

# Ένα Μεθοδολογικό Πλαίσιο για την δημιουργία Μνήμης Οργανισμού (Organizational Memory) με τη χρήση Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)

Ελευθέριος Ιακώβου\*, Δημήτριος Βλάχος\*\*, Δημήτριος Ψωινός\*\*\*

## Περίληψη

Σε πολλούς οργανισμούς τόσο του δημόσιου, όσο και του ιδιωτικού τομέα παρατηρείται πολλές φορές είτε ολική είτε μερική έλλειψη μνήμης των μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων και οδηγιών που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί σε ικανό βάθος χρόνου στο παρελθόν. Ως συνέπεια αυτής της έλλειψης Μνήμης Οργανισμού (Organizational Memory) παρατηρούνται πολλές φορές δυσλειτουργίες με αρνητικές συνέπειες, η βαρύτητα των οποίων εξαρτάται από το είδος του οργανισμού. Η παρούσα εργασία στοχεύει στην παρουσίαση ενός μεθοδολογικού πλαισίου για τη δημιουργία Μνήμης Οργανισμού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς κύρια του δημόσιου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Το πλαίσιο αυτό αξιοποιεί εργαλεία επιστημονικών περιοχών της διοίκησης με έμφαση στη διαχείριση της γνώσης (knowledge management) και περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια υλοποίησης, τα οποία σε γενικές γραμμές είναι τα ακόλουθα: α) καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούν τη χρήση πληροφοριών που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό, β) αναγνώριση των φορέων γνώσης (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, αρχεία σε χαρτί, κ.λπ.) που χρησιμοποιούνται σε καθεμία από τις παραπάνω διαδικασίες, γ) αναγνώριση των στοιχείων γνώσης που είναι δυνατόν και σκόπιμο να αξιοποιηθούν κατάλληλα προς την κατεύθυνση δημιουργίας Μνήμης Οργανισμού και δ) ανάπτυξη ενός συστήματος (οργανωτικού - πληροφοριακού) για την υποστήριξη της δημιουργίας Μνήμης Οργανισμού, το οποίο θα αποτελέσει ένα δυναμικά επικαιροποιημένο εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων που θα προσαρμόζεται στις ανάγκες του Οργανισμού.

## 1. Εισαγωγή

Σε πολλούς οργανισμούς τόσο του δημόσιου, όσο και του ιδιωτικού τομέα παρατηρείται πολλές φορές είτε ολική είτε μερική έλλειψη μνήμης των μεθόδων, διαδικασιών, κανόνων και οδηγιών που έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί σε ικανό βάθος χρόνου στο παρελθόν. Ως συνέπεια αυτής της έλλειψης Μνήμης Οργανισμού (Organizational Memory) παρατηρούνται πολλές φορές δυσλειτουργίες που μαζί με τις αντίστοιχες συνέπειές τους παρατίθενται παρακάτω:

---

\* Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

\*\* Λέκτωρ Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

\*\*\* Ομότιμος Καθηγητής Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

- α) Ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού για το χειρισμό θεμάτων της αρμοδιότητάς του. Το πρόβλημα αυτό συνήθως καλύπτεται από τον αρμόδιο υπάλληλο μέσω της συνεργασίας με έναν ή περισσότερους συναδέλφους του αναζητώντας αυτόν/αυτήν που μπορεί να δώσει μια ικανοποιητική απάντηση. Φυσικά, μια τέτοια διαδικασία προκαλεί μείωση της συνολικής απόδοσης, χρονικές καθυστερήσεις, αύξηση του κόστους και χαμηλή ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών.
- β) Πλήρης εξάρτηση της λειτουργίας του συστήματος από συγκεκριμένα έμπειρα και καλά καταρτισμένα στελέχη, που «μεταφέρουν» την γνώση και την μνήμη του οργανισμού. Έτσι, οι συνέπειες της προσωρινής ή μόνιμης αποχώρησής τους από τον οργανισμό (άδεια, συνταξιοδότηση) μπορεί να είναι οδυνηρές για τον οργανισμό.

