

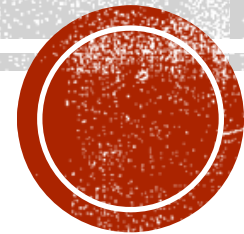


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 2: Η Διεργασία της Διαχείρισης Γνώσης

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr



ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

- Οι κυριότερες διεργασίες της ΔΓ
 - Διεργασίες Γνώσης-Πληροφορίας (Οικονομία της Γνώσης).
 - Οι διεργασίες ΔΓ των Meyer και Zack.
 - Οι διεργασίες ΔΓ των Berkowitz και Williams.
 - Οι διεργασίες ΔΓ του McElroy.
 - Οι διεργασίες ΔΓ του Wiig.
 - Οι διεργασίες ΔΓ των Carlile και Rebentisch.
 - Ένας ολοκληρωμένος κύκλος ΔΓ

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Σύλληψη γνώσης.
- Δημιουργία γνώσης
- Κωδικοποίηση γνώσης.
- Διαμοιρασμός γνώσης.
- Πρόσβαση στη γνώση.
- Εφαρμογή γνώσης.
- Επαναχρησιμοποίηση γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΝΩΣΗΣ- ΠΛΗΡΟΦΟΡΪΑΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Στη σημερινή οικονομία της γνώσης, η ικανότητα της διαχείρισης της γνώσης γίνεται όλο και πιο κρίσιμη.
 - Η δημιουργία και η διάχυση της γνώσης έχουν εξελιχθεί σε σημαντικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας.
 - Η γνώση θεωρείται πλέον ως πολύτιμο βασικό αγαθό που:
 - είναι ενσωματωμένο τόσο στα προϊόντα (ειδικά στα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας).
 - είναι ενσωματωμένο στην άρρητη γνώση των εργαζόμενων με υψηλή κινητικότητα.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ & ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Μερικά παράδοξα της γνώσης:

- Η χρήση της γνώσης δεν προκαλεί τη μείωσή της.
- Η μεταφορά της γνώσης δεν οδηγεί στην απώλειά της.
- Η γνώση είναι ανεξάντλητη, αλλά η ικανότητα να χρησιμοποιηθεί είναι σπάνια.
- Η παραγωγή της γνώσης αντιστέκεται στην οργάνωση.
- Μεγάλο μέρος της πολύτιμης γνώσης ενός οργανισμού χάνεται μέσα στον χρόνο.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΪΑΣ

- Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης απαιτεί από έναν οργανισμό να εντοπίζει, να παράγει, να αποκτά, να διαχέει και να συγκεντρώνει τα οφέλη της γνώσης, η οποία του παρέχει **στρατηγικό πλεονέκτημα**.
- Πρέπει να είναι σαφής η διάκριση μεταξύ των πληροφοριών, που μπορούν να ψηφιοποιηθούν, και του πραγματικού ενεργητικού γνώσης, που υπάρχει μόνο στο πλαίσιο ενός ευφυούς συστήματος.
 - Ο **κύκλος γνώσης-πληροφορίας** μπορεί να θεωρηθεί ως η διαδρομή που ακολουθεί η πληροφορία ώστε να μετασχηματιστεί σε πολύτιμο στρατηγικό περιουσιακό στοιχείο για τον οργανισμό, μέσω του κύκλου διαχείρισης γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΪΑΣ

- Οι πληροφορίες (information) είναι δεδομένα που μπορούμε να αποθηκεύσουμε, να ψηφιοποιήσουμε και να μεταδώσουμε εύκολα (π.χ. έγγραφα, αρχεία, αριθμοί, στατιστικά, email). Είναι «νεκρό» περιεχόμενο αν δεν το ερμηνεύσει κάποιος.
- Το ενεργητικό γνώσης (knowledge asset) είναι κάτι πιο «ζωντανό», περιλαμβάνει εμπειρία, κρίση, ερμηνεία και τη δυνατότητα να χρησιμοποιούμε την πληροφορία για λήψη αποφάσεων ή καινοτομία. Υπάρχει μόνο μέσα σε ανθρώπους ή σε ευφυή συστήματα (π.χ. ομάδες, οργανωσιακές ρουτίνες, τεχνητή νοημοσύνη που «μαθαίνει» από δεδομένα). **Δεν μπορεί να ψηφιοποιηθεί πλήρως, γιατί περιέχει πλαίσιο (context) και νόημα (meaning).**

ΚΥΚΛΟΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (KNOWLEDGE-INFORMATION CYCLE)

1. Information Creation (Δημιουργία Πληροφορίας)

- Τα δεδομένα συλλέγονται, ταξινομούνται και αποκτούν νόημα.
- Παράδειγμα: στατιστικά πωλήσεων, σχόλια πελατών, αναφορές αγοράς.
- Εδώ παίζει ρόλο η **τεχνολογία πληροφορίας (Information Technology)** - συστήματα ERP, CRM, βάσεις δεδομένων.

2. Information Use (Χρήση Πληροφορίας)

- Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για ανάλυση, πρόβλεψη ή λήψη αποφάσεων.
- Παράδειγμα: οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τα δεδομένα πωλήσεων για να αναγνωρίσουν τάσεις.
- Η χρήση της πληροφορίας οδηγεί σε **νέα γνώση**.

ΚΥΚΛΟΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (KNOWLEDGE-INFORMATION CYCLE)

3. Knowledge Creation (Δημιουργία Γνώσης)

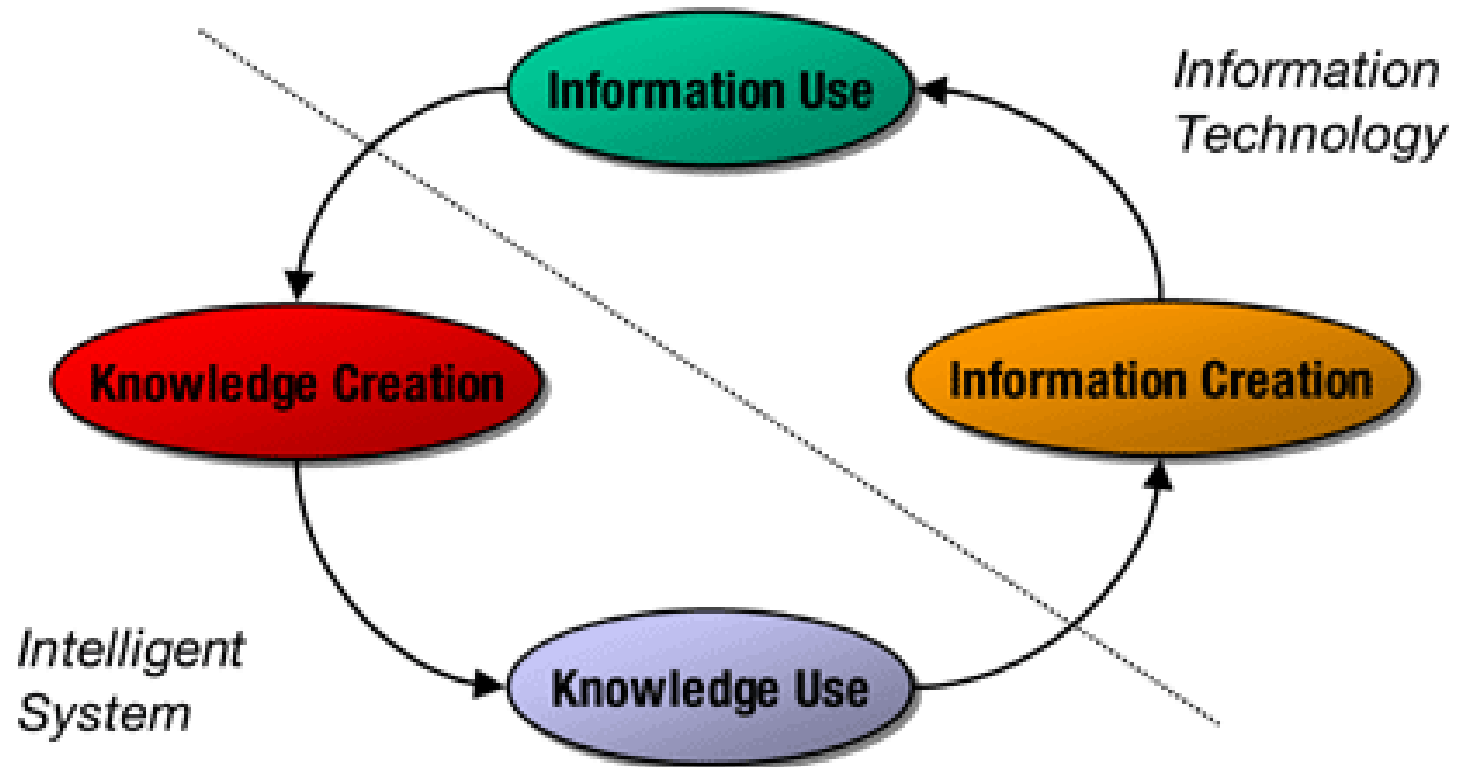
- Η νέα γνώση προκύπτει όταν οι άνθρωποι ερμηνεύουν τις πληροφορίες με βάση εμπειρία, διαίσθηση και συνεργασία.
- Παράδειγμα: συμπέρασμα ότι οι χαμηλές πωλήσεις οφείλονται στην ανεπαρκή εκπαίδευση προσωπικού.

4. Knowledge Use (Χρήση Γνώσης)

- Η γνώση εφαρμόζεται σε δράση: σχεδιασμός νέας εκπαίδευσης, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη καινοτομιών.
- Όταν χρησιμοποιείται η γνώση, παράγονται νέα δεδομένα → που ξαναγίνονται πληροφορία → και ο κύκλος συνεχίζεται.

ΚΥΚΛΟΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

Knowledge - Information Cycle



ΚΥΚΛΟΣ ΓΝΩΣΗΣ-ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ (KNOWLEDGE-INFORMATION CYCLE)

Δύο επίπεδα που διαχωρίζει το διάγραμμα:

- Πάνω μέρος (**Information Technology**): αφορά τη διαχείριση πληροφοριών, δηλαδή συστήματα, αρχεία, δεδομένα.
- Κάτω μέρος (**Intelligent System**): αφορά τη δημιουργία και χρήση γνώσης, δηλαδή ανθρώπινη σκέψη, εμπειρία και μάθηση.

Βασική ιδέα:

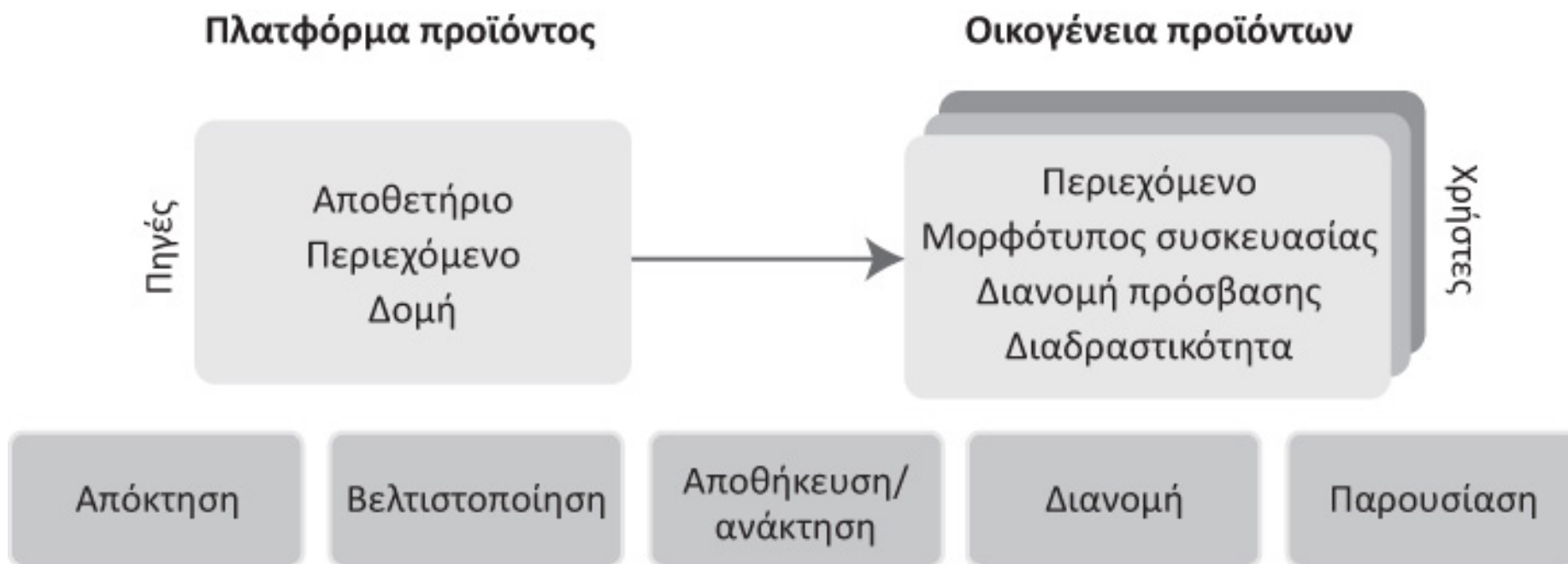
Η πληροφορία είναι το **υλικό**, ενώ η γνώση είναι η **νοημοσύνη** που το αξιοποιεί.

Ο κύκλος δείχνει ότι οι οργανισμοί μαθαίνουν συνεχώς, μετατρέποντας πληροφορία → γνώση → δράση → νέα πληροφορία.

ΔΙΕΡΓΑΣΤΕΣ ΓΝΩΣΗΣ- ΠΛΗΡΟΦΟΡΪΑΣ

- Εδραίωση κατάλληλων συστημάτων και διεργασιών διαχείρισης της πληροφορίας.
- Αναγνώριση και εντοπισμός της γνώσης και των **πηγών** γνώσης μέσα στον οργανισμό.
- Κωδικοποίηση γνώσης (μετάφρασή της σε **ρητές** πληροφορίες) ώστε να λειτουργήσουν οι οικονομίες επαναχρησιμοποίησης.
- Δημιουργία **δικτύων**, πρακτικών και κινήτρων για τη διευκόλυνση της μεταφοράς γνώσης από άτομο σε άτομο, με στόχο μια μοναδική λύση.
- Προσθήκη της προσωπικής διαχείρισης γνώσης στις οργανωσιακές αναφορές («**εταιρική μνήμη**»)

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ Μ. ΖΑΚΚ 1.



Μοντέλο διαχείρισης γνώσης, το οποίο δείχνει πώς οι διαδικασίες της ΔΓ (Διαχείρισης Γνώσης) μετατρέπουν πηγές γνώσης σε αξιοποιήσιμα προϊόντα για τους χρήστες.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ Μ. ΖΑΚΚ 1. ΕΠΕΞ'ΗΓΗΣΗ

➤ Πλατφόρμα προϊόντος (Product Platform)

- Εδώ βρίσκεται το **πυρήνικό απόθεμα γνώσης** του οργανισμού. Περιλαμβάνει:
- **Αποθετήριο:** ο χώρος όπου αποθηκεύονται οι γνώσεις (βάσεις δεδομένων, αρχεία, έγγραφα).
- **Περιεχόμενο:** η ίδια η γνώση ή πληροφορία (αναφορές, οδηγίες, εμπειρίες).
- **Δομή:** η οργάνωση της γνώσης, δηλαδή πώς ταξινομείται και πώς μπορεί να ανακτηθεί.
- Αυτή η πλατφόρμα αντλεί δεδομένα και πληροφορίες από **πηγές** (εσωτερικές ή εξωτερικές).

➤ Οικογένεια προϊόντων (Product Family)

- Αναφέρεται στις **μορφές με τις οποίες η γνώση διανέμεται και χρησιμοποιείται** από τους τελικούς χρήστες (εργαζόμενους, πελάτες, συνεργάτες). Περιλαμβάνει:
- **Περιεχόμενο:** η γνώση σε κατανοητή μορφή (π.χ. εγχειρίδια, dashboards).
- **Μορφότυπος συσκευασίας:** το «πώς» παρουσιάζεται (π.χ. PDF, βίντεο, app).
- **Διανομή/πρόσβαση:** τα μέσα μετάδοσης (π.χ. πλατφόρμες, email).
- **Διαδραστικότητα:** η δυνατότητα του χρήστη να αλληλεπιδρά με τη γνώση (π.χ. chatbots, AI).



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ Μ. ΖΑΚΚ 2.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ Μ. ΖΑΚΚ 2. ΕΠΕΞΉΓΗΣΗ

Κάτω μέρος - Διεργασίες Διαχείρισης Γνώσης: Αυτές είναι οι λειτουργίες που συνδέουν την πλατφόρμα με την οικογένεια προϊόντων, δηλαδή πώς η γνώση «κυκλοφορεί»:

- 1. Απόκτηση (Acquisition):** Συλλογή δεδομένων και πληροφοριών από διάφορες πηγές. Παράδειγμα: τηλεφωνική επικοινωνία, έρευνες, συνεντεύξεις.
- 2. Βελτιστοποίηση (Refinement):** Μετατροπή της πληροφορίας σε χρήσιμη γνώση μέσω ανάλυσης και ερμηνείας. Περιλαμβάνει: ανάλυση, δημιουργία αναφορών, επεξεργασία και μορφοποίηση περιεχομένου.
- 3. Αποθήκευση (Storage):** Καταχώρηση της γνώσης σε οργανωμένα αποθετήρια για εύκολη αναζήτηση και ανάκτηση, π.χ. βάσεις δεδομένων
- 4. Διανομή (Distribution):** Διάδοση της γνώσης σε όλο τον οργανισμό ή στους τελικούς χρήστες. Μέσα: Παγκόσμιος Ιστός, intranet, groupware, ηλεκτρονική διανομή.
- 5. Παρουσίαση (Presentation):** Παράδοση της γνώσης σε μορφή προσαρμοσμένη στις ανάγκες του χρήστη, π.χ. αναφορές, ενημερωτικά δελτία, ανακοινώσεις.

ΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ Μ. ZACK

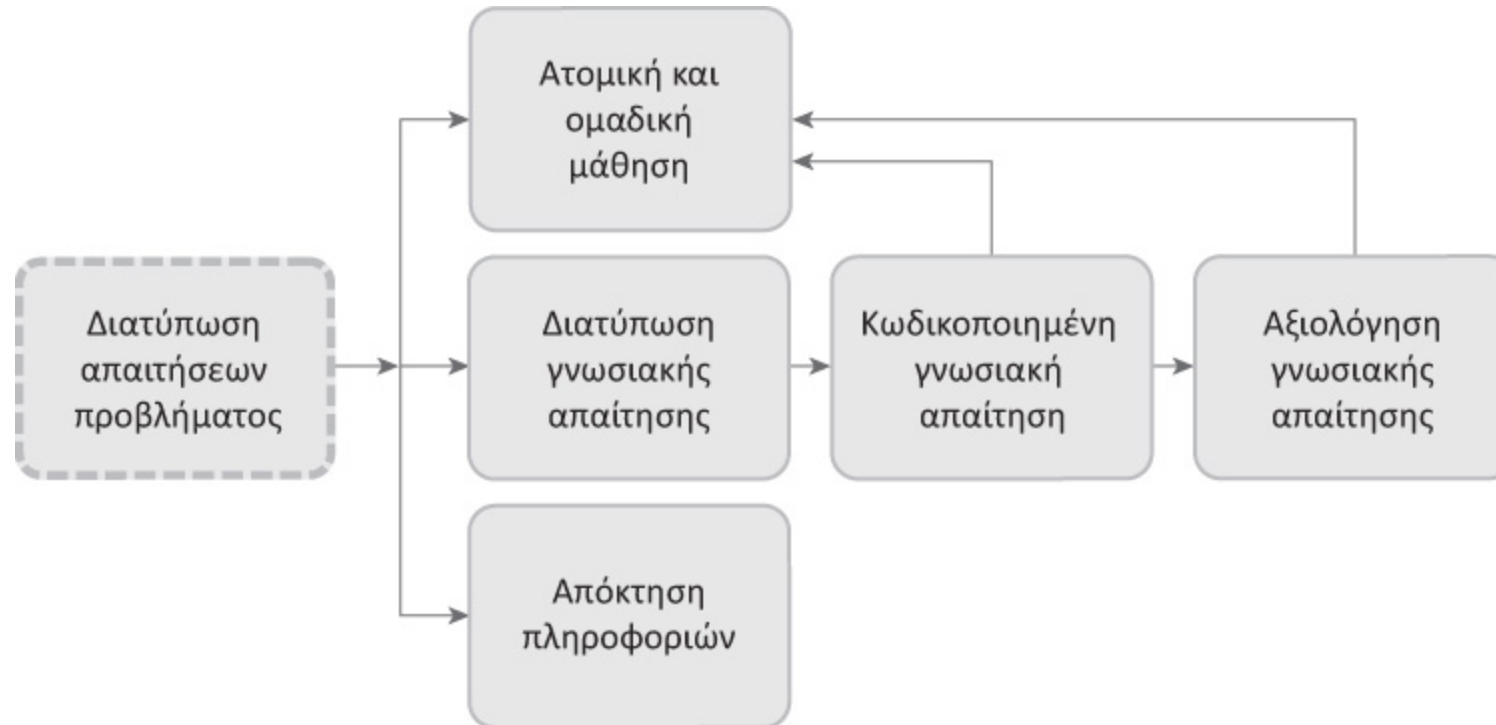
Η γνώση:

- **Παράγεται** (από έρευνες και δεδομένα),
- **Επεξεργάζεται και μορφοποιείται,**
- **Αποθηκεύεται με τρόπο οργανωμένο,**
- **Διανέμεται** μέσω τεχνολογικών καναλιών,
- **Και παρουσιάζεται** στους χρήστες για αξιοποίηση και λήψη αποφάσεων ανάλογα με τις ανάγκες τους.
- Είναι ουσιαστικά ένα **παράδειγμα κύκλου ζωής της γνώσης** σε έναν ερευνητικό οργανισμό.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Σύλληψη γνώσης.
- Δημιουργία γνώσης
- Κωδικοποίηση και βελτιστοποίηση της γνώσης.
- Διαμοιρασμός γνώσης.
- Πρόσβαση στη γνώση.
- Εφαρμογή γνώσης.
- Επαναχρησιμοποίηση γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ ΜCELROY 1.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ MCELROY 1.

Κύκλος Παραγωγής Γνώσης (Knowledge Production Cycle):

- Αφορά τη δημιουργία νέας γνώσης, η οποία προκύπτει όταν εντοπιστούν «γνωσιακά κενά» (δηλαδή ανάγκες για νέα γνώση). Στάδια:
- **Διατύπωση απαιτήσεων προβλήματος (Problem Claim Formulation)**
Ο οργανισμός εντοπίζει ένα πρόβλημα ή ανάγκη που απαιτεί νέα γνώση.
- **Διατύπωση γνωσιακής απαίτησης (Knowledge Claim Formulation)**
Δημιουργείται μια πιθανή απάντηση ή υπόθεση – μια «γνωσιακή απαίτηση».
- **Κωδικοποίηση γνωσιακής απαίτησης (Codified Knowledge Claim)**
Η νέα γνώση διατυπώνεται, τεκμηριώνεται και καθίσταται κατανοητή σε όλον τον οργανισμό.
- **Αξιολόγηση γνωσιακής απαίτησης (Knowledge Claim Evaluation)**
Η νέα γνώση ελέγχεται, επιβεβαιώνεται ή απορρίπτεται (μέσω ανατροφοδότησης, πειραματισμού, peer review κ.λπ.).
- **Ατομική και ομαδική μάθηση (Individual and Group Learning)**
Εφόσον η νέα γνώση αποδειχθεί χρήσιμη, ενσωματώνεται στη συμπεριφορά, στις διαδικασίες και στα νοητικά μοντέλα των μελών του οργανισμού.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ MCELROY 2.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ MCELROY 2.

Κύκλος Οργανωσιακής Μάθησης / Ενσωμάτωσης (Knowledge Integration Cycle): Αφορά τη διάχυση και χρήση της εγκυροποιημένης γνώσης.

- **Παραγωγή γνώσης → Οργανωσιακή γνώση**
Η νέα γνώση που εγκρίθηκε γίνεται μέρος της συλλογικής γνώσης του οργανισμού.
- **Είδη γνωσιακών απαιτήσεων:**
 - **Ανθεκτική γνωσιακή απαίτηση (Durable Knowledge Claim):** σταθερή, αξιόπιστη γνώση.
 - **Λανθασμένη γνωσιακή απαίτηση (False Knowledge Claim):** ένα κομμάτι γνώσης που προτάθηκε, αλλά αποδείχθηκε ότι δεν ισχύει ή δεν είναι χρήσιμο για τον οργανισμό.
 - **Απροσδιόριστη γνωσιακή απαίτηση (Undecided Knowledge Claim):** γνώση υπό διερεύνηση.
- **Η οργανωσιακή γνώση** στη συνέχεια τροφοδοτεί ξανά τις λειτουργίες, διαδικασίες και στρατηγικές, και παράγει νέες απαιτήσεις γνώσης — άρα ο κύκλος επαναλαμβάνεται.



ΤΙ ΣΗΜΑΪΝΕΙ «ΓΝΩΣΙΑΚΉ ΑΠΑΪΤΗΣΗ»

- Μια *γνωσιακή απαίτηση (knowledge claim)* είναι μια **πρόταση ή υπόθεση για το πώς πρέπει να γίνει κάτι**, που δημιουργείται όταν ο οργανισμός προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα ή να καλύψει ένα «γνωσιακό κενό».
- Παράδειγμα: «Αν εκπαιδύσουμε τους υπαλλήλους με μέθοδο X, θα αυξηθεί η παραγωγικότητα.»



ΕΙΔΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ

1. Ανθεκτική γνωσιακή απαίτηση (Durable Knowledge Claim): γνώση που έχει αξιολογηθεί θετικά και έχει αποδειχθεί έγκυρη, αξιόπιστη και χρήσιμη για τον οργανισμό. Πρόκειται για τη «νέα αποδεδειγμένη αλήθεια».

➤ **Πώς προκύπτει:** Μια υπόθεση ή νέα ιδέα (γνωσιακή απαίτηση) τίθεται σε δοκιμή μέσω πειραμάτων, ανατροφοδότησης, εφαρμογής στην πράξη. Αν τα αποτελέσματα είναι θετικά και επαναλαμβανόμενα, η γνώση θεωρείται **έγκυρη** και **ανθεκτική στον έλεγχο**.

Παράδειγμα: Μια αεροπορική εταιρεία εφαρμόζει δύο διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης πληρωμάτων. Οι μετρήσεις δείχνουν ότι η μέθοδος Β μειώνει τα λάθη κατά 30%.

→ Η μέθοδος Β καθιερώνεται ως **ανθεκτική γνωσιακή απαίτηση**, δηλαδή θεμελιωμένη οργανωσιακή γνώση.

➤ **Γιατί είναι σημαντική:**

- Δημιουργεί τη **βάση της οργανωσιακής γνώσης**: ό,τι έχει αποδειχθεί λειτουργικό ενσωματώνεται σε διαδικασίες, πολιτικές και πρακτικές.
- Συμβάλλει στη **σταθερότητα και συνέπεια** της οργανωσιακής μάθησης.
- Επιτρέπει τη **διάχυση βέλτιστων πρακτικών**, ενισχύοντας την αποδοτικότητα και την καινοτομία.

ΕΙΔΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ

2. Λανθασμένη γνωσιακή απαίτηση: Αφού μια γνωσιακή απαίτηση **αξιολογηθεί** (π.χ. με πειράματα, εφαρμογή, συζήτηση), μπορεί να αποδειχθεί **λανθασμένη**, δηλαδή:

- δεν δίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα,
- βασίζεται σε εσφαλμένες υποθέσεις, ή
- δεν έχει πρακτική αξία.

Παράδειγμα: Μια επιχείρηση θεωρεί ότι η μείωση των τιμών θα αυξήσει τις πωλήσεις. Μετά την εφαρμογή, τα έσοδα μειώνονται. → Η υπόθεση απορρίπτεται ως **λανθασμένη γνωσιακή απαίτηση**, αλλά η εμπειρία της αποτυχίας εμπλουτίζει τη συλλογική γνώση.

➤ **Γιατί είναι σημαντική:**

- Παρέχει **αρνητική μάθηση** - βοηθά να κατανοηθεί τι δεν λειτουργεί.
- Ενισχύει τη **γνωσιακή ωριμότητα** του οργανισμού: οι αποτυχίες καταγράφονται και αποτρέπουν την επανάληψή τους.
- Καλλιεργεί **κουλτούρα μάθησης** από λάθη και βελτίωσης μέσω ανατροφοδότησης.



ΕΙΔΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ

3. Απροσδιόριστη γνωσιακή απαίτηση (Undecided Knowledge Claim): γνώση για την οποία δεν υπάρχουν ακόμη επαρκή στοιχεία ώστε να επιβεβαιωθεί ή να απορριφθεί. Βρίσκεται «σε εκκρεμότητα», καθώς τα δεδομένα είναι περιορισμένα, αντιφατικά ή υπό αξιολόγηση.

➤ **Πώς προκύπτει:** Μια ιδέα ή υπόθεση δοκιμάζεται, αλλά τα αποτελέσματα δεν είναι ακόμα ξεκάθαρα ή πλήρη. Η γνώση αυτή **παραμένει υπό διερεύνηση** μέχρι να συγκεντρωθούν περισσότερα στοιχεία.

Παράδειγμα: Μια ξενοδοχειακή αλυσίδα δοκιμάζει ένα νέο chatbot για online κρατήσεις. Οι πρώτες ενδείξεις είναι θετικές, αλλά τα δεδομένα είναι περιορισμένα → Η ιδέα καταγράφεται ως **απροσδιόριστη γνωσιακή απαίτηση**, ώσπου να ολοκληρωθεί η αξιολόγηση μετά από μερικούς μήνες λειτουργίας.

➤ **Γιατί είναι σημαντική:**

- Δημιουργεί **χώρο για πειραματισμό και καινοτομία**, χωρίς την πίεση άμεσης απόφασης.
- Επιτρέπει στον οργανισμό να **μαθαίνει σταδιακά** και να προσαρμόζει τη στρατηγική του.
- Ενισχύει τη **δυναμική μάθηση** (learning in progress), διατηρώντας τη γνώση ζωντανή και ανοιχτή σε αναθεώρηση.



ΕΙΔΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ

Είδος γνωσιακής απαίτησης	Περιγραφή	Τύχη στο οργανωσιακό σύστημα	Παράδειγμα
Ανθεκτική	Έχει επαληθευτεί και θεωρείται αξιόπιστη γνώση	Ενσωματώνεται στην οργανωσιακή γνώση	Νέα εκπαιδευτική μέθοδος που βελτιώνει αποδεδειγμένα την απόδοση
Λανθασμένη	Απορρίπτεται ως μη έγκυρη ή μη χρήσιμη	Δεν ενσωματώνεται, αλλά κρατείται ως “μάθημα”	Λάθος υπόθεση για αύξηση πωλήσεων με μείωση τιμών
Απροσδιόριστη	Δεν έχει ακόμη επαληθευτεί ή απορριφθεί	Παραμένει υπό αξιολόγηση	Νέο λογισμικό υπό δοκιμή χωρίς επαρκή δεδομένα



ΕΙΔΗ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΗΣ

Συνοψίζοντας:

- Η ανθεκτική γνώση γίνεται οργανωσιακή περιουσία.
- Η λανθασμένη γνώση λειτουργεί ως πηγή μάθησης μέσω αποτυχίας.
- Η απροσδιόριστη γνώση διατηρεί τη δημιουργική διερεύνηση ζωντανή, προωθώντας συνεχή βελτίωση.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ MCELROY

- Η οργανωσιακή γνώση υπάρχει συλλογικά στη σκέψη των **ατόμων και των ομάδων**.
- Η χρήση της γνώσης στο περιβάλλον των επιχειρηματικών διεργασιών οδηγεί σε αποτελέσματα που είτε αντιστοιχούν στις προσδοκίες είτε όχι.
- Οι αντιστοιχίες οδηγούν στην **επαναχρησιμοποίηση**.
- Οι αναντιστοιχίες οδηγούν σε αναπροσαρμογές στη συμπεριφορά των επιχειρηματικών διεργασιών (**μάθηση**).
- Περιγράφεται με σαφήνεια ο τρόπος αξιολόγησης της γνώσης και της λήψης μιας συνειδητής απόφασης σχετικά με το αν θα ενσωματωθεί ή όχι μέσα στην οργανωσιακή μνήμη.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ MCELROY

Βασική Ιδέα του Μοντέλου McElroy:

- Η ΔΓ δεν είναι μόνο αποθήκευση και διαμοιρασμός γνώσης (όπως στα πρώτης γενιάς μοντέλα), αλλά **δυναμική διαδικασία παραγωγής, αξιολόγησης και ενσωμάτωσης νέας γνώσης.**
Η μάθηση προκύπτει όταν τα «γνωσιακά κενά» εντοπίζονται και γεφυρώνονται μέσω συστηματικής δημιουργίας και αξιολόγησης γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Σύλληψη γνώσης.
- Δημιουργία γνώσης.
- Κωδικοποίηση και Βελτιστοποίηση της γνώσης.
- Διαμοιρασμός γνώσης.
- Πρόσβαση στη γνώση.
- Εφαρμογή γνώσης.
- Αξιολόγηση & Επαναχρησιμοποίηση γνώσης.

BUKOWITZ ΚΑΙ WILLIAMS

- Το μοντέλο των Bukowitz & Williams (1999) είναι ένα από τα πιο γνωστά και πρακτικά μοντέλα Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ).
- Σε αντίθεση με άλλα θεωρητικά μοντέλα (π.χ. McElroy, Nonaka), αυτό εστιάζει περισσότερο στην καθημερινή ροή γνώσης μέσα στον οργανισμό και στο πώς η γνώση αξιοποιείται για τη λήψη αποφάσεων και τη δημιουργία αξίας.
- Το μοντέλο περιγράφει τη συνεχή διαδικασία δημιουργίας, διάχυσης και αξιοποίησης γνώσης, χωρίζοντας τη σε δύο κύκλους:
 1. Τακτικός (βραχυπρόθεσμος) κύκλος – “Day-to-Day Knowledge Cycle”
 2. Στρατηγικός (μακροπρόθεσμος) κύκλος – “Strategic Knowledge Cycle”



BUKOWITZ ΚΑΙ WILLIAMS

1. Τακτικός (βραχυπρόθεσμος) κύκλος – “Day-to-Day Knowledge Cycle”: Αφορά τις καθημερινές δραστηριότητες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι δημιουργούν, χρησιμοποιούν και μοιράζονται γνώση. Περιλαμβάνει τέσσερις διεργασίες:

- **Αναζήτηση (Get)**

Οι εργαζόμενοι αναζητούν τη γνώση που χρειάζονται για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ή να πάρουν μια απόφαση. Πηγές: συνάδελφοι, βάσεις δεδομένων, έγγραφα, εμπειρία. Παράδειγμα: «Ποιος ξέρει πώς λύνεται αυτό το τεχνικό πρόβλημα;»

- **Χρήση (Use)**

Η γνώση μετατρέπεται σε δράση για επίλυση προβλημάτων ή λήψη αποφάσεων.

- **Μάθηση (Learn)**

Από τη χρήση της γνώσης προκύπτει νέα εμπειρία, δηλαδή μάθηση. Αυτή η νέα γνώση πρέπει να καταγραφεί και να κοινοποιηθεί.

- **Συνεισφορά (Contribute)**

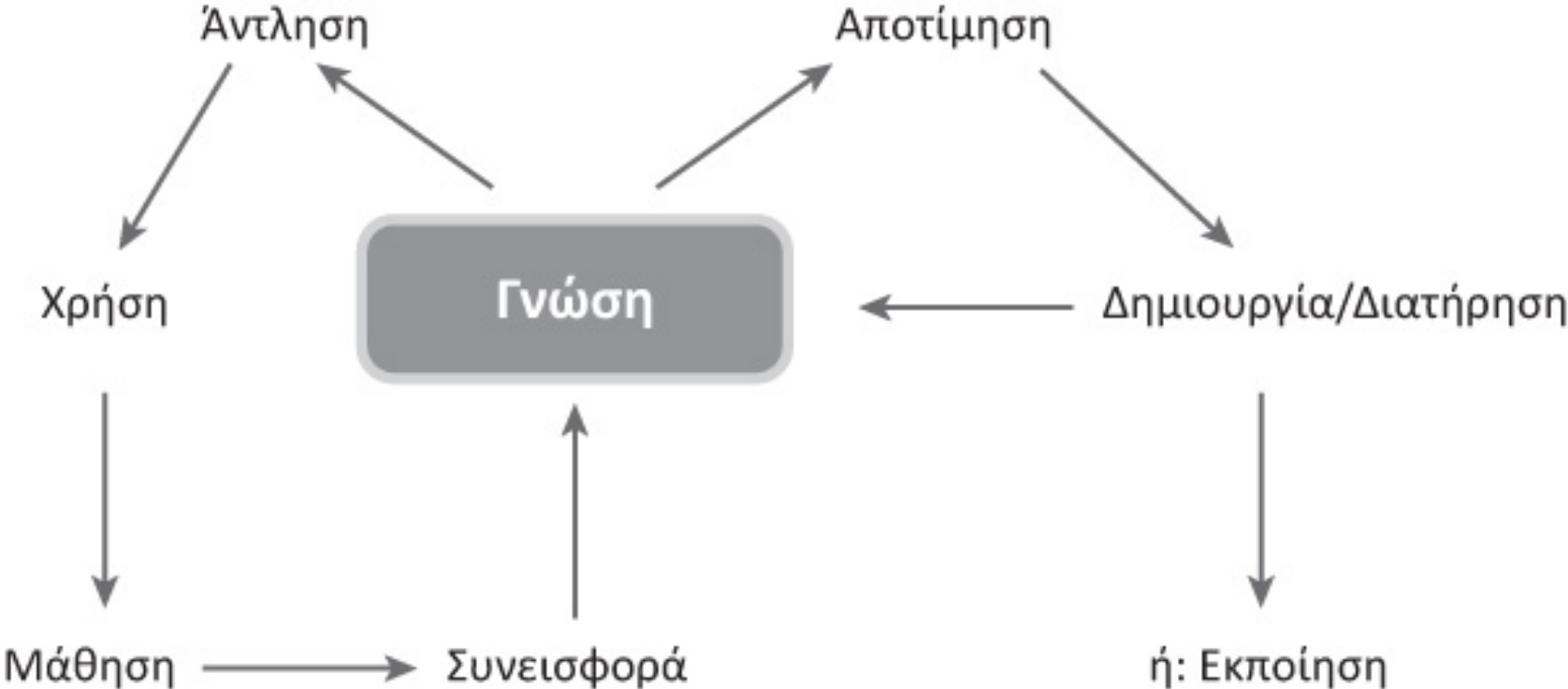
Οι εργαζόμενοι επιστρέφουν τη γνώση που απέκτησαν ή δημιούργησαν πίσω στο σύστημα, ώστε να τη χρησιμοποιήσουν άλλοι. Πρόκειται για το βήμα που εξασφαλίζει τη **συλλογική μάθηση**.

