



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 7:

Στρατηγική και Αξιολόγηση της Διαχείρισης Γνώσης

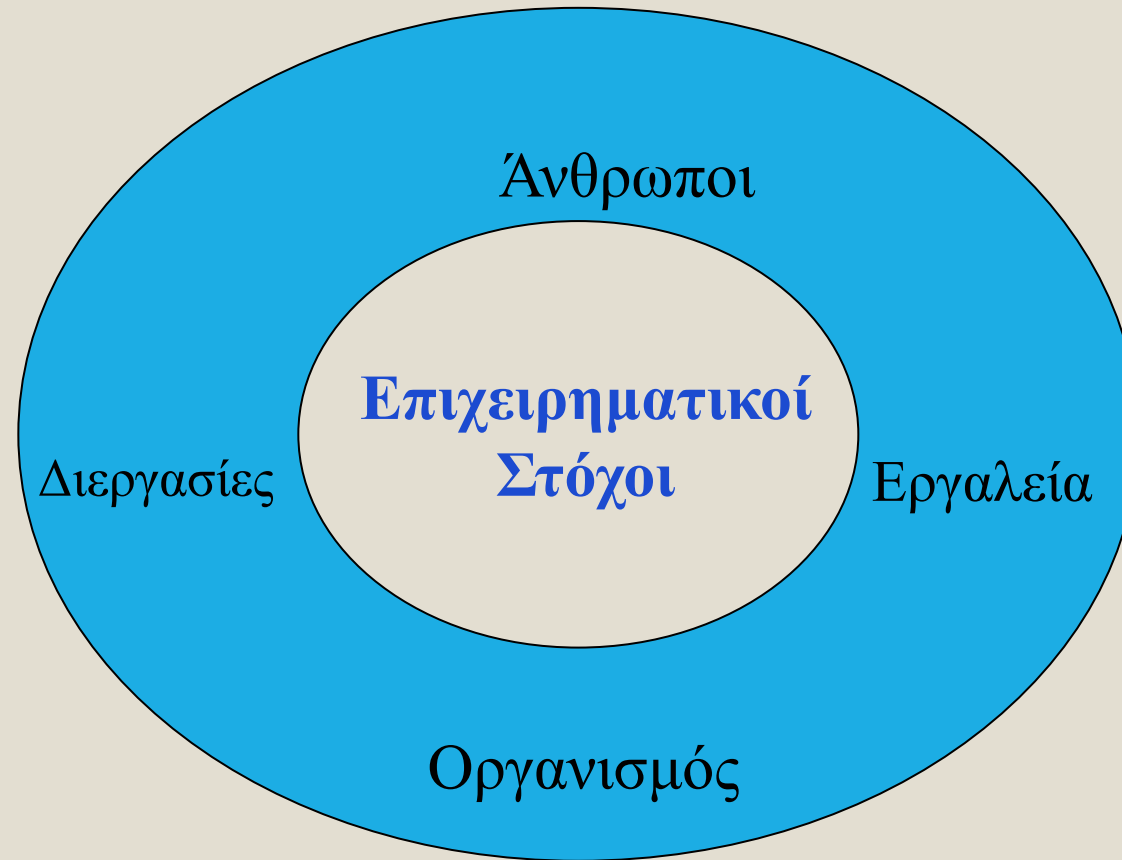
Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr

Επισκόπηση

- Στρατηγική ΔΓ
 - Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
 - *Επένδυση.*
- Μετρικές ΔΓ
 - Πώς θα καταλάβουμε ότι έχουμε επιτύχει;
 - *Απόδοση επένδυσης.*

Το Πλαίσιο της Στρατηγικής στη ΔΓ



Στρατηγική ΔΓ – Βασικά Στάδια

1. Κατανόηση των επιχειρηματικών στόχων.
2. Περιγραφή των επιχειρηματικών ζητημάτων που σχετίζονται με τη γνώση (ανάγκη για λύσεις ΔΓ).
3. Κατάλογος των διαθέσιμων πόρων γνώσης (έλεγχος ΔΓ).
 - Αποτίμηση των θεμελιωδών πολιτικών ΔΓ, των δραστηριοτήτων, των πρακτικών, των εργαλείων κλπ....που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό.
4. Συμφωνία ως προς τους στόχους της ΔΓ.
5. Διεξαγωγή ανάλυσης ελλείψεων ανάμεσα στην κατάσταση του οργανισμού «ως έχει» (έλεγχος γνώσης) και στην επιθυμητή κατάσταση (στόχοι ΔΓ).
6. Βραχυπρόθεσμος χάρτης πορείας (1 έτους) και στρατηγική ΔΓ 3-5 ετών.
 - Ανάπτυξη χάρτη πορείας που θα περιλαμβάνει μια στρατηγική που συνήθως θα αφορά μια περίοδο τριών με πέντε ετών και θα περιγράφει τις βασικές προτεραιότητες για κάθε έτος.

Έλεγχος Γνώσης

- Ποιες πληροφορίες υπάρχουν; Πώς εντοπίζονται και κωδικοποιούνται;
- Ποιος είναι υπεύθυνος για τις διαφορετικές οντότητες και για τον συντονισμό των πληροφοριών;
- Ένα βασικό μοντέλο για την αξιολόγηση της αγοράς και της χρήσης.
- Αύξηση της αξίας ή προώθηση της ζήτησης.
- Προδραστική μεγιστοποίηση της σχέσης αξίας και τιμής.

Έλεγχος Γνώσης .../2

- Η υπηρεσία του ελέγχου γνώσης σε έναν οργανισμό εντοπίζει τις βασικές ανάγκες για πληροφορίες και γνώση, καθώς και τις χρήσεις τους.
- Ο έλεγχος γνώσης εντοπίζει τους ιδιοκτήτες, τους χρήστες, τις χρήσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά των κυριότερων στοιχείων ενεργητικού γνώσης.
- Ένας έλεγχος γνώσης συνήθως διεξάγεται σε συνδυασμό με μια αποτίμηση της διαχείρισης γνώσης που παρέχει ένα σημείο αναφοράς στο οποίο βασίζεται η ανάπτυξη μιας στρατηγικής διαχείρισης γνώσης.

