

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΑΤΡΑ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ
ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ»**

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΑΚΗ ANNA

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΡΑΦΑΗΛΙΔΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

Ignorance is the curse of God;
Knowledge is the wing wherewith we fly to heaven.

William Shakespeare

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι να διερευνηθεί η δημιουργία γνώσης από τις νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Παρά το ότι έννοιες όπως οργανωσιακή γνώση, δημιουργία γνώσης και διαχείριση της γνώσης είναι στο επίκεντρο πολλών ερευνών τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια και αυτός ο κλάδος είναι πολύπλοκος, πολυδιάστατος αλλά και ταχύτατα αναπτυσσόμενος, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία τη δημιουργία γνώσης στις νεοφυείς επιχειρήσεις και στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να προτείνουμε ένα μοντέλο δημιουργίας γνώσης για τις νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η γνώση ήταν πάντα σημαντική για τους ανθρώπους, αλλά στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη εποχή η γνώση και πώς την ενεργοποιούμε είναι το κλειδί. Δεν μπορούμε να θεωρήσουμε δεδομένη ούτε τη γνώση ούτε τη δημιουργία ούτε τη χρήση της. Η απλή πρόσβαση στη γνώση δεν οδηγεί στη δημιουργία νέας γνώσης.

Η επισκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας δείχνει ότι η δημιουργία γνώσης στις επιχειρήσεις διευκολύνεται από μια οργανωσιακή κουλτούρα ανοικτή και δεκτική στην αλλαγή, την ενεργή συμμετοχή και υποστήριξη από τους μάνατζερ, την παρακίνηση των εργαζομένων για μάθηση, την παροχή ευκαιριών μάθησης και την ανταμοιβή τους. Επιπλέον, η δημιουργία γνώσης απαιτεί ενθάρρυνση του μοιράσματος της γνώσης, δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, όπου νέα γνώση μπορεί να δημιουργηθεί με την αλληλεπίδραση, την εξάσκηση και τον πειραματισμό, και τέλος την παροχή εργαλείων επικοινωνίας και πληροφόρησης. Αυτή η εργασία εξετάζει τι είναι γνώση, τι είναι οργανωσιακή γνώση, πώς μεταδίδεται και πώς δημιουργείται. Στη συνέχεια επικεντρώνεται στη δημιουργία γνώσης στις νεοφυείς επιχειρήσεις και καταλήγει σε μια απόπειρα πρώτης μελέτης του τρόπου με τον οποίο παράγεται γνώση σε νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

SUMMARY

Knowledge has always been important for people, but in the modern globalized age knowledge and how to activate it, is the key. We cannot consider as given neither knowledge nor its creation or its use. The simple access to knowledge does not lead to the creation of new knowledge.

A review of existing literature shows that knowledge creation in business is facilitated by an organizational culture open and receptive to change, the active participation and support from managers, employee motivation for learning, providing learning opportunities and reward.

Furthermore, the creation of knowledge requires encouraging the sharing of knowledge, creation of a suitable work environment, where new knowledge can be created by interaction, practice and experimentation, and finally providing communication tools and information.

This paper examines what is knowledge, what is organizational knowledge, how it is transmitted and how it is created. Next, it focuses on creating knowledge in start-ups and ends in a first attempt to study the way in which knowledge is produced in start-ups in Greece.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ.....	6
3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ / ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ..	7
4. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	13
5. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	15
6. ΜΕΤΑΦΟΡΑ /ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	19
7. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ.....	21
8. ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΝΩΣΗΣ.....	24
9. ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ/ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	30
10. ΟΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	44
11. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΑΡΑΓΟΥΝ ΓΝΩΣΗ ΟΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	47
12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	61
13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	64

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέχρι σχετικά πρόσφατα οι θεωρίες οργάνωσης κυριαρχούνταν από την ιδέα ότι οι οργανισμοί επεξεργάζονται πληροφορίες και λύνουν προβλήματα. Στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι οργανισμοί δεν αρκεί να επεξεργάζονται αποδοτικά πληροφορίες, πρέπει και να δημιουργούν γνώση. Η γνώση αναγνωρίζεται ως στρατηγικό προσόν και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η καινοτομία θεωρείται συστατικό κλειδί για την επιτυχία των οργανισμών. Μια οικονομία που καινοτομεί επιτυγχάνει οικονομική και κοινωνική ευημερία. Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και η ανάγκη για καινοτομία έφεραν την δημιουργία γνώσης στο κέντρο της προσοχής.

2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΓΝΩΣΗ

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η γνώση είναι το κλειδί της οικονομικής προόδου. Πλήθος θεωρητικών του μάνατζμεντ θεωρούν τη γνώση και την ικανότητα να δημιουργείς και να χρησιμοποιείς τη γνώση ως την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών. Μερικές φορές η γνώση συγχέεται με την πληροφορία και τα δεδομένα.

Δεδομένα είναι μια συλλογή διακριτών, αντικειμενικών γεγονότων, που σε ένα πλαίσιο οργανισμών μπορεί να περιγραφεί καλύτερα ως δομημένη καταγραφή συναλλαγών. Τα δεδομένα περιγράφουν μόνο ένα μέρος του τι συνέβη, δεν παρέχουν κρίσεις ή ερμηνείες, ούτε και υποστηρικτική βάση για πράξη. Από μόνα τους δεν έχουν σημασία, αλλά είναι σημαντικά για τους οργανισμούς, γιατί είναι το ακατέργαστο υλικό για τη δημιουργία της πληροφορίας.

Τα δεδομένα γίνονται πληροφορία όταν αυτός που τα δημιούργησε τους προσθέσει νόημα και σχήμα, τα οργανώσει για κάποιο σκοπό. Η πληροφορία σκοπεύει να αλλάξει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα πράγματα αυτός που την λαμβάνει, να επιδράσει στην κρίση του και την συμπεριφορά του. Ο δέκτης της πληροφορίας, και όχι ο πομπός, αποφασίζει αν αυτό που λαμβάνει είναι πράγματι πληροφορία.

Η γνώση παράγεται από την πληροφορία, όπως η πληροφορία παράγεται από τα δεδομένα. Για να μετασχηματιστεί η πληροφορία σε γνώση, ο άνθρωπος πρέπει να κάνει όλη τη δουλειά. Όπως αναφέρουν οι T. H. Davenport & L. Prusak (1998) η γνώση «είναι ένα ρευστό μίγμα εμπειρίας, αξιών, συναφών πληροφοριών και ειδικής επίγνωσης-διορατικότητας που παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών».

Οι Nonaka and Takeuchi (1995) ορίζουν τη γνώση ως «μια δυναμική ανθρώπινη διαδικασία δικαίωσης της προσωπικής πίστης προς την ‘αλήθεια’».

Πώς δημιουργείται η γνώση; Οι I. Nonaka and D. Teece (2001) απαντούν ότι η «γνώση δημιουργείται στην έλικα που διαπερνά ζεύγη φαινομενικά αντίθετων εννοιών όπως τάξη και χάος, μικρό και μεγάλο, μέρος και όλο, μυαλό και σώμα, τυπικός και άτυπος, εαυτός και άλλος, αφαίρεση και επαγωγή, και δημιουργικότητα και έλεγχος.» Θεωρούν ότι το κλειδί είναι η διαλεκτική σκέψη, που υπερβαίνει και συμπεριλαμβάνει τέτοιες αντιθέσεις.

Υπάρχουν δύο τύποι γνώσης: η ρητή και η σιωπηρή. Η ρητή γνώση μπορεί να εκφραστεί με ευκρίνεια, να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί εύκολα στους άλλους. Αντίθετα η σιωπηρή είναι το είδος της γνώσης που δύσκολα μεταδίδεται είτε προφορικά είτε γραπτά. Μπορούμε να εξηγήσουμε λεπτομερώς πώς κάνουμε ποδήλατο ή κολυμπάμε; Είναι το είδος της γνώσης που δεν μπορεί να αναπαραχθεί αποτελεσματικά έξω από το ανθρώπινο μυαλό. Είναι ριζωμένη στην πράξη, τις διαδικασίες, τα ιδανικά, τις αξίες και τα αισθήματα.

Ο φιλόσοφος Gilbert Ryle (1918 - 1970) το ονόμασε “knowing that” και “knowing how”. Το «να ξέρεις πώς» μαθαίνεται στην πράξη, συνεπάγεται την ικανότητα να ανταποκρίνεσαι σε πραγματικές καταστάσεις και να κάνεις πράγματα, όχι μόνο να μιλάς για αυτά. Επιπλέον αντικατοπτρίζει την ικανότητα να δουλεύεις με άλλους ανθρώπους. Ωστόσο η διάκριση ανάμεσα σε “knowing that” και “knowing how” δεν σημαίνει διάκριση ανάμεσα στη θεωρία και την πρακτική. Ο Ryle απέδειξε ότι «το να ξέρεις αυτό» προϋποθέτει το «το να ξέρεις πώς».

Το 1997 ο H.T. Tsoukas επισήμανε ότι η ρητή και η σιωπηρή γνώση δεν είναι δύο ξεχωριστοί τύποι γνώσης, αλλά μάλλον αδιαχώριστα και απαραίτητα συστατικά της γνώσης.

Ενώ η ρητή γνώση είναι σχετικά εύκολο να μεταφερθεί, η σιωπηρή έχει αποδειχθεί πολύ δυσκολότερη στη μεταφορά της και οι συνηθέστερες μέθοδοι είναι η διήγηση ιστοριών και οι συζητήσεις σε ανεπίσημα κοινωνικά δίκτυα που δίνουν έμφαση στη συνεργασία.