BUKOWITZ ΚΑΙ WILLIAMS

2. Στρατηγικός (μακροπρόθεσμος) κύκλος – “Strategic Knowledge Cycle”: Αφορά τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και αξιοποίηση γνώσης για στρατηγικό όφελος και καινοτομία. Περιλαμβάνει τρεις διεργασίες:

- **Δημιουργία/Ανάπτυξη (Build)**
Δημιουργία νέας γνώσης που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον.
Μέσω R&D, συνεργασιών, πειραματισμών.
- **Διατήρηση (Sustain)**
Ενσωμάτωση και διατήρηση κρίσιμης γνώσης στον οργανισμό.
Μέσω mentoring, βάσεων γνώσης, πολιτικών διαδοχής.
- **Απόρριψη (Divest)**
Αφαίρεση ή εγκατάλειψη γνώσης που δεν είναι πλέον χρήσιμη ή επίκαιρη.
Π.χ. παλιές διαδικασίες ή τεχνολογίες.

BUKOWITZ ΚΑΙ WILLIAMS



BUKOWITZ ΚΑΙ WILLIAMS

- **Στόχος του τακτικού κύκλου:** Να εξασφαλιστεί ότι η σωστή γνώση φτάνει στα σωστά άτομα τη σωστή στιγμή.
- **Στόχος του στρατηγικού κύκλου:** Να ανανεώνεται συνεχώς το γνωσιακό κεφάλαιο του οργανισμού και να ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική του.
- **Ουσία του Μοντέλου:** Οι Bukowitz & Williams βλέπουν τη ΔΓ ως ροή γνώσης - όχι στατικό απόθεμα. Η γνώση δημιουργείται, χρησιμοποιείται, μαθαίνεται και επανατροφοδοτείται συνεχώς.
Η αποτελεσματική διαχείρισή της επιτρέπει στον οργανισμό να:
 - Μαθαίνει ταχύτερα από τους ανταγωνιστές του,
 - Αποφεύγει τη «διπλή δουλειά» ή τη σπατάλη γνώσης,
 - Και μετατρέπει τη μάθηση σε **καινοτομία και στρατηγικό πλεονέκτημα.**



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Σύλληψη γνώσης.
- Δημιουργία & Συνεισφορά γνώσης.
- Επιλεκτικό φιλτράρισμα συνεισφοράς.
- Κωδικοποίηση και Βελτιστοποίηση της γνώσης.
- Διαμοιρασμός γνώσης.
- Πρόσβαση στη γνώση.
- Μάθηση & Εφαρμογή γνώσης.
- Αξιολόγηση & Επαναχρησιμοποίηση ή Εκποίηση γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIIG

- Το μοντέλο των Διεργασιών Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) του Karl M. Wiig (1993, 1997) είναι ένα από τα πρώτα και πιο θεμελιώδη στη βιβλιογραφία της Γνώσης και της Οργανωσιακής Μάθησης. Ο Wiig θεωρεί ότι η γνώση πρέπει να δημιουργείται, να οργανώνεται, να μεταδίδεται και να χρησιμοποιείται έτσι ώστε να συμβάλλει στην αποδοτική δράση και στις σωστές αποφάσεις του οργανισμού.

Το Μοντέλο Διεργασιών Διαχείρισης Γνώσης του Wiig

- Ο Wiig προσδιορίζει τέσσερις βασικές διεργασίες ΔΓ, που καλύπτουν ολόκληρο τον «κύκλο ζωής» της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG

1. Δημιουργία Γνώσης (Build Knowledge): Η διαδικασία μέσω της οποίας παράγεται νέα γνώση ή βελτιώνεται η ήδη υπάρχουσα, ώστε να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του οργανισμού.

➤ Περιλαμβάνει και τη **μετατροπή πληροφορίας σε γνώση** (π.χ. μέσω ερμηνείας, εμπειρίας και κρίσης).

➤ **Γιατί είναι σημαντική**

- Η δημιουργία γνώσης αποτελεί τη **βάση της καινοτομίας**.
- Επιτρέπει στον οργανισμό να **αντιδρά στις αλλαγές** του περιβάλλοντος.
- Ενισχύει τη **γνωσιακή αυτονομία** των εργαζομένων.

Παράδειγμα: Ανάλυση δεδομένων πελατών για να δημιουργηθεί νέα στρατηγική marketing.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG

2. Οργάνωση και Διατήρηση Γνώσης (Hold Knowledge): Η διαδικασία με την οποία η γνώση αποθηκεύεται, οργανώνεται και δομείται ώστε να είναι διαθέσιμη για μελλοντική χρήση.

➤ Πώς γίνεται

- Δημιουργία **βάσεων γνώσης**, εγχειριδίων, αρχείων, διαδικασιών.
- Οργάνωση γνώσης ανά **θέμα**, λειτουργία ή πρόβλημα.
- Διατήρηση της **πλασματικής μνήμης του οργανισμού**.

➤ Γιατί είναι σημαντική

- Εξασφαλίζει ότι η γνώση **δεν χάνεται** όταν αλλάζει προσωπικό.
- Δημιουργεί **συλλογική μνήμη** και επιτρέπει τη **γρήγορη πρόσβαση** σε κρίσιμες πληροφορίες.
- **Παράδειγμα:** Εγχειρίδιο βέλτιστων πρακτικών ή βάση δεδομένων με τεχνικές λύσεις.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG

3. Συγκέντρωση και Διάχυση Γνώσης (Pool Knowledge): Η διαδικασία μέσω της οποίας η γνώση διαμοιράζεται και ανταλλάσσεται μεταξύ ατόμων, ομάδων και τμημάτων.

➤ **Πώς γίνεται**

- Μέσω **συνεργασίας, mentoring, εκπαίδευσης, συναντήσεων, intranet, κοινών projects.**
- Περιλαμβάνει τόσο τη **ρητή γνώση** (έγγραφα, οδηγίες) όσο και την **άρρητη γνώση** (εμπειρία, διαίσθηση).

➤ **Γιατί είναι σημαντική**

- Ενισχύει τη **συλλογική μάθηση** και την **εσωτερική καινοτομία.**
- Αποτρέπει τη «γνωσιακή απομόνωση» (όταν η γνώση μένει κλειδωμένη σε άτομα ή τμήματα).
- Δημιουργεί **κοινή κατανόηση** και **κουλτούρα συνεργασίας.**

Παράδειγμα: Ομάδες πρακτικής (communities of practice) που ανταλλάσσουν εμπειρίες.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG

4. Χρήση και Εφαρμογή Γνώσης (Use Knowledge): Η διαδικασία όπου η γνώση εφαρμόζεται στην πράξη για λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων ή βελτίωση απόδοσης.

➤ **Πώς γίνεται**

- Μέσω της **ενσωμάτωσης της γνώσης** στις διαδικασίες, στα πληροφοριακά συστήματα και στις καθημερινές αποφάσεις.
- Αξιοποίηση της γνώσης για **καινοτομία, ανάπτυξη προϊόντων, σχεδιασμό στρατηγικής.**