Έλεγχος Γνώσης .../3

- Ο έλεγχος γνώσης έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:
 - Εντοπισμός των βασικών στοιχείων ενεργητικού και των ροών γνώσης – ποιος δημιουργεί, ποιος χρησιμοποιεί.
 - Εντοπισμός ελλείψεων στις πληροφορίες και στη γνώση που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης.
 - Τομείς της πολιτικής πληροφοριών και της ιδιοκτησίας που χρειάζονται βελτίωση.
 - Ευκαιρίες μείωσης του κόστους διαχείρισης της πληροφορίας.
 - Ευκαιρίες βελτίωσης του συντονισμού και της πρόσβασης σε πληροφορίες που είναι γενικά απαραίτητες.
 - Σαφέστερη κατανόηση της συνεισφοράς που έχει η γνώση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Έλεγχος Γνώσης .../4

- Οι συνεντεύξεις των ενδιαφερόμενων μερών βοηθούν στον εντοπισμό των βασικών αναγκών γνώσης, με σκοπό την ανάπτυξη ενός χάρτη γνώσης.
- Με τη βοήθεια του χάρτη γίνεται απογραφή και αξιολόγηση του διανοητικού ενεργητικού ή του ενεργητικού γνώσης σε έναν οργανισμό.
- Μόλις ολοκληρωθεί η απεικόνιση του οργανισμού «ως έχει», μέσω της συλλογής πληροφοριών και του ελέγχου γνώσης, τότε μπορεί να διεξαχθεί μια ανάλυση ελλείψεων.

Δείγμα ερωτηματολογίου ελέγχου γνώσης

- Ποιοι είναι οι ειδικοί στον οργανισμό σας που διαθέτουν τη γνώση που χρειάζεστε;
- Γνωρίζετε σε ποιον πρέπει να απευθύνετε ένα ερώτημά σας;
- Ποιοι μηχανισμοί θα συνέβαλαν στην ενθάρρυνση της ανταλλαγής και της μεταφοράς της γνώσης στον οργανισμό σας;
- Ποια χαρακτηριστικά του οργανισμού σας φαίνεται να αποτελούν εμπόδια στην αποτελεσματική ΔΓ; Ποιοι περιορισμοί εμποδίζουν την ανταλλαγή και τη μεταφορά γνώσης;

Προσαρμοσμένο από το Liebowitz κ.ά. 2000, σ. 6.

Μοντέλα Ωριμότητας

- Μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως άρθια πλαίσια αναφοράς για την **κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αλλαγή εισάγεται και τελικά υιοθετείται** από τους οργανισμούς που έχουν ως βάση τη γνώση.
- Όταν καθίσταται σαφές **το επίπεδο ή το στάδιο ωριμότητας** στο οποίο βρίσκεται ο οργανισμός, τότε είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν **οι δυνητικοί παράγοντες διευκόλυνσης και τα δυνητικά εμπόδια** για την επίτευξη των απαραίτητων για την επιτυχία της ΔΓ αλλαγών στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στάδια Οργανωσιακής Ωριμότητας

Στάδιο ωριμότητας	Περιγραφή
1. Στάδιο χάους (chaotic)	<ul style="list-style-type: none">• Κουλτούρα χωρίς συνοχή• Λήψη αποφάσεων κατά περίπτωση χωρίς διεργασίες• Ασαφής δομή ηγεσίας• Ακαθόριστο μοντέλο λειτουργίας• Αποχωρήσεις εργαζόμενων
2. Στάδιο ad hoc	<ul style="list-style-type: none">• Πολλαπλές τοπικές κουλτούρες, δομές ηγεσίας και μοντέλα λειτουργίας• Λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο• Υψηλή κινητικότητα εργαζόμενων, με εξαίρεση τις προτιμώμενες κατηγορίες εργαζόμενων
3. Στάδιο οργάνωσης (organized)	<ul style="list-style-type: none">• Παρόμοιες τοπικές κουλτούρες• Λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο, βασισμένη στην εταιρική στρατηγική• Τοπική ηγεσία που συνδέεται με την εταιρική ομάδα ηγεσίας• Εταιρικό μοντέλο λειτουργίας που επιβάλλεται σε το τοπικό επίπεδο• Σταθερή βάση εργαζόμενων