3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ / ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Όλοι οι υγιείς οργανισμοί παράγουν και χρησιμοποιούν γνώση, ακόμα και απλά μέσα από την καθημερινή λειτουργία τους. Απορροφούν πληροφορίες και τις μετατρέπουν σε γνώση. Οργανωσιακή γνώση ή μάθηση μέσα στους οργανισμούς (όπως προτιμά να την ονομάζει ο Villingger) είναι η απόκτηση, μετατροπή και δημιουργία της γνώσης που έχει στόχο να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Η μάθηση μέσα στους οργανισμούς σήμερα είναι μια συλλογική εμπειρία. Είναι το αποτέλεσμα μιας διαδραστικής, αλληλεξαρτώμενης διαδικασίας.

Σύμφωνα με τους I. Nonaka and D. Teece (2001): «τα άτομα είναι ‘τα μάτια και τα αυτιά’ της εταιρείας – δηλαδή, το άτομο βρίσκεται σε μια ενδιάμεση, δημιουργική και συστατική θέση ανάμεσα στον οργανισμό και το περιβάλλον. Το περιβάλλον ‘ρέει μέσα’ στον οργανισμό μέσα από τον νου των ατόμων.» Οι Lakoff and Johnson (1999) προσθέτουν ότι τα άτομα δεν είναι μόνο τα μάτια και τα αυτιά, αλλά επίσης τα μυαλά, τα στόματα και τα χέρια της εταιρείας.

Οι οργανισμοί μπορούν να ενσωματώσουν τη ρητή γνώση σε διαδικασίες, να την αναπαραστήσουν σε ντοκουμέντα ή βάσεις δεδομένων με ακρίβεια. Διαθέτουν, όμως, και σιωπηρή γνώση που δεν μπορούν να κωδικοποιήσουν και περιορίζονται απλά στο να φέρουν σε επαφή αυτόν που έχει τη γνώση με αυτόν που την αναζητά και να τους ενθαρρύνουν να αλληλεπιδράσουν ή οργανώνουν προγράμματα καθοδήγησης των νέων υπαλλήλων από τους έμπειρους.

Το 1990 ο Senge εισήγαγε την έννοια του οργανισμού που μαθαίνει (learning organization) που βασίζεται σε πέντε κλάδους γνώσης (discipline):

- προσωπική ικανότητα - αναφέρεται στο να μαθαίνουμε να επεκτείνουμε την προσωπική μας ικανότητα να δημιουργούμε τα αποτελέσματα που επιθυμούμε και να δημιουργούμε το περιβάλλον που ενθαρρύνει όλα τα μέλη του οργανισμού να αναπτύσσονται σύμφωνα με τους στόχους και τους σκοπούς που επιλέγουν
- διανοητικά μοντέλα – αναφέρεται στο να σκεπτόμαστε, να διευκρινίζουμε συνεχώς και να βελτιώνουμε τις εσωτερικές μας απεικονίσεις του κόσμου και να βλέπουμε πώς διαμορφώνουν τις πράξεις και τις αποφάσεις μας
- κοινό όραμα – αναφέρεται στο να δημιουργούμε την αίσθηση της δέσμευσης σε μια ομάδα, αναπτύσσοντας κοινά οράματα για το μέλλον μαζί με αρχές και πρακτικές που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίησή τους
- μάθηση σε ομάδες – αναφέρεται στο να αναπτύσσουν οι ομάδες γνώσεις ικανότητες μεγαλύτερες από το σύνολο των ατομικών γνώσεων και ικανοτήτων των μελών τους
- συστημική σκέψη – αναφέρεται στο τρόπο σκέψης για τις δυνάμεις και τις εσωτερικές σχέσεις που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των συστημάτων. Μας βοηθάει να δούμε πώς θα αλλάξουμε τα συστήματα αποδοτικότερα και να συντονιζόμαστε περισσότερο με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με στόχο την καινοτομία και την επίλυση των προβλημάτων. Αυτός ο πέμπτος κλάδος είναι ο συνδετικός κρίκος που κάνει τους άλλους να λειτουργούν.

Κάθε κλάδος είναι ένα σύνολο από μόνος του, αλλά και μέρος ενός πιο περίπλοκου και μεγαλύτερου συνόλου που τους περιλαμβάνει όλους.

Ένα εναλλακτικό μοντέλο στην έννοια του οργανισμού που μαθαίνει εισηγήθηκε το 2011 ο Dibella A. J.. Το μοντέλο του βλέπει τους οργανισμούς σαν χαρτοφυλάκια μάθησης (learning portfolios). Η μάθηση θεωρείται μια έμφυτη πλευρά όλων των οργανισμών και το στυλ οργανωσιακής μάθησης αντιπροσωπεύει τις διαφορετικές

μαθησιακές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν. Το μοντέλο παρέχει μια γέφυρα από τις διαδικασίες μάθησης στο περιεχόμενο της γνώσης που παράγεται και χρησιμοποιείται στους οργανισμούς.

Η μάθηση στους οργανισμούς είναι μια συνεχής διαδικασία, ενσωματωμένη στη λειτουργία του οργανισμού. Ό,τι μαθαίνεται είναι αυτό που κρατάει ο οργανισμός σαν μια καινούργια ικανότητα, μια καινούργια συνειδητοποίηση του τι δουλεύει σωστά, μια καινούργια διαδικασία ή τεχνολογία. Είναι αυτό που υποστηρίζει την ικανότητα να χρησιμοποιηθεί η γνώση για να βελτιωθεί η απόδοση του οργανισμού. Ένας οργανισμός που μαθαίνει χρησιμοποιεί τη γνώση με ολοκληρωμένο τρόπο για να στηρίξει την ανάπτυξη των ατόμων, των ομάδων, ολόκληρου του οργανισμού και των κοινοτήτων που συνδέονται με αυτόν, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και στις απρόσμενες αλλαγές γρηγορότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές του.

Οι Garvin, Edmondson and Gino (2008) στηριζόμενοι στην έρευνα των δύο τελευταίων δεκαετιών διακρίνουν τρεις σημαντικούς παράγοντες για την οργανωσιακή μάθηση:

1. Ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση, το οποίο έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
 - a) Ψυχολογική ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς να φοβούνται ότι θα περιθωριοποιηθούν ή μειωθούν αν διαφωνήσουν ή εκφράσουν αντίθετες απόψεις ή κάνουν αφελείς ερωτήσεις ή αναγνωρίσουν τα λάθη τους.
 - b) Αποδοχή των διαφορών. Η αναγνώριση της αξίας των αντίθετων, εναλλακτικών απόψεων αυξάνει την ενέργεια και την παρακίνηση, πυροδοτεί νέες ιδέες και εμποδίζει την αδράνεια και το λήθαργο.
 - c) Άνοιγμα σε νέες ιδέες. Η μάθηση δεν είναι μόνο η διόρθωση των λαθών και η λύση των προβλημάτων. Είναι και η δημιουργία νέας γνώσης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εξερευνούν το άγνωστο.
 - d) Χρόνος για σκέψη και αναθεώρηση των οργανωσιακών διαδικασιών.
2. Συγκεκριμένες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές για τη δημιουργία, συλλογή, ερμηνεία, και αφομοίωση πληροφοριών, για πειραματισμό, για εντοπισμό και επίλυση προβλημάτων και για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων.
3. Ηγεσία που ενισχύει τη μάθηση, που είναι πρόθυμη να εξετάσει εναλλακτικές απόψεις και που ακούει και ρωτάει ενεργητικά τους εργαζόμενους.

Πολύ συχνά οι οργανισμοί δεν γνωρίζουν που βρίσκονται όσον αφορά τη γνώση που κατέχουν. Ο Tiwana A. (1999) βασιζόμενος στην οκτάβαθμη κλίμακα του Bohn,

προτείνει ένα πλαίσιο αναφοράς , το οποίο μπορεί να μετρήσει που βρίσκεται ο οργανισμός και οι ανταγωνιστές του, την πρόοδο του οργανισμού και τα βήματα και την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει .

Στάδια ανάπτυξης της γνώσης: Που βρίσκεται η εταιρεία σας;					
Στάδιο	Στάδιο γνώσης	Χαρακτηριστικά γνώσης	Τόπος γνώσης	Διαδικασίες εργασίας	Μέθοδος μάθησης
0	Πλήρης άγνοια	Δεν ξεχωρίζει η καλή κατάσταση από την κακή	Απροσδιόριστος	Απροσδιόριστες	Απροσδιόριστη
1	Αγνή τέχνη	Αγνή τέχνη	Στο κεφάλι του ειδικού. Τόσο σιωπηρή που δεν μπορεί να αρθρωθεί	Βασίζονται στη δοκιμή και το λάθος	Επαναλαμβανόμενες διαδικασίες. Ελπίδα για ανάδειξη κάποιου σχεδίου
2	Επίγνωση	Υπάρχει λίστα πιθανών σχετικών εναλλακτικών	Στο κεφάλι του ειδικού, ο οποίος μπορεί να την εκφράσει με λέξεις, διαγράμματα κλπ με περιορισμένο τρόπο	Οι ειδικοί μπορούν να υπαγορεύσουν τις συνθήκες για να δουλέψουν καλά οι διαδικασίες. Υπάρχει ακόμα κάποιος βαθμός τυχαίου. Ξεκινήστε με μεθόδους που μπορεί να λειτούργησαν σε παλιότερα προβλήματα	Οι ειδικοί διατηρούν επαναλαμβανόμενες διαδικασίες. Ελπίδα για ανάδειξη κάποιου σχεδίου
3	Μέτρηση	Προτεχνολογική	Μπορείτε να αποφασίσετε ποιες εναλλακτικές είναι σημαντικότερες , σημειώνοντας τη σχέση τους με το	Σχέδια αρχίζουν να αναδεικνύονται	Ελπίδα για ανάδειξη κάποιου σχεδίου. Μπορείτε να γίνετε πιο δημιουργικοί και να προσαρμόσετε τις διαδικασίες για να δείτε αλλαγές