Η παρούσα εργασία στοχεύει στην παρουσίαση ενός μεθοδολογικού πλαισίου για τη δημιουργία Μνήμης Οργανισμού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς κύρια του δημόσιου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα. Το πλαίσιο αυτό αξιοποιεί εργαλεία επιστημονικών περιοχών της διοίκησης με έμφαση στη διαχείριση της γνώσης (knowledge management). Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά της διαχείρισης γνώσης και πώς αυτή επηρεάζει τη σημερινή λειτουργία των οργανισμών. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το προτεινόμενο μεθοδολογικό πλαίσιο. Η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **2. Διαχείριση Γνώσης**

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια σχετικά νέα επιστημονική περιοχή που αφορά στη μελέτη διοικητικών πρακτικών για τη συστηματική και συλλογική δημιουργία, διάχυση και χρήση της γνώσης οργανισμών και επιχειρήσεων με σκοπό τη ριζική βελτίωση της οργανωτικής αποδοτικότητας, τη βελτίωση της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας και την δυνατότητα ανάπτυξης καινοτομίας. Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί δημιουργούν «αξία» με βάση το γνωστικό ενεργητικό τους. Έτσι, η διαχείριση γνώσης μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα για εκείνους τους οργανισμούς που έχουν τη δυνατότητα να την καλλιεργούν, να την προστατεύουν και να τη διαχέουν στα μέλη τους. Είναι σημαντικό επίσης να τονισθεί ότι η διαχείριση της γνώσης δεν πρέπει να ταυτίζεται με την τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα καθώς αυτά είναι μεν βασικά εργαλεία, αλλά δεν αποτελούν από μόνα τους μηχανισμούς διαχείρισης της γνώσης.

Ήδη, από τον καιρό της βιομηχανικής επανάστασης έχει γίνει αντιληπτό ότι το πραγματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελείται κατά κύριο λόγο από γνώση και οργάνωση και ότι η γνώση είναι ο πιο αποτελεσματικός μοχλός ανάπτυξης. Το θέμα της διαχείρισης της γνώσης έρχεται στο

προσκήνιο ακόμη πιο έντονα τα τελευταία χρόνια για μια σειρά από λόγους που συνοψίζονται στη συνέχεια:

- Η δημιουργία πλούτου από την γνώση αυξάνεται διαρκώς.
- Οι ταχύτερες αλλαγές στις παγκοσμιοποιημένες αγορές, ο ανταγωνισμός και οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας κάνουν την διαρκή μάθηση απαραίτητη.
- Διαφαίνεται πια ξεκάθαρα ότι η καινοτομία είναι το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και ότι η καινοτομία συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία και την αξιοποίηση της γνώσης.
- Η ανάγκη για διαβίβαση γνώσης έξω από τα όρια των οργανισμών μεγαλώνει διαρκώς.
- Οι πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις δίνουν νέες δυνατότητες επικοινωνίας.
- Η κινητικότητα των στελεχών των οργανισμών είναι σήμερα μεγαλύτερη από ποτέ σε βαθμό που πολλοί εργαζόμενοι βλέπουν την καριέρα τους σαν μια δυναμική σειρά από θέσεις σε διάφορους οργανισμούς.

Περισσότερα στοιχεία για τους παράγοντες που οδηγούν μια επιχείρηση να αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης παρουσιάζονται στην εργασία του Du Plessis (2005).

### **3. Μεθοδολογικό Πλαίσιο Εφαρμογής Προγράμματος Διαχείρισης Γνώσης**

Το μεθοδολογικό πλαίσιο που παρουσιάζεται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας προέκυψε αφενός από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας (Davenport et al., 1998), (Nonaka et al., 1995), (Nonaka et al., 2000), (Stephen et al., 2002), και αφετέρου από την σημαντική εμπειρία των συγγραφέων στην εφαρμογή σχετικών συστημάτων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς τόσο του δημόσιου, όσο και του ιδιωτικού τομέα. Το προτεινόμενο πλαίσιο περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια υλοποίησης, τα οποία σε γενικές γραμμές είναι τα ακόλουθα [Ndlela, du Toit (2001)]:

- 1) Ανάλυση του οργανισμού.
- 2) Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 3) Καθορισμός κατάλληλης στρατηγικής για την διαχείριση γνώσης.
- 4) Δημιουργία πλάνου για την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης γνώσης.
- 5) Εφαρμογή και αξιολόγηση των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης.