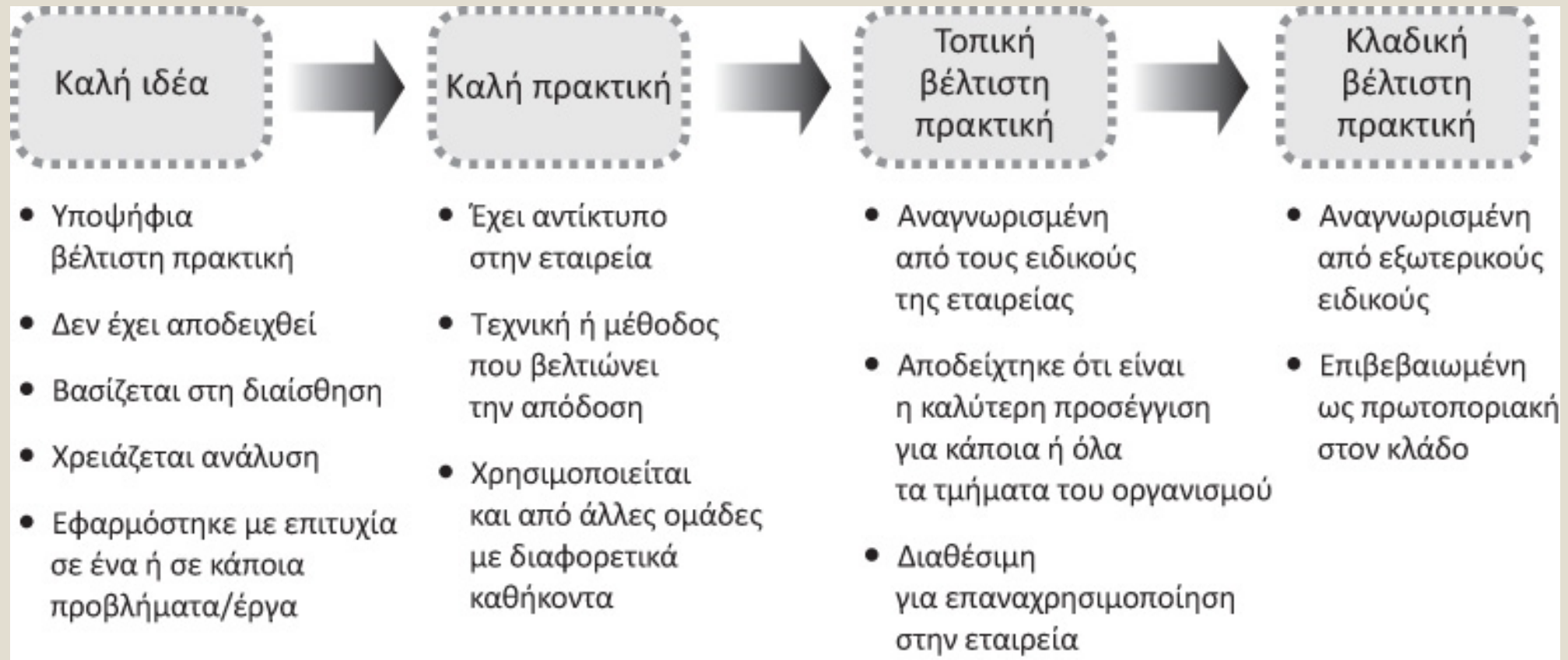
Στάδια Οργανωσιακής Ωριμότητας

4. Στάδιο διαχείρισης (managed)	<ul style="list-style-type: none">• Συνεκτική εταιρική κουλτούρα και μοντέλο λειτουργίας• Η εταιρική στρατηγική κατευθύνει τις τακτικές λειτουργίας• Η εταιρική ομάδα ηγεσίας καθοδηγεί και ενισχύει τους τοπικούς ηγέτες• Οι εργαζόμενοι στρατολογούνται και διατηρούνται με βάση τη στρατηγική κατεύθυνση
5. Στάδιο ευελιξίας (agile)	<ul style="list-style-type: none">• Γίνεται στρατηγική προσαρμογή της κουλτούρας• Το μοντέλο λειτουργίας μεταβάλλεται δυναμικά με βάση της αλλαγές στο περιβάλλον• Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ επαγγελματιών που επιθυμούν να εργαστούν για την εταιρεία

Το μοντέλο ωριμότητας ΔΓ της Forrester

Στάδιο μοντέλου ωριμότητας ΔΓ	Περιγραφή	Χαρακτηριστικές πρωτοβουλίες ΔΓ
1. Στάδιο υποστήριξης	<ul style="list-style-type: none">• Στρατηγική προσαρμογή της κουλτούρας• Το μοντέλο λειτουργίας μεταβάλλεται δυναμικά, σύμφωνα με τις αλλαγές στο περιβάλλον• Ανταγωνισμός μεταξύ επαγγελματιών που θέλουν να εργαστούν στον οργανισμό• Οι εργαζόμενοι βρίσκουν πληροφορίες με τη βοήθεια των βιβλιοθηκονόμων.	<ul style="list-style-type: none">• Γραφεία υποστήριξης γνώσης• Χρυσοί οδηγοί• Κοινότητες πρακτικής
2. Στάδιο αυτοεξυπηρέτησης	<ul style="list-style-type: none">• Οι εργαζόμενοι κωδικοποιούν τη γνώση χωρίς βοήθεια.• Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν μηχανές αναζήτησης για να βρίσκουν πληροφορίες.	<ul style="list-style-type: none">• Τεχνολογίες προώθησης• Προσαρμοσμένη ΔΓ
3. Οργανικό στάδιο	<ul style="list-style-type: none">• Η ΔΓ συμβαίνει στο παρασκήνιο – έχει ενσωματωθεί στην επιχειρηματική δραστηριότητα.• Οι πληροφορίες παρέχονται όταν είναι απαραίτητο.	<ul style="list-style-type: none">• Εξατομικευμένη ΔΓ

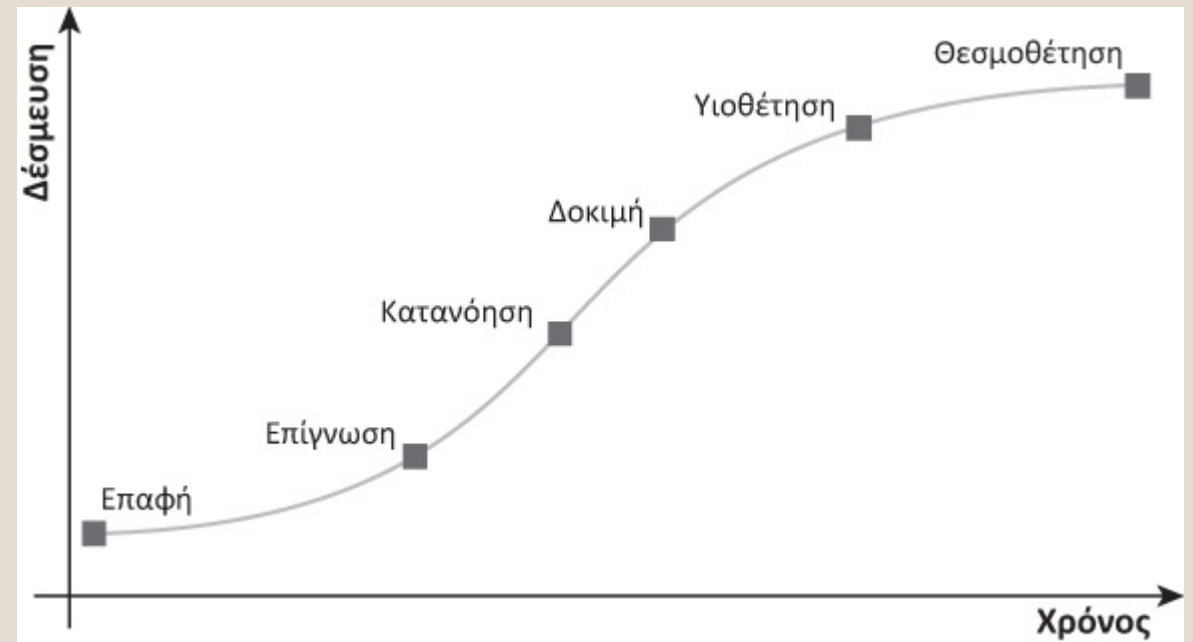
Παράδειγμα διαμοιρασμού γνώσης (προσαρμοσμένο από το Αμερικάνικο Κέντρο Παραγωγικότητας και Ποιότητας)- Εικ. 5.7



Οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας

Το οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας περιγράφει **πώς εξελίσσεται η δέσμευση και η υιοθέτηση μιας αλλαγής, πρακτικής ή τεχνολογίας** μέσα στον χρόνο. Η καμπύλη δείχνει ότι οι άνθρωποι και οι οργανισμοί **δεν αλλάζουν απότομα**, αλλά **περνούν από προβλέψιμα στάδια**.