			επιθυμητό αποτέλεσμα		
4	Έλεγχος του μέσου	Εφικτή επιστημονική μέθοδος	Γραπτός και ενσωματωμένος σε κάποιο βαθμό	Μέρη της γνώσης μπορούν να εξηγηθούν, κωδικοποιηθούν και καταγραφούν. Ωστόσο, δεν έχει αναδυθεί κάποια «συνταγή»	Κρατήστε καλά αρχεία του τ έγινε, τι συνέβη και τα τελικά αποτελέσματα.
5	Ικανότητα διαδικασίας	Τοπική επαναλαμβανόμενη συνταγή	Αναπτύσσεται μια τοπική συνταγή βασισμένη στην εμπειρία, που λειτουργεί συχνά, αλλά όχι πάντα. Η ιδέα ότι πρέπει να ακολουθείται μια διαδικασία για την απόκτηση επιθυμητών αποτελεσμάτων αρχίζει να εμφανίζεται.	Αναδεικνύεται μια ημι-αξιόπιστη συνταγή. Κάποια βήματα στη συνταγή μπορεί να είναι τυχαία ή ασταθή.	Χρησιμοποιήστε τα αρχεία που κρατούσατε σε προηγούμενα στάδια για να ορίσετε στατιστικά σχέδια που λειτουργούν.
6	Χαρακτηρισμός διαδικασίας	Διλήμματα για τη μείωση του κόστους. Υπάρχει μια καλά αναπτυγμένη συνταγή και μια περιορισμένη γνώση χειρισμού	Η γνώση είναι καλά τεκμηριωμένη σε μια συνταγή. Αναπτύσσεται μεθοδολογία, που λειτουργεί σχεδόν πάντα. Η εφαρμογή της διαδικασίας είναι σχεδόν	Πολύ μηχανοποιημένες και αυτοματοποιημένες. Χρησιμοποιούν μεθοδολογία δοκιμασμένη στο χρόνο.	Χρήση της δοκιμασμένης μεθοδολογίας. Συνεχής εφαρμογή της μεθοδολογίας (συνταγής) θα επιτρέψει την ανάδειξη αδυναμιών και προβλημάτων.

		των απρόοπτων.	ένα μηχανικό έργο εφαρμογής της συνταγής.		
7	Γνώση του γιατί	Επιστήμη. Ο αυτοματισμός είναι δυνατός. Αναπτύσσεται ένα τυπικό ή άτυπο ποσοτικό μοντέλο.	Η περισσότερη σχετική γνώση τεκμηριώνεται. Η περισσότερη σιωπηρή γνώση μετατρέπεται σε ρητή. Σχεδόν όλη η γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί. Υπάρχει ισχυρή γνώση χειρισμού των απρόοπτων.	Κωδικοποιημένες σε λογισμικό υπολογιστών και εγχειρίδια χρήσης.	Περισσότερα από το προηγούμενα.
8	Πλήρης γνώση	Νιρβάνα	Σπάνια δυνατό να συμβεί	Δεν χρειάζεται διαχείριση της γνώσης ή διαχειριστές γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης γίνεται φυσικό μέρος της εταιρείας και γίνεται τέλεια. Απίθανο να επιτευχθεί.	Μπορεί να μη φτάσετε ποτέ σ' αυτό το στάδιο.

Ένας προκαταρκτικός έλεγχος παρέχει ένα καλό σημείο για να εντοπιστούν οι περιοχές και οι διαδικασίες που μπορούν να ωφεληθούν από τη διαχείριση της γνώσης αλλά και για να αποφασιστεί η δομή της ομάδας εφαρμογής.

4. ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η οργανωσιακή γνώση είναι απαραίτητο να έχει κάποια δομή που θα την κάνει προσβάσιμη σ' αυτούς που την χρειάζονται. Χρειάζεται να κωδικοποιηθεί, να γίνει όσο είναι δυνατόν οργανωμένη, σαφής και κατανοητή. Σκοπός της κωδικοποίησης είναι να αποκτήσει η γνώση χρηστική μορφή, με γνώμονα τη συνάφεια με συγκεκριμένους στόχους παρά την πληρότητα. Η κωδικοποίηση δίνει μονιμότητα στη γνώση που αλλιώς θα υπήρχε μόνο στο μυαλό ενός ατόμου. Αρχικά είναι βασικό να βρεθούν οι πηγές της γνώσης που πρέπει να κωδικοποιηθεί, να αξιολογηθούν και να χαρτογραφηθούν.

Η χαρτογράφηση της οργανωσιακής γνώσης είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας κωδικοποίησης της γνώσης. Ο χάρτης είναι ένας οδηγός, που δείχνει το δρόμο για τη γνώση, δεν τη περιέχει. Εντοπίζει τη σημαντική γνώση και την παρουσιάζει με τη μορφή μιας λίστας (ανθρώπων, ντοκουμέντων, βάσης δεδομένων) που δείχνει που να τη βρεις. Είναι μια εικόνα του τι υπάρχει στον οργανισμό και πού βρίσκεται. Οι πληροφορίες που χρειάζονται για τη δημιουργία ενός χάρτη γνώσης υπάρχουν ήδη στον οργανισμό, αλλά αποσπασματικά και αταξινόμητα. Η συνήθης πρακτική των οργανισμών που φτιάχνουν χάρτη γνώσης είναι να ρωτάνε τους υπαλλήλους τους τι γνώσεις έχουν και από πού παίρνουν τις γνώσεις που χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους.

Ένα από τα καλύτερα παραδείγματα χάρτη γνώσης, όπως αναφέρουν οι T. H. Davenport & L. Prusak (1998) είναι ο Skills Planning “und” Development της Microsoft, που στοχεύει στη βελτίωση του ταιριάσματος των υπαλλήλων με τις δουλειές και τις ομάδες εργασίας. Ακολουθεί πέντε στάδια:

1. Ανάπτυξη μιας δομής τύπων και επιπέδων επάρκειας γνώσης.
2. Ορισμός της γνώσης που χρειάζεται για συγκεκριμένες εργασίες.
3. Βαθμολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε συγκεκριμένες εργασίες με επάρκεια γνώσης.
4. Εφαρμογή των επαρκών γνώσεων σε ένα on-line σύστημα.
5. Σύνδεση του μοντέλου γνώσης με τα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ο χάρτης γνώσης της Microsoft δείχνει ότι η εταιρεία εκτιμά τη γνώση και στηρίζει την ανταλλαγή της. Ο χάρτης διευκολύνει την πρόσβαση στη γνώση και ταυτόχρονα προωθεί την ιδέα ότι η εταιρική γνώση ανήκει στην εταιρεία σαν σύνολο και όχι σε μια συγκεκριμένη ομάδα ή άτομο.

Ο χάρτης μπορεί να είναι τυπωμένος ή ηλεκτρονικός. Ο ηλεκτρονικός μπορεί να ανανεωθεί συχνότερα και ευκολότερα από τον τυπωμένο και γι' αυτό ταιριάζει περισσότερο στους δυναμικούς οργανισμούς που συνεχώς εξελίσσονται. Τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας δεν εξασφαλίζουν όμως και την αποτελεσματική χρήση του χάρτη σ' ένα οργανισμό. Ένας καλός χάρτης γνώσης διακρίνεται από την ευκρίνεια του σκοπού, την ακρίβεια, την διαθεσιμότητα και την ευκολία στη χρήση.

Ένας χάρτης γνώσης μπορεί να έχει και ενδοεταιρικές πολιτικές διαστάσεις. Σε ένα οργανισμό που η γνώση είναι σημαντική και αυτοί που την έχουν αναγνωρίζονται και ανταμείβονται, ο χάρτης λειτουργεί και σαν σύμβολο επιτυχίας. Οι υπάλληλοι του οργανισμού θα προσπαθούν να επηρεάσουν τους κατασκευαστές του χάρτη ώστε να τους συμπεριλάβουν. Κατά κάποιο τρόπο τίθεται θέμα διαστρέβλωσης του χάρτη, που υποτίθεται ότι αντικατοπτρίζει τη γνώση και όχι τη δύναμη.

Ο χάρτης δεν διασφαλίζει ότι δεν θα υπάρξουν απώλειες, όπως όταν ο υπάλληλος που έχει τη γνώση δεν έχει χρόνο ή όταν φύγει από τον οργανισμό. Για να εμποδίσουν αυτές τις απώλειες οι εταιρείες αναπτύσσουν στρατηγικές, όπως η καθοδήγηση, η μαθητεία και η καταγραφή διηγήσεων από τους ειδικούς, που συντελούν στην μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε ρητή. Η γνώση μεταδίδεται πιο αποτελεσματικά μέσω μιας πειστικής διήγησης, γιατί οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα από τις ιστορίες, οι οποίες ενσωματώνουν εμπειρίες, βασίζονται σε αισθήματα και σκέψη, τοποθετούνται σε ένα πλαίσιο κοινό με το ακροατήριο και μπορούν να εφαρμοστούν μελλοντικά. Πολλές εταιρείες στέλνουν βίντεο στα γραφεία για να τα δείξουν την ώρα του διαλλείματος για φαγητό ή διακινούν ηλεκτρονικά ιστορίες .

Ο Lundberg (1995) διακρίνει τρία θέματα που παρακωλύουν την οργανωσιακή μάθηση – θέματα ορισμού, γεφύρωσης γνωστικών απόψεων και απόψεων συμπεριφορών και σύνδεσης της ατομικής με την οργανωσιακή μάθηση, η οποία αποτελεί κάτι περισσότερο από το άθροισμα της μάθησης των ατόμων και είναι μια μορφή μάθησης διπλού βρόχου. Αναφέρεται στη θεωρία μάθησης διπλού βρόχου (double-loop learning) των Argyris and Schon (1978). Η μάθηση μονού βρόχου είναι μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που αφορά την ανίχνευση και τη διόρθωση σφαλμάτων μέσα από ήδη υπάρχουσες δομές. Αντίθετα η μάθηση διπλού βρόχου είναι η αμφισβήτηση και ανακατασκευή των υπάρχοντων απόψεων, πλαισίων και υποθέσεων σε καθημερινή βάση και συνεπάγεται αλλαγές στις χρησιμοποιούμενες θεωρίες, στις υποθέσεις, στρατηγικές και πρότυπα, καθώς και στους τρόπους με τους οποίους ερμηνεύονται οι οργανωσιακές ικανότητες και το περιβάλλον.

