

Διαχείριση Γνώσης στο Περιβάλλον Εργασίας

Της κυρίας Μαρίας ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ

M. Sc. Προγρ. «Διεθνής Διοικητ. Επιχειρήσεων»

1. Η Γνώση στο περιβάλλον εργασίας

Στο εμπορικό¹ περιβάλλον εργασίας η γνώση πρέπει να τοποθετηθεί σε τρεις βασικούς τομείς:

- α. Ανάγκες των πελατών,
- β. Το ενδιαφέρον για τις μεθόδους και
- γ. Το σύνολο της γνώσης (Gamble και Blackwell, 2001).

Κάθε μέλος του Οργανισμού πρέπει να κατανοήσει πώς η εργασία του συμβάλλει στην εκπλήρωση των αναγκών των πελατών και πώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης παρέχουν πελατειακή αξία. Στη συνέχεια, τα μέλη του Οργανισμού πρέπει να κατανοήσουν τον τρόπο που η εργασία τους επηρεάζει την εργασία των άλλων. Το τελευταίο μέρος της διαδικασίας είναι η ροή της γνώσης από άτομο σε άτομο, που ο καθένας πρέπει να κατανοήσει σε ποικίλους βαθμούς το θέμα με το οποίο οι εργαζόμενοι του Οργανισμού ασχολούνται. Η γνώση πρέπει να ρέει συνεχώς στον Οργανισμό. Η μετάδοση των γνώσεων προς τους άλλους και η καταγραφή νέας γνώσης, όπως περιγράφεται από τον Nonaka (1991), καθώς και τους Nonaka και Takeuchi (1995), οι οποίοι εξετάζουν την έννοια της γνώσης από την άποψη ενός φαύλου κύκλου γνώσης. Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει τέσσερις βασικές μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ άρρητης και ρητής γνώσης:

- a. κοινωνικοποίηση,
- b. εξωτερίκευση,
- c. συνδυασμός και
- d. εσωτερίκευση

Η ροή της γνώσης από άτομο σε άλλο άτομο έχει ως αποτέλεσμα τις συλλογικές προσπάθειες για την ολοκλήρωση προγραμμάτων ελέγχου για την ενισχύσει της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

2. Ρητή και Άρρητη Γνώση

Σύμφωνα με τους Gamble & Blackwell (2001), μπορούμε να διαχωρίσουμε την γνώση που αποκτάμε σε ρητή (explicit), άρρητη γνώση

¹ Το κείμενο περιλαμβάνεται σε εκτενή εργασία της Συγγραφέως με τίτλο: Η επίδραση της Διαχείρισης Γνώσης στον στρατηγικό προσανατολισμό ενός κεφαλαιοποιητικού Ασφαλιστικού Οργανισμού και ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού ως συντελεστού κεφαλαίου.

(tacit) και ενσωματωμένη (embedded) γνώση. Η ρητή γνώση μεταδίδεται με το προφορικό και γραπτό λόγο, την άρρητη την αποκτάμε με την εμπειρία και την ενσωματωμένη με την παρατήρηση, την ανάλυση και διάφορες τεχνικές.

Σύμφωνα με τους Gamble & Blackwell (2001), εντοπίζουν τις διαδικασίες αναγνώρισης των υφιστάμενων πηγών γνώσης, καθώς και την ανακάλυψη κρυμμένης γνώσης στα δεδομένα και τις πληροφορίες. Αυτή η γνώση βρίσκεται τόσο εντός του Οργανισμού όσο και εκτός, όπως σε πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες, κλπ.

- Ρητή γνώση (Explicit knowledge): διαχείριση εγγράφων, συλλογή πληροφοριών, «εξόρυξη» δεδομένων, κειμένου κ. λ. Είναι χρήσιμη και σημαντική.