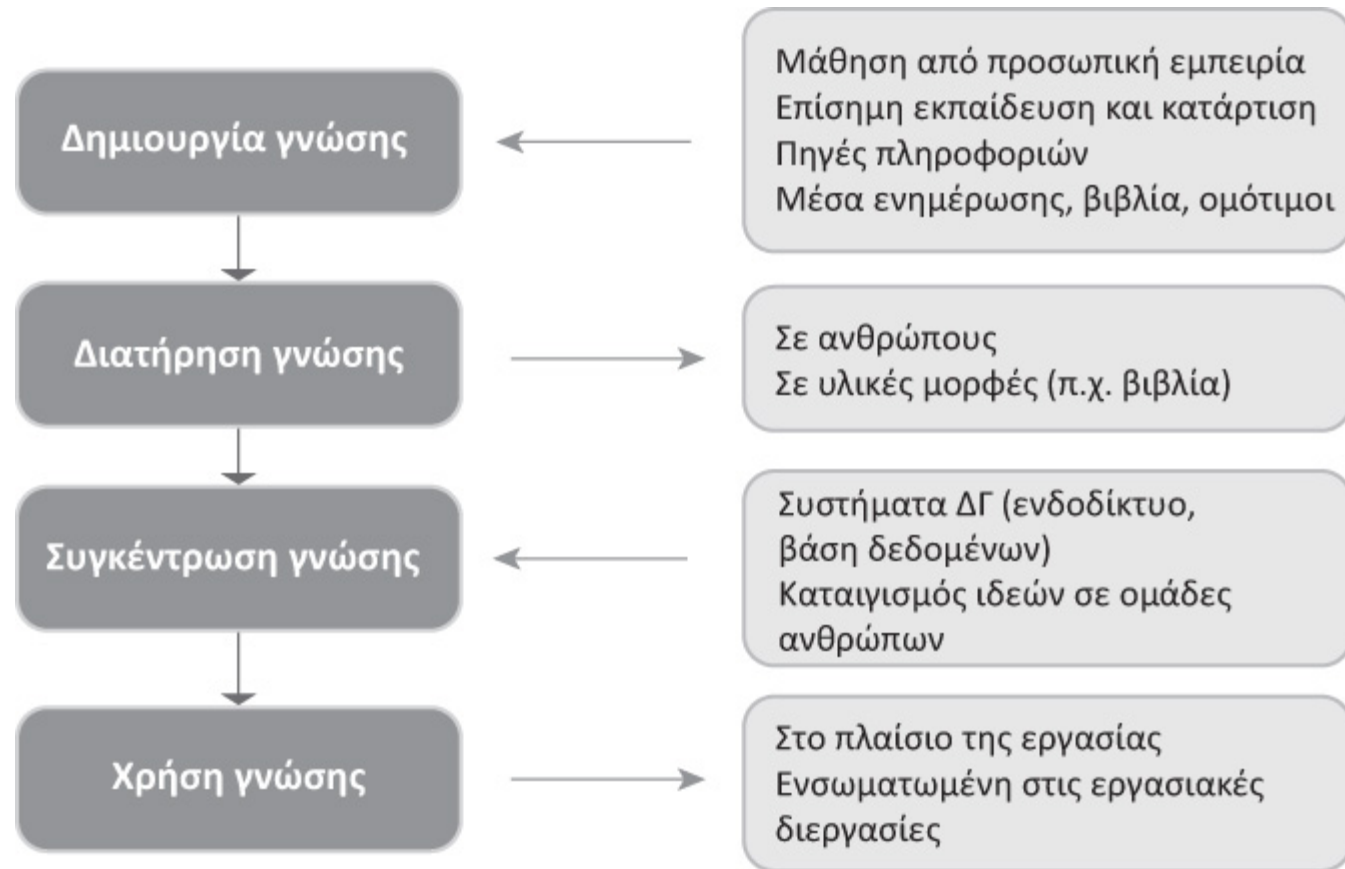
➤ **Γιατί είναι σημαντική**

- Μετατρέπει τη γνώση σε **αξία και αποτελέσματα.**
- Είναι το **τελικό στάδιο της οργανωσιακής μάθησης**, όπου η θεωρία γίνεται πράξη.
- Παράγει νέα εμπειρία, η οποία **τροφοδοτεί ξανά τον κύκλο** δημιουργίας γνώσης.

Παράδειγμα: Εφαρμογή γνώσης από προηγούμενα έργα για να βελτιωθεί ένα νέο project.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG



ΑΠΉΟΚΤΗΣΗ ΓΝΉΩΣΗΣ

- Η δημιουργία γνώσης προκύπτει μέσω:
 - Έργων Έρευνας & Ανάπτυξης.
 - Καινοτομιών, πειραματισμού, δοκιμής-λάθους.
 - Συλλογιστικής με βάση την υπάρχουσα γνώση.
 - Πρόσληψης νέων ανθρώπων.
- Η δημιουργία γνώσης μπορεί να συμβεί επίσης μέσω της εισαγωγής γνώσης:
 - Εκμαιούοντας γνώση από τους ειδικούς.
 - Από εγχειρίδια διεργασιών, από βιβλία και άλλα έγγραφα.
 - Από τη μετακίνηση ανθρώπων μεταξύ τμημάτων.
 - Από την παρατήρηση του πραγματικού κόσμου.

ΑΝ'ΑΛΥΣΗ ΓΝ'ΩΣΗΣ

- Εξαγωγή όσων φαίνεται να αποτελούν γνώση μέσα από το υλικό που έχει αποκτηθεί:
 - Ανάλυση μαγνητοφωνήσεων και αναγνώριση μοτίβων.
 - Ακρόαση μιας εξήγησης και επιλογή εννοιών.
- Αφηρημένο εξαγόμενο υλικό.
- Αναγνώριση εξαγόμενων μοτίβων.
- Επεξήγηση συσχετισμών ανάμεσα στα αποσπάσματα γνώσης (π.χ. σύγκριση και αντιπαραβολή, αιτιώδεις σχέσεις).
- Επικύρωση ότι το εξαγόμενο υλικό αντιστοιχεί στη σημασία των αρχικών πηγών.

ΑΝΑΣΎΝΘΕΣΗ (ΣΎΝΘΕΣΗ) ΤΗΣ ΓΝΎΩΣΗΣ

- Γενίκευση του υλικού που έχει αναλυθεί με στόχο την εξαγωγή των ευρύτερων αρχών που το διέπουν.
- Δημιουργία υποθέσεων που να εξηγούν τις παρατηρήσεις.
- Εξακρίβωση ότι υπάρχει συμμόρφωση μεταξύ της νέας και της υπάρχουσας γνώσης (π.χ. επιβεβαίωση της εγκυρότητας με βάση τις ήδη γνωστές πληροφορίες).
- Ενημέρωση του συνόλου της δεξαμενής γνώσης με την ενσωμάτωση της νέας γνώσης.
 - Απόρριψη της παλιάς, λανθασμένης, ξεπερασμένης ή μη συναφούς πλέον γνώσης.

ΚΩΔΙΚΟΠΟΪΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΚΕΥΉ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

- Αναπαράστασης τη γνώσης μέσα στη σκέψη μας (π.χ. νοητικά μοντέλα).
- Σύνθεσης της γνώσης σε ένα συνεκτικό μοντέλο.
- Καταγραφή της γνώσης σε βιβλία και εγχειρίδια.
- Κωδικοποίησή της, ώστε να αναρτηθεί σε ένα αποθετήριο γνώσης.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΪΓΜΑΤΑ

- Έρευνα αγοράς.
 - Ομάδες εστίασης.
 - Έρευνες.
 - Ανταγωνιστική περιγνωσία.
 - Εφαρμογές εξόρυξης δεδομένων.
- Σύνθεση των διδαγμάτων (τι λειτούργησε, τι όχι)- δημιουργία υποθέσεων.
 - Επικύρωση με τη χρήση συνεντεύξεων και ερωτηματολογίου ως προς την ικανοποίηση των πελατών.
 - Τεκμηρίωση ως εγχειριδίου κατάρτισης για το μάρκετινγκ στη συγκεκριμένη αγορά-στόχο.

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΓΝΩΣΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

- Μια εταιρεία κατέχει μερικές ιδιόκτητες μεθόδους και τρόπους παραγωγής προϊόντων.
- Γνώση που έχει καταγραφεί με τη μορφή ερευνητικών εκθέσεων, σε τεχνικά έγγραφα, με ευρεσιτεχνίες.
- Άρρητη γνώση, η οποία μπορεί να εκμαιευθεί και να ενσωματωθεί στη γνωσιακή βάση με τη μορφή τεχνογνωσίας, συμβουλών, μυστικών του επαγγέλματος.
 - Βιντεοσκοπημένες επιδείξεις από ειδικούς.
 - Συστήματα υποστήριξης καθηκόντων.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

- Μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως συζητήσεις, δίκτυα εμπειρογνωμόνων και επίσημες ομάδες εργασίας.
- Η συγκέντρωση της γνώσης αποτελείται από:
 - Συντονισμό της γνώσης συνεργατικών ομάδων.
 - Δημιουργία δικτύων εμπειρογνωμόνων ώστε να εντοπιστεί ποιος γνωρίζει τι.
 - Μόλις προσδιοριστούν οι πηγές της γνώσης, δημιουργείται ένας κατάλογος αναφορών (background references) για μια βιβλιοθήκη ή άλλες πηγές γνώσης.
- Πρόσβαση και η ανάκτηση
 - Δυνατότητα να ανατρέξει κάποιος σε ανθρώπους που κατέχουν γνώσεις για να λάβει συμβουλές για ένα δύσκολο πρόβλημα, να πάρει μια δεύτερη γνώμη από έναν ειδικό ή να συζητήσει με έναν συνάδελφο για μια δύσκολη υπόθεση.
 - Άμεση πρόσβαση σε αποθετήριο – για συμβουλές, διευκρινίσεις.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΓΝΩΣΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΪΓΜΑΤΑ

- Ένας εργαζόμενος μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι δεν διαθέτει την απαραίτητη γνώση και τεχνογνωσία ώστε να επιλύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα.
- Το άτομο αυτό ίσως έρθει σε επαφή με άλλους μέσα στον οργανισμό, οι οποίοι έχουν αντιμετωπίσει και έχουν επιλύσει παρόμοια προβλήματα, είτε αντλώντας πληροφορίες από το οργανωσιακό αποθετήριο γνώσης είτε βρίσκοντας έναν ειδικό μέσω του συστήματος εντοπισμού εμπειρογνωσίας.
- Στη συνέχεια, το άτομο μπορεί να οργανώσει όλες αυτές τις πληροφορίες και να ζητήσει την επικύρωση του περιεχομένου από πιο έμπειρους εργαζόμενους γνώσης.

ΧΡΉΣΗ ΓΝΏΣΗΣ

- Χρήση της καθιερωμένης γνώσης για την διεκπεραίωση ενός καθήκοντος ρουτίνας (π.χ. η κατασκευή τυποποιημένων προϊόντων, η παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας).
- Χρήση των γενικών γνώσεων για τη διερεύνηση μιας επικείμενης έκτακτης κατάστασης (π.χ. τον καθορισμό του προβλήματος, την εκτίμηση των πιθανών επιπτώσεων).
- Χρήση της γνώσης για την περιγραφή της κατάστασης και του εύρους των επιπτώσεών της (π.χ. αναγνώριση του προβλήματος και γενικότερα του τρόπου χειρισμού του).
- Επιλογή σχετικών ειδικών γνώσεων για τη διαχείριση μιας κατάστασης (π.χ. προσδιορισμός του ατόμου που πρέπει να συμβουλευτούμε ή στο οποίο θα αναθέσουμε την επίλυση του προβλήματος).
- Παρατήρηση και η αναγνώριση των χαρακτηριστικών μιας κατάστασης, συλλογή και οργάνωση των απαραίτητων για δράση πληροφοριών.
- Ανάλυση μιας κατάστασης, (π.χ. σύγκριση με γνωστά μοτίβα ή ιστορικό).