- Ο κατακόρυφος άξονας = **Δέσμευση**
 - Ο οριζόντιος άξονας = **Χρόνος**
- Κάθε στάδιο αντιπροσωπεύει ένα επίπεδο «ωριμότητας» στη σχέση των εργαζομένων ή της επιχείρησης με τη νέα πρακτική.



Οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας

1. Επαφή (Contact)

Το πρώτο σημείο επαφής με τη νέα πρακτική/καινοτομία.

Οι εργαζόμενοι:

απλώς μαθαίνουν ότι «κάτι νέο έρχεται»

έχουν χαμηλή δέσμευση

συχνά υπάρχουν απορίες ή αβεβαιότητα

Κρίσιμο σημείο: σωστή ενημέρωση, αποφυγή φημών.

2. Επίγνωση (Awareness)

Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να **καταλαβαίνουν τι είναι αυτό που αλλάζει.**

Αρχική κατανόηση των στόχων

Συνειδητοποίηση του «γιατί χρειάζεται»

Αναγνώριση πιθανών προσωπικών επιπτώσεων

Σε αυτό το στάδιο μπορεί να εμφανιστεί **αντίσταση**, γιατί η αλλαγή γίνεται πλέον «πραγματική».

Οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας

3. Κατανόηση (Understanding)

Η κατανόηση γίνεται βαθύτερη:

Τι σημαίνει πρακτικά η αλλαγή;

Πώς θα επηρεάσει την καθημερινή εργασία;

Ποιοι πόροι και δεξιότητες απαιτούνται;

Η δέσμευση αρχίζει να αυξάνεται, καθώς η αβεβαιότητα μειώνεται.

4. Δοκιμή (Trial)

Το σημείο όπου η αλλαγή δοκιμάζεται στην πράξη:

Οι εργαζόμενοι «πειραματίζονται» με νέες διαδικασίες

Εξοικειώνονται με εργαλεία, συστήματα ή νέους ρόλους

Βλέπουν τα πρώτα οφέλη ή δυσκολίες

Κρίσιμο: παροχή υποστήριξης, coaching, επίλυση προβλημάτων.

Οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας

5. Υιοθέτηση (Adoption)

Η αλλαγή ενσωματώνεται στην καθημερινή λειτουργία:

Αρχίζει να αποτελεί τη «νέα κανονικότητα»

Η δέσμευση είναι υψηλή

Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της αλλαγής

Αποτελεί το σημείο καμπής όπου υπάρχει **σταθερή υιοθέτηση** αλλά όχι ακόμη πλήρης εδραίωση.

6. Θεσμοθέτηση (Institutionalization)

Το ανώτερο επίπεδο ωριμότητας:

Η νέα πρακτική είναι πλήρως ενσωματωμένη

Υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες, πολιτικές και ρουτίνες

Ο οργανισμός πλέον λειτουργεί με βάση το νέο σύστημα

Η συλλογική ταυτότητα ενισχύεται γύρω από την αλλαγή

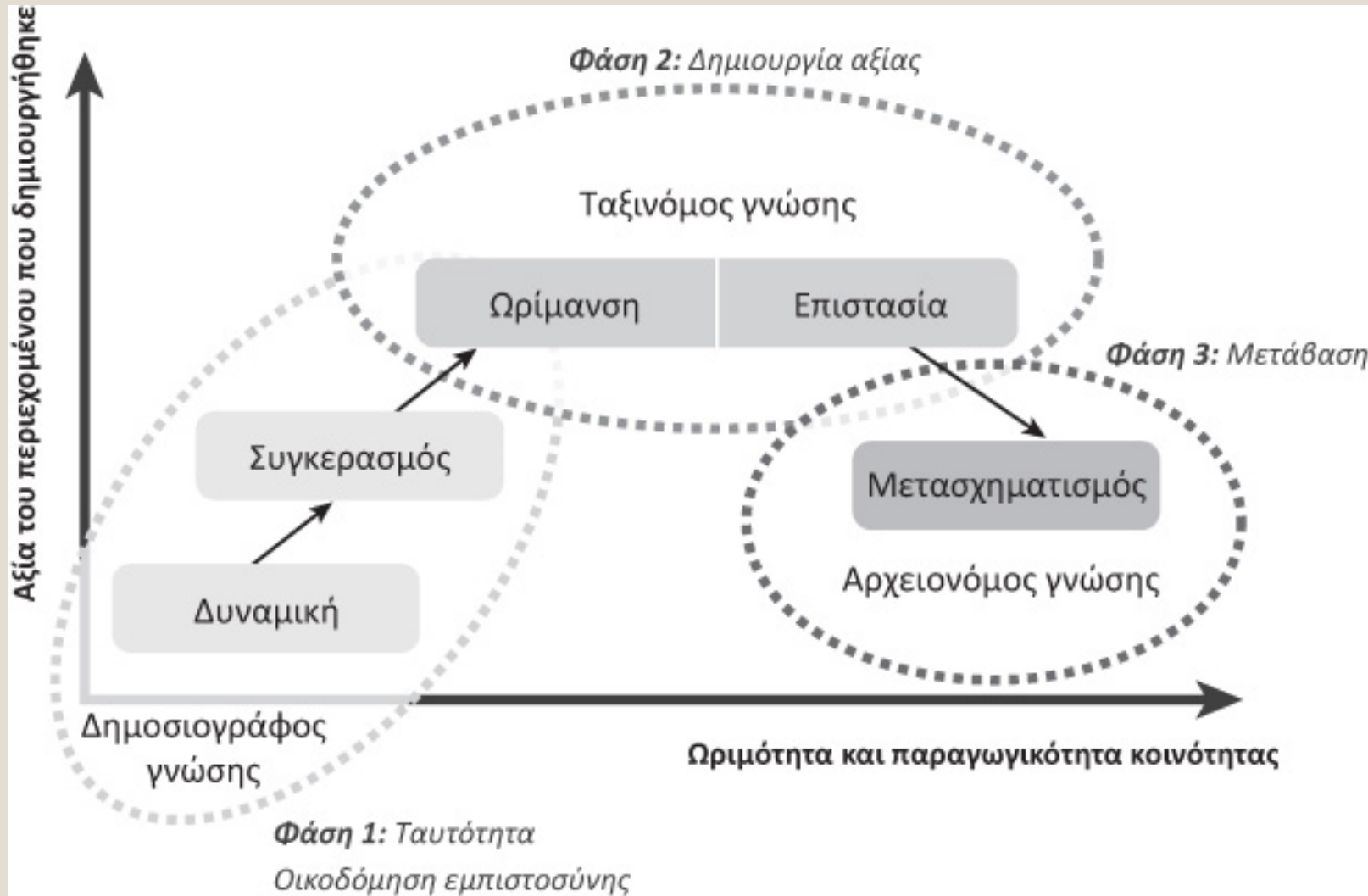
Σε αυτό το επίπεδο **δεν χρειάζεται πια εξωτερική πίεση** για να διατηρηθεί η αλλαγή.