- Η άρρητη γνώση (Tacit knowledge): Περιλαμβάνει εργαλεία και πρακτικές, όπως έρευνες για αναζήτηση γνώσης, ερωτηματολόγια, ατομικές συνεντεύξεις, συνεντεύξεις σε ομάδα, ομάδες εστίασης και παρατήρηση. Έχει ένα πιο περιορισμένο και έμμεσο ρόλο.

- Ενσωματωμένη γνώση (embedded knowledge): περιλαμβάνει τη παρατήρηση, ανάλυση, τεχνικές αντιστροφής, και εργαλεία μοντελοποίησης που προσδιορίζουν ότι η γνώση αποθηκεύεται σε προϊόντα, διαδικασίες κ.λ.

2.1. Ρητή Γνώση

Η ρητή γνώση συνήθως καταγράφεται, κωδικοποιείται και μερικές φορές ορίζεται ως η γνώση που κάνει αναφορά στα γεγονότα (Brown & Duguid, 1998). Επομένως, είναι αρκετά εύκολο να εντοπισθεί, αποθηκευτεί και ανακτηθεί (Wellman, 2009).

Πολλοί θεωρητικοί θεωρούν τη ρητή γνώση ως λιγότερο σημαντική (Brown & Duguid 1991; Cook&Brown 1999; Bukowitz & Williams 1999). Θεωρείται απλοϊκής φύσης και δεν μπορεί να περιέχει την πλούσια εμπειρία της τεχνογνωσίας, ώστε να μπορεί να παράγει διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ρητή γνώση βρίσκεται σε: βάσεις δεδομένων, υπομνήματα, σημειώσεις, έγγραφα, κ.λ. (Botha et al., 2008).

2.2. Άρρητη Γνώση

Η γνώση αυτής της μορφής έχει οριστεί αρχικά από τον Polanyi το (1966). Μερικές φορές χαρακτηρίζεται ως η τεχνογνωσία Know-how (Brown & Duguid, 1998) και αναφέρεται στην διαίσθηση. Με βάση την εμπειρία του είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς τις γνώσεις που έχει. Για αυτό το λόγο, η άρρητη γνώση συχνά εξαρτάται από ένα ευρύτερο πλαίσιο και τον προσωπικό χαρακτήρα (Nonaka, 1994).

Η άρρητη γνώση θεωρείται επίσης ως η πιο πολύτιμη πηγή γνώσης, και το πιο πιθανό είναι να οδηγήσει σε σημαντικές ανακαλύψεις στον

Οργανισμό (Wellman, 2009). Οι Blackwell&Gamble (2001), συνδέουν την έλλειψη εστίασης, στην άρρητη γνώση, άμεσα με τη μειωμένη ικανότητα για καινοτομία και βιώσιμη ανταγωνιστικότητα.

Ο Polanyi (1966), αναφέρει επί του θέματος τα εξής χαρακτηριστικά: φανταστείτε να προσπαθεί κανείς να γράψει ένα άρθρο που θα μεταφέρει με ακρίβεια το πώς μπορεί κάποιος να διαβάσει τις εκφράσεις του προσώπου ενός άλλου ατόμου. Είναι προφανές ότι θα ήταν σχεδόν αδύνατο να μεταφέρω μια διαισθητική κατανόηση από όσα συγκεντρώθηκαν μετά από τόσα χρόνια εμπειρίας και πρακτικής. Σχεδόν όλοι οι Επαγγελματίες βασίζονται σε αυτή τη μορφή της γνώσης. Έτσι π.χ. ένας IT (Information technology) ειδικός, θα αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα με βάση την εμπειρία και τη διαίσθησή του. Θα ήταν πολύ δύσκολο γι' αυτόν να κωδικοποιήσει τις γνώσεις του σε ένα έγγραφο, που θα μπορούσε να μεταφέρει την τεχνογνωσία του σε έναν αρχάριο. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο η εμπειρία εκτιμάται ιδιαίτερα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο στην αγορά εργασίας.