ΧΡΉΣΗ ΓΝΏΣΗΣ (ΣΥΝΉΧΕΙΑ)

- Συνδυασμός των εναλλακτικών λύσεων με τη χρήση γνώσης (π.χ. αναγνώριση επιλογών, περιγραφή διαφορετικών προσεγγίσεων που ίσως ακολουθήσουμε).
- Αξιολόγηση πιθανών εναλλακτικών, χρησιμοποιώντας νέες γνώσεις (π.χ. ο καθορισμός των ρίσκων και των οφελών κάθε πιθανής προσέγγισης).
- Χρήση της γνώσης για να αποφασίσουμε τι θα πράξουμε.
 - Κατάταξη εναλλακτικών, επιλογή και έλεγχος της πραγματικής κατάστασης.
- Εφαρμογή επιλεγμένων εναλλακτικών.
 - Επιλογή και συγκέντρωση εργαλείων.
 - Σύνταξη σχεδίου εφαρμογής, διανομή του και εξουσιοδότηση στην ομάδα να προχωρήσει.

ΧΡΉΣΗ ΓΝΏΣΗΣ - ΠΑΡΑΔΕΪΓΜΑΤΑ

- Ένας ειδικός στη μηχανολογία αντιμετωπίζει ένα νέο πρόβλημα.
- Συγκεντρώνει πληροφορίες για τη διάγνωση και ανάλυση της κατάστασης.
- Συνθέτει μια λίστα με πιθανές λύσεις με τα γνωστά διαθέσιμα εργαλεία που διαθέτει.
- Αποφασίζει ως προς την καλύτερη δυνατή επιλογή και την εφαρμόζει για να διορθώσει το εξάρτημα.
- Τα μη τυποποιημένα καθήκοντα προσεγγίζονται με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι τα συνηθισμένα και τυποποιημένα.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΔΓ ΤΟΥ WIIG

Συνοψίζοντας:

- Ο Wiig βλέπει τη γνώση ως **δυναμικό κύκλο τεσσάρων σταδίων**:
- **Δημιουργία → Οργάνωση → Διαμοιρασμός → Χρήση → (και πάλι Δημιουργία μέσω εμπειρίας)**
- Κάθε στάδιο **τροφοδοτεί το επόμενο**, δημιουργώντας ένα **συνεχές σύστημα μάθησης** και βελτίωσης.
Η ΔΓ, σύμφωνα με τον Wiig, έχει νόημα μόνο όταν **οδηγεί σε αποτελεσματική δράση**, δηλαδή όταν η γνώση «δουλεύει» μέσα στον οργανισμό.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

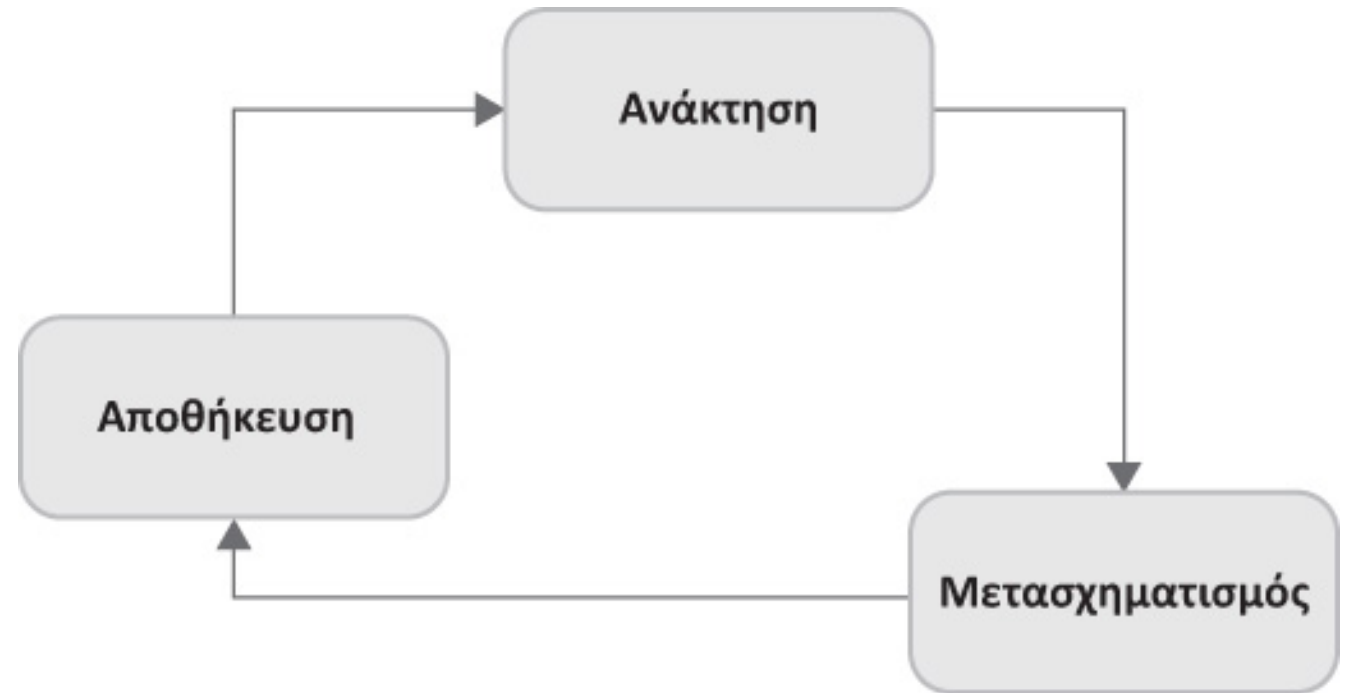
- Σύλληψη γνώσης.
- Δημιουργία & Συνεισφορά γνώσης.
- Κωδικοποίηση και Βελτιστοποίηση (Λογοκρισία) & Αναδόμηση (π.χ. σύνθεση).
- Επιλεκτικό φιλτράρισμα συνεισφοράς.
- Μοντελοποίηση Γνώσης.
- Διαμοιρασμός & Συγκέντρωση γνώσης.
- Οργάνωση & Πρόσβαση στη γνώση.
- Μάθηση & Εφαρμογή γνώσης.
- Αξιολόγηση & Επαναχρησιμοποίηση ή Εκποίηση γνώσης.

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΓ ΤΩΝ CARLILE AND REBENTISCH

Οι Carlile & Rebentisch βλέπουν τη γνώση ως **ζωντανό πόρο** που:

- Ανακτάται** (εντοπισμός σχετικής γνώσης),
- Αποθηκεύεται** (διατήρηση οργανωσιακής μνήμης),
- Μετασχηματίζεται** (προσαρμογή και εξέλιξη).

Ο στόχος δεν είναι μόνο να «κρατάμε» τη γνώση, αλλά να τη **χρησιμοποιούμε δημιουργικά** και να τη **μετασχηματίζουμε σε καινοτομία και μάθηση**.



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΓ ΤΩΝ CARLILE AND REBENTISCH

Διεργασία	Περιγραφή	Κύριος Στόχος	Παράδειγμα
Ανάκτηση	Εντοπισμός και πρόσβαση σε υπάρχουσα γνώση	Αποφυγή επανάληψης λαθών, γρήγορη λήψη αποφάσεων	Αναζήτηση παλιών reports σε βάση δεδομένων
Αποθήκευση	Κωδικοποίηση και διατήρηση γνώσης	Διατήρηση οργανωσιακής μνήμης	Εγχειρίδιο lessons learned
Μετασχηματισμός	Προσαρμογή και επαναχρησιμοποίηση γνώσης	Καινοτομία και μάθηση	Εφαρμογή τεχνογνωσίας από άλλο κλάδο



ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΓ ΤΩΝ CARLILE AND REBENTISCH

