

“Όταν μοιράζουμε τη γνώση μας, τότε αυτή διπλασιάζεται”

“Knowledge shared, is knowledge doubled”



της Αλεξίας Μαίρης Τζωρτζάκη

Αυτή η φράση, είναι ο βασικός πυρήνας της φιλοσοφίας του Σουηδού Κάρλ Έρικ Σβέιμπι (Karl-Erik Sveiby), ενός από τους πρωτοπόρους του μοντέρνου Knowledge Management (Διαχείριση Γνώσης). Η δυσκολία στην εφαρμογή αυτής της φαινομενικά εύκολης εξίσωσης, δεν είναι στο διπλασιασμό της γνώσης, αλλά στο να θέλουμε να τη μοιραστούμε! Αλλά ας ξεκινήσουμε πρώτα από το τι σημαίνει ‘γνώση’, ποια η διαφορά της από την ‘πληροφορία’ και γιατί είναι τόσο πολύτιμη;

Οι Davenport και Prusak [1] επισημαίνουν ότι η ‘γνώση’ (knowledge) αποτελεί ένα μείγμα εμπειριών, αξιών, πληροφοριών σε πλαίσιο (contextual information) και αντιλήψεις εμπειρογνώμων (expert insight), που παρέχει το σκελετό για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Σύμφωνα με την Brookings [2] ως γνώση ορίζεται η πληροφορία βάσει της οποίας αναλαμβάνεται δράση. Ως ‘στοιχεία’ (data) ορίζονται τα δεδομένα και ως ‘πληροφορίες’ (information) ορίζονται τα στοιχεία που είναι οργανωμένα σε ένα πλαίσιο (data in context). Οι παραπάνω ορισμοί αποδεικνύουν το συσχετισμό όλων αυτών των εννοιών. Ένα πρακτικό παράδειγμα θα μας βοηθήσει να καταλάβουμε τη διαφορά γνώσης και πληροφορίας. Για έναν αρχάριο στη μαγειρική, η μελέτη και μόνο ενός βιβλίου μαγειρικής (πληροφορία) γραμμένο από τον καλύτερο σεφ μαγειρικής δεν τον καθιστά σε θέση να γνωρίζει την τέχνη της μαγειρικής, ούτε να λειτουργεί αποτελεσματικά ως επαγγελμα-

τίας στην κουζίνα. Είναι αυτονόητο ότι ο αρχάριος, θα χρειαστεί εξάσκηση και απόκτηση εμπειρίας (γνώση) στο πλευρό ενός ήδη έμπειρου σεφ. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η πρόσβαση στην πληροφορία είναι σχετικά εύκολη, αλλά η επιτυχημένη πρακτική εφαρμογή της πληροφορίας, το χτίσιμο δηλαδή της γνώσης, παίρνει χρόνο και εξαρτάται από τον τρόπο και την ταχύτητα με τον οποίο μαθαίνουμε. Ό,τι ισχύει σε ατομικό επίπεδο, ισχύει και σε επιχειρησιακό, σε επίπεδο οργανισμών, αλλά και σε επίπεδο κρατών [3].

Το επίκεντρο της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων είναι η ανακάλυψη και η διαμόρφωση ‘νόμων συμπεριφοράς’ που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Στη σημερινή εποχή, η παραγωγικότητα εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να δημιουργήσουν νέα γνώση και να παράγουν ‘έξυπνες’ δράσεις. Στη νέα οικονομία, η γνώση αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς παράγοντες παραγωγής και όχι τα μηχανήματα ή το κεφάλαιο όπως στην παλιά οικονομία. Επιπρόσθετα, καθότι ο τομέας παροχής υπηρεσιών απορροφά ένα μεγάλο μέρος των απασχολούμενων και η παροχή υπηρεσιών αποτελεί τη βασική πηγή προστιθέμενης αξίας, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απορρέει κατά κύριο λόγο από το συνδυασμό των άυλων και όχι των υλικών κεφαλαίων μιας επιχείρησης.