Η άρρητη γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων. Περιλαμβάνει πολιτιστικές πεποιθήσεις, αξίες, στάσεις, νοητικά μοντέλα, κλπ., καθώς και δεξιότητες, ικανότητες και τεχνογνωσία (Botha et al., 2008).

2.3. Ενσωματωμένη γνώση

Η Ενσωματωμένη γνώση αναφέρεται στη γνώση που είναι κλειδωμένη σε διαδικασίες, προϊόντα, τον πολιτισμό, τις από μακρού ακολουθούμενες πρακτικές, έργα τέχνης, ή δομές (Horvath 2000 ; Blackwell&Gamble, 2001). Η γνώση είναι ενσωματωμένη είτε επίσημα, όπως μέσω μιας πρωτοβουλίας διαχείρισης για την αναγνώριση και γενίκευση χρήσης κάποιας ωφέλιμης συνήθειας ή ανεπίσημα όπου ο Οργανισμός την χρησιμοποιεί και την εφαρμόζει στα άλλα δύο είδη γνώσης.

3. Διαχείριση γνώσης και οι μεταβλητές της

3.1. Έννοια της Διαχείρισης Γνώσης

Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να οριστεί, ότι είναι η διαδικασία βάσει της οποίας γίνεται ό, τι χρειάζεται για να αξιοποιήσει ένας Οργανισμός στο έπακρο τους πόρους της γνώσης (Fernandez, Conzalez & Sabherwal, 2004). Αυτό που χρειάζεται να αναφερθεί είναι μια ποικιλία πιθανών δραστηριοτήτων που συμμετέχουν στη Διαχείριση Γνώσης και οι διαδικασίες αυτές σε γενικές γραμμές προορίζονται για να:

- α. ανακαλύψουν νέες γνώσεις,
- β. καταγράψουν τις υπάρχουσες,
- γ. μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους άλλους και
- δ. εφαρμόσουν τις γνώσεις τους (Davenport & Prusak, 2000).

Η εφαρμογή της γνώσης θα πρέπει να υποστηρίζεται από συστήματα Διαχείρισης Γνώσης και πρέπει να γίνει ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και μηχανισμών που έχουν αναπτυχθεί για να υποστηρίξουν τις παραπάνω τέσσερις διαδικασίες Διαχείρισης της Γνώσης (Wilkesmann, Wilkesmann & Virgillito, 2007). Ο Zaim et al. υποστήριξε ότι η τεχνολογία επηρεάζει τη διαδικασία της Διαχείρισης της Γνώσης και ο Οργανισμός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση του συστήματος Διαχείρισης Γνώσης (Zack, 2001). Η Διαχείριση της Γνώσης έχει ήδη αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Ένα από τα πλεονεκτήματα που έχει είναι η επιτάχυνση της διαδικασίας πρόσβασης στην επιθυμητή γνώση. Επίσης, βοηθά τους Διαχειριστές να λάβουν σωστές αποφάσεις, παρέχοντάς τους όλες τις γνώσεις για τα πραγματικά προβλήματα, βασιζόμενοι ίσως και στο αξίωμα ότι «ο manager κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο Διαχειριστής (Ηγέτης) κάνει τα σωστά πράγματα».

Σχήμα1:
Επεκτεταμένη Πυραμίδα Διαχείρισης Γνώσης



Πηγή: Jean-Baptiste P.L. Faucher, André M. Everett, Rob Lawson, (2008)
"Reconstituting knowledge management", Journal of Knowledge Management,
Vol. 12 Iss: 3, pp.3 – 16

3.2. Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή μάθηση

Ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αντισθένης, διετύπωσε το αξίωμα: «αρχή σοφίας ονομάτων επίσκεψις». Ακολουθώντας αυτό το αξίωμα επιχειρείται εδώ η οριοθέτηση της έννοιας Διαχείριση της Γνώσης. Ως εισαγωγικό βήμα είναι χρήσιμο να γίνει μια διάκριση μεταξύ των ακατέργαστων πληροφοριών (δεδομένα) και των γνώσεων (Edwards, 1994, Αθανασόπουλος, 2010). Οι ακατέργαστες πληροφορίες μπορεί να είναι ευρέως διαθέσιμες σε έναν μεγάλο αριθμό από Οργανισμούς, αλλά μόνο ορισμένοι Οργανισμοί θα είναι σε θέση να μετατρέψουν τις πληροφορίες σε