Το περιεχόμενο του κάθε σταδίου αναλύεται στη συνέχεια.

**1) Ανάλυση του οργανισμού.** Τα βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν σ' αυτό το στάδιο είναι:

- Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και η διοίκηση την έννοια της διαχείρισης γνώσης; Υπάρχει δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης αλλά και των εργαζομένων; Η εταιρική κουλτούρα προάγει την διαχείριση γνώσης;

- Ποια τεχνολογία υπάρχει για να την στηρίζει;
- Ποια είναι τα πιθανά εμπόδια στην εφαρμογή ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές όσον αφορά την διαχείριση γνώσης στο οργανισμό;

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει:

α. Καταγραφή των διαδικασιών που απαιτούν τη χρήση πληροφοριών που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό (πληροφορίες που βρίσκονται σε αρχεία, λεπτομέρειες από το χειρισμό ανάλογων θεμάτων στο παρελθόν).

β. Αναγνώριση των φορέων γνώσης (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφοριακά συστήματα, αρχεία σε χαρτί, κ.λπ.) που χρησιμοποιούνται σε καθεμία από τις παραπάνω διαδικασίες.

γ. Αναγνώριση των στοιχείων γνώσης που είναι δυνατόν και σκόπιμο να αξιοποιηθούν κατάλληλα προς την κατεύθυνση δημιουργίας Μνήμης Οργανισμού.

**2) Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.** Η ανάλυση αυτή έχει σκοπό την ανάγνωση ευκαιριών, στρατηγικών επιλογών και εξωτερικών απειλών. Η ανάλυση της δράσης του ανταγωνισμού είναι εξαιρετικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός πετυχημένου σχεδίου διαχείρισης γνώσης. Το πλάνο θα πρέπει να θέσει σαν αρχή την δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού, που σημαίνει επέκταση και ενδυνάμωση των πλεονεκτημάτων του οργανισμού καθώς και εξουδετέρωση των πλεονεκτημάτων του ανταγωνισμού.

Η γενική διαχείριση γνώσης είναι αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Αν τα ίδια χαρακτηριστικά διαχείρισης γνώσης συναντώνται σε πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, τότε καμία από αυτές δεν έχει το στρατηγικό πλεονέκτημα. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει απλά ανταγωνιστική ισότητα, που σημαίνει ότι η επιχείρηση απλά δεν μειονεκτεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να διερευνηθούν και να καλλιεργηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού μέσα από ένα πρόγραμμα διαχείρισης γνώσης. Κάθε επιχείρηση έχει ένα επιχειρησιακό στόχο και μια ιστορία που καθορίζουν την τρέχουσα κατάσταση της. Αυτό πολλές φορές παρέχει τις βάσεις για στρατηγικό πλεονέκτημα που άλλες επιχειρήσεις είναι αδύνατο να αντιγράψουν.

**3) Καθορισμός κατάλληλης στρατηγικής για την διαχείριση γνώσης.** Τα ακόλουθα ερωτήματα θα πρέπει να απαντηθούν για τον καθορισμό κατάλληλης στρατηγικής για την διαχείριση γνώσης:

- Ποιο είναι το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού;
- Ποιες στρατηγικές θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων;
- Πώς μπορεί η διαχείριση της γνώσης να συνεισφέρει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;

**4) Δημιουργία πλάνου για την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης γνώσης.** Αν μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει του στρατηγικούς της στόχους θα πρέπει να λειτουργεί με συγκεκριμένα πλάνα και σχέδια. Το πλάνο για την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένο τρόπο προσέγγισης (σχέδια, δράσεις), χρονοδιαγράμματα, εμπλεκόμενους εργαζόμενους και απαιτούμενους πόρους. Η εφαρμογή ή μη του συγκεκριμένου πλάνου μπορεί να στείλει σαφή μηνύματα στην διοίκηση για το πόσο ολοκληρωμένη ήταν η προσέγγιση και πόση δέσμευση υπάρχει στους εμπλεκόμενους για την διαχείριση της επιχειρηματικής γνώσης. Το στάδιο αυτό καταλήγει στην ανάπτυξη ενός συστήματος (οργανωτικού - πληροφοριακού) για την υποστήριξη της δημιουργίας Μνήμης Οργανισμού, το οποίο θα αποτελέσει ένα δυναμικά επικαιροποιημένο εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων που θα προσαρμόζεται στις ανάγκες του Οργανισμού.