Οργανωσιακό μοντέλο ωριμότητας

Το μοντέλο δείχνει ότι:

- Η δέσμευση αυξάνεται σταδιακά, όχι γραμμικά
- Ο οργανισμός χρειάζεται χρόνο για να φτάσει στη θεσμοθέτηση
- Τα κατάλληλα εργαλεία και ηγεσία πρέπει να προσαρμόζονται σε κάθε στάδιο
- Αν ένα στάδιο δεν υποστηριχθεί σωστά, υπάρχει κίνδυνος «επιστροφής» σε προηγούμενο επίπεδο

Μοντέλο ωριμότητας σε μια κοινότητα πρακτικής



Μοντέλο ωριμότητας σε μια κοινότητα πρακτικής

Φάση 1: Ταυτότητα & Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης:

1. Δυναμική (Novice / Peripheral Participation)

Τα μέλη παρατηρούν, μαθαίνουν και εισέρχονται σταδιακά.

Το περιεχόμενο είναι ακόμη περιορισμένο.

Η συμμετοχή είναι ενθαρρυντική αλλά όχι ακόμη δομημένη.

2. Συγκερασμός (Engaged Participation)

Τα μέλη αρχίζουν να ανταλλάσσουν εμπειρίες.

Δημιουργείται κοινή γλώσσα και κοινό πλαίσιο κατανόησης.

Η ουσιαστική εμπιστοσύνη χτίζεται.

Φάση 2: Δημιουργία Αξίας:

3. Ωρίμανση (Maturation)

Η κοινότητα λειτουργεί πλέον σταθερά.

Αυξάνεται η ποσότητα και ποιότητα της γνώσης που παράγεται.

Διαμορφώνονται ανεπίσημες «καλύτερες πρακτικές».

4. Επιστασία (Stewardship)

Η γνώση οργανώνεται, ταξινομείται και συντηρείται.

Εμφανίζεται ο ρόλος του “knowledge steward”.

Η κοινότητα φτάνει σε υψηλό επίπεδο αξίας για τον οργανισμό.

Σημείωση: Στη φάση 2 η παραγωγικότητα και η συνοχή βρίσκονται στο μέγιστο.

Μοντέλο ωριμότητας σε μια κοινότητα πρακτικής

Φάση 3: Μετάβαση & Μετασχηματισμός:

Κάποιες ώριμες κοινότητες περνούν στο επόμενο επίπεδο, όπου η γνώση:

- **μετασχηματίζεται,**
- **τυποποιείται,**
- και γίνεται μέρος του οργανισμού.

5. Μετασχηματισμός (Transformation)

Η κοινότητα πλέον δημιουργεί νέους τρόπους εργασίας.

Παρουσιάζονται καινοτόμες ιδέες και διαδικασίες.

Η κοινότητα επηρεάζει στρατηγικό επίπεδο.

6. Αρχειονόμος γνώσης (Archiving / Legacy Role)

Η γνώση γίνεται δομημένο αρχείο.

Διασφαλίζεται η διατήρηση και κληρονομιά της CoP.

Το περιεχόμενο αξιοποιείται από νέες κοινότητες ή ομάδες.

Διαμόρφωση Στόχων της ΔΓ

- Είναι απαραίτητο ο οργανισμός να καταγράψει τους **στόχους ΔΓ, με σειρά προτεραιότητας.**
- Η λίστα προτεραιοτήτων συνήθως διαμορφώνεται **από τις συνεντεύξεις με τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη και ομάδες εστίασης** που αποτελούνται από τα διευθυντικά στελέχη όλων των βασικών επιχειρηματικών μονάδων.

Διαμόρφωση Στόχων της ΔΓ/2

- Ζητείται από τα ενδιαφερόμενα μέρη να εκφράσουν, χωρίς περιορισμούς, το **όραμά** τους προς για μια βελτιωμένη εκδοχή του οργανισμού, ενός οργανισμού που θα είχε **την ιδανική κουλτούρα**, την **τεχνολογική υποδομή**, το **εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και πάνω απ' όλα κανέναν περιορισμό**.
- Μετά τη σύντομη αυτή ανάπαυλα, τα ενδιαφερόμενα μέρη **προσγειώνονται στην πραγματικότητα**, καθώς καλούνται να αναλογιστούν την εφικτότητα, τα κόστη και τα οφέλη και τον βαθμό προτεραιότητας καθενός από τους επιθυμητούς αυτούς στόχους.

Διαμόρφωση Στόχων της ΔΓ/3

- Η **επικύρωση των αποτελεσμάτων** της ανάλυσης ελλείψεων γίνεται και πάλι από τα ενδιαφερόμενα μέρη, που συμμετείχαν από την αρχή στα στάδια της συλλογής πληροφοριών και της ανάλυσης αναγκών.
- Ο **καθορισμός των προτεραιοτήτων** πρέπει να γίνεται εφόσον επιτευχθεί **συναίνεση** μεταξύ των βασικών ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού.
- **Το αποτέλεσμα θα είναι ένα έγγραφο που θα περιέχει τη στρατηγική της ΔΓ**, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως **χάρτης πορείας** για την εφαρμογή βραχυπρόθεσμων πρωτοβουλιών ΔΓ στον οργανισμό (των πρωτοβουλιών με τις υψηλότερες βαθμολογίες ως προς την εφικτότητα, την αναλογία κόστους-οφέλους και τον βαθμό προτεραιότητας), καθώς και για την εφαρμογή μιας πιο μακροπρόθεσμης στρατηγικής ΔΓ, που θα περιγράψει μερικές μεγαλύτερης διάρκειας και πιο πολύπλοκες πρωτοβουλίες.