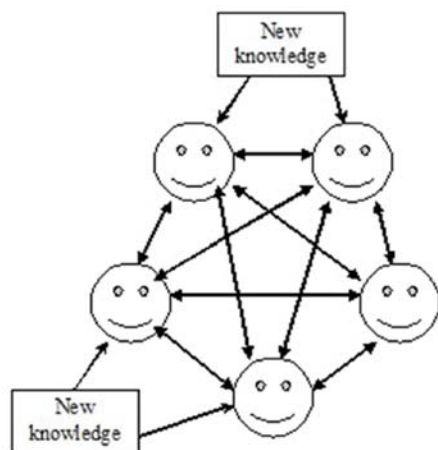
Οι επιχειρήσεις σήμερα δέχονται ανταγωνιστικές πιέσεις σε πολλά επίπεδα. Αναγκάζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, να αναπροσαρμόζουν τον τρόπο λειτουργίας τους αλληλά και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν, ώστε να ανταποκριθούν στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις μιας παγκόσμιας, πλέον, αγοράς. Η ανάγκη για ευαισθητοποίηση στις μεταβολές των πελατειακών απαιτήσεων οδηγεί επακόλουθα στην ανάγκη άμεσης συλλογής πληροφοριών, άμεσης λήψης αποφάσεων και άμεσης υλοποίησης αυτών, στοιχεία που αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το Δ. Μπουραντά [4], 'η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει και να αλληλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές, ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται'. Κατά συνέπεια, η κερδοφόρα ανάπτυξη μιας επιχείρησης έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα της επιχείρησης να 'μαθαίνει', με άλλα λόγια στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει τη γνώση που αποκτά προκειμένου να καταστεί ευέλικτη και να υλοποιήσει τους μελλοντικούς της στόχους.

Η ικανότητα του να μαθαίνει έχει αποδειχθεί ότι αυξάνεται όταν η επιχείρηση ενσυνείδητα εφαρμόζει δυναμικές διαδικασίες που τη βοηθούν να καλλιεργήσει, να μοχλεύσει και να παρακινήσει τους ανθρώπους της να βελτιώσουν και να μοιραστούν την ικανότητά τους για 'δράση'. Αυτές οι διοικητικές διαδικασίες αποτυπώνουν την έννοια της Διαχείρισης Γνώσης. Ο ορισμός αυτός απορρέει από τους θεωρητικούς του Μάνατζμεντ, που χρονολογούν την ανάπτυξη της Διαχείρισης Γνώσης στο τρίτο στάδιο. Το στάδιο αυτό κινείται πιο πέρα από την καθαρά μηχανιστική θεώρηση της διαχείρισης γνώσης που επικεντρωνόταν στα εργαλεία τυποποίησής της και υιοθετεί μια πιο ανθρωπο-

κεντρική προσέγγιση που εστιάζει στη συλλογή και ανάπτυξη της άρρητης γνώσης. Η άρρητη γνώση, δηλαδή η μη εκφρασμένη γνώση που είναι αποθηκευμένη στο μυαλό των ανθρώπων, αποτελεί προσωπικό απόκτημα και καταγράφεται δύσκολα (π.χ. εμπειρίες, ικανότητες, συμπεριφορές).

Έρευνες έχουν δείξει ότι η γνώση αυτή (πνευματικό κεφάλαιο) αντιπροσωπεύει το 95% της συνολικής πληροφόρησης σε μια επιχείρηση και συνθέτει την κινητήρια δύναμη των καινοτόμων δραστηριοτήτων της. Η βασικότερη αντίσταση στην καταγραφή και άνθιση της μη εκφρασμένης γνώσης προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα. Όπως είναι φυσικό, εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, που διοικούνται με τρόπο δημοκρατικό, που καλλιεργεί την ενδυνάμωσή τους και που εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν μέσα σε ομάδες και να ανταλλάξουν την πολύτιμη γνώση τους χωρίς το φόβο του εσωτερικού ανταγωνισμού από συναδέλφους. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα υπάρχει έμπνευση και ενθουσιασμός για βελτίωση και καινοτομίες. Και εδώ βλέπουμε να ισχύει το ρητό: «ευτυχισμένοι εργαζόμενοι ίσον ικανοποιημένοι πελάτες».

