

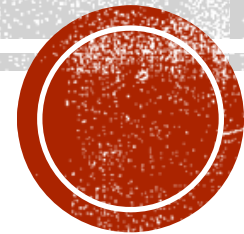


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 3: Σύλληψη και Κωδικοποίηση Γνώσης

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr



ΤΟ ΜΟΝΤΈΛΟ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΓΝΏΣΗΣ ΤΩΝ NONAKA-TAKEUCHI

«Σε μια οικονομία όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μόνη αδιαμφισβήτητη πηγή σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση».

I. Nonaka

Λίγα διευθυντικά στελέχη κατανοούν πώς να διαχειρίζονται τη γνώση στους οργανισμούς δημιουργίας γνώσης.

- Υπάρχει μια τάση εστίασης στη «στέρεη» ή μετρήσιμη γνώση.
- Η ΔΓ συχνά θεωρείται ως ένα είδος μηχανής επεξεργασίας πληροφοριών.

NONAKA & TAKEUCHI/2

Οι συγγραφείς μελέτησαν τον τρόπο με τον οποίο οι ιαπωνικές εταιρείες κατόρθωσαν να είναι επιτυχημένες στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία.

- Ανακάλυψαν ότι αυτή η επιτυχία απείχε πολύ από μια μηχανιστική επεξεργασία της αντικειμενικής γνώσης.
- Συχνά η οργανωσιακή καινοτομία πηγάζει από **ιδιαίτερα υποκειμενική οξυδέρκεια**.
 - Σλόγκαν, μεταφορές, σύμβολα.
- Το μοντέλο της ΔΓ των Nonaka και Takeuchi προέρχεται από ένα **ολιστικό μοντέλο** δημιουργίας γνώσης και από τη διαχείριση της «απρόσμενης καλοτυχίας ή απρόσμενης ανακάλυψης» (serendipity).

NONAKA & TAKEUCHI: Η ΣΠΕΪΡΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η δημιουργία της γνώσης ξεκινά πάντα με το άτομο!

- Ένας διακεκριμένος ερευνητής κάνει μια διαπίστωση που τελικά οδηγεί σε μια ευρεσιτεχνία.
- Ένα μεσαίο διευθυντικό στέλεχος έχει μια διαίσθηση για τις τάσεις της αγοράς, η οποία δρα καταλυτικά στη σύλληψη ενός σημαντικού νέου προϊόντος.
- Ένας εργαζόμενος στις εγκαταστάσεις παραγωγής βασίζεται στην πολύχρονη εμπειρία του και επινοεί μια καινοτομία που σχετίζεται με τις διεργασίες, χάρη στην οποία η εταιρεία εξοικονομεί εκατομμύρια δολάρια.

Σε καθένα από τα σενάρια αυτά, η προσωπική γνώση ενός ατόμου μεταφράζεται σε πολύτιμη, δημόσια οργανωσιακή γνώση.

Η ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ NONAKA - TAKEUCHI

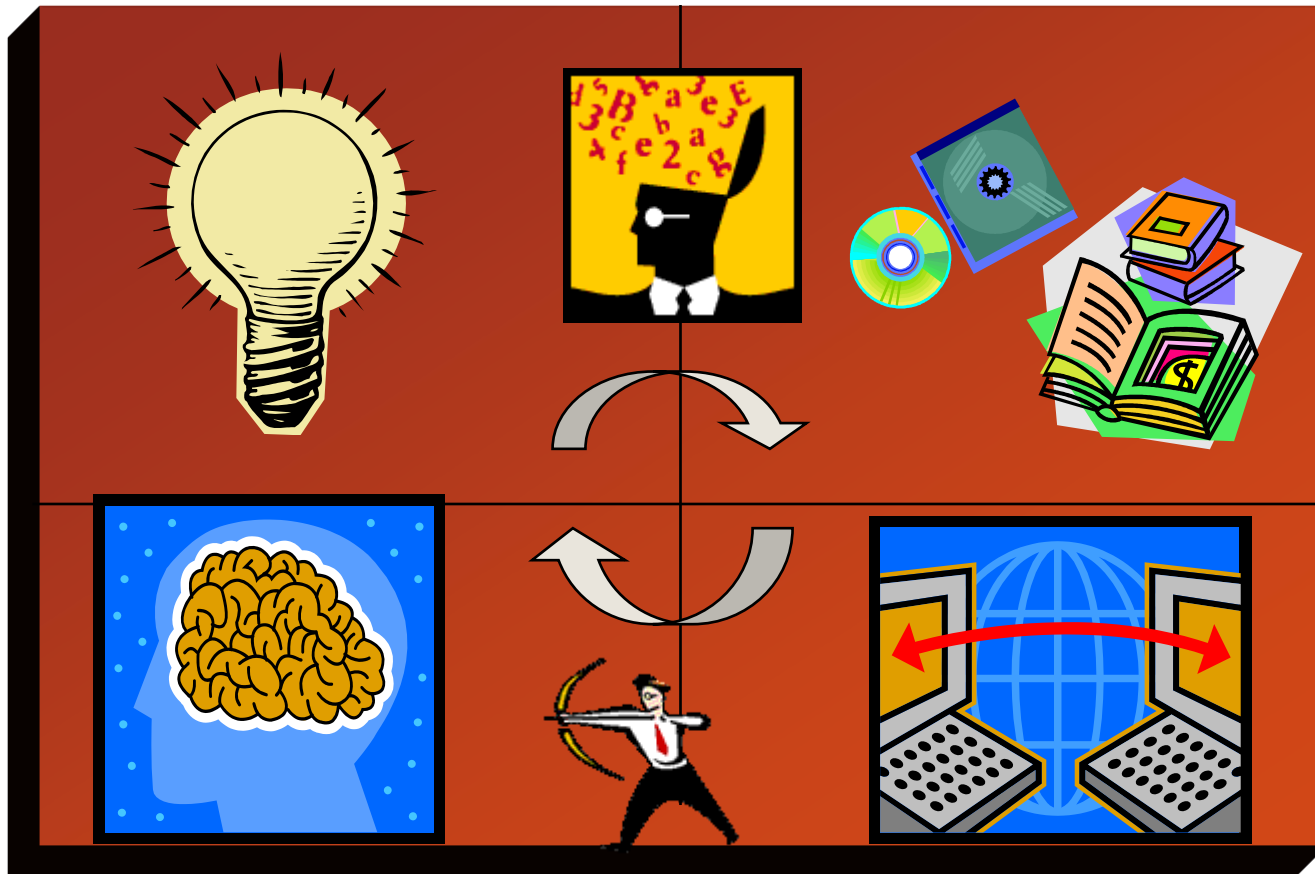
Ο πυρήνας αυτού του μοντέλου ΔΓ συνίσταται στη διάθεση της προσωπικής γνώσης σε άλλους μέσα στην εταιρεία.

- Αυτός ο τύπος δημιουργίας γνώσης βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη.
- Λαμβάνει χώρα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
 - Ατομικό.
 - Ομαδικό.
 - Οργανωσιακό.