Οι Vince R. and Gabriel Y. (2011) εξερευνώντας την συναισθηματική πλευρά της μάθησης έδειξαν ότι ο φόβος της αποτυχίας ή της κριτικής είναι ένα συναίσθημα κλειδί στην οργανωσιακή μάθηση και προτείνουν μια ηθική φροντίδας, που παρέχει ένα ασφαλές περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν, ατομικά και συλλογικά, από τα λάθη και τους κακούς υπολογισμούς τους και μπορούν να εμπλακούν σε εποικοδομητική κριτική και αυτοκριτική.

5. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαχείριση της γνώσης (Knowledge management) είναι ένας σχετικά καινούργιος κλάδος και στην επιστημονική έρευνα και στην πράξη. Ως όρος χρησιμοποιείται συχνότατα τα τελευταία χρόνια και με αντικρουόμενες ερμηνείες. Η διαχείριση της γνώσης αφορά «το σχεδιασμό, οργάνωση, παροχή κινήτρου και έλεγχο ανθρώπων, διαδικασιών και συστημάτων στον οργανισμό, ώστε να εξασφαλιστεί ότι τα σχετιζόμενα με τη γνώση κεφάλαια βελτιώνονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά» (William R. King, 2009).

Η διαχείριση της γνώσης εστιάζει στις εξής διαδικασίες: δημιουργία γνώσης, απόκτηση, διύλιση / επεξεργασία, αποθήκευση, μεταφορά, μοίρασμα και χρήση. Σκοπός των πρακτικών της διαχείρισης της γνώσης είναι να μεγεθύνει την οργανωσιακή και ατομική γνώση εξάγοντας σιωπηρή και υπονοούμενη γνώση και μετατρέποντας την σε ρητή γνώση, η οποία μπορεί τότε να ερμηνευτεί, αναπαρασταθεί, κωδικοποιηθεί, αποθηκευτεί, ανακτηθεί, μοιραστεί και αφομοιωθεί. Κύριος στόχος της διαχείρισης της γνώσης είναι να φτάνει η σωστή πληροφορία στους σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο, στη σωστή ποιότητα και με το μικρότερο κόστος. Αυτός είναι ο λόγος που στην αρχή δόθηκε μεγάλη σημασία σε εφαρμογές πληροφορικής. Αυτή ήταν η πρώτη γενιά της διαχείρισης της γνώσης στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

Η έκδοση του βιβλίου των Nonaka I. και Takeuchi H. (1995) σηματοδότησε τη δεύτερη γενιά της διαχείρισης της γνώσης. Ονόμασαν το μοντέλο που παρουσίασαν SECI (από τα αρχικά των λέξεων socialisation, externalisation, combination, internalisation) και αντιπροσώπευε την σε εξέλιξη διαδικασία κοινωνικοποίησης, εξωτερίκευσης, συνδυασμού και εσωτερίκευσης της γνώσης. Αργότερα ο Nonaka (1998) παρουσίασε μια εξέλιξη του SECI, που ονόμασε Ba (τόπος), από τον συγκεκριμένο τόπο όπου είναι απαραίτητο να συγκεντρώσουμε τη γνώση σε συγκεκριμένο χρόνο για να εκμεταλλευτούμε και να παράγουμε γνώση αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Το 2001 οι Krogh G., Nonaka I. And Aben M. ανέπτυξαν ένα πλαίσιο τεσσάρων στρατηγικών για τη διαχείριση της γνώσης, βασισμένο στις πρακτικές της εταιρείας Unilever :

- Τη στρατηγική μόχλευσης, η οποία εστιάζει στη εσωτερική μεταφορά της υπάρχουσας γνώσης και τονίζει πόσο σημαντικό είναι να μαθαίνει μια εταιρεία και από τις επιτυχίες της και από τις αποτυχίες της
- Τη στρατηγική επέκτασης, η οποία ξεκινά από την υπάρχουσα γνώση και δίνει έμφαση στην αύξηση της ευρύτητας και του βάθους της γνώσης ξεκαθαρίζοντας ό,τι είναι γνωστό και εισάγοντας επιπρόσθετη πραγματογνωμοσύνη σχετική με τη δημιουργία γνώσης

- Τη στρατηγική ιδιοποίησης, η οποία εστιάζει στη μεταφορά γνώσης από εξωτερικές πηγές. Η διαφορά με τη στρατηγική επέκτασης βρίσκεται στο ότι αυτή η γνώση δεν προϋπάρχει στον οργανισμό. Η ιδιοποίηση μπορεί να γίνει μέσω εξαγορών ή στρατηγικών συνεργασιών με επιλεγμένες εταιρείες, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα .
- Τη στρατηγική ανίχνευσης, η οποία ανιχνεύει τα άτομα που ενδιαφέρονται να κάνουν κάτι καινούργιο μέσα στον οργανισμό, και αυτά τα άτομα στη συνέχεια χτίζουν την κοινότητά τους πάνω σε μια ιδέα ή όραμα ενός μελλοντικού τομέα γνώσης.

Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση της γνώσης σήμερα; Ο Schütt (2003) ισχυρίζεται ότι το ουσιώδες σήμερα είναι το πώς θα αυξήσουμε την παραγωγικότητα των εργαζομένων της γνώσης με εξελισσόμενο τρόπο. Αυτό καθορίζει την τρίτη γενιά της διαχείρισης ή αλλιώς την μετά - Nonaka γενιά. Για να αυξήσουμε την παραγωγικότητα πρέπει να καταλάβουμε το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων της γνώσης. Γι' αυτό προτείνει έντεκα παράγοντες που βελτιστοποιούν τη δουλειά του εργαζόμενου, γιατί βλέπουν τη δουλειά από τη σκοπιά του εργαζόμενου της γνώσης.

Συνοψίζοντας, ο Jennex (2008) θεωρεί ότι χρειαζόμαστε τη διαχείριση της γνώσης γιατί χρειαζόμαστε μια τυπική διαδικασία που να βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν, να κατέχουν, να αποθηκεύουν και να ανακτούν κριτική γνώση. Τη χρειαζόμαστε για να βοηθήσουμε τους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν στην πληθώρα δεδομένων και γνώσεων, να μάθουν τι ξέρουν και να χρησιμοποιήσουν αυτό που ξέρουν.

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια περίπλοκη δραστηριότητα και χρειάζεται ένα σχέδιο ή οδικό χάρτη, όπως το ονομάζει ο Tiwana A. (1999). Ο χάρτης φτιάχτηκε μετά από μακροχρόνια έρευνα σε μικρές και μεγάλες εταιρείες και ακολουθεί 10 βήματα σε τέσσερις φάσεις:

Φάση 1: Αξιολόγηση της υποδομής

Βήμα 1: Ανάλυση της υπάρχουσας υποδομής και εντοπισμός των κενών.

Βήμα 2: Ευθυγράμμιση της διαχείρισης της γνώσης με τη στρατηγική της επιχείρησης

Φάση 2: Ανάλυση, σχεδιασμός και ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης της γνώσης

Βήμα 3: Σχεδιασμός της αρχιτεκτονικής της διαχείρισης της γνώσης και ενσωμάτωση της υπάρχουσας υποδομής

Βήμα 4: Έλεγχος και ανάλυση της υπάρχουσας γνώσης

Βήμα 5: Σχεδιασμός της ομάδας της διαχείρισης της γνώσης

Βήμα 6: Δημιουργία του προσχέδιου της διαχείρισης της γνώσης

Βήμα 7: Ανάπτυξη του συστήματος διαχείρισης της γνώσης

Φάση 3: Παράταξη-ανάπτυξη

Βήμα 8: Πιλοτικό τεστ και παράταξη χρησιμοποιώντας RDI μεθοδολογία (results-driven incremental technique)

Βήμα 9: Αλλαγή διαχείρισης, κουλτούρας, δομής ανταμοιβής και επιλογή να χρησιμοποιηθεί ή όχι Υπεύθυνος Γνώσης (Chief Knowledge Officer – CKO)

Φάση 4: Αξιολόγηση της απόδοσης

Βήμα 10: Μέτρηση των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της γνώσης, επινόηση μέτρων που μετρώνε τα οφέλη σε σχέση με την επένδυση (returns-on-investment – ROI) και αξιολόγηση της απόδοσης του συστήματος

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι πολλά λάθη θα είχαν αποφευχθεί αν είχε συμπεριληφθεί ο έλεγχος της διαχείρισης της γνώσης στη συνολική στρατηγική διαχείρισης της γνώσης. Έχουν προταθεί πολλά μοντέλα ελέγχου και παρακάτω θα παρουσιάσουμε δύο αντιπροσωπευτικά.

Οι Russ, Fineman και Jones (2010) ανέπτυξαν ένα πλαίσιο για την διενέργεια του συγκεκριμένου ελέγχου, το οποίο ονομάζουν KARMA (knowledge assessment review and management audit). Το KARMA σχεδιάστηκε για να επιτρέψει την περιγραφή του οργανισμού από τη σκοπιά της γνώσης. Ενεργοποιεί την επικύρωση των υποκείμενων υποθέσεων για τη γνώση που έχει ένας οργανισμός και που εντοπίζετε αυτή η γνώση. Επίσης αποκαλύπτει περιοχές της γνώσης που η διαχείριση ποτέ δεν ήξερε ότι υπήρχαν. Για το σχεδιασμό του πλαισίου χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία των 6 W (what, how, where, when, where, who, why της Γνώσης και ο Κύκλος Ζωής της Γνώσης (Knowledge Life Cycle). Αποτέλεσμα του συνδυασμού των δυο εργαλείων είναι ένας πίνακας έξι επί έξι που επιτρέπει να γίνουν πολλές ερωτήσεις.