σχετικές γνώσεις και να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Οι μέθοδοι με τις οποίες πραγματοποιείται η μετατροπή των πληροφοριών σε σχετικές γνώσεις είναι γνωστές ως Στρατηγικές της Διαχείρισης Γνώσης. Σχετικά με τη Διαχείριση Γνώσης στον τομέα των επιχειρήσεων, γίνεται διάκριση μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης γενιάς Στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης. Ενώ η πρώτη γενιά επικεντρώθηκε στην συστηματοποίηση και τον έλεγχο της υπάρχουσας γνώσης και την ανταλλαγή γνώσεων μέσα σε έναν Οργανισμό, στον αντίποδα η δεύτερη γενιά των Στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης έχει στραφεί προς την ενίσχυση των συνθηκών για την παραγωγή και την αξιοποίηση καινοτομίας και τη δημιουργία γνώσης (McElroy, 2000).

Οι προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα της Διαχείρισης Γνώσης, φυσικά, συνδέονται με τις προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα της οργανωσιακής μάθησης, καθώς στον τομέα της διεθνούς ανάπτυξης αυτά τα δύο σύνολα συχνά εξετάζονται από κοινού. Όπως και με τις δύο γενιές των Στρατηγικών της Διαχείρισης Γνώσης, η ικανότητα του Οργανισμού να μαθαίνει από προηγούμενες εμπειρίες μπορεί να διαιρεθεί σε στρατηγικές πρώτης και δεύτερης τάξης (Argyris, 1992). Η πρώτη σειρά στρατηγικών μεριμνά για «μονού βρόχου μάθηση», με στόχο τη διόρθωση και τροποποίηση των πρακτικών του Οργανισμού, ώστε να ταιριάζουν με τη συνήθη ακολουθούμενη πολιτική. Η δεύτερη σειρά στρατηγικών είναι αυτές του «διπλού βρόχου μάθησης». Στη περίπτωση αυτή τα δεδομένα, οι στόχοι και οι στρατηγικές του Οργανισμού παρακολουθούνται, αξιολογούνται και ελέγχονται.

Οι Οργανισμοί οι οποίοι μαθαίνουν, υιοθετούν δημιουργική προσέγγιση στο άγνωστο, και με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουν την ενασχόληση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και τους προτρέπουν να χρησιμοποιήσουν την ευφυΐα τους και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Είναι απαραίτητο και απαιτείται να έχουν όλοι ικανότητες ανώτερου επιπέδου και όχι μόνο αυτοί που βρίσκονται στην ηγεσία.

Προς αυτή τη κατεύθυνση πραγματοποιείται η αλλαγή αυτή με εύκολα εργαλεία και μεθόδους. Πρέπει να γίνει κτήμα όλων ότι πρόκειται για επαγγελματική κουλτούρα και όχι ένα εφήμερο πρόγραμμα αλλαγής διαδικασιών. (Dess & Picken, 1999)

4. Εξέταση Διαχείρισης Γνώσης σε έναν Οργανισμό

Η Διαχείριση Γνώσης αρχικά αναπτύχθηκε για να ανταποκριθεί σε δύο δύσκολες προκλήσεις που έχουν προσδιοριστεί από τις μεγάλες επιχειρήσεις, που αναζητούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια διευρυνόμενη και υψηλής πληροφόρησης αγορά. Η πρώτη είχε ως στόχο η

επιχείρηση να λειτουργήσει καλύτερα και με βάση πληροφορίες, που ήταν αδόμετες θεσπίζοντας τρόπους τόσο άντλησης νέων πληροφοριών, όσο και διατήρησης καταγεγραμμένων πληροφοριών. Η άλλη πρόκληση ήταν η αναζήτηση απαντήσεων σε συνηθισμένα επιχειρησιακά ερωτήματα που αυξάνονταν συνεχώς, ως απόρροια όλο και πιο πολύπλοκων και γρήγορα μεταβαλλόμενων απαιτήσεων, στο πλαίσιο της ασκούμενης δραστηριότητας (Figallo & Rhine, 2002).

Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται διαδρομή του «σκοπού της γνώσης», με στόχο τη συλλογή βασικών δεδομένων και την διαμόρφωση τρόπων που καθορίζουν και κατευθύνουν τον Οργανισμό στο πώς θα προχωρήσει προς την επιτυχία. Ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων, την αποθήκευση και τη διαχείριση τους και αξιοποιεί τις ικανότητες αναζήτησης και ανάλυσης των διάφορων ροών δεδομένων από τους οικονομολόγους που σχετίζονται με την αγορά, την παραγωγή, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και το ανθρώπινο δυναμικό (Figallo & Rhine, 2002).

4.1. Ανάπτυξη και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη Διαχείριση Γνώσης

Το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και η εμπειρία του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτουν (Αθανασόπουλος, 2007). Έτσι οι εργαζόμενοι σκοπεύοντας και στην απόκτηση περισσότερων απολαβών πρέπει να επιδιώκουν διατήρηση, χρησιμοποίηση και μεταφορά των γνώσεων τους στην επιχείρηση (Murphy & Verma, 2008).

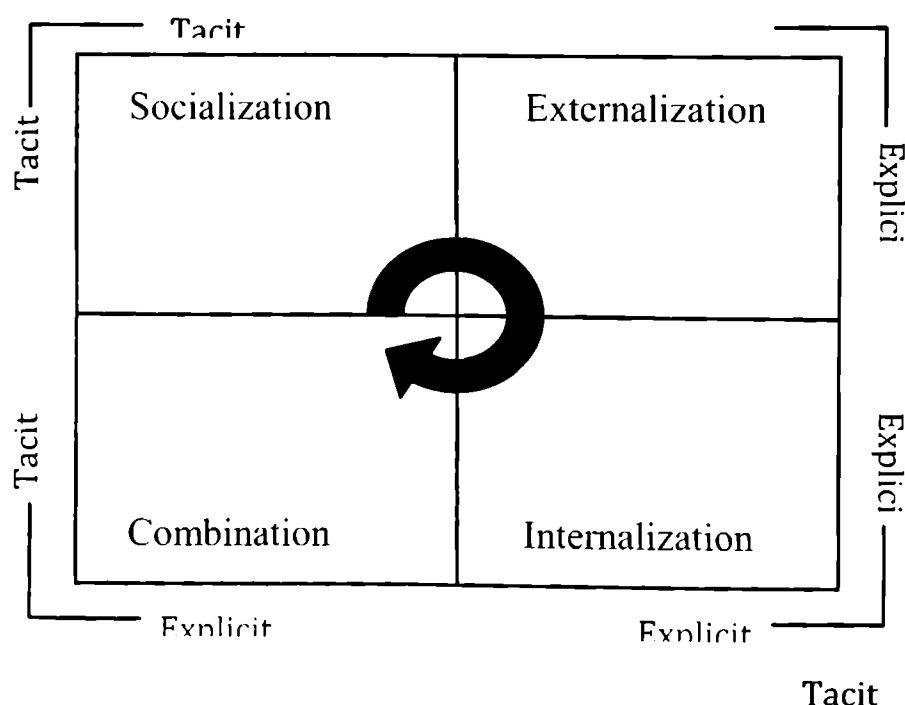
Ο άνθρωπος στο πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης παίζει σε σχέση με άλλους παράγοντες όπως π.χ. η τεχνολογία, το κεντρικότερο ρόλο για την αναγνώριση, τη δημιουργία, την εξοικονόμηση, τη διάρθρωση, τη μεταφορά και την αξιολόγηση των γνώσεων. Ως εκ τούτου η διοίκηση των εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας σε έναν Οργανισμό. Αν ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν Οργανισμό δε θεωρηθεί σημαντικός στο πλαίσιο της Στρατηγικής της Διαχείρισης Γνώσης, θα απαξιωθεί με συνέπεια η επιτυχία κάθε πρωτοβουλίας της Διαχείρισης Γνώσης να διακυβεύεται (Richter, 2008). Το κλειδί για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός Οργανισμού είναι η αποτελεσματική ηγεσία.