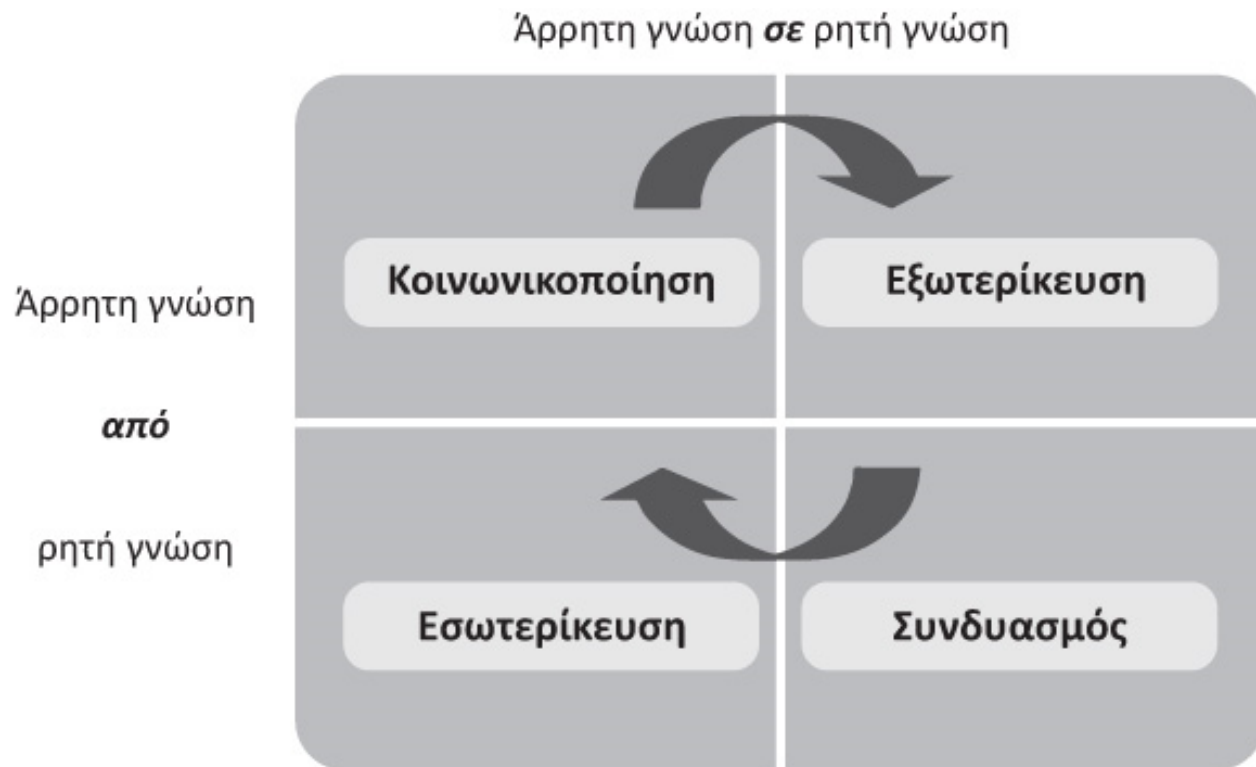
Σε πολλές περιπτώσεις, η δημιουργία της γνώσης γίνεται με απρόοπτο ή μη σχεδιασμένο τρόπο.

- Π.χ. η καινοτομία του οικιακού αρτοποιασκευαστή.

ΜΟΝΤΕΛΟ NONAKA ΚΑΙ TAKEUCHI



NONAKA & TAKEUCHI - ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ



Η γνώση δημιουργείται δυναμικά μέσα στους οργανισμούς μέσω συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ:

- Άρρητης (tacit) γνώσης → προσωπική, βιωματική, δύσκολα εκφράσιμη
- Ρητής (explicit) γνώσης → καταγεγραμμένη, μεταδιδόμενη με λόγια ή σύμβολα

Αυτή η αλληλεπίδραση παράγει τη “σπείρα της γνώσης” (knowledge spiral), δηλαδή μια δυναμική διαδικασία μετατροπής γνώσης που οδηγεί σε οργανωσιακή μάθηση και καινοτομία.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

Nonaka & Takeuchi – SECI:

- *Socialization*: Άτυπη μεταφορά γνώσης μέσω mentoring και shadowing.
- *Externalization*: Δυσκολία καταγραφής εμπειρικής γνώσης σε οδηγίες/εγχειρίδια.
- *Combination*: Συλλογή και ενοποίηση πληροφοριών στην πλατφόρμα.
- *Internalization*: Νέοι υπάλληλοι να μαθαίνουν στη πράξη με βάση το υλικό.



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

Διαδικασία	Από → Προς	Περιγραφή	Παράδειγμα
Socialization (Κοινωνικοποίηση)	Άρρητη → Άρρητη	Μεταφορά εμπειριών μέσω κοινών δραστηριοτήτων και παρατήρησης	Μαθητεία, mentoring, shadowing
Externalization (Εξωτερίκευση)	Άρρητη → Ρητή	Διατύπωση εμπειρικής γνώσης σε λόγια, έννοιες ή μοντέλα	Brainstorming, καταγραφή “best practices”
Combination (Συνδυασμός)	Ρητή → Ρητή	Συνένωση διαφορετικών πηγών ρητής γνώσης	Βάσεις δεδομένων, αναφορές, manuals
Internalization (Εσωτερίκευση)	Ρητή → Άρρητη	Ενσωμάτωση ρητής γνώσης στην πράξη και εμπειρία	Εκπαίδευση, εφαρμογή σε projects



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

Παραδείγματα:

- Toyota: καταγραφή εμπειρίας τεχνικών από τις γραμμές παραγωγής σε εγχειρίδια.
- Εκπαίδευση νέων εργαζομένων σε ξενοδοχειακή αλυσίδα που εφαρμόζουν στην πράξη εγχειρίδια και διαδικασίες στην εξυπηρέτηση πελατών.
- Canon & Honda: δημιουργία ομάδων ανάπτυξης προϊόντων με κοινή “κοινοποίηση εμπειριών”.
- Σύγχρονες επιχειρήσεις: Χρήση πλατφορμών (π.χ. intranets, Teams, Wikis) για ανταλλαγή γνώσης.



ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Παράδειγμα

Φάση **SECI**

Εξήγηση

Toyota – Καταγραφή εμπειρίας τεχνικών σε εγχειρίδια

Εξωτερίκευση

Οι τεχνικοί μετατρέπουν την **άρρητη, εμπειρική γνώση** τους σε **ρητή γνώση**, καταγράφοντάς τη σε εγχειρίδια, οδηγίες και πρότυπα διαδικασιών.

Canon & Honda – Ομάδες ανάπτυξης προϊόντων με κοινή “κοινοποίηση εμπειριών”

Κοινωνικοποίηση

Η γνώση διαδίδεται **άμεσα και βιωματικά** μέσα από **συνεργασία, συζητήσεις και παρατήρηση**, χωρίς να χρειάζεται να εκφραστεί ρητά. Οι εργαζόμενοι “μαθαίνουν κάνοντας”.

Σύγχρονες επιχειρήσεις – Οργάνωση και ανταλλαγή εταιρικής γνώσης μέσω πλατφορμών (π.χ. Microsoft Teams, intranet, wikis)

Συνδυασμός

Οι εργαζόμενοι **συνδυάζουν διαφορετικά αρχεία, δεδομένα και έγγραφα** από πολλές πηγές ρητής γνώσης, δημιουργώντας **συγκεντρωμένες βάσεις γνώσης**.

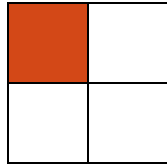
Ξενοδοχειακή αλυσίδα – Εκπαίδευση νέων εργαζομένων που εφαρμόζουν στην πράξη εγχειρίδια και διαδικασίες

Εσωτερίκευση

Η **ρητή γνώση εσωτερικεύεται μέσω πράξης**, μετατρέπόμενη σε **άρρητη δεξιότητα** και επαγγελματική ρουτίνα.



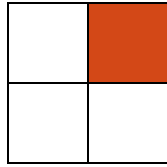
ΜΕΤΑΤΡΟΠΉ ΆΡΡΗΤΗΣ ΣΕ ΆΡΡΗΤΗ



- Από άτομο σε άτομο/α
 - Μαθητεία.
 - Καθοδήγηση.
 - Παρατήρηση.
 - Σκιώδης εργασία.

Αν και ο μαθητευόμενος μαθαίνει από τον δάσκαλο, όμως η γνώση παραμένει άρρητη & δεν μοχλεύεται στον οργανισμό.

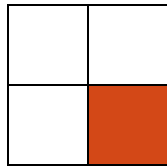
ΜΕΤΑΤΡΟΠΉ ΆΡΡΗΤΗΣ ΣΕ ΡΗΤΉ



- Αντιγραφή.
- Πρακτική.
- Καταιγισμός ιδεών.
- Εκπαίδευση.

- Τα άτομα είναι σε θέση να διατυπώσουν τη γνώση και την τεχνογνωσία.
- Μπορεί με κάποιο τρόπο να καταγραφεί, να ηχογραφηθεί, να σχεδιαστεί ή να γίνει υλική ή συγκεκριμένη.
- Χρειάζεται ένας διαμεσολαβητής, επειδή η μετατροπή ενός τύπου γνώσης σε έναν άλλον είναι πάντα δυσκολότερη.
 - Πλέον η γνώση υπάρχει σε **απτή μορφή**.
 - Γίνεται ευκολότερος ο διαμοιρασμός της και η μόχλευσή της στον οργανισμό.