	Δημιουργώ	Οργανώνω	Επισημοποιώ	Διανέμω	Εφαρμόζω	Αναπτύσσω
Γνωρίζουμε τι						
Γνωρίζουμε πως						
Γνωρίζουμε που						
Γνωρίζουμε πότε						
Γνωρίζουμε ποιος						
Γνωρίζουμε γιατί						

Οι Lopez-Nicolas και Merodo-Cerdan (2010) παρουσιάζουν το μοντέλο “Strategi” για τη διάγνωση και πρόταση κατάλληλων συστάσεων που αφορούν τη διαχείριση της γνώσης και το διανοητικό κεφάλαιο μιας εταιρείας. Το “Strategi” αποτελείται από τρεις φάσεις:

1. την απογραφή, με αντικειμενικό στόχο να γνωρίσουμε την αρχική κατάσταση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και τις πρακτικές διαχείρισης της γνώσης.
2. τη στρατηγική ανάλυση, η οποία διακρίνεται σε εξωτερική (για τον εντοπισμό των παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την εταιρεία, αλλά δεν μπορούν να ελεγχθούν από αυτή) και την εσωτερική (για την εκτίμηση των υλικών και άυλων περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας σε σύγκριση με των ανταγωνιστών της).
3. το σχεδιασμό συστημάτων μέτρησης της διαχείρισης της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου της εταιρείας. Αυτή η φάση ακολουθεί δυο στάδια: πρώτον, τον εντοπισμό της μελλοντικής στρατηγικής της εταιρείας και την εκτίμηση των βασικών παραγόντων επιτυχίας και δεύτερον, τον ορισμό των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης.

Το “Strategi” εφαρμόστηκε σε διάφορες μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) στην Ισπανία (από 15 ως 50 εργαζόμενοι) και αποκαλύφθηκαν τα εξής:

1. Όλες οι εταιρείες συμφωνούν για τη σπουδαιότητα και την ανάγκη ελέγχου της διαχείρισης της γνώσης, αλλά διέφερε ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχε ενεργά (από 1 ως 9).
2. Οι εταιρείες γνωρίζουν πλήρως τη σημασία και το ρόλο κάθε φάσης στο μοντέλο ελέγχου της διαχείρισης της γνώσης.
3. Η απογραφή και η στρατηγική ανάλυση θεωρήθηκαν οι πιο εύκολες φάσεις, ενώ πολλές εταιρείες αντιμετώπισαν προβλήματα στη τρίτη φάση.
4. Οι εταιρείες που εφάρμοσαν το “Strategi” συμφωνούν ότι ο έλεγχος της διαχείρισης της γνώσης πρέπει να προηγείται της ανάπτυξης της στρατηγικής της διαχείρισης της γνώσης.

Ενώ η διαχείριση της γνώσης φαίνεται να εφαρμόζεται με επιτυχία στις μεγάλες εταιρείες, αγνοείται από τις μικρές, οι οποίες δεν κατανοούν βασικές της έννοιες και δεν έχουν πειστεί για τα πλεονεκτήματα υιοθέτησής του.

Οι Nunes, Annansingh, Eaglestone and Wakefield (2006) εντόπισαν δύο λόγους αντίστασης στη διαχείριση της γνώσης από τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs). Ο πρώτος είναι ότι οι μακροπρόθεσμες επενδύσεις (όπως είναι η επένδυση στην προσπάθεια για διαχείριση γνώσης) είναι χαμηλής προτεραιότητας για τις μικρές-

μεσαίες επιχειρήσεις και ο δεύτερος συνδέεται με τις δυσκολίες απόκτησης ανταποδοτικών οφελών από την επένδυση.

Οι οργανισμοί μπορούν να ωφεληθούν από την κατανόηση των παραγόντων που είναι σημαντικοί για την επιτυχία της διαχείρισης της γνώσης. Οι Wong K. Y. and Aspinwall E. (2005) διεξήγαγαν μια έρευνα για την εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις και ανακάλυψαν ότι, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας είναι (με σειρά σπουδαιότητας): η ηγεσία και υποστήριξη, η κουλτούρα, η στρατηγική και ο σκοπός, οι πηγές, οι διαδικασίες και δραστηριότητες, η εκπαίδευση, το μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων, η τεχνολογία της πληροφορίας, τα κίνητρα, η υποδομή και η μέτρηση.

6. ΜΕΤΑΦΟΡΑ /ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η μεταφορά της γνώσης είναι μέρος της ζωής των οργανισμών. Συχνά περιορίζεται σε έννοιες όπως βελτιωμένη πρόσβαση, ηλεκτρονική επικοινωνία, αποθετήρια κ.α. Ήδη, όμως, η προσοχή μετατοπίζεται σε πιο ανθρώπινες πλευρές: από την πρόσβαση στην προσοχή, από την ταχύτητα με την οποία κινείται η γνώση σε ένα οργανισμό στον πλούτο της μεταδιδόμενης γνώσης, από τα ντοκουμέντα στις συζητήσεις. Οι Usoro and Kuofie (όπως αναφέρεται στο Jennex (2008)) στη μελέτη τους για την επίδραση των πολιτιστικών παραγόντων στη μεταφορά της γνώσης εστιάζουν στην πολύ θετική σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα της οργάνωσης και την κουλτούρα της κοινωνίας με τη μετάδοση της γνώσης.

Οι T. H. Davenport & L. Prusak (1998) ισχυρίζονται ότι η καλύτερη απάντηση στο ερώτημα «πώς μπορεί ένας οργανισμός να μεταφέρει γνώση αποτελεσματικά;» είναι να προσλάβει έξυπνους ανθρώπους και να τους αφήσει να συζητήσουν. Οι οργανισμοί προσλαμβάνουν έξυπνους ανθρώπους, αλλά δεν ενθαρρύνουν τις συζητήσεις και τις αυθόρμητες ανταλλαγές απόψεων. Ωστόσο, οι συζητήσεις είναι επί της ουσίας εργασία. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Alan Webber στο άρθρο του “What’s so new about the new economy?»: «Στη νέα οικονομία οι συζητήσεις είναι η πιο σημαντική μορφή εργασίας. Οι συζητήσεις είναι ο τρόπος που οι εργαζόμενοι της γνώσης ανακαλύπτουν τι ξέρουν, το μοιράζονται με τους συναδέλφους τους και κατά τη διαδικασία δημιουργούν νέα γνώση για τον οργανισμό».

Η μεταφορά της γνώσης μέσω προσωπικών συζητήσεων απειλείται από τα «εικονικά γραφεία» και γι’ αυτό οι εργαζόμενοι τους πρέπει να ενθαρρύνονται να είναι στην εταιρεία τις ίδιες μέρες και να εκπαιδεύονται στη μεταφορά της γνώσης μέσω υπολογιστών και τηλεφώνων.

Οι Lave and Wenger (1991) ανέπτυξαν την ιδέα ότι η μάθηση «είναι μια διαδικασία συμμετοχής σε κοινότητες κοινής πρακτικής (communities of practice), η οποία

συμμετοχή είναι αρχικά περιφερειακή και άτυπη, αλλά αυξάνει βαθμιαία σε δέσμευση και πολυπλοκότητα». Σε ένα περιβάλλον μάθησης μια κοινότητα κοινής πρακτικής είναι μια ομάδα που μαθαίνει μαζί και δημιουργεί κοινές πρακτικές.

Στη μελέτη των Koeglreiter and Torlina (όπως αναφέρεται στο Jennex (2008)) για τις κοινότητες κοινής πρακτικής (CoP) τονίστηκε η σημασία της ισότητας ανάμεσα στα μέλη και της άτυπης φιλικής ατμόσφαιρας καθώς και οι κοινόχρηστες πηγές. Οι πληροφορίες που σχετίζονται με τη δουλειά περνούν από τα μέλη της ομάδας στον οργανισμό μέσα από μια διαδικασία ελέγχου για χρησιμότητα, διόρθωση και ολοκλήρωση. Ότι ορίζεται ως «επαληθευμένη γνώση» περνά σε άλλες περιοχές του οργανισμού. Για την καλή εσωτερική λειτουργία της κοινότητας προαπαιτούμενα είναι η εμπιστοσύνη, η διακριτικότητα, η συχνή και καλή επικοινωνία, το κοινό όραμα και γλώσσα. Η αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο είναι σημαντική γιατί οικοδομεί και διατηρεί τη συνοχή της ομάδας. Ενώ η πληροφορική τεχνολογία βοηθά να ξεπεραστούν προβλήματα απόστασης και το κόστος των ταξιδιών, περιορίζει την ισότιμη συμμετοχή στην ομάδα.

Στην Ιαπωνία πολλές εταιρείες έχουν εγκαταστήσει «δωμάτια συζήτησης» που οι εργαζόμενοι επισκέπτονται για περίπου είκοσι λεπτά και φλυαρούν με όποιον βρουν εκεί. Η προσδοκία είναι ότι αυτές οι συζητήσεις θα ενθαρρύνουν την ανακάλυψη νέων ιδεών. Επιπρόσθετα, οι Ιάπωνες μάντζερ περνούν πολύ χρόνο μαζί μετά τη δουλειά σε δείπνα ή επισκέψεις σε νυχτερινά κέντρα, που εδραιώνουν την εμπιστοσύνη ανάμεσά τους και το μοίρασμα της γνώσης. Συνήθως δεν ανταλλάσσουν e-mails, αλλά προτιμούν τις επαφές πρόσωπο με πρόσωπο. Όλα αυτά είναι μέρος της εταιρικής και εθνικής κουλτούρας τους, για αυτό και λειτουργούν αποτελεσματικά.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν στρατηγικές όπως η εναλλαγή των υπαλλήλων σε διάφορες θέσεις. Άλλοι τρόποι για μεταφορά γνώσης είναι η δημιουργία Εκθέσεων Γνώσης και Ανοικτών Φόρουμ (κάτι που πράττει για παράδειγμα η 3M εδώ και πάρα πολλά έτη), που παρέχουν την ευκαιρία για αυθόρμητη ανταλλαγή γνώσης σε ένα σχετικά αδόμητο/μη οργανωμένο περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι αναρωτιούνται, δημιουργούν τις δικές τους κατευθύνσεις συζήτησης και αναμιγνύονται ελεύθερα. Οι συζητήσεις δεν θεωρούνται μια παράπλευρη δραστηριότητα ή σσονος σημασίας.

