού έγινε συζήτηση για τους συμμετέχοντες φορείς σε κεντρικό επίπεδο, όπως ο ΣΕΤΕ, ο ΕΟΤ, το Υπ. Τουρισμού, και του ρόλου που μπορεί να έχουν σε αυτό το εγχείρημα.

7.2 Πρακτικά 2^{ης} Διαβούλευση

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα και παράλληλα πρόκληση για την Διαχείριση Γνώσης, σύμφωνα με τον κο. Δάλλα, είναι πως προσεγγίζουμε την καταγραφή απαιτήσεων για πληροφόρηση και γνώση ενός οργανισμού στα πλαίσια ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων υποστήριξης. Η δυσκολία της διαδικασίας αυτής έγκειται στην «ιδιοτροπία» και την πολυπλοκότητα, ως προς τον κατακερματισμό τους, των προβλημάτων της Διαχείρισης Γνώσης. Το πρώτο στάδιο στην διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι η κατανόηση του πως γίνεται αντιληπτή η γνώση μέσα στον οργανισμό. Μέθοδοι για τον σκοπό αυτό μπορεί να είναι workshops με παιχνίδια ή απλά μια άσκηση conceptual mapping. Σκοπός είναι η ανάδειξη social semantics μέσα από την λεπτομερή μελέτη και αποτύπωση του εμπειρικού πεδίου. Ως παράδειγμα παρουσιάστηκε η μελέτη περίπτωσης της «Morning Sun», η οποία θα συμπεριληφθεί στο report της Ο.Ε.

Ένα από βασικά ευρήματα αυτής της διαδικασίας είναι ότι παρατηρείται μεγάλη απόκλιση ανάμεσα στην αρχική δομή και το περιεχόμενο της πληροφορίας έως ότου αυτή χρησιμοποιηθεί. Βασικό αίτιο αυτού του φαινομένου φαίνεται να είναι η έλλειψη γνώσης για τις πιθανές χρήσεις της πληροφορίας, γνώση που κατέχει για παράδειγμα όταν αναφερόμαστε στον χώρο της δημόσιας διοίκησης ο πολίτης. Τις περισσότερες φορές ωστόσο αυτό που αποτυπώνεται ως γνώση είναι αυτό που απλά μπορεί να συνεισφέρει ο καθένας για διαμοιρασμό και επαναχρησιμοποίηση από άλλους. Απαιτείται επομένως μία bottom-up προσέγγιση, η οποία εντοπίζει στο εμπειρικό πεδίο τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών σε γνώση και την αντίληψη τους για αυτή στο πλαίσιο του οργανισμού, σε αντιδιαστολή με την top-down προσέγγιση η οποία εστιάζει περισσότερο στο «τι θέλω ως διοίκηση να δημοσιοποιήσω» και όχι στο τι πραγματικά χρειάζεται ο εργαζόμενος μου για να κάνει αποτελεσματικά τη δουλειά του.

Ο δημόσιος τομέας δεν διαφέρει σε αυτό το θέμα από τον ιδιωτικό. Παρατηρούνται και εκεί σημαντικές διαβαθμίσεις της πληροφορίας και της γνώσης, η χρήση της οποίας δεν ακολουθεί πολλές φορές ούτε τυπικές διαδικασίες. Ωστόσο, αυτό που είναι σημαντικά διαφορετικό στο δημόσιο τομέα είναι η πλήρης αδυναμία των εργαζομένων σε αυτό να «ξεφύγουν» από το στενό πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, όπως αυτές ορίζονται από τους νόμους, συμμετέχοντας σε πιά ευέλικτες διαδικασίες ή κινούμενοι εκτός διαδικασιών για την αντιμετώπιση wicked problems, τα οποία κατεξοχής καλείται να θεραπεύσει η Διαχείριση Γνώσης.

Το θέμα των διαδικασιών αναδεικνύεται ως σημαντικότερο στην παρούσα φάση για εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα παρά τα θέματα Διαχείρισης Γνώσης. Οι διαδικασίες του δημοσίου είναι σημασιολογικά σύνθετες και γνωστικά πλούσιες με αποτέλεσμα να καθιστούν την αυστηρή τυποποίηση τους δύσκολη παρόλο που συνήθως τυποποιούνται. Είναι γεγονός πάντως πως το Ελληνικό δημόσιο «ανακάλυψε την διαδικασία» και προβλέπεται «τσουνάμι» αναδιοργανώσεων. Από την πλευρά της Διαχείρισης Γνώσης θα ήταν πιο δόκιμο να χρησιμοποιούμε τον όρο «οργάνωση γνώσης» ως βασική απαίτηση του δημόσιου τομέα. Κοινός τόπος όλων ήταν ωστόσο πως η εν εξελίξει πρακτικές αναδιοργάνωσης διαδικασιών στον δημόσιο τομέα ανήκουν στις δεκαετίες του '80 και '90, ενώ η άκριτη χρήση τεχνολογιών μόνο αγκυλώσεις παρά διευκολύνσεις μπορεί να επιφέρει. Και αυτό γιατί δεν αντιλαμβάνονται ότι ο ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται όλο και περισσότερο οριζόντιος διαπερνώντας διαδικασίες και στεγανά, γεγονός το οποίο δε λαμβάνεται υπόψη στις αναδιοργανώσεις αυτές.