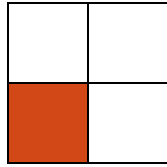
ΜΕΤΑΤΡΟΠΉ ΡΗΤΉΣ ΣΕ ΡΗΤΉ



- Η διεργασία του ανασυνδυασμού διακριτών τμημάτων ρητής γνώσης σε νέα μορφή.
 - Για παράδειγμα, μια **σύνθεση** της γνώσης με τη μορφή ανασκόπησης, συγκριτικής αξιολόγησης ή μια νέας βάσης δεδομένων.
 - Είναι απλά ένας νέος συνδυασμός ή αναπαράσταση της υφιστάμενης ή ήδη ρητής γνώσης.

Η μετατροπή στον ίδιο τύπο γνώσης είναι ευκολότερη – άρρητη σε άρρητη και ρητή σε ρητή – η αλλαγή τύπου γνώσης είναι δυσκολότερη.

ΜΕΤΑΤΡΟΠΉ ΡΗΤΉΣ ΣΕ ΆΡΡΗΤΗ



- Καθώς γίνεται διαμοιρασμός της γνώσης στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να την εσωτερικεύουν.
 - Τη **χρησιμοποιούν**, τη διευρύνουν, την επεκτείνουν και την επανεντάσσουν στις δικές τους υφιστάμενες άρρητες γνωσιακές βάσεις.
 - Κατανοούν, μαθαίνουν και δέχονται τη νέα γνώση και διεκπεραιώνουν τις εργασίες και τα καθήκοντά τους με διαφορετικό τρόπο.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΠΕΪΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

- Η κουλτούρα εμπιστοσύνης και η ανοικτή επικοινωνία είναι προϋποθέσεις για να “κινείται” η σπείρα.
- Οι ηγέτες γνώσης (knowledge enablers) διευκολύνουν τη διάχυση και τη μετατροπή γνώσης.
- Η διαδικασία SECI τροφοδοτεί τη συνεχή καινοτομία, η οποία θεωρείται θεμέλιο της οργανωσιακής μάθησης.

ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

- **Μοχλεύω τη γνώση» σημαίνει ότι αξιοποιώ τη γνώση που ήδη υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό για να δημιουργήσω μεγαλύτερη αξία, απόδοση ή καινοτομία - χωρίς να χρειάζεται να ξεκινήσω από το μηδέν.**

Δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη γνώση ως μοχλό για:

- να επιταχύνει τη λήψη αποφάσεων,
- να βελτιώσει διαδικασίες,
- να αναπτύξει νέα προϊόντα/υπηρεσίες,
- να μεταδώσει εμπειρία από άτομα ή ομάδες που ήδη γνωρίζουν “τι δουλεύει”.



ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Παράδειγμα

Μια ξενοδοχειακή αλυσίδα εφαρμόζει επιτυχημένη πρακτική από το κατάστημα Ρόδου και στα ξενοδοχεία Κρήτης.

Ένα πανεπιστήμιο αξιοποιεί τα μαθήματα ηλεκτρονικής διδασκαλίας που ανέπτυξε μια ομάδα, για να δημιουργήσει νέα προγράμματα εξ αποστάσεως.

Μια εταιρεία συλλέγει εμπειρίες πελατών και τις χρησιμοποιεί για να σχεδιάσει νέα προϊόντα.

Πώς “μοχλεύεται” η γνώση

Η υπάρχουσα γνώση (τι δούλεψε στη Ρόδο) **χρησιμοποιείται ως μοχλός** για καλύτερη απόδοση αλλού.

Η **γνώση μιας ομάδας** “μοχλεύεται” ώστε να ωφεληθεί όλος ο οργανισμός.

Η **γνώση των πελατών** γίνεται μοχλός καινοτομίας.



ΌΤΑΝ Η “ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ” ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΉ

Πιθανή Κατάσταση

1. Υπερ-εξάρτηση από υπάρχουσα γνώση

2. Επαναχρησιμοποίηση χωρίς προσαρμογή

3. Απώλεια άρρητης διάστασης

4. Υπερβολική τυποποίηση / γραφειοκρατία γνώσης

5. Ανισότητα στη διάχυση

Τι Συμβαίνει

Ο οργανισμός βασίζεται υπερβολικά σε “δοκιμασμένες συνταγές” και δεν ενθαρρύνει νέα μάθηση.

Η γνώση “μεταφέρεται” από ένα πλαίσιο σε άλλο χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές (π.χ. διαφορετικός πελάτης, χώρα, τμήμα).

Όταν προσπαθούμε να “μοχλεύσουμε” τη γνώση μόνο ως ρητή (π.χ. manuals, databases), αγνοούμε τη βιωματική, ανθρώπινη πλευρά.

Η γνώση “πακετάρεται” σε φόρμες, templates και οδηγίες.

Μερικά τμήματα ή στελέχη κρατούν τη γνώση για μεγαλύτερη ισχύ ή κύρος.

Συνέπεια

Μειώνεται η καινοτομία, δημιουργείται στασιμότητα.

Λάθος εφαρμογές, κακή λήψη αποφάσεων, απώλεια αποτελεσματικότητας.

Μείωση κατανόησης και “αποπροσωποποίηση” της γνώσης - η γνώση γίνεται απλή πληροφορία.

Οι εργαζόμενοι ακολουθούν “μηχανικά” τις διαδικασίες.

Η γνώση “μοχλεύεται” άνισα, δημιουργώντας ανισορροπίες και απώλεια εμπιστοσύνης.

ΌΤΑΝ Η “ΜΟΧΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ” ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΉ

- **Παράδειγμα:** Μια ξενοδοχειακή αλυσίδα προσπαθεί να εφαρμόσει την επιτυχημένη πρακτική ενός resort της Ρόδου και στα ξενοδοχεία Κρήτης. Όμως αγνοεί ότι οι πελάτες, η κουλτούρα και το προσωπικό είναι διαφορετικά. Το αποτέλεσμα είναι να “μοχλεύει γνώση” χωρίς προσαρμογή, οδηγώντας σε δυσαρέσκεια και χαμηλότερη ποιότητα υπηρεσίας.




BRAINSTORMING

- Το **brainstorming** (καταιγισμός ιδεών) είναι μια **τεχνική συλλογικής δημιουργικότητας** που χρησιμοποιείται για να **παραχθούν πολλές ιδέες** γύρω από ένα συγκεκριμένο θέμα ή πρόβλημα, **χωρίς κριτική ή αξιολόγηση στην αρχική φάση**.

Σκοπός:

Να ενθαρρυνθεί η **ελεύθερη έκφραση σκέψεων** και να μετατραπεί η **άρρητη γνώση** (ό,τι “ξέρει” κάποιος στο μυαλό του, από εμπειρία ή διαίσθηση) σε **ρητή γνώση**, ώστε να μπορεί να μοιραστεί, να συνδυαστεί και να αξιοποιηθεί από την ομάδα.

 Άρα, στο πλαίσιο του μοντέλου **SECI**, το brainstorming είναι **στάδιο Εξωτερίκευσης (Externalization)**.

ΆΣΚΗΣΗ BRAINSTORMING

1. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, το προσωπικό καθαριότητας και υποδοχής έχει πολύτιμες εμπειρίες που δεν είναι καταγεγραμμένες (π.χ. πώς ικανοποιούν δύσκολους πελάτες, πώς χειρίζονται ειδικά αιτήματα, μικρά “κόλπα” οργάνωσης). Η διοίκηση θέλει να μετατρέψει αυτή την άρρητη γνώση σε ρητή, ώστε να τη μάθουν και οι νέοι υπάλληλοι. Προτείνετε ιδέες για να μοιράζεται και να τεκμηριώνεται η εμπειρική γνώση. Πώς θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια κουλτούρα διαμοιρασμού;
2. Σε μια εταιρεία πληροφορικής, πολλοί προγραμματιστές έχουν αναπτύξει “κόλπα” και λύσεις που δεν είναι γραμμένα πουθενά. Όταν αλλάζουν θέση ή φεύγουν, η νέα ομάδα δυσκολεύεται να συνεχίσει. Πώς θα μπορούσε να γίνει καταγραφή και μετάδοση αυτής της γνώσης; Ποια εργαλεία, τεχνικές ή κίνητρα θα βοηθούσαν;
3. Αντίστοιχα, σε ένα πανεπιστήμιο, αποχωρούν καθηγητές ή διοικητικοί που γνωρίζουν κρίσιμες λεπτομέρειες διαδικασιών. Πώς θα μπορούσε να γίνει καταγραφή και μετάδοση αυτής της γνώσης; Ποια εργαλεία, τεχνικές ή κίνητρα θα βοηθούσαν;



ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΔΓ 1: ΣΥΛΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΑΡΡΗΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Εστίαση σε:

- Ιστορικό μάθησης.
- Σύλληψη διδαγμάτων/βέλτιστων πρακτικών.
- Αφήγηση ιστοριών.
- Βοήθεια από ομότιμους.
- Σεμινάρια εξειδίκευσης.
- Αυτοσχεδιασμοί γνώσης και καινοτομίας.
- Συνεντεύξεις για την εκμαίευση της άρρητης γνώσης.