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονισθεί ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει αναμφισβήτητα παίξει καταλυτικό ρόλο στην ανάγκη άμεσης ανταπόκρισης εκ μέρους της διοίκησης στις απαιτήσεις της αγοράς σε πραγματικό χρόνο (real time), μιας και έχει οδηγήσει στη συμπίεση του χρόνου που χρειάζεται κανείς για να αποκτήσει μια πληροφορία, να τη χρησιμοποιήσει για να πάρει μια απόφαση και να δράσει. Πριν από μία δεκαετία κυριαρχούσε η αντίληψη ότι η τεχνολογία καθ' εαυτή αποτελεί το υποσύλλωμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Οι σημερινές όμως παράμετροι απαιτούν μια πιο σφαιρική αντιμετώ-



Δημιουργία νέας γνώσης μέσα σε μια ομάδα
Πηγή: Buckman (2004), p.41[6]

πιση της πρόκλησης για ανταγωνιστικότητα. Η έμφαση των στρατηγικών είναι τώρα πια στην αποτελεσματικότητα και την ευελιξία της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, σήμερα η τεχνολογία δεν βρίσκεται στο κέντρο της επιχειρησιακής λειτουργίας αλλά αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη της άμεσης ανταπόκρισης στην αγορά.

Εταιρίες όπως η IKEA, η Amazon.com, η Xerox, η Sony και η Microsoft εφαρμόζουν εδώ και χρόνια στρατηγικές με βάση το Knowledge Management (KM), με αποτέλεσμα να μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες και προϊόντα με μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες τους και πολύ γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους. Στις εταιρείες αυτές υπάρχει αν όχι τμήμα KM, τουλάχιστον ένα στέλεχος υπεύθυνο για KM σε επίπεδο Διοικητικού Συμβουλίου (Chief Knowledge Officer). Έτσι σε μια εταιρεία που δεν εφαρμόζεται το KM, η γνώση για τους πελάτες θα στηριζόταν πιθανόν σε ένα προηγμένο σύστημα CRM (Customer Relationship Management) που όμως έχει το μειονέκτημα να συλλέγει δευτερογενής πληροφορίες για τους πελάτες. Ενώ αντίθετα, σε μια εταιρία που εφαρ-

μόζει KM, η γνώση για τους πελάτες στηρίζεται σε συστήματα αμοιβαίας καινοτομίας όπου συμμετέχουν οι ίδιοι οι πελάτες (mutual innovation), σε ομάδες μάθησης (ομάδες εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, team-based co-learning) κ.ά. [5, 6].

Κλείνοντας, θα μπορούσε κανείς να περιγράψει με τρόπο απλό τον απώτερο στόχο του Knowledge Management, ως τη μετατροπή της πληροφορίας (= περιγραφή), σε γνώση (= δράση). Το σημαντικό στοιχείο με τη γνώση είναι ότι η απόκτησή της μπορεί να συμπίεσει το χρόνο έρευνας. Έτσι, αν είναι γνωστές από πριν μια σειρά εναλλακτικών λύσεων για ένα πρόβλημα, δε χάνεται πολύτιμος χρόνος ψάχνοντας για πληροφορίες. Επιπλέον, μια τέτοια ικανότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τους ανταγωνιστές, οπότε αποτελεί ένα εξαιρετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ειδικά σε καιρούς οικονομικής κρίσης. Είναι δύσκολο ένας ανταγωνιστής να «κλωνοποιήσει» το ανθρώπινο σου δυναμικό. Σωστά;

Πηγές

- [1] Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [2] Brooking, A. (1998), *Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise*, Thomson Business Press, London.
- [3] 'The Knowledge Economy in Europe', (2007), Report prepared for the 2007 EU Spring Council by the Work Foundation.
- [4] Μπουραντάς, Δ. (1998), *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς ηγεσίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- [5] Δημητριάδης, Σ. και Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2010), *Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- [6] Buckman, R.H. (2004), *Building a Knowledge-Driven Organization*, McGraw-Hill, New York, NY.