Ανάλυση Ελλείψεων ΔΓ/1

- Καταγραφή των κυριότερων **διαφορών** ανάμεσα στην **τρέχουσα και στην επιθυμητή κατάσταση ΔΓ** σε έναν οργανισμό.
- Καταγραφή των **εμποδίων** στην εφαρμογή της ΔΓ (π.χ. μια κουλτούρα όπου κυριαρχεί η πεποίθηση ότι «η γνώση είναι δύναμη» ή όπου ανταμείβεται σταθερά η ατομική κατοχή της γνώσης).
- Καταγραφή των **σημείων μόχλευσης** ή των **παραγόντων που διευκολύνουν** τη ΔΓ (π.χ. υπάρχουσες πρωτοβουλίες που θα μπορούσαν να επεκταθούν).
- **Εντοπισμός ευκαιριών για συνεργασία** με άλλες πρωτοβουλίες της επιχείρησης (π.χ. συνδυασμός των στόχων διατήρησης της γνωσιακής συνέχειας με τις πρωτοβουλίες σχεδιασμού της διαδοχής από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού).

Ανάλυση Ελλείψεων ΔΓ/2

- Διεξαγωγή **ανάλυσης κινδύνων**.
- Εντοπισμός τυχόν **πλεονασμών** στον οργανισμό (π.χ. η μια πλευρά να μη γνωρίζει με τι ασχολείται η άλλη).
- Εντοπισμός τυχόν **σιλό γνώσης** (π.χ. ομάδες, τμήματα ή άτομα που αποθησαυρίζουν γνώση ή εμποδίζουν την ομαλή ροή γνώσης προς άλλες ομάδες, τμήματα ή συναδέλφους).
- Προσδιορισμός της **θέσης που βρίσκεται ο οργανισμός** συγκριτικά με άλλους στον κλάδο (π.χ. είναι από τους πρώτους που υιοθέτησαν τη ΔΓ, είναι ηγέτες στην ΔΓ που αποτελούν πρότυπο μίμησης από άλλους ή μόλις ξεκίνησαν να κατανοούν τις ανάγκες για ΔΓ στον οργανισμό τους).

Χάρτης Πορείας ΔΓ

- **Με ποιο τρόπο** θα διαχειριστεί καλύτερα τη γνώση ο οργανισμός, ώστε να ωφεληθεί η επιχειρηματική του δραστηριότητα;
- **Ποιες προτεραιότητες** θα τεθούν ως προς το περιεχόμενο (διαχείριση της ρητής γνώσης) και τις κοινότητες (διαχείριση της άρρητης γνώσης).
- **Να εντοπιστούν** οι διεργασίες, τα άτομα, τα προϊόντα, οι υπηρεσίες, η οργανωσιακή μνήμη, οι σχέσεις και το ενεργητικό γνώσης στα οποία θα εστιάσει ο οργανισμός για να λειτουργήσουν κατά προτεραιότητα ως μοχλοί γνώσης.
- Ποιος είναι ο **σαφής ή άμεσος σύνδεσμος** ανάμεσα στους μοχλούς ΔΓ και στους επιχειρηματικούς στόχους;
- Πώς μπορεί να **διατηρηθεί μακροπρόθεσμα η ικανότητα για ΔΓ** (π.χ. οι καθορισμένοι ρόλοι ΔΓ);

Χάρτης Πορείας ΔΓ/2

- Το **περιεχόμενο** της στρατηγικής πρέπει να είναι τόσο **διαγνωστικό όσο και καθοδηγητικό**.
- Οι συστάσεις δεν πρέπει να είναι πολύ γενικές ή πολύ αφηρημένες, ώστε να είναι **σαφής ο τρόπος εφαρμογής** τους.
- Πρέπει να συνοδεύονται από τους απαραίτητους για την καθεμία **πόρους**, όπως είναι το κόστος και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και μαζί με το απαιτούμενο **σύνολο δεξιοτήτων και την απαιτούμενη κατάρτιση**, καθώς και με τον **τρόπο αποτίμησης** που θα αποτιμηθεί ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας της εφαρμογής.

Ποιοι είναι μερικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας;

- **Συνέπεια** μεταξύ των θεμελιωδών αξιών, της επιχειρηματικής στρατηγικής και του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας.
- Έμφαση στην **προσωπική ελευθερία**, στη **συνεργασία** και στην **κοινότητα**.
- Ανώτατη **ηγεσία** που λειτουργεί ως **πρότυπο συμπεριφοράς** – ηγεσία δια του παραδείγματος (συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων).

Προτεινόμενος πίνακας περιεχομένων για μια στρατηγική ΔΓ

Αριθμός ενότητας	Τίτλος ενότητας	Σχόλια
Μεταδεδομένα	Ιστορικό/πληροφορίες εγγράφου	Συμπεριλαμβάνονται πληροφορίες για τους συγγραφείς, τον υπεύθυνο επικοινωνίας, την ημερομηνία τελευταίας αναθεώρησης, τους κατόχους των δικαιωμάτων και τους περιορισμούς διάθεσης (συνήθως δεν πρόκειται για δημόσιο έγγραφο).
1.	Συνοπτική παρουσίαση	Μέγιστη έκταση 2 σελίδων.
2.	Εισαγωγή	Το οργανωσιακό πλαίσιο, οι παράγοντες ώθησης που οδήγησαν στην απαίτηση για ΔΓ.
3.	Έλεγχος ΔΓ- βασικά ευρήματα	Θεματικές περιλήψεις από τις συνεντεύξεις των ενδιαφερόμενων μερών· απογραφή διαθέσιμων στοιχείων (ενδοδίκτυο, έργα ΔΓ, κατηγορίες γνώσης)· αποτίμηση της ωριμότητας της ΔΓ· δυνητικοί παράγοντες διευκόλυνσης και εμπόδια στη ΔΓ (τρέχουσα κατάσταση).
4.	Στόχοι ΔΓ	Κατάλογος προτεραιοτήτων, που προέκυψε κατά γενική συναίνεση των ενδιαφερόμενων μερών από στη λίστα επιδιώξεων ΔΓ της εταιρείας – σε ποια θέση θα ήθελαν να βρίσκονται στο άμεσο και στο απώτερο μέλλον.

5.	Ανάλυση ελλείψεων - βασικά ευρήματα	Αποτίμηση της απόστασης μεταξύ της τρέχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης· ανάλυση που κατατάσσει τις ελλείψεις από τη μικρότερη στη μεγαλύτερη.
6.	Προτάσεις	Ο τρόπος για εξέλιξη – οι κυριότερες προτεραιότητες που πρέπει να τεθούν, πότε, με ποιον τρόπο και από ποιον.
6α.	Βραχυπρόθεσμα	Σχέδιο δράσης για τα επόμενα 1-3 έτη, με ανάλυση κόστους – οφέλους και προσδιορισμό των μετρικών και των απαιτούμενων πόρων.
6β.	Μακροπρόθεσμα	Πρόβλεψη αποτελεσμάτων των στρατηγικών στόχων για τα επόμενα 3-5 έτη, δείχνοντας με σαφήνεια την επίδραση των στόχων στο σχέδιο δράσης.
7.	Συμπεράσματα	Προσδιορισμός των επόμενων βημάτων· συμπεριλαμβάνεται η διακυβέρνηση (ποιος εγκρίνει τη στρατηγική, πότε θα γίνει η ενημέρωσή της, η αποτίμησή της κ.λπ.).
8.	Παραρτήματα	Συμπεριλαμβάνονται (ως έγγραφα ή σύνδεσμοι στο ενδοδίκτυο) όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν.