Επιπρόσθετες μέθοδοι:

- Συνεδρίες ad hoc.
- Χάρτες πορείας.
- Μάθηση μέσω δράσης.
- Ηλεκτρονική μάθηση.
- Μάθηση μέσω τρίτων, μέσω προσκεκλημένων ομιλητών στην επιχείρηση.
- Μεταφορά κρίσιμης γνώσης.
- Διεργασίες γνωσιακής συνέχειας.

ΣΥΝΕΔΡΊΕΣ AD HOC (AD HOC SESSIONS)

➤ Τι είναι:

Πρόκειται για **άτυπες, ευέλικτες συναντήσεις** που οργανώνονται **όποτε προκύψει ανάγκη**, π.χ. για να λυθεί ένα πρόβλημα, να ανταλλαγούν εμπειρίες ή να μεταδοθεί γνώση από ένα άτομο σε άλλο.

➤ Χαρακτηριστικά:

- Δεν είναι προγραμματισμένες σε σταθερή βάση.
- Συχνά συμμετέχουν ειδικοί ή “φορείς γνώσης” (knowledge holders).
- Επικεντρώνονται σε **γρήγορη ανταλλαγή άρρητης γνώσης**.

➤ Παράδειγμα:

Όταν ένας τεχνικός σε ξενοδοχείο καλεί συνάδελφο από άλλο τμήμα για να συζητήσουν πώς αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα με το σύστημα κρατήσεων, εκείνη τη στιγμή γίνεται **ad hoc συνεδρία** μεταφοράς γνώσης.



ΧΑΡΤΕΣ ΠΟΡΕΪΑΣ (KNOWLEDGE ROADMAPS / KNOWLEDGE MAPS)

➤ Τι είναι:

Οπτικά ή δομημένα εργαλεία χαρτογράφησης της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Δείχνουν:

- Πού βρίσκεται η γνώση (ποιοι την κατέχουν, σε ποια έγγραφα ή βάσεις).
- Πώς ρέει η γνώση (ποιοι τη δημιουργούν, ποιοι τη χρειάζονται).
- Ποια γνώση είναι κρίσιμη για τη λειτουργία ή τη στρατηγική.

➤ Χρησιμότητα:

- Διευκολύνει τη μόχλευση και τη διάχυση της γνώσης.
- Βοηθά στον εντοπισμό “κενών γνώσης”.
- Στηρίζει τη σχεδίαση πολιτικών διαχείρισης γνώσης.

➤ Παράδειγμα:

Ένα πανεπιστήμιο δημιουργεί “χάρτη γνώσης” που δείχνει ποιοι διδάσκοντες ή διοικητικοί υπάλληλοι κατέχουν τεχνογνωσία σε κάθε σύστημα (π.χ. Εσωτερικό Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης MIS, Διαδικτυακή πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης Moodle/**E-class**).



ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΚΡΙΣΙΜΗΣ ΓΝΩΣΗΣ (CRITICAL KNOWLEDGE TRANSFER)

➤ Τι είναι:

Η στοχευμένη διαδικασία μεταβίβασης γνώσης που είναι **απαραίτητη για τη συνέχιση κρίσιμων λειτουργιών** ενός οργανισμού, π.χ. όταν ένας έμπειρος υπάλληλος αποχωρεί ή μετατίθεται.

➤ Χαρακτηριστικά:

- Εντοπισμός κρίσιμων θέσεων και γνώσης (key knowledge areas).
- Σχεδιασμένες ενέργειες (mentoring, shadowing, εγχειρίδια).
- Εξασφαλίζει ότι “η γνώση δεν φεύγει μαζί με το άτομο”.

➤ Παράδειγμα:

Πριν αποχωρήσει ο υπεύθυνος συντήρησης ενός ξενοδοχείου, οργανώνεται πρόγραμμα **mentoring** και δημιουργούνται **τεχνικά εγχειρίδια** ώστε η γνώση να μείνει στον οργανισμό.



ΔΙΕΡΓΑΣΤΕΣ ΓΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΝ'ΕΧΕΙΑΣ (KNOWLEDGE CONTINUITY PROCESSES)

➤ Τι είναι:

Ένα σύνολο ενεργειών και πολιτικών που διασφαλίζουν ότι η κρίσιμη γνώση παραμένει “ζωντανή” και διαθέσιμη ακόμη και όταν αλλάζουν άνθρωποι, τεχνολογίες ή δομές.

➤ Περιλαμβάνουν:

- Συστηματική τεκμηρίωση και ενημέρωση γνώσης.
- Προγράμματα διαδοχής (succession planning).
- Κουλτούρα μάθησης και διαμοιρασμού.
- Επαναξιολόγηση της γνώσης με βάση τις νέες ανάγκες.

➤ Παράδειγμα:

Μια δημόσια υπηρεσία δημιουργεί “**οδηγό γνώσης**” για κάθε διαδικασία, ώστε όταν αλλάξουν στελέχη, να υπάρχει συνέχεια χωρίς απώλεια τεχνογνωσίας.



ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΣΥΛΛΗΨΗ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

- Η προσέγγιση που χρησιμοποιείται κάθε φορά για τη σύλληψη, την περιγραφή και στη συνέχεια την κωδικοποίηση της γνώσης εξαρτάται από τον τύπο της γνώσης.
 - Η ρητή γνώση έχει ήδη περιγραφεί επαρκώς, όμως ίσως χρειαστεί να αφαιρέσουμε ή να συνοψίσουμε το περιεχόμενό της.
 - Αντίθετα, η άρρητη γνώση ίσως απαιτεί πολύ περισσότερη προκαταρκτική ανάλυση και οργάνωση προτού μπορέσει να περιγραφεί και αναπαρασταθεί με τον κατάλληλο τρόπο.
- Οι τρόποι χειρισμού της άρρητης γνώσης ποικίλουν από απλές γραφικές αναπαραστάσεις, μέχρι σύνθετους μαθηματικούς τύπους.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Το ιστορικό μάθησης είναι μια συλλογική “ιστορία” ή αφήγηση που καταγράφει πώς ένας οργανισμός έμαθε κάτι σημαντικό μέσα από εμπειρίες, επιτυχίες ή λάθη. Ένα πολύ χρήσιμο μέσο σύλληψης της άρρητης γνώσης.
- Αντιπροσωπεύουν μια αναδρομική εξιστόρηση σημαντικών γεγονότων που συνέβησαν κατά το πρόσφατο παρελθόν του οργανισμού, όπως οι άνθρωποι που συμμετείχαν σε αυτά.
- Η οργανωσιακή ιστορία συχνά ερευνάται μέσω μιας σειράς αρχικών ατομικών συνεντεύξεων και τα αποτελέσματα συχνά απομαγνητοφωνούνται σε μορφή Ερωτήσεων/Απαντήσεων.
- Είναι μια συστηματική επισκόπηση των επιτυχιών και των αποτυχιών.