Ο ρόλος του ηγέτη της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, υλοποιώντας τους στόχους της. Οι πραγματικοί ηγέτες πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους σαν εύκολα μεταβαλλόμενους ανθρώπινους πόρους που αναλαμβάνουν ρόλους εκπαιδευτών, δασκάλων, ακροατών, υποστηρικτών ανάλογα με τις ανάγκες των υφισταμένων τους και όχι ως διαχειριστών της εξουσίας. Οι λέξεις που περιγράφουν το ρόλο του ηγέτη, είναι η έμπνευση, η εμπιστοσύνη, η δέσμευση και το όραμα.

4.2. Μεταβλητές για τη διαχείριση γνώσης (μοντέλο SECI)

Οι δυναμικές της δημιουργίας της γνώσης, η σημασία της άρρητης γνώσης και η μετατροπή της σε ρητή γνώση αποτελέσαν αντικείμενο διαφόρων Μελετών. Μία εξ αυτών, ιδιαίτερα σημαντική είναι εκείνη των Nonaka και Takeuchi, The Knowledge Creating Company. Η κεντρική ιδέα της, είναι ότι η δημιουργία της γνώσης στους Οργανισμούς επιτυγχάνεται μέσω της μετατροπής της γνώσης: η υπάρχουσα γνώση μετατρέπεται σε «νέα γνώση». Η βάση της δημιουργίας της γνώσης στους Οργανισμούς είναι η μετατροπή της ρητής σε άρρητη γνώση και το αντίθετο. Οι Nonaka και Takeuchi δε θεωρούν τη ρητή και την άρρητη γνώση σαν αμοιβαίως αποκλειόμενες αλλά ως συμπληρωματικές οντότητες. Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα στην κατεύθυνση της δημιουργίας και αξιοποίησης της γνώσης στις επιχειρήσεις είναι το μοντέλο SECI των Nonaka & Takeuchi (1995). Ένας Οργανισμός μπορεί να δημιουργεί και να αξιοποιεί την γνώση από τη συσχέτιση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης (Nonaka 1991, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). Ο Nonaka προτείνει ένα μοντέλο, το οποίο προβλέπει μια διαδικασία δημιουργίας - παραγωγής γνώσης με τέσσερις τρόπους, και το οποίο ονομάζει 'διαδικασία SECI'. Μέσω αυτής της διαδικασίας συνεχούς παραγωγής και αξιοποίησης της γνώσης, η ρητή και άρρητη γνώση εξαπλώνονται, και σε ποιότητα και σε ποσότητα, από το άτομο στην ομάδα, και στη συνέχεια σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Σχήμα 1
Μοντέλο SECI



Πηγή: (Νονάκα & Τακεούτσι, 2001)

ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΕΙΣ:

1. Κοινωνικοποίηση (Socialization): Αποτελεί το πρώτο στάδιο δημιουργίας γνώσης μέσα στην επιχείρηση. Στο στάδιο της κοινωνικοποίησης δημιουργείται και διαμοιράζεται άρρητη γνώση που απεκτήθη μέσω άμεσης εμπειρίας από άτομο σε άτομο.