Ενεργητικό Γνώσης

- Το **διανοητικό ενεργητικό** περιλαμβάνει τα άυλα και συχνά, εξαιρετικά πολύτιμα στοιχεία ενεργητικού, όπως είναι **οι μάρκες/επωνυμίες (brands)**, η **τεχνογνωσία των εργαζόμενων**, τα **επαγγελματικά μυστικά** και **οι τεχνικές πληροφορίες**.
- Το διανοητικό ενεργητικό περιλαμβάνει επίσης την **πνευματική ιδιοκτησία**, δηλαδή στοιχεία, όπως είναι τα **διπλώματα ευρεσιτεχνίας** και τα **εμπορικά σήματα (trademarks)**, τα οποία προστατεύονται επισήμως από τις σχετικές νομοθετικές ρυθμίσεις.

Ανακαλύπτοντας τη Σωστή Ισορροπία

1. Ρευστός οργανισμός (Αριστερή πλευρά). Αντιπροσωπεύει την πλευρά της ευελιξίας και της δημιουργικότητας.

Χαρακτηρίζεται από:

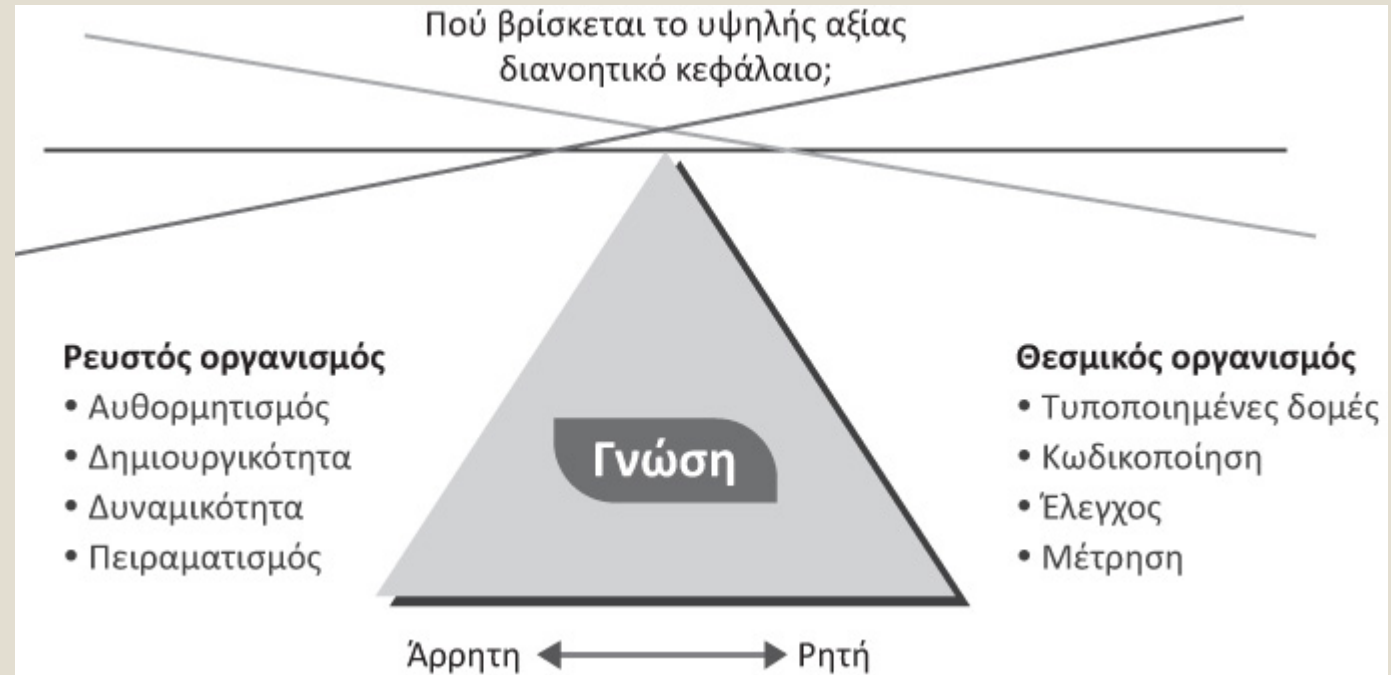
- **Αυθορητισμό**
- **Δημιουργικότητα**
- **Δυναμικότητα**
- **Πειραματισμό**

Πλεονεκτήματα:

- Προάγει την καινοτομία
- Ενισχύει τη μάθηση μέσω δράσης
- Παράγει νέα γνώση

Κίνδυνοι:

- Έλλειψη συνέχειας
- Κίνδυνος απώλειας πολύτιμης άρρητης γνώσης
- Χωρίς δομές, η γνώση μένει “στο κεφάλι των ανθρώπων”



Ανακαλύπτοντας τη Σωστή Ισορροπία

2. Θεσμικός οργανισμός (Δεξιά πλευρά).

Αντιπροσωπεύει τη **δομή, σταθερότητα και τυποποίηση**.