**5) Εφαρμογή και αξιολόγηση των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης.** Η εφαρμογή των στρατηγικών διαχείρισης γνώσης επιτυγχάνεται όταν οι απαιτούμενες διαδικασίες μπορούν να ενταχθούν στις υπάρχουσες επιχειρηματικές διαδικασίες. Η επιτυχημένη εφαρμογή στρατηγικών καθορίζει τελικά τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και κινητοποιεί ανάλογα τα ικανά στελέχη ώστε τα ίδια να επιθυμούν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές αυτές. Η αξιολόγηση των στρατηγικών γίνεται με σύγκριση της απόδοσης με αντικειμενικά κριτήρια και στόχους που έχουν τεθεί και με μέτρηση της ικανότητας του οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του. Φυσικά η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί ανάδραση στον καθορισμό των στρατηγικών.

Μερικά πρακτικά σημεία-κλειδιά για την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης γνώσης σε μια επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

- Να λαμβάνεται υπόψη η συνολική εικόνα και το όραμα της επιχείρησης χωρίς όμως δραστικές αλλαγές που συχνά αποτυγχάνουν. Μικρές και συχνές αλλαγές στη βάση ενός σχεδίου μετάβασης στην επιθυμητή κατάσταση βοηθούν καλύτερα στην πρόοδο του οργανισμού.
- Η συνεργασία του υπεύθυνου διαχείρισης γνώσης με τα τμήματα να γίνεται σταδιακά και με μικρά προγράμματα στην αρχή. Η εφαρμογή μικρών προγραμμάτων δημιουργεί θετικό κλίμα και βοηθά τον οργανισμό να δεχθεί την διαχείριση γνώσης.
- Σημαντικό είναι να καταλάβουν οι εργαζόμενοι και οι υπεύθυνοι τους λόγους που εφαρμόζεται η διαχείριση γνώσης.
- Όλα τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να λειτουργούν με την λογική της διαχείρισης γνώσης, όχι μόνο ο υπεύθυνος διαχείρισης γνώσης.
- Η διαχείριση γνώσης απαιτεί αλλαγή επιχειρηματικής κουλτούρας. Κάτι τέτοιο απαιτεί χρόνο και η επένδυση στη διαχείριση γνώσης αργεί να «επιστρέψει» την αρχική επένδυση. Χρειάζονται λοιπόν κατάλληλο όραμα και σημαντικά αποθέματα σε υπομονή και επιμονή.

- Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι μπορούν να πειραματισθούν -προφανώς βέβαια όχι εις βάρος της επιχείρησης- και να μην φοβούνται να μοιραστούν τα λάθη, μια και η μάθηση έρχεται μέσα από τα λάθη. Αν αυτά δεν γίνονται γνωστά τότε είναι πιθανό να επαναλαμβάνονται.

Τελικά, για την διαμόρφωση ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης καλό είναι να τηρούνται τα παρακάτω:

- Στενή σύνδεση του προγράμματος διαχείρισης γνώσης με τους στόχους της επιχείρησης, δημιουργία του οράματος γνώσης μέσα από το συνολικό όραμα της επιχείρησης.
- Δημιουργία θέσης υπεύθυνου διαχείρισης γνώσης.
- Δημιουργία κλίματος διαβίβασης γνώσης.
- Ενθάρρυνση της συνεχούς μάθησης.
- Ικανή τεχνολογική υποδομή να στηρίξει το πρόγραμμα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης.
- Διαμόρφωση συστηματικών και ξεκάθαρων διαδικασιών διαχείρισης γνώσης.

Στον πίνακα 1 φαίνονται μερικά παραδείγματα από λύσεις διαχείρισης γνώσης που χρησιμοποιούν συχνά οι επιχειρήσεις [Liebowitz, Megbolugbe (2003)], ενώ στον πίνακα 2 περιγράφονται διάφορες πρακτικές διαχείρισης γνώσης [Gray (2001)].