*«Όσοι αδυνατούν να θυμηθούν το παρελθόν,
είναι καταδικασμένοι να το επαναλάβουν»*

George Santanya

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Ποιος ήταν ο ρόλος σας στο έργο/στην πρωτοβουλία;
- Πώς θα κρίνατε την επιτυχία ή την αποτυχία της;
- Τι θα κάνατε διαφορετικά αν είχατε τη δυνατότητα;
- Τι θα προτείνατε σε τρίτους που πιθανόν αντιμετωπίζουν μια παρόμοια κατάσταση;
- Ποιες καινοτομίες συνέβησαν στην πορεία;

ΤΕΚΜΗΡΪΩΣΗ ΙΣΤΟΡΙΚΟΎ ΜΆΘΗΣΗΣ

- Ανάλυση των απομαγνητοφωνήσεων των συνεντεύξεων.
- Ανάλυση δεδομένων, ώστε να εντοπιστούν τα βασικά και τα δευτερεύοντα θέματα, καθώς και τα συγκεκριμένα αποσπάσματα που θα χρησιμοποιηθούν.
- Καταγραφή των βασικών θεμάτων και επαλήθευση των φράσεων όπως ειπώθηκαν (π.χ. επιβεβαίωση ότι δεν είναι ανώνυμες ούτε εκτός πλαισίου αναφοράς).
- Συνόψιση και δημοσίευση - διάχυση.
- Εφαρμογή / Αναθεώρηση

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΙΣΤΟΡΙΚΟΎ ΜΑΘΗΣΗΣ

Τίτλος θέματος

Μέρος 1: Επισκόπηση του
θέματος _____

Μέρος 2

*Σχολιασμός με χρονολογική σειρά,
συμπεράσματα και οι ερωτήσεις
που τέθηκαν μαζί με τις απαντήσεις τους, φράσεις που αντιστοιχούν στις
βασικές απαντήσεις σε ερωτήματα.*

Μέρος 3

*Σύντομη περίληψη των φράσεων, επιπλέον ερωτήσεις για την
αποσαφήνιση του θέματος.*

ΣΥΛΛΗΨΗ ΔΙΔΑΓΜΑΤΩΝ & ΒΕΛΤΙΣΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Κατάσταση	
Παρατηρητής	
Ημερομηνία	
Τι δεν πήγε καλά; Διδάγματα	
Τι πήγε καλά; Βέλτιστες πρακτικές	

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

Στάδιο

1. Συλλογή εμπειριών

2. Συνεντεύξεις / Ομαδικές αφηγήσεις

3. Σύνθεση και αφήγηση

4. Διάχυση

5. Εφαρμογή / Αναθεώρηση

Περιγραφή

Καταγράφονται σημαντικά γεγονότα, αποφάσεις, επιτυχίες ή αποτυχίες.

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν μοιράζονται τις εμπειρίες τους, τις αντιλήψεις τους και τι έμαθαν.

Η ομάδα γνώσης (ή το HR) δημιουργεί μια **αφήγηση/αναφορά** που περιγράφει την πορεία της μάθησης: “Τι έγινε – Τι μάθαμε – Τι αλλάξαμε”.

Το ιστορικό κοινοποιείται σε όλον τον οργανισμό (meetings, workshops).

Οι γνώσεις που προέκυψαν ενσωματώνονται στις διαδικασίες - πολιτικές.

Παράδειγμα

Μια ξενοδοχειακή αλυσίδα συγκεντρώνει εμπειρίες από τη διαχείριση πελατών σε περίοδο κρίσης.

Συνεντεύξεις με προσωπικό για το πώς διαχειρίστηκαν παράπονα ή ελλείψεις.

Αναφορά με τίτλο “*Μαθήματα από την κρίση προσωπικού το 2023*”.

Παρουσίαση “Lessons Learned” σε προσωπικό νέων υποκαταστημάτων.

Νέο πρωτόκολλο εξυπηρέτησης πελατών βασισμένο στα συμπεράσματα.



ΑΦΉΓΗΣΗ ΙΣΤΟΡΙΏΝ

- Μια οργανωσιακή ιστορία είναι ένα λεπτομερές αφήγημα των διοικητικών ενεργειών, των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των εργαζόμενων και άλλων γεγονότων που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό και που επικοινωνούνται με ανεπίσημο τρόπο.
- Η μεταφορά πληροφοριών με μια ιστορία παρέχει ένα πλούσιο πλαίσιο αναφοράς, που παραμένει για περισσότερο χρόνο στη συνειδητή μνήμη και δημιουργεί περισσότερα ίχνη στη μνήμη σε σχέση με πληροφορίες που δεν ανήκουν σε κάποιο πλαίσιο αναφοράς.
- Αυξάνουν την οργανωσιακή μάθηση και επικοινωνούν κοινές αξίες και σύνολα κανόνων.

ΠΟΙΟ ΕΊΝΑΙ ΤΟ ΗΘΙΚΌ ΔΊΔΑΓΜΑ ΤΗΣ ΙΣΤΟΡΊΑΣ;

Οι μύθοι είναι σύντομα λαϊκά παραμύθια που μεταφέρουν με έμμεσο τρόπο αλήθειες για τη ζωή.

- Υπάρχει ένα επίπεδο νοήματος κάτω από την επιφάνεια της ιστορίας.
- Αποτελούν ένα εξαιρετικό παράδειγμα του πώς θα έπρεπε να είναι οι οργανωσιακές ιστορίες – μεταφέροντας αλήθειες για τις συνθήκες εργασίας στην εταιρεία X...
- Μερικά παραδείγματα:

Η Κ'ΟΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΤΡΆΔΙ

- Μια κότα, καθώς έψαχνε τροφή για τον εαυτό της και τα κοτοπουλάκια της, βρήκε ένα πολύτιμο πετράδι και μονολόγησε, «Αν σε είχε βρει ο ιδιοκτήτης σου και όχι εγώ, θα σε είχε πάρει και θα σε είχε τοποθετήσει στο πρώτο σου κόσμημα. Όμως, σε βρήκα εγώ, έτσι άσκοπα. Καλύτερα να είχα έναν σπόρο καλαμποκιού, παρά όλα τα κοσμήματα του κόσμου».

ΤΟ ΚΟΡΆΚΙ ΚΑΙ Η ΣΤΆΜΝΑ

- Ένα κοράκι, που κόντευε να πεθάνει από τη δίψα, είδε μια στάμνα και, ελπίζοντας να βρει νερό, πέταξε χαρούμενο προς το μέρος της. Όταν πλησίασε, με λύπη διαπίστωσε ότι η στάμνα είχε τόσο λίγο νερό, που δεν μπορούσε να το φτάσει. Προσπάθησε όσο μπορούσε να φτάσει το νερό, αλλά μάταια. Τελικά, μάζεψε όσο πιο πολλές πέτρες μπορούσε να κουβαλήσει και τις έριξε μια-μια μέσα στη στάμνα, μέχρι που η στάθμη του νερού ανέβηκε και το κοράκι κατάφερε να πει νερό και να επιζήσει.

Ο ΓΑΙΔΑΡΟΣ ΚΑΙ Η ΣΚΙΑ ΤΟΥ

- Ένας ταξιδιώτης νοίκιασε έναν γάιδαρο για να ταξιδέψει σε ένα μακρινό μέρος. Καθώς έκανε πολλή ζέστη και ο ήλιος έκαιγε, ο ταξιδιώτης σταμάτησε να ξεκουραστεί και ξάπλωσε στη σκιά του γαϊδάρου, για να προφυλαχθεί από τη ζέστη. Επειδή η σκιά έφτανε μόνο για ένα άτομο, ο ταξιδιώτης και ο ιδιοκτήτης του γαϊδάρου, άρχισαν να καυγαδίζουν άγρια για το ποιος είχε δικαίωμα να καθίσει στη σκιά. Ο ιδιοκτήτης έλεγε ότι είχε νοικιάσει μόνο τον γάιδαρο και όχι τη σκιά του. Ο ταξιδιώτης ισχυριζόταν ότι, αφού είχε νοικιάσει τον γάιδαρο, τότε είχε νοικιάσει και τη σκιά του. Ο καυγάς κατέληξε σε ξύλο και, καθώς οι άντρες τσακώνονταν, ο γάιδαρος κάλπασε μακριά.

ΆΣΚΗΣΗ....

- Σχηματίστε ομάδες των 3-5 ατόμων.
- Προσπαθήστε να βρείτε το ηθικό δίδαγμα ενός από τους τρεις μύθους που διαβάσατε.
- Να το σημειώσετε και να το διαβάσετε όταν έρθει η σειρά της ομάδας σας.

ΆΣΚΗΣΗ....

1. Η αξία των πραγμάτων εξαρτάται από το ποιος τα κατέχει και τις ανάγκες του.
Ό,τι είναι πολύτιμο για κάποιον, μπορεί να είναι άχρηστο για άλλον.
Η σχετικότητα της αξίας και τη σημασία της χρησιμότητας έναντι της πολυτέλειας.