Μια εταιρεία που ισχυρίζεται ότι θεωρεί τη γνώση σημαντική, πρέπει να ενθαρρύνει τις συζητήσεις και να επιτρέπει χρόνο για διάβασμα.

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν την πληροφορική τεχνολογία για τη μετάδοση της σιωπηρής γνώσης, είτε με τη μορφή βάσης δεδομένων υπαλλήλων που θέλουν να μοιραστούν πληροφορίες, είτε με την καταγραφή σε cd ή βίντεο των ιστοριών και των εμπειριών των υπαλλήλων πριν φύγουν από την εταιρεία.

Οι T.H.Davenport & L. Prusak (1998) αναφέρουν σημαντικά προβλήματα στη μετάδοση της γνώσης που μπορεί να δημιουργηθούν από πολιτιστικούς παράγοντες και προτείνουν πιθανές λύσεις.

Τριβές-προβλήματα	Πιθανές λύσεις
Έλλειψη εμπιστοσύνης	Οικοδομήστε σχέσεις και εμπιστοσύνη

	μέσω συναντήσεων πρόσωπο με πρόσωπο
Διαφορετικές κουλτούρες, λεξιλόγια, πλαίσια αναφοράς	Δημιουργήστε κοινό τόπο μέσω εκπαίδευσης, συζήτησης, εκδόσεων, ομάδων, εναλλαγή εργασιών
Έλλειψη χρόνου και τόπων συνάντησης. Περιορισμένη ιδέα παραγωγικής εργασίας	Καθιερώστε χρόνους και τόπους για μεταφορά γνώσης: εκθέσεις, δωμάτια συζήτησης, αναφορές συνεδρίων
Κύρος και ανταμοιβές πηγαίνουν στους έχοντες τη γνώση	Αξιολογείτε την απόδοση και παρέχετε κίνητρα που βασίζονται στο μοίρασμα
Έλλειψη ικανότητας απορρόφησης από τους δέκτες	Εκπαιδέστε τους υπαλλήλους για ευελιξία-παρέχετε χρόνο για μάθηση-προσλάβετε για το άνοιγμα σε ιδέες
Πίστη ότι η γνώση είναι προνόμιο ορισμένων ομάδων	Ενθαρρύνετε τη μη ιεραρχική προσέγγιση στη γνώση- η ποιότητα των ιδεών πιο σημαντική από το κύρος της πηγής
Αδιαλλαξία στα λάθη ή την ανάγκη για βοήθεια	Δεχθείτε και ανταμείψτε τα δημιουργικά λάθη και τη συνεργασία- δεν χάνεται το κύρος αν δεν ξέρεις τα πάντα

Η μεταφορά της γνώσης προϋποθέτει δυο πράξεις: τη μετάδοση σε ένα δέκτη ή σε ομάδα δεκτών και την απορρόφησή της από αυτούς. Η απλή προσφορά γνώσης, χωρίς απορρόφηση, δεν είναι μεταφορά. Αλλά και η απλή απορρόφηση δεν έχει αξία αν δεν οδηγεί σε κάποια νέα ιδέα ή σε αλλαγή στη συμπεριφορά.

7. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΝΩΣΗΣ

Αν και οι ιδέες σχηματίζονται στο μυαλό των ανθρώπων, η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη νέων ιδεών. Όπως επισήμανε ο Nonaka, η αλληλεπίδραση συνεισφέρει στη δημιουργία γνώσης

Σύμφωνα με το μοντέλο SECI του Nonaka δημιουργία γνώσης είναι η συνεχής μεταφορά, συνδυασμός και μετατροπή των διαφορετικών ειδών γνώσης καθώς τα άτομα ενεργούν, αλληλοεπιδρούν και μαθαίνουν. Η γνώση δημιουργείται μέσω της εξάσκησης, της συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης και της εκπαίδευσης και υποστηρίζεται από σχετικές πληροφορίες και δεδομένα που μπορούν και βελτιώσουν τις αποφάσεις.

Οι Camison-Zornoza και Boronat-Navarro (2010) συνδύασαν το μοντέλο του Nonaka με τις έννοιες της εξερεύνησης (exploration) και εκμετάλλευσης (exploitation) που παρουσίασε ο March, ο οποίος ορίζει την εξερεύνηση ως τη δραστηριότητα που

σχετίζεται με την έρευνα και τον πειραματισμό για νέες εναλλακτικές, ενώ η εκμετάλλευση αναφέρεται στη δύλιση, την αποδοτικότητα, την εφαρμογή και την επιλογή. Μαζί η εξερεύνηση με την εκμετάλλευση ενεργοποιούν τη διαδικασία δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης και θεωρούνται δυναμικές ικανότητες. Οι Camison-Zornoza και Boronat-Navarro τονίζουν ότι η εξερεύνηση ενεργοποιείται από την ύπαρξη ηγεσίας γνώσης, την ενίσχυση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και από οργανωσιακά συστήματα που παρέχουν μεγάλη ευελιξία στην ανταλλαγή ιδεών ανάμεσα στα άτομα του οργανισμού. Η εκμετάλλευση ευνοείται από επαρκή ενσωμάτωση όλων των οργανωσιακών πόρων, από συστήματα που διευκολύνουν την εφαρμογή και διανομή της γνώσης, και από μια ατμόσφαιρα που προάγει την εσωτερική ή την ατομική μάθηση. Επιπλέον, επισημαίνουν πόσο ουσιώδη για την αποτελεσματική εκμετάλλευση της γνώσης είναι οι τεχνολογίες της επικοινωνίας και πληροφορίας.

Η Margaret J. Wheatley (2004) επισημαίνει κάποιες αρχές που διευκολύνουν τη δημιουργία γνώσης:

- Η γνώση δημιουργείται από ανθρώπους και όχι από μηχανές.
- Είναι φυσικό για τους ανθρώπους να δημιουργούν και να μοιράζονται τη γνώση. Οι άνθρωποι κινητοποιούνται από τη δουλειά που τους παρέχει ανάπτυξη, αναγνώριση και καλές σχέσεις.
- Όλοι είναι εργάτες της γνώσης, όχι μερικοί.
- Οι άνθρωποι επιλέγουν να μοιραστούν τη γνώση, αν αισθάνονται δεσμευμένοι με τον οργανισμό, πιστεύουν ότι οι ηγέτες τους αξίζει να υποστηριχτούν, αισθάνονται ότι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν και να μάθουν και εκτιμούν τους συναδέλφους τους.
- Το μάνατζμεντ της γνώσης δεν είναι μόνο τεχνολογία. Οι προσωπικές επαφές συνδέουν τους ανθρώπους και η τεχνολογία βοηθά να μείνουν συνδεδεμένοι.
- Η γνώση δημιουργείται με χαοτικές διαδικασίες που απαιτούν χρόνο - χρόνο για σκέψη, χρόνο για σχέσεις.

Τρεις Νόμοι της Δυναμικής της Γνώσης διατυπώνονται από τους Anderson, Curly and Formica (2010). Ο πρώτος νόμος αναφέρει ότι η γνώση πολλαπλασιάζεται όταν μοιράζεται και υπαινίσσεται ότι μια οικονομία βασισμένη στη γνώση μπορεί να οδηγήσει σε ένα πιο βιώσιμο τρόπο ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών. Ο δεύτερος αναφέρει ότι αξία δημιουργείται όταν η γνώση μετακινείται από το σημείο προέλευσής της στο σημείο ανάγκης ή ευκαιρίας. Αυτό επιβεβαιώνει ότι το πραγματικό όφελος της γνώσης βρίσκεται στη δράση και ότι η καινοτομία είναι η διαδικασία με την οποία η γνώση τίθεται σε κίνηση ή χρήση. Ο δεύτερος νόμος δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα. Οι πράξεις που στοχεύουν στο «να κάνεις το σωστό» υπερτερούν εκείνων που απευθύνονται στο «να κάνεις τα πράγματα σωστά», δηλαδή απλά με επάρκεια. Ο τρίτος νόμος αναφέρει ότι η αμοιβαία μόχλευση παρέχει την καλύτερη χρήση των πηγών, απτών και άυλων.

Οι Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000) δίνουν έμφαση σε πέντε βασικά στάδια δημιουργίας της οργανωσιακής γνώσης, τα οποία συντελούν στο να μη μοιάζει η όλη διαδικασία χαώδης ή χωρίς νόημα:

1. Μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης
2. Δημιουργία ιδεών
3. Δικαιολόγηση των ιδεών-σχεδίων. Σ' αυτό το στάδιο μπορούν να χρησιμοποιηθούν μελέτες, το όραμα και η στρατηγική της εταιρείας, ομάδες πελατών.
4. Οικοδόμηση ενός πρωτοτύπου, είτε αυτό αφορά ένα προϊόν, μια καμπάνια προώθησης προϊόντων, την περιγραφή μιας νέας οικονομικής υπηρεσίας, ή κάτι άλλο χωρίς φυσική υπόσταση.
5. Διάχυση της γνώσης στον οργανισμό και σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα μπορεί να προσφέρει ανατροφοδότηση για το νέο προϊόν.