2. Εξωτερίκευση (Externalization): Η εξωτερίκευση είναι το στάδιο στο οποίο εκφράζεται η άρρητη γνώση μέσω διαλόγου και προβληματισμού. Αυτή η φάση πραγματοποιείται μεταξύ ατόμου και ομάδας. Σε αυτό το στάδιο η άρρητη γνώση γίνεται ρητή.

3. Συνδυασμός (Combination): Στο στάδιο του συνδυασμού συστηματοποιείται και εφαρμόζεται η ρητή πλέον γνώση και πληροφορία. Η γνώση μεταφέρεται από την ομάδα σε ολόκληρο τον Οργανισμό.

4. Εσωτερίκευση (Internalization): Στο τελευταίο στάδιο της εσωτερίκευσης, αποκτάται νέα άρρητη γνώση μέσω πρακτικής. Η γνώση αυτή μεταφέρεται από την επιχείρηση στο άτομο και έτσι δρομολογείται από την αρχή ένας καινούργιος κύκλος.

5. Συντελεστές σύνθεσης του στρατηγικού προσανατολισμού στη Διαχείριση Γνώσης

5.1. Ορισμός Στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης

Θεωρητικός Ορισμός

Η στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης ορίζεται ως ένα υψηλού επιπέδου σχέδιο που περιγράφει και τονίζει τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις υποδομές (οργανωτική και τεχνολογική) που απαιτούνται για τη διαχείριση των "κενών" γνώσεων ή υπερβάσεων και να επιτρέψει τη ροή της γνώσης αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις (Zack, 2002).

Επιχειρησιακός Ορισμός

Εδώ απαντώνται δύο διαστάσεις του επίκεντρου της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης: α) Η συστημική προσέγγιση και β) η ανθρωποκεντρική προσέγγιση (Choi και Lee, 2002).

5.2. Στρατηγική γνώσης και Στρατηγική Διαχείρισης γνώσης

Η Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να ενσωματώσει και να προσδιορίσει τις στρατηγικές κατευθύνσεις για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της γνώσης και των προϋποθέσεων της Διαχείρισης της Γνώσης (Chan & Chau, 2005). Η σωστή στρατηγική απόφαση για μια επιχείρηση είναι να βρεθεί η σωστή ισορροπία εσωτερικών και εξωτερικών γνώσεων Διαχείρισης, που ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες της εν λόγω επιχείρησης. (Bierly & Chakrabarti, 1996). Ωστόσο, υπάρχει μια έλλειψη κοινών κατανοήσεων της έννοιας της στρατηγικής, ιδίως όσον αφορά την έννοια της γνώσης και της Διαχείρισης της Γνώσης. Ο Zack (2002),

υποστήριξε ότι οι όροι της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης και της Στρατηγικής Γνώσης είναι διαφορετικές. Η Στρατηγική Γνώση ορίζεται ως μία ενσωματωμένη ανταγωνιστική στρατηγική γύρω από τους "πνευματικούς πόρους" και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η Στρατηγική Γνώση είναι προσανατολισμένη προς την κατανόηση της γνώσης που είναι πλέον στρατηγικής σημασίας και θα έχει τη μεγαλύτερη επίπτωση στην απόδοση των επιχειρήσεων (Zack, 2002).

Αντίθετα, η Στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης ορίζεται ως ένα υψηλού επιπέδου σχέδιο που περιγράφει τις διαδικασίες, τα εργαλεία και τις υποδομές (οργανωτική και τεχνολογική) που απαιτούνται για τη διαχείριση τυχόν κενών σε γνώσεις. Η γνώση της Στρατηγικής Διαχείρισης είναι το μέσο με το οποίο η ακριβής γνώση προσδιορίζεται από μια στρατηγική γνώσης και μπορεί να ρέει αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις (Zack, 2002).