2. Η ανάγκη είναι η μητέρα της επινοητικότητας.
Η εξυπνάδα, η υπομονή και η ευρηματικότητα νικούν τη δύναμη.

3. Η φιλονικία και η απληστία οδηγούν στην απώλεια και για τις δύο πλευρές.

ΆΣΚΗΣΗ....

Μαθήματα:

- Η κότα: να εκτιμούμε αυτό που είναι πραγματικά χρήσιμο για εμάς.
- Το κοράκι: να χρησιμοποιούμε τη σκέψη και την επιμονή μας για να βρίσκουμε λύσεις.
- Ο ταξιδιώτης και ο γάιδαρος: να αποφεύγουμε τους ανώφελους καβγάδες και την απληστία.

Άλλοι Τρόποι Απόκτησης Γνώσης...



ΒΟΉΘΕΙΑ ΑΠΌ ΟΜΌΤΙΜΟΥΣ

- Συμμετοχική μάθηση από συναδέλφους.
- Συχνά, βοήθεια και ιδέες προέρχονται από άτομα που δεν ανήκαν στην ομάδα. Αυτό μερικές φορές αναφέρεται ως «αντισυμβατική σκέψη».
- Επιπλέον πλεονέκτημα, η επέκταση του προσωπικού δικτύου.

ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ

- Σχεδιασμένη, συστηματική προσέγγιση καθοδήγησης.
- Προσδιορίζονται οι σημαντικότεροι τομείς εμπειρογνωσίας.
- Οι εργαζόμενοι αυτοί έρχονται σε επαφή με καθηγητές, οι οποίοι μεσολαβούν στην εκμάτευση της άρρητης γνώσης των ειδικών, ώστε να την οικειοποιηθούν οι εργαζόμενοι που έχουν την προοπτική να εξελιχθούν σε ειδικούς σε ένα αντικείμενο.

ΑΥΤΟΣΧΕΔΙΑΣΜΟΪ ΓΝΏΣΗΣ

- Δομημένες συναντήσεις με τη βοήθεια παραγόντων διευκόλυνσης, που είναι ανοιχτές και δημοκρατικές.
- Μια προσέγγιση που συνδέει άτομα από διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες, ώστε να αντιμετωπίσουν δύσκολα προβλήματα.
- Ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων.
- Τα άτομα μετακινούνται σε νέες ομάδες στη διάρκεια του αυτοσχεδιασμού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

- Με ειδικούς, ενδιαφερόμενα μέρη, εκτελεστές διεργασιών, πελάτες – οποιονδήποτε μπορεί να ρίξει νέο φως σε ένα θέμα ή ζήτημα.
- Χρησιμοποιούνται για τη συλλογή γνώσης για την κοινότητα και τη βάση γνώσης της.

Συγκεντρώστε ενδιαφέρουσες ιστορίες!!

ΣΧΕΔΙΑΣΜΌΣ ΣΥΝΈΝΤΕΥΞΗΣ

- Αρχική επαφή (μέσω τηλεφώνου, email ή πρόσωπο με πρόσωπο).
- Εξήγηση του σκοπού της συνέντευξης, του μορφότυπου, της διάρκειας, της εμπιστευτικότητας των πληροφοριών.
- Εδραίωση αξιοπιστίας και οικειότητας.
- Σπάσιμο πάγου.
- Επαγγελματισμός (όρια).

ΤΥΠΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝ'ΕΝΤΕΥΞΗΣ

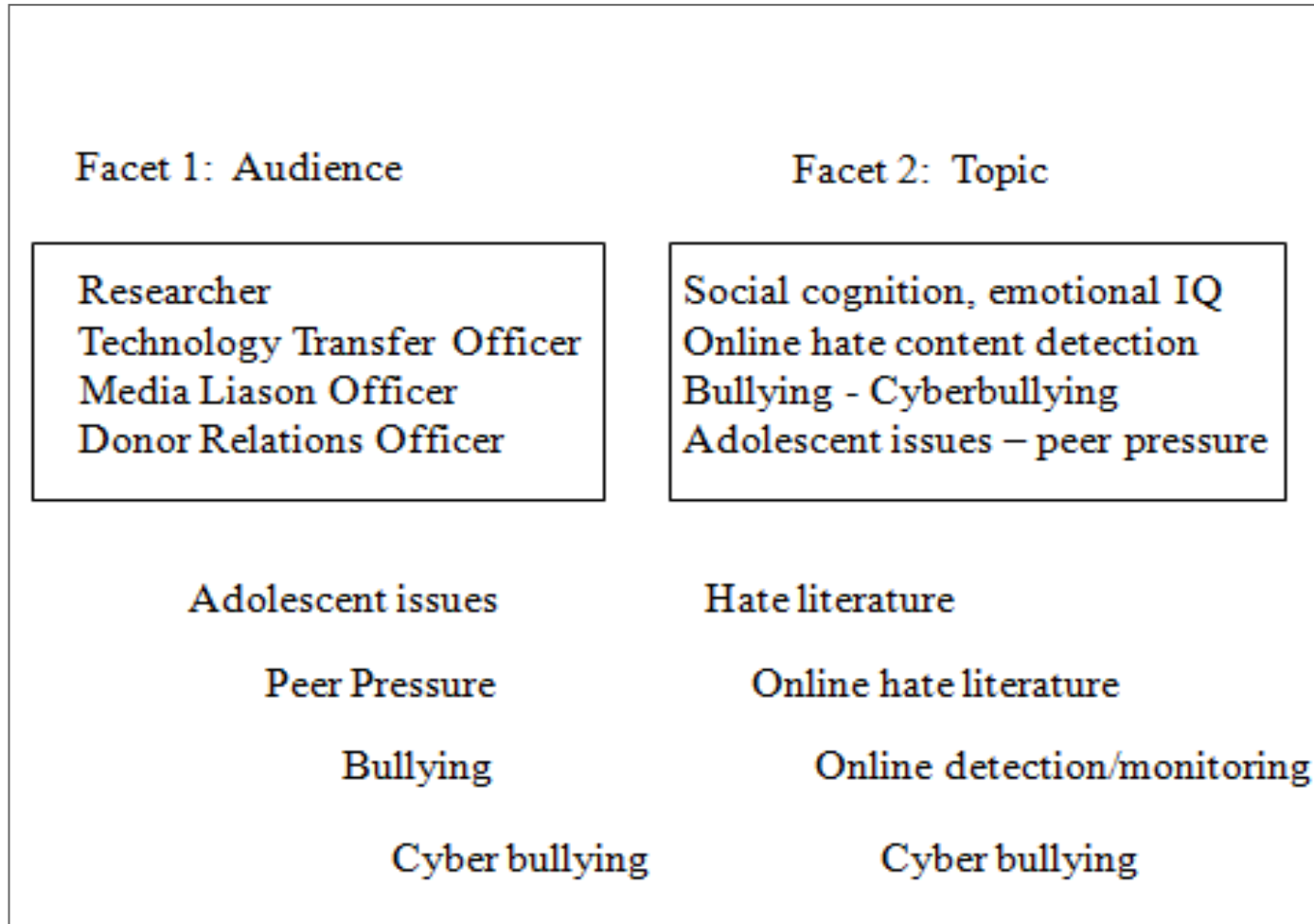
➤ Ερωτήσεις κλειστού τύπου

- Μπορούν να απαντηθούν μόνο με «ναι» ή «όχι».
- Χρησιμοποιούνται για επαλήθευση (μερικές φορές για να «προκαλέσουν» μια αντίδραση).

