



ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Ιβ2:

Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης για Προηγμένες Εφαρμογές

Ηλεκτρονικού Επιχειρείν:

Τεχνολογικές Δυνατότητες, Ευκαιρίες και Προοπτικές

2^η Διαβούλευση Πρακτικά Συνάντησης

Αθήνα, 15 Φεβρουαρίου 2008

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

A. Εισαγωγή

Η 1^η διαβούλευση της ομάδας ιβ2 έλαβε χώρα στις 15 Φεβρουαρίου 2008 στα γραφεία της ΕΔΕΤ στον 4^ο όροφο με συμμετοχή φορέων που είχαν άμεση εμπειρία με τα θέματα της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα συμμετείχαν εκπρόσωποι των παρακάτω εταιρειών:

1. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκηση – <http://www.ekdd.gr/ESDD/esdd.htm>
2. Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο - <http://academics.epu.ntua.gr>
3. Ερευνητικό Κέντρο Αθηνά - www.dcu.vladap.com
4. YOURIDEAS - <http://www.yourideas.gr/>
5. IMC – www.imc.gr
6. PLANET – www.planet.gr
7. PRC GROUP – www.prc.gr
8. ΟΠΑ – http://istlab.dmst.aueb.gr/content/groups/q_ois-details.html

Η συνάντηση ξεκίνησε με την παρουσίαση των βασικών συμπερασμάτων της 1^{ης} διαβούλευσης και των θεματικών προτεραιοτήτων της παρούσας διαβούλευσης. Ακολούθησε τοποθέτηση των μελών της ομάδας και συζήτηση.

B. Συζήτηση

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 πιο 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 περισσότερος 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 *πως 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 πρόσωπων 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 ίδεες 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 2^η 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.

Γ. Κατάλογος Συμμετεχόντων

Όνομα	Οργανισμός	email
Γιάννης Παπαμαύρος	Your Ideas	john.papamavros@yourideas.gr
Τάκης Ευγενικός	Your Ideas	takis.evgenikos@yourideas.gr
Φεναρέτη Λαμπαθάκη	Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο	flamp@epu.ntua.gr
Ειρήνη Καμά	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης	Irini.kama@oey.gr
Πάνος Κωνσταντόπουλος	ΟΠΑ - Ερευνητικό Κέντρο «Αθηνά»	panosc@aueb.gr
Κωνσταντίνος Καφεντζής	IMC	kkafentzis@imc.com.gr
Κωστής Δάλλας	PRC GROUP	cdallas@panteion.gr
Κωνσταντίνος Σαμιώτης	PLANET	ksamiotis@planet.gr
Αγγελική Πουλυμενάκου	ΟΠΑ	akp@aueb.gr