Αυτά τα στάδια δείχνουν ότι η δημιουργία γνώσης είναι ταυτόχρονα μια κοινωνική και ατομική διαδικασία.

Ο McElroy (2003) θεωρεί τη δημιουργία γνώσης απάντηση στα προβλήματα των επιχειρήσεων και διατυπώνει τέσσερα προαπαιτούμενα παραγωγής γνώσης. Πρώτον, τα άτομα πρέπει να μπορούν να καθορίσουν τι θα μάθουν ανάλογα με το τι θέλουν να μάθουν. Ο οργανισμός παρέχει το πλαίσιο που επιτρέπει στα άτομα να οργανώσουν τις μαθησιακές τους φιλοδοξίες μόνοι ή σε συνεργασία με άλλους. Το δεύτερο προαπαιτούμενο αφορά την κατανομή των διαδικασιών παραγωγής γνώσης. Η δημιουργία γνώσης πρέπει να γίνεται σε όλο τον οργανισμό και όχι σε κάποια τμήματά του, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι ικανότητες όλων. Τρίτον, η δημιουργία γνώσης γίνεται από άτομα με διαφορετικά παρελθόντα και υπόβαθρο, και αυτή η ποικιλία συνεισφέρει σημαντικά. Το τέταρτο προαπαιτούμενο είναι η ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν ελεύθερα στον οργανισμό. Η καινοτομία και η δημιουργία γνώσης μπορούν να λειτουργήσουν μόνο σε ανοιχτές κοινότητες.

Για τους Soo C.W., Midgley D.F., Devinney T.M. (2002) η δημιουργική λύση των προβλημάτων μαζί με τη δέσμευση της από κοινού εφαρμογής της λύσης είναι ευνοϊκοί παράγοντες για τη δημιουργία γνώσης στις επιχειρήσεις. Επιπλέον παρατηρούν ότι αν και η δημιουργία γνώσης είναι συνώνυμη με την καινοτομία, δεν οδηγεί αυτόματα στην καινοτομία. Η νέα γνώση πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να παράξει καινοτομία. Η καινοτομία (π.χ. προϊόντα, υπηρεσίες, πατέντες, διαδικασίες κλπ) είναι επομένως το απτό αποτέλεσμα της εφαρμογής της νέας γνώσης.

8. ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ο όρος «νεοφυής επιχείρηση» μπορεί να συνδεθεί με πλήθος επιχειρήσεων, κυριότερα όμως, χρησιμοποιείται για να περιγράψει επιχειρήσεις που συνδέονται με υψηλή ανάπτυξη, έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και πολλές από αυτές επιδιώκουν να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να εξελίξουν δυναμικά μια υπάρχουσα. (wikipedia)

Συναφής όρος είναι ο «Νέες Επιχειρήσεις Έντασης Τεχνολογίας» (NEET) (New Technology-Based Firms -NTBFs) που αναφέρεται στις ανεξάρτητες επιχειρήσεις που δημιουργήθηκαν την τελευταία εικοσιπενταετία και βασίζονται στην εκμετάλλευση μιας εφεύρεσης ή τεχνολογικής καινοτομίας.

Πρόσφατα εμφανίστηκε και ο όρος «Νέες Καινοτόμες Επιχειρήσεις» (NKE), όπως προέκυψε από τους Ευρωπαϊκούς κανόνες βοήθειας (EU state-aid rules), και αναφέρεται σε νέες, μικρές επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν σημαντικές καινοτομίες με σημαντικές αγοραίες δυνατότητες και κοινωνική αξία. (Ραφαηλίδης Α., 2005)

Ο Hatten T.S. (2012) ορίζει τα ακόλουθα κριτήρια για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση μικρή:

- Ανήκει, λειτουργεί και χρηματοδοτείται ανεξάρτητα. Ένας ή λίγοι άνθρωποι την διευθύνουν.
- Έχει λιγότερους από 100 υπαλλήλους. Αν και κάποιος επιτρέπει περισσότερους υπαλλήλους σύμφωνα με τον τύπο της επιχείρησης, το πιο κοινό όριο είναι το 100.
- Έχει σχετικά μικρή επίδραση στη βιομηχανία του. Για παράδειγμα, η Tesla Motors είχε το 2009 ετήσια έσοδα 200 εκατομμύρια \$ και παρόλα αυτά ταξινομήθηκε ως μικρή, γιατί είχε μικρή επίδραση στην Toyota και την General Motors, που είχαν πωλήσεις 211 εκατομμύρια \$ και 149 εκατομμύρια \$ αντίστοιχα.

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις είναι ένα βασικό μέρος κάθε εθνικής οικονομίας και η επιτυχία τους συνδέεται με την ικανότητά τους να αναγνωρίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, να καλλιεργήσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, να αγωνιστούν για ποιότητα, να είναι ευέλικτες και κυρίως να καινοτομήσουν, να μετατρέψουν τη γνώση σε πράξη, να δημιουργήσουν νέες ιδέες. Νέες ιδέες για την εταιρεία, όχι απαραίτητα για την ευρύτερη οικονομία. Η καινοτομία βασίζεται στην επιτυχημένη εκμετάλλευση νέων ιδεών. Όπως διευκρίνισε ο Drucker (1997), «Η γνώση έχει δύο ενσαρκώσεις: η γνώση που εφαρμόζεται σε υπάρχουσες διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα είναι παραγωγικότητα και η γνώση που εφαρμόζεται στο νέο είναι καινοτομία.»

Οι Desouza and Awazu (2006) επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή γνώση είναι η προεξέχουσα πηγή στη διάθεση των μικρών επιχειρήσεων από την άποψη της διαθεσιμότητας, της πρόσβασης και του βάθους. Επιτυχημένες μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις είναι εκείνες που μπορούν να μοχλεύσουν τη γνώση τους με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, έτσι ώστε να αναπληρώσουν τις ελλείψεις τους σε παραδοσιακές πηγές, όπως η γη, η εργασία και το κεφάλαιο. Τα άτομα που ιδρύουν μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις το κάνουν επειδή έχουν γνώσεις σε περιοχές κλειδιά και θεωρούν ότι μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικοί χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση. Είναι συνεπώς σημαντικό να παραμείνουν επιτυχημένοι μοχλεύοντας τη γνώση και μεταφέροντάς τη στους υπαλλήλους τους.

Πολλοί ερευνητές έχουν αποδείξει τη θετική επίδραση της γνώσης και των συστημάτων μάθησης στην καινοτομία. Επιπλέον, ενώ αρκετές έρευνες δείχνουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες πηγές και είναι σε καλύτερη θέση ως προς την καινοτομία, άλλες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα, όπως την ευελιξία να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς και να διεξάγουν καινοτόμα προγράμματα. (Rogers, 2004 και Cantu, J. Rialp Criado and A. Rialp Criado 2009).

Οι Spraggon M. και Bodolica V. (2008) μελέτησαν πέντε μικρές εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και κατέληξαν ότι η δημιουργία γνώσης συμβαίνει σε επίπεδο ατόμου, ομάδας, οργανισμού μέσω δύο κύριων διαδικασιών:

- 1) της αλληλεπίδρασης, που έχει σχέση με την επικοινωνία και την ανταλλαγή και
- 2) της πράξης, που είναι συνδεδεμένη με την εκτέλεση και εφαρμογή της γνώσης.

Στην πρώτη διαδικασία, η αλληλεπίδραση συμβαίνει με:

1. Τυπικές συναντήσεις

Για παράδειγμα, προγραμματισμένες συναντήσεις ελεύθερης ανταλλαγής ιδεών ή σύντομες συναντήσεις όπου το άτομο που είχε την ιδέα την διδάσκει στην υπόλοιπη ομάδα. Από την ανάλυσή τους συμπεράναν ότι όσο περισσότερους υπαλλήλους είχε ο οργανισμός, τόσο ψηλότερο ήταν το επίπεδο των τυπικών συναντήσεων .

2. Ανεπίσημες κοινότητες

Η καθημερινή ανεπίσημη, αυθόρμητη επικοινωνία και αλληλεπίδραση ανάμεσα σε υπαλλήλους, ομάδες και εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να δημιουργήσει γνώση. Οι συνηθέστερες μορφές τους είναι οι «κοινότητες εξάσκησης» (άνθρωποι με κοινά ενδιαφέροντα ή στόχους, που συγκεντρώνονται για να λύσουν ένα πρόβλημα), οι «κοινότητες μοιράσματος» (άνθρωποι που συγκεντρώνονται για να μοιραστούν και να ανταλλάξουν ιδέες, πληροφορίες και γνώσεις), οι «εικονικές κοινότητες» (άνθρωποι που μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα, ιδέες και γνώσεις μέσω ίντερνετ) και τα «ανεπίσημα δίκτυα»

(σχέσεις που αναπτύσσονται αυθόρμητα και εθελοντικά μέσα σε ένα οργανισμό). Από την έρευνα των Spraggon και Bodolica προέκυψε ότι οι ανεπίσημες κοινότητες, ανεξάρτητα από τη μορφή τους, ενεργοποιούν και παρακινούν για μάθηση, ανταλλαγή και δημιουργία γνώσης.

3. Ομάδες έργου

Η αλληλεπίδραση μέσα στις ομάδες που δουλεύουν ένα έργο αφενός επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ανταλλάξουν, να αποκτήσουν, να εσωτερικεύσουν και να μάθουν νέα γνώση και αφετέρου επιτρέπει στον οργανισμό να δημιουργήσει νέα γνώση από την ποικιλία των υπαλλήλων. Πιθανά εμπόδια μπορεί να είναι οι πολιτισμικές διαφορές και οι διαφορετικές αξίες.

4. Εξωτερική αλληλεπίδραση με πελάτες και με συνεργάτες, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν μια σημαντική πηγή έμπνευσης, ιδεών, καινοτομίας και γνώσης.