**Πίνακας 1: Παραδείγματα λύσεων διαχείρισης γνώσης**

Λύσεις διαχείρισης γνώσης	Συνθετότητα χρήσης	Δυσκολία ανάπτυξης
Συχνές συναντήσεις για ανταλλαγή άρρητης γνώσης (π.χ. γεύματα, σεμινάρια, συνεδριάσεις).	Χαμηλή - προσπάθεια για μεγιστοποίηση ανταλλαγής άρρητης γνώσης	Χαμηλή
Εξέλιξη του δικτύου του οργανισμού (intranet): chat rooms, διαδικτυακοί πίνακες ανακοινώσεων, ομάδες ενδιαφέροντος, τεχνολογικά club κτλ.	Χαμηλή - προσπάθεια για μεγιστοποίηση ανταλλαγής άρρητης γνώσης σε εικονικό περιβάλλον	Χαμηλή
Διαδικτυακή πύλη στην ιστοσελίδα του οργανισμού που παρέχει εντοπισμό επιχειρηματικής γνώσης.	Χαμηλή	Χαμηλή με μέτρια
Κωδικοποίηση γνώσης και πληροφορίας σε «δεξαμενές» γνώσης, βέλτιστες πρακτικές,	Χαμηλή με μέτρια	Μέτρια

βάσεις δεδομένων με εμπειρία που αποκτήθηκε.		
Εντοπισμός γνώσης και διαδικασίες λήψης αποφάσεων με έμπειρα συστήματα, έξυπνα συστήματα, τεχνολογίες video streaming κ.τλ.	Χαμηλή με μέτρια	Μέτρια με υψηλή
Εφαρμογή τεχνικών αναζήτησης γνώσης μέσα από κείμενα και δεδομένα (data and text mining).	Μέτρια	Υψηλή
Χρήση έξυπνων συστημάτων για χτίσιμο προφίλ χρηστών και προώθηση της κατάλληλης πληροφορίας και γνώσης στον κατάλληλο χρήστη.	Μέτρια	Μέτρια με υψηλή

### **Πίνακας 2: Περιγραφή πρακτικών διαχείρισης γνώσης**

Πρακτικές	Περιγραφή
Τυπική εκπαίδευση (Formal training)	Τα στελέχη παρακολουθούν οργανωμένα μαθήματα όπου τους παρέχεται υποστηρικτικό υλικό για την εκπαίδευσή τους σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Το υλικό παρουσιάζεται συνήθως από ειδικούς στο συγκεκριμένο θέμα και μπορεί να είναι ή να μην είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Υπάρχουν περιπτώσεις που η παρουσίαση του υλικού γίνεται μέσω υπολογιστή ή μέσω προβολής video χωρίς την παρουσία κάποιου ειδικού. Η τυπική εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει και αξιολόγηση της ποιότητας της παρουσίασης με εκτίμηση του ποσοστού των γνώσεων που κατανοήθηκαν από τους εκπαιδευόμενους, καθώς και έκδοση πιστοποιητικών και διπλωμάτων επιτυχούς παρακολούθησης για τους συμμετέχοντες.
Δεξαμενές γνώσης (Knowledge repositories)	Οι δεξαμενές γνώσης είναι δομημένες συλλογές από έγγραφα που συχνά είναι γραμμένα από ειδικούς της ίδιας της επιχείρησης. Ο σκοπός τους είναι η διοχέτευση της γνώσης και εμπειρίας του συγγραφέα σε ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα έγγραφα των δεξαμενών γνώσης συχνά κατηγοριοποιούνται σε ξεχωριστές βάσεις δεδομένων με βάση το τμήμα της επιχείρησης, αν αφορούν συγκεκριμένο έργο ή με βάση κάποιο άλλο θέμα και καταχωρούνται αλφαβητικά για να είναι εύκολη η αναζήτησή τους από τους εργαζόμενους.