5.3. Ερευνητικά πεδία Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης

Για τις Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης έχουν εντοπιστεί τρία ερευνητικά πεδία (Zack, 1999b). Πρώτον, η γνώση είναι μοναδική και πολύτιμη. Δεύτερον, πώς τοποθετούνται οι πόροι και οι δυνατότητες υποστήριξης των προϊόντων της επιχείρησης σε σχέση με την θέση της στην αγορά. Το πεδίο αυτό ασχολείται με την έρευνα των πόρων με βάση τη θεωρία (Collins & Montgomery, 1995; Prahalad & Hamel, 1990) και οργανωτική ικανότητα (Grant, 1996; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Τρίτον, η πραγματική πρόκληση έγκειται στην εύρεση της σχέσης μεταξύ της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης και των διαδικασιών της.

Η εφαρμογή των διαδικασιών Διαχείρισης της Γνώσης και οι Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για τη βελτίωση της εταιρικής απόδοσης. Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι κατάλληλες γνώσεις των διαδικασιών που αποτελούν μοναδικές και πολύτιμες δυνατότητες για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης (Holsapple & Singh, 2001; Zack, 1999b). Ωστόσο, η εφαρμογή διαδικασιών γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή και ενίοτε ευάλωτη (Soliman & Spooner, 2000). Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες γνώσης θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις κατάλληλες στρατηγικές γνώσεων. Οι Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης στις επιχειρήσεις έχουν σημαντική επίδραση στις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης (Zack, 1999a). Προγενέστερες προσεγγίσεις του θέματος αυτού εμφάνισαν δυσκολίες στην αποσαφήνιση αυτής της σχέσης επίδρασης. Κατά την πρόσφατη όμως περίοδο, μελέτες αποτυγχάνουν να ενσωματώσουν τα δυναμικά χαρακτηριστικά των Στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης (Hansen et al., 1999; Jordan & Jones, 1997). Επειδή η φύση της γνώσης ποικίλει ανάλογα με τις διαδικασίες της γνώσης, τις περιοχές ή το χρόνο (Wiig, Hoog, και Spek, 1997), οι στρατηγικές

διαχείρισης της γνώσης πρέπει να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε αυτά τα ετερόκλητα δεδομένα.

5.4. Συστημική και Ανθρωποκεντρική προσέγγιση Διαχείρισης Γνώσης

Πολλοί ερευνητές όπως οι Choi και Lee, το 2002, υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις της Στρατηγικής Διαχείρισης Γνώσης: η Συστημική προσέγγιση και η Ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Η Συστημική προσέγγιση αναδεικνύει τη κωδικοποιημένη γνώση στον τομέα των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης, επικεντρώνεται στην κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης μέσω της τεχνολογίας της πληροφορικής, και προσπαθεί επίσημα να διαχέει αυτή τη γνώση (Choi και Lee, 2002). Αντίθετα, η Ανθρωποκεντρική προσέγγιση τονίζει το διάλογο μέσω των κοινωνικών δικτύων και των διαπροσωπικών επαφών, επικεντρώνεται στην απόκτηση γνώσεων μέσα από έμπειρα και εξειδικευμένα άτομα, και προσπαθεί να «διανείμει» τις γνώσεις ανεπίσημα (Choi και Lee, 2002).

Πίνακας 1

Χαρακτηριστικά Συστημικής και Ανθρωποκεντρικής προσέγγισης Διαχείρισης Γνώσης
Συστημική Προσέγγιση
• Τονίζει τη κωδικοποιημένη γνώση στον τομέα των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης • Επικεντρώνεται στην κωδικοποίηση και αποθήκευση της γνώσης μέσω της τεχνολογίας της πληροφορικής • Προσπαθεί επίσημα να διαχέει αυτή τη γνώση
Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση
• Υποδεικνύει το διάλογο μέσω των κοινωνικών δικτύων και των διαπροσωπικών επαφών • Επικεντρώνεται στην απόκτηση γνώσεων μέσα από έμπειρα και εξειδικευμένα άτομα • Προσπαθεί να διαχέει τις γνώσεις ανεπίσημα

Πηγή: (Choi&Lee, 2002)