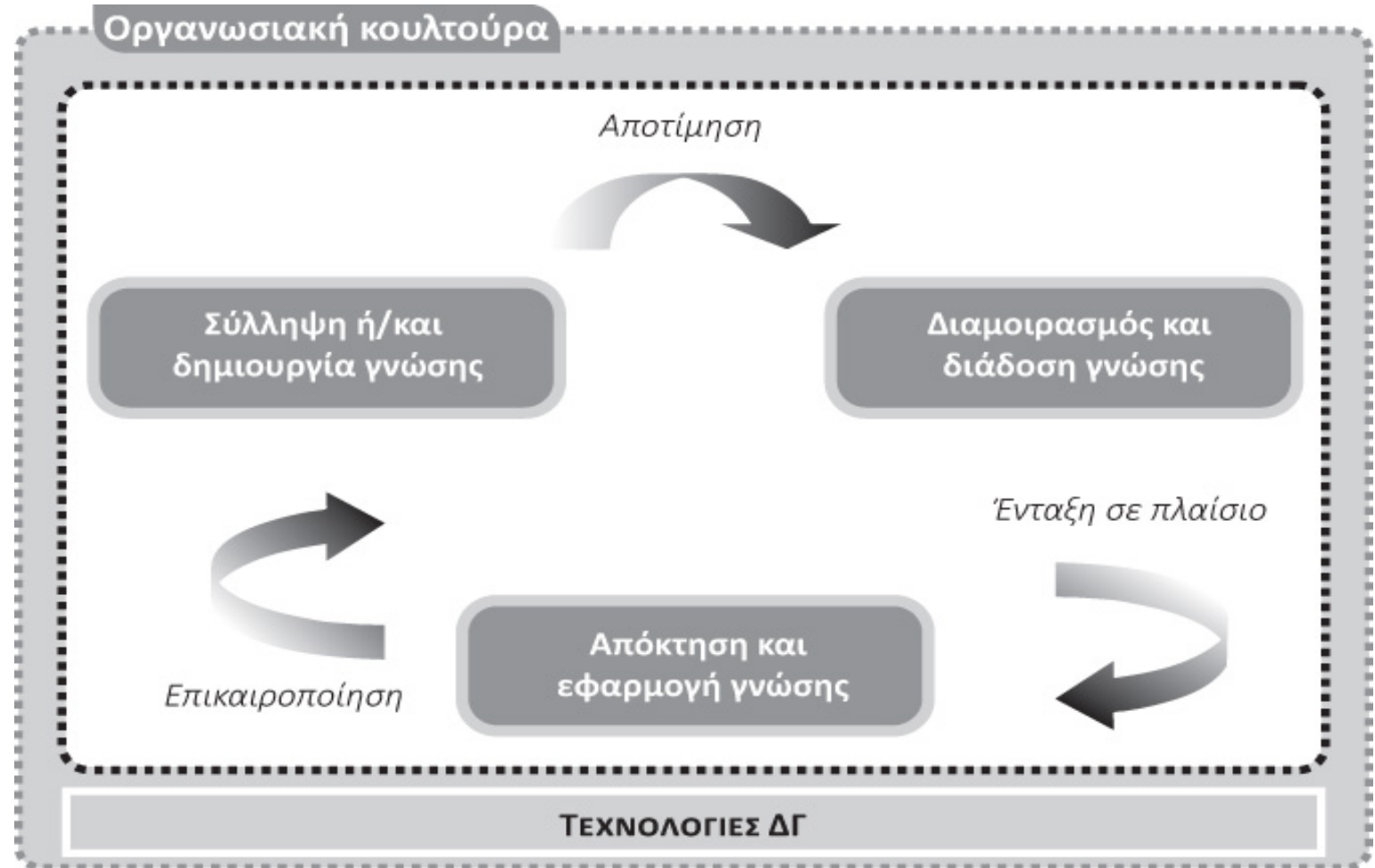
- Εστίαση πώς η γνώση ενσωματώθηκε σε σύνθετες τεχνολογίες και προϊόντα.
- Η νέα γνώση δημιουργείται μέσω της ολοκλήρωσης της γνώσης από διαφορετικές πηγές.
- Η γνώση μπορεί να ανακτηθεί από αυτή τη ρητή αποθήκευση αλλά και από την άρρητη γνώση των ανθρώπων.
- Η γνώση σπάνια υπάρχει εν κενώ. Σχεδόν πάντα υπάρχει ήδη ένα ποσοστό πολύτιμης οργανωσιακής γνώσης.
- Καθώς η υπάρχουσα γνώση χρησιμοποιείται και επαναχρησιμοποιείται, έχει την τάση να μεταβάλλεται (σπάνια χρησιμοποιείται στην υπάρχουσα μορφή).

ΟΙ ΔΙΕΡΓΑΣΪΕΣ ΤΗΣ ΔΓ

- Σύλληψη & Εντοπισμός & Ανάκτηση γνώσης.
- Δημιουργία & Συνεισφορά γνώσης.
- Κωδικοποίηση και Βελτιστοποίηση (Λογοκρισία) & Αναδόμηση (π.χ. σύνθεση).
- Επιλεκτικό φιλτράρισμα συνεισφοράς.
- Μοντελοποίηση Γνώσης.
- Διαμοιρασμός & Συγκέντρωση γνώσης.
- Οργάνωση & Πρόσβαση στη γνώση.
- Μάθηση & Εφαρμογή & Βελτίωση γνώσης.
- Αξιολόγηση & Επαναχρησιμοποίηση & Μετασχηματισμός ή Εκποίηση γνώσης.

ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ Κ'ΥΚΛΟΣ ΓΝ'ΩΣΗΣ

Ο κύκλος περιλαμβάνει τρεις βασικές διεργασίες γνώσης που αλληλοτροφοδοτούνται, δημιουργώντας μια δυναμική ροή από τη δημιουργία μέχρι την εφαρμογή και την επικαιροποίηση της γνώσης.



ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ Κ΄ΥΚΛΟΣ ΓΝ΄ΩΣΗΣ

1. Σύλληψη ή/και Δημιουργία Γνώσης (Knowledge Capture / Creation): Η διαδικασία με την οποία **νέα γνώση παράγεται ή καταγράφεται** από εμπειρίες, έργα, έρευνα ή αλληλεπιδράσεις. Περιλαμβάνει τη μετατροπή της εμπειρικής (άρρητης) γνώσης σε ρητή μορφή που μπορεί να διαμοιραστεί.

➤ **Γιατί είναι σημαντική**

- Αποτελεί **το σημείο εκκίνησης** του κύκλου.
- Δημιουργεί **νέες πηγές καινοτομίας**.
- Εξασφαλίζει ότι πολύτιμες εμπειρίες **δεν χάνονται** αλλά αξιοποιούνται.

Παράδειγμα: Καταγραφή εμπειριών από ένα project ή δημιουργία νέας μεθόδου εξυπηρέτησης πελατών.



ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ Κ΄ΥΚΛΟΣ ΓΝ΄ΩΣΗΣ

2. Διαμοιρασμός και Διάδοση Γνώσης (Knowledge Sharing / Dissemination):

Η διαδικασία με την οποία η γνώση **μεταφέρεται, ανταλλάσσεται και διαχέεται** στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα του οργανισμού.

Πραγματοποιείται μέσω επίσημων (εκπαιδεύσεις, intranet, έγγραφα) και ανεπίσημων καναλιών (διάλογοι, mentoring).

➤ Γιατί είναι σημαντική

- Μετατρέπει τη γνώση από **ατομική σε συλλογική**.
- Ενισχύει τη **συνεργασία και τη δημιουργικότητα**.
- Αποτρέπει τη «γνωσιακή απομόνωση» των εργαζομένων.

Παράδειγμα: Κοινότητες πρακτικής, εταιρικά δίκτυα γνώσης, εβδομαδιαίες συναντήσεις μάθησης.



ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ ΚΎΚΛΟΣ ΓΝΏΣΗΣ

3. Απόκτηση και Εφαρμογή Γνώσης (Knowledge Acquisition / Application):

Η διαδικασία όπου η γνώση ενσωματώνεται στην πράξη, αξιοποιείται για λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων και βελτίωση διαδικασιών.

Η εφαρμογή της οδηγεί σε **νέα εμπειρία** και **επικαιροποίηση** της υπάρχουσας γνώσης.

➤ Γιατί είναι σημαντική

- Η γνώση αποκτά **πραγματική αξία** μόνο όταν χρησιμοποιείται.
- Παράγει **οργανωσιακή μάθηση**.
- Δημιουργεί **ανατροφοδότηση** για νέα δημιουργία γνώσης (επικαιροποίηση).

Παράδειγμα: Εφαρμογή νέας μεθόδου εξυπηρέτησης και αναθεώρηση οδηγιών βάσει αποτελεσμάτων.



ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ ΚΎΚΛΟΣ ΓΝΏΣΗΣ

- **Πλαίσιο του κύκλου:**

- **Οργανωσιακή κουλτούρα**

- Είναι το περιβάλλον αξιών, στάσεων και συμπεριφορών που υποστηρίζει ή εμποδίζει τη ροή της γνώσης.
- Ενθαρρύνει τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την ανοιχτή επικοινωνία.
- Χωρίς κατάλληλη κουλτούρα, η γνώση δεν κυκλοφορεί αποτελεσματικά.

- **Τεχνολογίες ΔΓ (Knowledge Management Technologies)**

- Αποτελούν τα εργαλεία που διευκολύνουν τις διεργασίες γνώσης: βάσεις δεδομένων, intranet, collaboration platforms, AI εργαλεία, συστήματα ERP/CRM κ.ά.
- Υποστηρίζουν την αποθήκευση, αναζήτηση, διάχυση και επεξεργασία γνώσης.
- Συνδέουν τη γνώση με την πράξη.



ΈΝΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΈΝΟΣ Κ΄ΥΚΛΟΣ ΓΝ΄ΩΣΗΣ

Ουσία του Ολοκληρωμένου Κύκλου Γνώσης

- Η γνώση δημιουργείται, διαμοιράζεται και εφαρμόζεται συνεχώς μέσα σε ένα περιβάλλον που ενισχύεται από κουλτούρα συνεργασίας και τεχνολογική υποστήριξη.
- Ο κύκλος αυτός συνθέτει στοιχεία από όλα τα μεγάλα μοντέλα ΔΓ (Zack, Wiig, Bukowitz and Williams, McElroy και Carlile and Reberntisch) και λειτουργεί ως **ενιαίο πλαίσιο αναφοράς** για εκπαιδευτικούς και οργανωσιακούς σκοπούς.



ΠΕΝΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΓ

1. Τύπος γνώσης ή δεξιότητας που χρησιμοποιείται.
 - Εμπειρογνώσια στις χρηματιστηριακές συναλλαγές.
2. Επιχειρηματική χρήση της γνώσης.
 - Αύξηση της αξίας ενός χαρτοφυλακίου συνταξιοδοτικών κεφαλαίων.
3. Εμπόδιο στην πλήρη αξιοποίηση της γνώσης.
 - Ο εμπειρογνώμονας θα συνταξιοδοτηθεί στο τέλος του έτους και δεν υπάρχει διάδοχος.
4. Ευκαιρίες, εναλλακτικές στη διαχείριση της γνώσης.
 - Εκμείευση και κωδικοποίηση της γνώσης προς τη συνταξιοδότηση.
5. Αναμενόμενη προστιθέμενη αξία για τη βελτίωση της κατάστασης.
 - Η πολύτιμη γνώση δεν χάνεται από τον οργανισμό.

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