<p>«Εκθέσεις» γνώσης (Knowledge fairs)</p>	<p>Οι «εκθέσεις» γνώσης είναι σαν εσωτερικές εμπορικές εκθέσεις που πραγματοποιούνται από τους εργαζόμενους για τους εργαζόμενους. Σε ένα σχετικά χαλαρό κλίμα οι εργαζόμενοι στήνουν «περίπτερα» όπου «εκθέτουν» τα επιτυχημένα αποτελέσματά τους και μοιράζονται βέλτιστες πρακτικές. Οι εκθέσεις γνώσης βοηθούν στην αυθόρμητη ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των εργαζομένων οι οποίοι δεν θα είχαν την ευκαιρία να έρθουν σε επικοινωνία σε στην καθημερινή τους εργασία. Οι εκθέσεις γνώσης φέρνουν τους εργαζόμενους πιο κοντά, χωρίς να καθορίζεται ποιος θα πρέπει να μιλήσει με ποιόν, δίνοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να περιπλανηθούν, να σχηματίσουν «πηγαδάκια» και να μιλήσουν.</p>
<p>Ομάδες ενδιαφέροντος (Communities of practice)</p>	<p>Οι ομάδες ενδιαφέροντος προκύπτουν φυσικά τόσο μέσα στον οργανισμό όσο και ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς. Οι εργαζόμενοι που είναι ειδικό σε κοινά θέματα, που ασχολούνται με μια κοινή διαδικασία, ή που ενδιαφέρονται να λύσουν παρόμοιου τύπου προβλήματα αυθόρμητα ενώνονται για να ανταλλάξουν ιδέες. Οι ομάδες ενδιαφέροντος δίνουν την ευκαιρία για την συζήτηση προβλημάτων, νέων γεγονότων και συνεχιζόμενων θεμάτων.</p>
<p>Αίθουσες συνομιλίας (Talk rooms)</p>	<p>Οι αίθουσες συνομιλίας είναι χώροι συνεστίασης όπου τα στελέχη της επιχείρησης αναμένεται να επισκεφτούν για 20 περίπου λεπτά σαν ένα φυσιολογικό μέρος της καθημερινής εργασίας τους. Σ' αυτούς τους χώρους δεν πραγματοποιούνται συνεδριάσεις και δεν υπάρχουν οργανωμένες συζητήσεις. Η προσδοκία ότι τα στελέχη θα πάνε σ' αυτές τις αίθουσες και θα συζητήσουν για την τρέχουσα εργασία τους με όποιον βρουν, και αυτές οι αυθόρμητες συζητήσεις θα επιτρέψουν την ανταλλαγή γνώσης και τελικά την δημιουργία αξίας για την επιχείρηση.</p>

#### **4. Συμπεράσματα - Προτάσεις**

Η διαχείριση γνώσης και η δημιουργία μνήμης οργανισμού είναι πια καιρός να περάσουν από τους ακαδημαϊκούς χώρους στην καθημερινή πρακτική των οργανισμών και των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα, τα περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικότητας με την καταγραφή, διάχυση και αξιοποίηση της εμπειρίας που χάνεται, είναι πολύ μεγάλα. Η δημιουργία μηχανισμών που θα κωδικοποιούν, προωθούν, ανακατανέμουν, συνθέτουν και διαχέουν την επιχειρηματική γνώση είναι σήμερα δυνατή. Αν και οι σχετικές λύσεις δεν φαίνεται να είναι απλές και γρήγορες και συνεπάγονται σημαντικό κύρια οργανωτικό κόστος, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι



πολύ σημαντικά και έτσι μπορούν να δικαιολογούν κάθε σχετική επένδυση. Οι βέλτιστες πρακτικές σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του εξωτερικού μπορούν να δείξουν τον δρόμο.

### **5. Βιβλιογραφία**

Davenport, T.H., and Prusak, L., 1998. Working knowledge; how organizations manage what they know, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Du Plessis, M., 2005. Drivers of knowlegde management in the corporate environment. International Journal of Information Management 25, 193-202.

Gray, P.H., 2001. A problem-solving perspective on knowledge management practices. Decision Support Systems 31, 87-102.

Liebowitz, J., and Megbolugbe ,I., 2003. A set of frameworks to aid the project manager in conceptualizing and implementing knowledge management initiatives. International Journal of Project Management 21, 189-198.

Ndlela, L.T., and du Toit, A.S.A., 2001. Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. International Journal of Information Management 21, 151-165.

Nonaka, I., and Takeuchi, H., 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., and Noboru, K., 2000. SECI, Ba and leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33, 5-34.

Stephen, L., Quintas, P., and Ray, T., 2002. Managing Knowledge, SAGE Publications Ltd, London, U.K.