➤ Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

- Απαιτούν εξηγήσεις ως απάντηση.
- Χρησιμοποιούνται για την εκμείευση γνώσης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ - ΦΑΣΈΤΕΣ



Ένα “facet” είναι μια **οπτική ή φίλτρο** μέσα από το οποίο βλέπουμε τη γνώση. Συνδυάζοντας διαφορετικά facets (π.χ. *ποιος ενδιαφέρεται + ποιο είναι το θέμα*), δημιουργούμε **πολυδιάστατη κατηγοριοποίηση**.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ - ΦΑΣΈΤΕΣ

Η εικόνα παρουσιάζει δύο “**facets**” (όψεις):

- **Facet 1: Audience (Κοινό / Αποδέκτες)**
Δηλαδή, σε ποιον απευθύνεται η πληροφορία.
 - Researcher (Ερευνητής)
 - Technology Transfer Officer (Υπεύθυνος Μεταφοράς Τεχνολογίας)
 - Media Liaison Officer (Υπεύθυνος Επικοινωνίας με τα ΜΜΕ)
 - Donor Relations Officer (Υπεύθυνος Σχέσεων με Δωρητές)
- **Facet 2: Topic (Θέμα / Περιεχόμενο)**
Δηλαδή, ποιο είναι το αντικείμενο ή το ζήτημα της γνώσης.
 - Social cognition, emotional IQ (Κοινωνική νόηση, συναισθηματική νοημοσύνη)
 - Online hate content detection (Εντοπισμός διαδικτυακού λόγου μίσους)
 - Bullying – Cyberbullying (Εκφοβισμός – Διαδικτυακός εκφοβισμός)
 - Adolescent issues – peer pressure (Θέματα εφηβείας – πίεση από συνομηλίκους)



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ - ΦΑΣΎΕΤΕΣ

Αν συνδυάσεις **όψεις (facets)**, μπορείς να φτιάξεις πολλούς πιθανούς συνδυασμούς γνώσης ή πληροφορίας.

📌 Παράδειγμα:

- *Researcher + Cyberbullying* → άρθρο για ακαδημαϊκούς σχετικά με τον κυβερνοεκφοβισμό.
- *Media Liaison Officer + Online hate literature* → οδηγίες επικοινωνίας για δημοσιογράφους σχετικά με ρητορική μίσους.
- *Technology Transfer Officer + Online detection/monitoring* → τεχνική αναφορά για εργαλεία εντοπισμού.
- Οι “**φάσεις**” ή “**όψεις**” (facets) χρησιμοποιούνται για να:
 - **οργανώσουν τη γνώση με βάση πολλαπλές κατηγορίες,**
 - **επιτρέψουν ευκολότερη αναζήτηση και φιλτράρισμα,**
 - **βοηθήσουν στη δομή πληροφοριακών βάσεων, βιβλιοθηκών ή συστημάτων μάθησης.**

ΓΝΩΣΙΑΚΟΪ ΧΆΡΤΕΣ (COGNITIVE MAPS)

Εσωτερικές νοητικές αναπαραστάσεις ή μοντέλα σκέψης που δείχνουν πώς ένα άτομο (ή ομάδα) αντιλαμβάνεται τις σχέσεις ανάμεσα σε έννοιες, ιδέες ή εμπειρίες. Σχετίζονται με το πώς οργανώνεται η γνώση στο μυαλό.

Σκοπός:

- Να αποτυπώσουν τη σκέψη και τη λογική πίσω από αποφάσεις.
- Να βοηθήσουν στην ανάλυση, λήψη αποφάσεων και δημιουργία κοινής κατανόησης.
- Να δείξουν **συνδέσεις αιτίου-αποτελέσματος** ανάμεσα σε έννοιες.

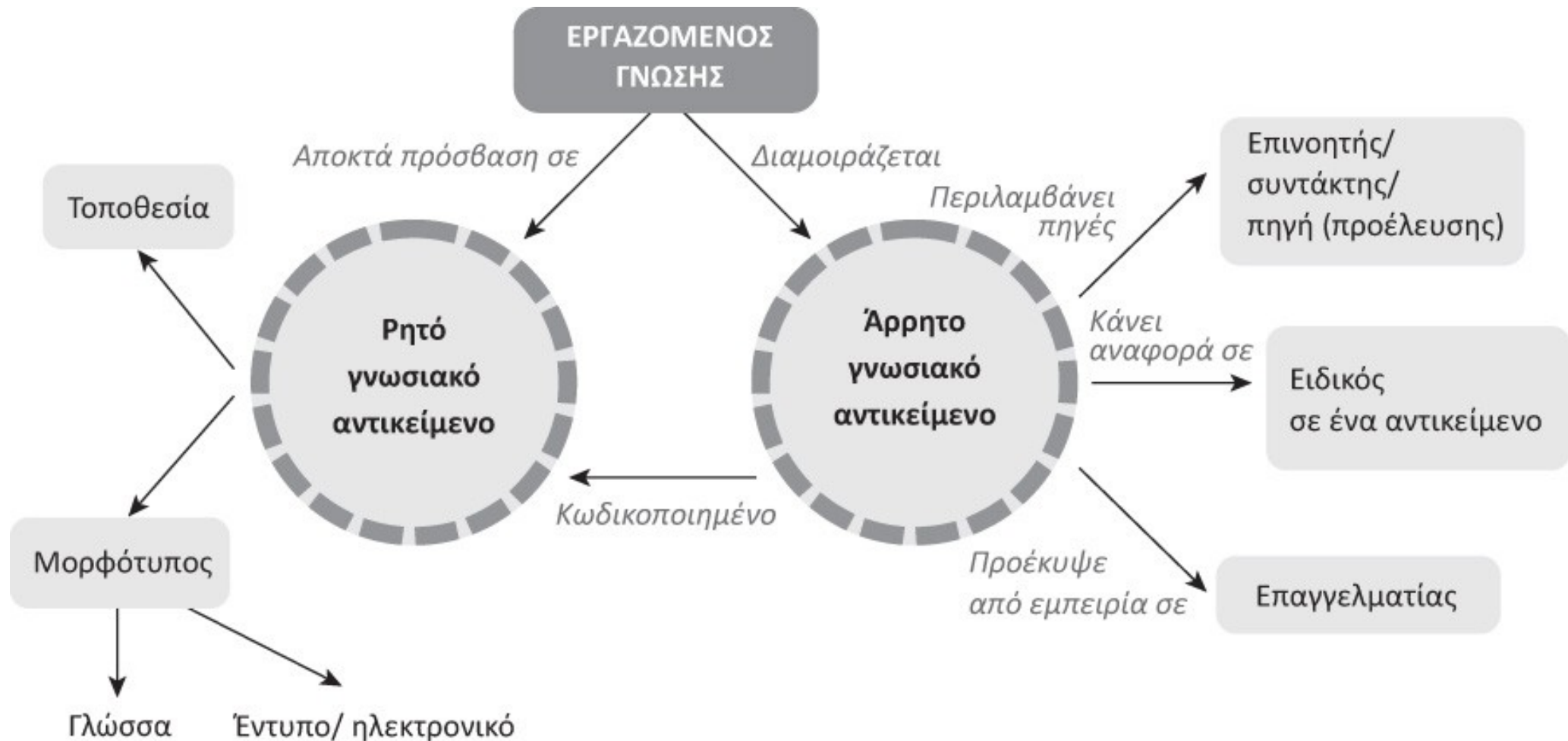
Παράδειγμα:

Ένας γνωσιακός χάρτης μπορεί να δείχνει:

- “Έλλειψη επικοινωνίας → προκαλεί → συγκρούσεις ομάδας → μειώνει → διάθεση διαμοιρασμού γνώσης.”

ΓΝΩΣΙΑΚΟΪ ΧΑΡΤΕΣ

Τοποθεσία: πού βρίσκεται (σε φυσική ή ψηφιακή μορφή).
Μορφότυπος: πώς είναι αποθηκευμένη (έντυπο, ηλεκτρονικό, γλώσσα, μορφή αρχείου).



ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

1. Έλλειψη *knowledge retention* → απώλεια κρίσιμης εμπειρικής γνώσης.

Η διατήρηση γνώσης (*knowledge retention*) είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να **διασφαλίζει ότι η κρίσιμη εμπειρική γνώση των εργαζομένων δεν χάνεται** όταν αυτοί φεύγουν, αλλά **παραμένει προσβάσιμη** στους επόμενους. Όταν δεν υπάρχουν συστήματα retention (όπως mentoring, εγχειρίδια, βάσεις “lessons learned”), η γνώση μένει **προσωποκεντρική** και «φεύγει» με το άτομο.

➤ **Συνέπειες:**

- Επαναλαμβανόμενα λάθη και καθυστερήσεις.
- Απώλεια «οργανωσιακής μνήμης».
- Εξάρτηση από λίγα «κρίσιμα άτομα».

➤ **Παράδειγμα:**

Σε ένα ξενοδοχείο, όταν ένας έμπειρος υποδοχέας αποχωρεί χωρίς να έχει τεκμηριώσει τις διαδικασίες check-in, οι νέοι υπάλληλοι δυσκολεύονται να χειριστούν πελάτες με ειδικές ανάγκες ή προβλήματα κρατήσεων.



ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

2. Απουσία *communities of practice* → οι υπάλληλοι δεν συνεργάζονται πέρα από το τυπικό τους τμήμα.

- Οι *Κοινότητες Πρακτικής* (Communities of Practice – Wenger, 1998) είναι **ομάδες ανθρώπων που μοιράζονται ένα κοινό ενδιαφέρον επάγγελμα ή πρόβλημα και μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο μέσα από συνεχή αλληλεπίδραση και εμπειρία**. Όταν αυτές οι κοινότητες δεν υπάρχουν, η γνώση μένει “κλειδωμένη” μέσα σε τμήματα και δεν ρέει στον οργανισμό. Λειτουργούν πιο ανεπίσημα, βασισμένες στην: εθελοντική συμμετοχή, εμπιστοσύνη, αμοιβαία μάθηση και συνεχή επικοινωνία.

➤ **Συνέπειες:**

- Έλλειψη διαμοιρασμού καλών πρακτικών.
- Μικρή καινοτομία, επειδή δεν ανταλλάσσονται ιδέες.
- Αίσθημα απομόνωσης και περιορισμένη οργανωσιακή μάθηση.

➤ **Παράδειγμα:**

Σε μια τουριστική επιχείρηση, το προσωπικό της κουζίνας και του μπαρ δεν ανταλλάσσει ιδέες για βελτίωση υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες για καινοτόμα μενού ή καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.



ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

3. Καμία διαδικασία *lessons learned* → τα ίδια λάθη επαναλαμβάνονται.

Η πρακτική *lessons learned* είναι βασικό εργαλείο του κύκλου γνώσης, καθώς επιτρέπει σε έναν οργανισμό να **καταγράφει, αναλύει και επαναχρησιμοποιεί τη γνώση που αποκτήθηκε από προηγούμενα έργα ή καταστάσεις**. Όταν τέτοιες διαδικασίες δεν εφαρμόζονται, οι οργανισμοί **δεν μαθαίνουν από τα λάθη ή τις επιτυχίες τους**, με αποτέλεσμα να τα επαναλαμβάνουν.

➤ **Συνέπειες:**

- Χαμηλή οργανωσιακή μάθηση.
- Σπατάλη χρόνου και πόρων.
- Μειωμένη αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.

➤ **Παράδειγμα:**

Ένα ξενοδοχείο αντιμετωπίζει επαναλαμβανόμενα παράπονα πελατών για καθυστερήσεις στο check-in, αλλά δεν υπάρχει διαδικασία ανασκόπησης των αιτιών — έτσι, το ίδιο πρόβλημα συνεχίζεται κάθε σεζόν.



ΜΗΧΑΝΙΣΜΌΣ ΓΙΑ **LESSONS LEARNED**

Μια **συστηματική διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και τεκμηρίωσης γνώσης** που αποκτήθηκε μέσα από την εκτέλεση ενός έργου, μιας ενέργειας ή μιας εμπειρίας. Δηλαδή, *καταγράφουμε τι πήγε καλά, τι όχι, και τι πρέπει να αλλάξουμε την επόμενη φορά.*

➤ **Σκοπός:**

- Να αποτρέψει την επανάληψη λαθών.
- Να μετατρέψει την εμπειρία σε οργανωσιακή γνώση.
- Να τροφοδοτήσει την “οργανωσιακή μνήμη” με πρακτικά διδάγματα.

➤ **Εφαρμογή:**

- Συνήθως γίνεται **μετά από projects ή δράσεις** (project closure).
- Συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας.
- Καταλήγει σε **έκθεση Lessons Learned**, η οποία αποθηκεύεται ή κοινοποιείται.

➤ **Παράδειγμα:**

Μετά το τέλος μιας τουριστικής σεζόν, μια ξενοδοχειακή αλυσίδα οργανώνει συνάντηση για να συζητήσει: τι λειτούργησε καλά (π.χ. διαδικτυακές κρατήσεις), τι δεν λειτούργησε (π.χ. επικοινωνία με housekeeping) και ποιες βελτιώσεις θα εφαρμοστούν την επόμενη χρονιά.

LESSONS LEARNED VS. ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΜΑΘΗΣΗΣ

Με απλά λόγια:

- ◆ Η διαδικασία **“lessons learned”** είναι το εργαλείο με το οποίο καταγράφουμε *τι μάθαμε* από μια εμπειρία.
- ◆ Το **ιστορικό μάθησης (learning history)** είναι το **τελικό αφήγημα** που δείχνει *πώς μάθαμε* συνολικά ως οργανισμός.



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΜ

Η παρακίνηση στη Διαχείριση Γνώσης αναφέρεται στους **λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μοιράζονται ή όχι τη γνώση τους** με άλλους μέσα στον οργανισμό.

Χωρίς κίνητρα:

- Οι εργαζόμενοι **κρατούν τη γνώση για τον εαυτό τους**
- Υπάρχει απομόνωση πληροφορίας και εμπειρίας ανά τμήμα
- Η γνώση παραμένει σιωπηλή (tacit) και χάνεται.
- Δημιουργείται κουλτούρα “γνώση = εξουσία”

και οι οργανισμοί **δεν μαθαίνουν!**

Η γνώση γίνεται πραγματικά χρήσιμη μόνο όταν κυκλοφορεί!



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΜ

Είδος Κινήτρου

Εσωτερικά κίνητρα (intrinsic motivation)

Εξωτερικά κίνητρα (extrinsic motivation)

Κοινωνικά κίνητρα

Κίνητρα ταυτότητας

Περιγραφή

Προέρχονται από το ίδιο το άτομο — αίσθημα ικανοποίησης, προσφοράς, αναγνώρισης.

Προέρχονται από ανταμοιβές ή συστήματα αναγνώρισης που δίνει ο οργανισμός.

Σχετίζονται με το αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη και σεβασμό μέσα στην ομάδα.

Συνδέονται με την οργανωσιακή ταυτότητα και υπερηφάνεια του ανήκειν.

Παράδειγμα

Ένας υπάλληλος μοιράζεται τη γνώση του γιατί νιώθει περήφανος που βοηθά άλλους.

Παροχή bonus, πιστοποιητικών ή επαγγελματικής προβολής για όσους συνεισφέρουν σε ΚΜ projects.

Οι εργαζόμενοι μοιράζονται γνώση σε ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Οι υπάλληλοι θέλουν να συμβάλουν στην επιτυχία της εταιρείας τους.



ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΜ ΑΠΌ ΤΗ ΔΙΟΪΚΗΣΗ

1. Καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης

- Μείωση ανταγωνισμού, προώθηση συνεργασίας.
- Οι εργαζόμενοι να νιώθουν ασφαλείς να μοιράζονται γνώσεις και λάθη.

2. Αναγνώριση και επιβράβευση

- Δημόσια αναγνώριση, βραβεία, εσωτερική αξιολόγηση για “knowledge champions”.

3. Σύνδεση ΚΜ με προσωπική ανάπτυξη

- Οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι το ΚΜ βελτιώνει τις δεξιότητές τους και την καριέρα τους.

3. Χώρος και χρόνος για ανταλλαγή γνώσης

- Οργανώνονται “knowledge cafés” (οι εργαζόμενοι συζητούν ιδέες, εμπειρίες και λύσεις γύρω από ένα κοινό θέμα. Κάθονται σε μικρά τραπέζια, συζητούν και αλλάζουν θέσεις κάθε 15–20 λεπτά. Στο τέλος, καταγράφονται τα πιο σημαντικά σημεία ή ιδέες), εσωτερικά σεμινάρια, **mentoring sessions**.

4. Εύχρηστα εργαλεία

- Πλατφόρμες που διευκολύνουν τη διάχυση γνώσης (π.χ. intranet, Teams, Wikis – οργανωσιακές «εγκυκλοπαίδειες»).



ΣΥΜΠΈΡΑΣΜΑ

Η τεχνολογία και τα συστήματα είναι σημαντικά, αλλά χωρίς παρακίνηση, οι άνθρωποι δεν μοιράζονται γνώση.

Το πιο ισχυρό εργαλείο στη Διαχείριση Γνώσης είναι το ανθρώπινο ενδιαφέρον να συμβάλλουμε και να μαθαίνουμε μαζί!!!



Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