Περιλαμβάνει:

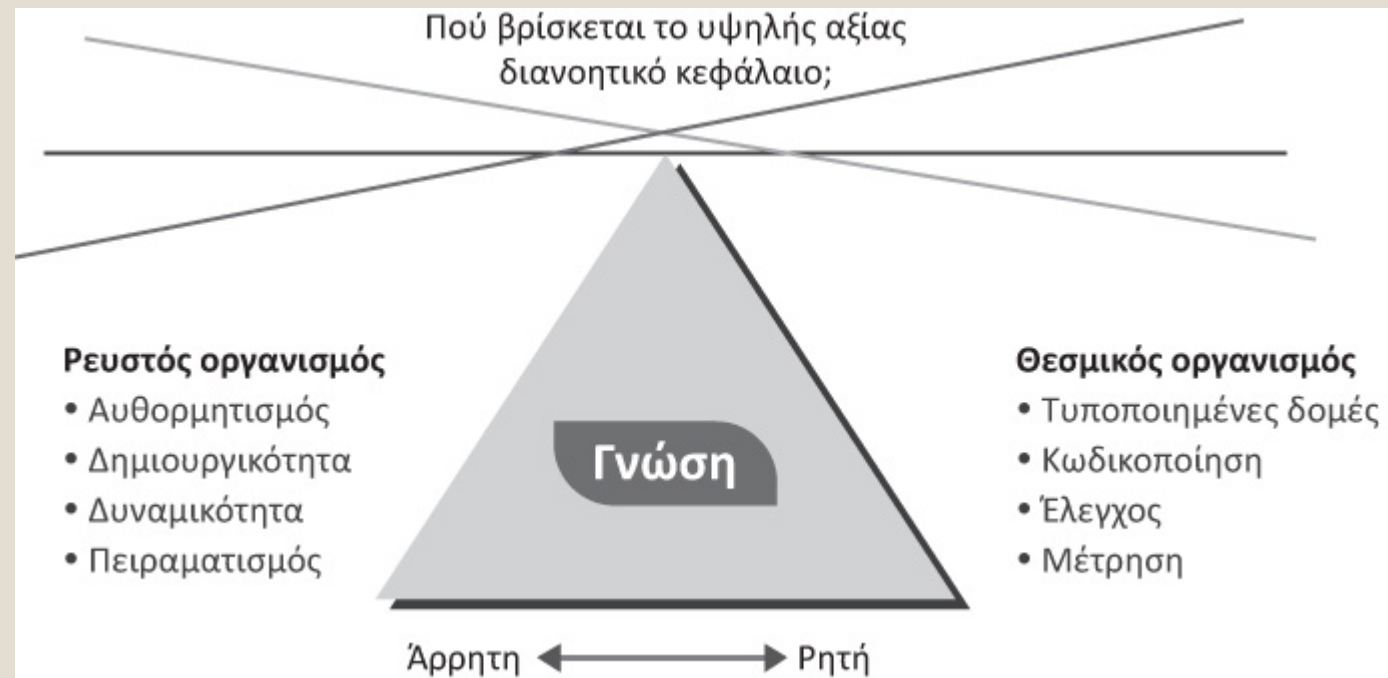
- **Τυποποιημένες δομές**
- **Κωδικοποίηση γνώσης (explicit knowledge)**
- **Έλεγχος**
- **Μέτρηση**

Πλεονεκτήματα:

- Διασφαλίζει συνέπεια
- Επιτρέπει την κλιμάκωση (scaling)
- Η ρητή γνώση είναι εύκολα μεταβιβάσιμη

Κίνδυνοι:

- Γραφειοκρατία
- Μείωση δημιουργικότητας
- Ακαμψία



Ανακαλύπτοντας τη Σωστή Ισορροπία

Το κεντρικό ζητούμενο: Η Ισορροπία

Η γνώση παράγεται και αξιοποιείται στο **σημείο ισορροπίας** ανάμεσα στα δύο άκρα.

- ✓ Πολύς αυθορμητισμός → χαοτικός οργανισμός
- ✓ Πολύς έλεγχος → καταπιεσμένος οργανισμός
- ✓ Η υψηλή αξία του διανοητικού κεφαλαίου δημιουργείται **όταν οι δύο πλευρές συνδυάζονται σωστά.**

Για παράδειγμα:

- Δημιουργικότητα (αριστερά) ↔ Τυποποίηση και διάχυση της γνώσης (δεξιά)
- Πειραματισμός ↔ Μέτρηση και αξιολόγηση
- Άρρητη γνώση ↔ Μετατροπή της σε ρητή μέσω SECI, CoPs, διαδικασιών

Κεντρικό μήνυμα:

Ο οργανισμός πρέπει να ανακαλύψει τη **δική του χρυσή τομή** μεταξύ ελευθερίας και δομής. Εκεί παράγεται η **πραγματική, αξιοποιήσιμη, υψηλής αξίας γνώση.**

Ένα συχνό πρόβλημα: Duplication of Work

Απλά παραδείγματα **duplication of work**:

- Δύο υπάλληλοι φτιάχνουν **το ίδιο report** χωρίς να το ξέρουν.
- Τρία τμήματα τηρούν **ξεχωριστές λίστες πελατών**.
- Υπάλληλος δημιουργεί από την αρχή ένα έγγραφο που υπάρχει ήδη ως template.
- Γίνονται **δύο έρευνες** για το ίδιο θέμα από διαφορετικές ομάδες.
- Δύο άτομα χειρίζονται **το ίδιο αίτημα πελάτη** παράλληλα.
- Υπάλληλοι απαντούν στα ίδια ερωτήματα γιατί δεν υπάρχει FAQ.

Γιατί είναι πρόβλημα:

- Σπαταλά χρόνο
- Αυξάνει το κόστος
- Δημιουργεί λάθη
- Μειώνει την παραγωγικότητα
- Δείχνει ότι η γνώση δεν είναι οργανωμένη
- Προκαλεί σύγχυση στους εργαζόμενους

Ένα συχνό πρόβλημα: Duplication of Work

Δηλαδή **δύο ή περισσότερα άτομα ή τμήματα κάνουν την ίδια δουλειά**, επειδή:

- δεν υπάρχει κοινή γνώση
- δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία
- η πληροφορία δεν είναι συγκεντρωμένη
- δεν υπάρχουν σαφείς διαδικασίες
- δεν ξέρουν ότι κάποιος άλλος το έκανε ήδη
- δεν υπάρχει κοινό σύστημα αρχειοθέτησης

Πώς συνδέεται με την στρατηγική γνώσης

Μειώνοντας το **duplication of work** μέσω:

- CoPs
- Templates (π.χ. Πρότυπο για “lessons learned”, Checklist για onboarding νέου υπαλλήλου, Φόρμα αιτήματος πελάτη, Template για διαχείριση περιστατικών)
- knowledge repositories (π.χ. SharePoint, Google Drive, Wiki, ERP/CRM κ.α.)
- micro-learning (δηλαδή μικρά, στοχευμένα κομμάτια γνώσης που μεταφέρονται σε πολύ σύντομη μορφή π.χ. Mini-video 3 λεπτών: «Πώς καταχωρούμε ένα νέο πελάτη»)
- κοινών αρχείων
- shared dashboards (κοινόχρηστοι πίνακες δεδομένων)

Ομαδική Άσκηση!

**«Στρατηγική Γνώσης σε Οργανισμό με Παλιά
Μυαλά»**

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