Σύμφωνα με τον κο Κωνσταντόπουλο, είναι ανάγκη να φωτιστούν και άλλες πλευρές και διαστάσεις της Διαχείρισης Γνώσης. Ενδεικτικά ανέφερε:

- την αναζήτηση και αποτύπωση της ορθολογικής βάσης πίσω από τις ανθρώπινες δράσεις (η γνώση είναι ευμετάβλητη και άτυπη γεγονός που την καθιστά απρόβλεπτη ως προς την αξιοποίηση της και σίγουρα δύσκολα να αποτυπωθεί σε διαδικασίες)
- την ανάδειξη των γνωσιακών πόρων μέσα από το ίδιο το πεδίο ζωής τους και την αποτύπωση της πορείας/μέλλοντος τους

Σε αυτό το πλαίσιο προβληματισμού δραστηριοποιείται και το ερευνητικό κέντρο Αθηνά και η Μονάδα Ψηφιακής Επιμέλειας με βασική θεματολογία τους τρόπους συγκρότησης της γνώσης, της διατήρησης/συντήρησης της και τέλος του συνδυασμού και αξιοποίησης της. Η οπτική αυτή εστιάζει σε μια bottom-up προσέγγιση για την Διαχείριση Γνώσης και έχει ως βασικό ερώτημα της το πώς η γνώση ενσωματώνεται στο διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό φαίνεται να αποτελεί τον μόνο τρόπο για την δημιουργία μια βιώσιμης μορφής γνώσης. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται απομάκρυνση από την δεσπόζουσα και κατά συνέπεια τυπολατρική εγγραφο-κεντρική οπτική της Διαχείρισης Γνώσης προς την κατεύθυνση υποστήριξης του κύκλου ζωής της γνώσης όπου θα εκτιμάται η αξία των δημιουργών της γνώσης, των δρώντων πρόσώπων και των διαδικασιών. Κυρίαρχος στόχος η αξιοποίηση των γνωσιακών πόρων χωρίς την προ-απαίτηση διαδικασιών αλλά με ένα αυτόνομο τρόπο που επιτρέπει την ένταξη των γνωσιακών πόρων στις λειτουργίες ενός οργανισμού, την αποτελεσματική διαφύλαξη τους και τη δυνατότητα επένδυσης σε αυτούς.

Στο δημόσιο τομέα η κατάσταση σε μεγάλο βαθμό αντανακλάται μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων. Βασικό εμπόδιο για την βελτίωση τους είναι η έλλειψη ανάπτυξης παρεμβάσεων με βάθος ως προς την υποστηριζόμενη διαλειτουργικότητα τους. Ο δημόσιος τομέας πάσχει επίσης από την τάση συσσώρευσης της πληροφορίας σε legacy συστήματα, από όπου η πληροφορία δεν μπορεί να μετακινηθεί λόγω κυρίως του μεγάλου όγκου της. Οι νέες πληροφοριακές υποδομές θα πρέπει να λαμβάνουν μέριμνα για την πρόσβαση σε αυτά τα συστήματα αλλά κυρίως να προβλέπουν την επεκτασιμότητα και όχι την πληρότητα τους. Βασικό επίσης πρόβλημα του δημόσιου τομέα είναι η συντεχνιακή αντίληψη ως προς την αξία της γνώσης. Επιβεβαιώνεται καθημερινά ο κανόνας ότι η γνώση είναι δύναμη, ενώ η κυκλοφορία της υπόκειται στα συμφέροντα των συντεχνιών. Μέρος του φαινομένου είναι επίσης η ύπαρξη υπαλλήλων πολλών ταχυτήτων προκειμένου να επιτυγχάνεται ομοιογένεια. Τα προβλήματα της Διαχείρισης Γνώσης στο δημόσιο τομέα επιτείνονται και από την ίδια την βασική αρχή της δημόσιας διοίκησης, ότι κάθε υπάλληλος μπορεί να δραστηριοποιηθεί μόνο στα πλαίσια που του ορίζει ο νόμος.

Η Ελλάδα προσπαθεί να προλάβει τις εξελίξεις στον χώρο των τεχνολογιών της πληροφορικής, κάνοντας ωστόσο βεβιασμένες προσπάθειες μη κοινού προσανατολισμού γεγονός που καθιστά την επιβολή προτύπων διαλειτουργικότητας πολύ δύσκολη ως ανέφικτη. Το πρόβλημα αμβλύνεται καθώς δεν υπάρχει προθυμία στην έκφραση απαιτήσεων που θα απέτρεπαν την δημιουργία κατακερματισμένων πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών. Στο δημόσιο τομέα η έννοια της προσαρμογής και ενσωμάτωσης των συστημάτων στις πρακτικές των τελικών χρηστών φαίνεται τελικά να έχει αρνητική και «μίζερη» διάσταση, αφού γίνονται εκφραστές λαθεμένων απαιτήσεων. Τα περισσότερα πληροφοριακά συστήματα στο δημόσιο, ιδίως αυτά που αγγίζουν τις έννοιες της Διαχείρισης Γνώσης, καταλήγουν συνήθως σε συστήματα «ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου».

Ανατροπή του κλίματος εντούτοις φαίνεται να συντελείται από νέους οργανισμούς (τελευταίων 10 ετών), οι οποίοι δεν διακατέχονται από τις ιδέες δημοσιο-υπαλληλικές νοοτροπίες. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι διαμεσολαβητικοί οργανισμοί και έχουν θεσπίσει τρόπους αναγνώρισης και αναβάθμισης της θέσης τους απέναντι στην «βαθιά» κυβέρνηση (βλ. Κτηματολόγιο).

Ως κατακλείδα θα μπορούσαμε να πούμε πως η Διαχείριση Γνώσης δημιουργεί από μόνη της την δική της «γραφειοκρατία» επιπρόσθετα της προϋπάρχουσας τον δημόσιο τομέα ενώ οι μεγάλοι προϋπολογισμοί την καθιστούν είδος πολυτελείας τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα. Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική ενσωμάτωση στο δημόσιο τομέα προ-απαιτεί την ανάδειξη των πραγματικών αναγκών των εργαζομένων και των πολιτών για γνώση και τη διασφάλιση της ενεργής συμμετοχής τους απομακρύνοντας τις παθογένειες και αγκυλώσεις που κατεξοχής εμφανίζονται στο δημόσιο τομέα λόγω του πλαισίου λειτουργίας του.

Η 2η διαβούλευση της ομάδας ιβ2 ολοκληρώθηκε με συζήτηση για τους τρόπους επηρεασμού των πολιτικών δράσεων σε θέματα αξιοποίησης της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και όχι μόνο και το ενδεχόμενο οργάνωσης ημερίδας με αντικείμενο τα θέματα της ομάδας ιβ2 και με συμμετοχή από Ευρωπαϊκούς και Ελληνικούς φορείς.

8. Βιβλιογραφία

- Alavi, M. and Leidner, D. E., "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 107-136.
- Barney, J., "Firm Resources and Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Boxall, P., and Steeneveld, M., "Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies," *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 4, July 1999, pp. 443-463.
- Brown J. and Duguid P., "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective," *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 198-213.
- Carneiro, A., "How does knowledge management influence innovation and competitiveness?," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, pp. 89-98.
- Cook, S. D. N. and Brown, J. S., "Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing," *Organization Science*, Vol. 10, No. 4, July-August 1999, pp. 381-400.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C., "Successful knowledge management projects," *Sloan Management Review*, Vol. ,1998, pp. 43-57.
- Davenport, T. H., *Process Innovation. Re-engineering Work Through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1993.
- Eppler, J.M., Seifried P.M. and Röpnack, A., "Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium," In *Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, New Orleans, LA, 1999.
- Fahey, I. and Prusak, L., "The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management," *California Management Review*, 1998, Vol. 40 No. 3, pp. 265-276.
- Grant R. M., "A Knowledge-based Theory of Inter-firm Collaboration," *Organization Science*, Vol. 7, No. Missing, 1996, pp.375-387.
- Hagan, M. C., "The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices," *Human Resource Management Review*, Vol. 6, No. 2, 1996, pp. 147-164.
- Lado, A. A. and Wilson, M. C., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-based Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, 1994, pp. 699-727.
- Lave, J., and Wenger, E., *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1993.
- Newell, S., Scarbrough, H., Swan, J. and Hislop, D., "Intranets And Knowledge Management: Complex Processes And Ironic Outcomes," In the *Proceedings 32nd Hawaii International Conference On Systems Sciences*, 1999.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. K., "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 1990, pp. 79-91.
- Saá-Pérez, D. P., and García-Falcón, M. J., "A Resource-based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, February 2002, pp. 123-140.

- Schultze, U. and Boland, J. R. "Knowledge Management Technology and the Reproduction of Knowledge Work Practices," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 2, 2000, pp. 193-212.
- Spender, J. C., "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, 1996, pp. 45-62.
- Storey, J. and Barnett, E., "Knowledge Management Initiatives: Learning From Failure," *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, 2000, pp. 145-156.
- Suchman, L., "Making Work Visible," *Communications of the ACM*, 1995, pp. 56-64.
- Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- Walsham, G. "Interpretive Case Studies in IS Research: Nature and Method," *European Journal of Information Systems*, Vol. 4, 1995, pp. 74-81.