5. Εργαλεία της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT tools)

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενισχυθεί η επικοινωνία και για να αποθηκευτεί με ασφάλεια, να διαχυθεί, να μοιραστεί και να δημιουργηθεί γνώση. Η δημιουργία γνώσης στην περίπτωση χρήσης IT tools γίνεται μέσω της «εξωτερίκευσης» και του «συνδυασμού», όπως τα όρισαν οι Nonaka και Takeuchi (1995). Εξωτερίκευση είναι η διαδικασία άρθρωσης της σιωπηρής γνώσης σε ρητή και συνδυασμός η διαδικασία σύνθεσης διαφορετικών τμημάτων γνώσης.

Η έρευνα των Spraggon και Bodolica έδειξε ότι, για παράδειγμα, το intranet βοηθάει αποτελεσματικά στη διάχυση και δημιουργία γνώσης σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο. Επιπλέον, μπορεί να γίνει ένα πολύτιμο αποθετήριο της μνήμης του οργανισμού.

Οι Lopez-Nicolas C., Soto-Acosta P. (2010), ερεύνησαν την επίδραση της υιοθέτησης και χρήσης τεχνολογίας πληροφόρησης και επικοινωνίας σε 300 ισπανικές μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις και βρήκαν ότι έχουν σημαντικά θετική επίδραση στη δημιουργία γνώσης.

Η δεύτερη διαδικασία, η δημιουργία γνώσης μέσω της πράξης, βασίζεται στα λόγια του Κομφούκιου «Πες μου και θα ξεχάσω. Δείξε μου και μπορεί να θυμηθώ. Κάνε με να συμμετάσχω/να πράξω και θα καταλάβω.» Ένα ενδιαφέρον παράδειγμα βιωματικής μάθησης (learning by doing) είναι η γρήγορη προτυποποίηση (rapid prototyping), η οποία ορίζεται σαν μια ομάδα τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να κατασκευαστεί γρήγορα ένα μοντέλο με τη βοήθεια τρισδιάστατου σχεδίου. Αυτό επιτρέπει τη γρήγορη βελτίωση υπαρχόντων προϊόντων ή τη δημιουργία νέων και τη μείωση του χρόνου δημιουργίας τους. Η δημιουργία ενός πρότυπου ενός μελλοντικού προϊόντος θεωρείται ότι είναι πολύ σημαντικό για τις εταιρείες, επειδή τους επιτρέπει

να ελέγξουν νέες ιδέες, να τις δείξουν στους πελάτες τους και να βελτιώσουν το προϊόν σύμφωνα με τις υποδείξεις τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες ερευνούν και ελέγχουν νέες ιδέες συχνότερα από τις μικρές εταιρείες.

Στην ίδια κατεύθυνση με τους Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000), οι Wan J., Zhang H., Wan D. and Huang D. (2010) διακρίνουν πέντε παράγοντες που ενεργοποιούν τη δημιουργία γνώσης:

- 1) ενστάλαξη του οράματος της γνώσης,
- 2) διαχείριση των συνομιλιών,
- 3) ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης,
- 4) δημιουργία του σωστού πλαισίου, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και
- 5) παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης.

Η διαδικασία που ακολουθείται στην περίπτωση που ερεύνησαν είναι : πρώτον, δουλεύουμε με τους πελάτες μας για να εκμαιεύσουμε τις απαιτήσεις τους, κάνοντας ερωτήσεις, δείχνοντας παρόμοια συστήματα ή δημιουργώντας πρότυπα. Στη συνέχεια τα καταγράφουμε ή τα καταχωρούμε σε βάση δεδομένων. Μετά οι απαιτήσεις συχνά ξαναγράφονται, συνήθως σε μια πιο μαθηματική αναπαράσταση. Ακολουθεί το στάδιο της επαλήθευσης και επικύρωσης, ώστε το τελικό προϊόν να είναι πλήρες, σωστό και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.

Η σημασία της προσωπικής παρακίνησης και της ευκαιρίας μάθησης από τους άλλους εργαζόμενους επιβεβαιώνεται στην έρευνα των Cantu L.Z., Rialp Criado J. και Rialp Criado A. (2009) σε μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις της τεχνολογίας της πληροφορίας.

Οι Alegre J., Sengupta K., Lapiedra R. (2013) προτείνουν δύο διαστάσεις στη δημιουργία γνώσης, την ικανότητα εξωτερικής μάθησης και την ικανότητα εσωτερικής μάθησης. Η ικανότητα εξωτερικής μάθησης αναφέρεται στην ικανότητα της εταιρείας να δημιουργεί και να ενσωματώνει νέα γνώση μέσω αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον και άλλους οργανισμούς. Η νέα γνώση που προέρχεται από εξωτερική μάθηση συμπεριλαμβάνεται στη γνωστική βάση της εταιρείας και παίζει σημαντικό ρόλο στην διαδικασία καινοτομίας. Η ικανότητα εσωτερικής μάθησης αναφέρεται στη νέα γνώση που δημιουργείται από τη συσσωρευτική εμπειρία της ίδιας της εταιρείας και αναπτύσσεται κυρίως μέσω της έρευνας και της εφαρμογής των καλύτερων πρακτικών. Και αυτή συμπεριλαμβάνεται στη γνωστική βάση της εταιρείας και παίζει σημαντικό ρόλο στην διαδικασία καινοτομίας. Και οι δύο διαστάσεις βασίζονται στη θεωρία μάθησης διπλού βρόχου (double-loop learning) των Argyris και Schon (1978), γιατί συνεπάγονται τροποποίηση των σιωπηρών, υπονοούμενων κανόνων, πρακτικών και στόχων του οργανισμού.

Οι μικρές επιχειρήσεις, εξ' ορισμού, έχουν περιορισμένες πηγές και ικανότητα να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν την ανάπτυξη των αγορών και τις τεχνολογικές αλλαγές. Συνεπώς, θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι είναι ελλιπώς εξοπλισμένες για να ανταγωνιστούν στη σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία έντασης γνώσης

(knowledge-intensive). Η έρευνα του Dieter Ernst (1998) στον κλάδο των υπολογιστών της Ταϊβάν ανατρέπει αυτή την υπόθεση. Την τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα η Ταϊβάν εδραίωσε τη θέση της σαν μια παγκόσμια πηγή παροχής εξαρτημάτων για ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Ενδεικτικά, το 1996 περίπου το 60% των υπολογιστών στον κόσμο ήταν είτε κατασκευασμένοι στην Ταϊβάν είτε περιείχαν μια μητρική πλακέτα κατασκευασμένη από εταιρεία της Ταϊβάν (Asia IT Report, January 1997, p.3). Οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις ήταν αυτές που οδήγησαν την ταχύτατη και σημαντική ανάπτυξη της Ταϊβάν. Ενδεικτικά, το 1993 οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις αντιπροσώπευαν το 96% του συνολικού αριθμού των εταιρειών της, το 69% της συνολικής απασχόλησης και το 55% των βιομηχανικών εξαγωγών της Ταϊβάν. Πώς το πέτυχαν αυτό; Η οικονομική πολιτική που υιοθετήθηκε από τη δεκαετία του '60 συνέβαλε στην ανάπτυξη και εκμοντερνισμό των μικρών-μεσαίων επιχειρήσεων. Η απάντηση βρίσκεται, κυρίως, στην ευελιξία και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται στις απότομες και συχνά απρόσμενες αλλαγές της ζήτησης και της τεχνολογίας. Η ευελιξία τους οφείλεται στην εξειδίκευση και σε ένα δίκτυο πολλαπλών, ευμετάβλητων και βραχυπρόθεσμων δεσμών που περιλαμβάνουν μόνο περιορισμένες οικονομικές και τεχνολογικές μεταφορές.

Οι δεσμοί διακρίνονται σε:

1. ανεπίσημα δίκτυα «ομάδας ομότιμων»

Ανεπίσημα κοινωνικά δίκτυα για πρόσβαση σε πηγές, ικανότητες και γνώση που δεν διαθέτουν οι ίδιοι, όπως πρώην συμμαθητές, πρώην εργαζόμενοι. Για παράδειγμα, σημαντικό μέρος της επιτυχίας της Acer οφείλεται στο εύρος και το βάθος του δικτύου πρώην δασκάλων και συμμαθητών, το οποίο συμβουλεύεται όταν αντιμετωπίζει προβλήματα.

2. το κυβερνητικό πρόγραμμα Κέντρο-Δορυφόροι (Centre-Satellite)

Σκοπός του προγράμματος είναι η ενθάρρυνση στενότερων, αλληλοεξαρτημένων και μακροπρόθεσμων δεσμών ανάμεσα στις μεγαλύτερες «κεντρικές» εταιρείες και τους «δορυφόρους» τους. Οι κεντρικές εταιρείες αναλαμβάνουν την ευθύνη να συντονίζουν, ελέγχουν και αναβαθμίζουν τις λειτουργίες των δορυφόρων τους.

3. δεσμοί με μεγάλες εθνικές εταιρείες: διατομεακές επιχειρηματικές ομάδες

Οι διατομεακές επιχειρηματικές ομάδες αποτελούν ένα χαλαρό δίκτυο κυρίως μεσαίων επιχειρήσεων, που παράγουν μια ποικιλία προϊόντων για διαφορετικές αγορές με μια κεντρική εταιρεία να ασκεί τον οικονομικό έλεγχο. Αυτός ο τύπος οργάνωσης αντανάκλα την ανάγκη να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα των μεγάλων εταιρειών με την ταχύτητα και ευελιξία των μικρότερων.

4. επιχειρηματικές ομάδες γύρω από μια μητρική εταιρεία

Πρόκειται για μια ομοσπονδία χαλαρά συνδεδεμένων εταιρειών που τις συνδέει η πρόσβαση σε κοινές τεχνολογίες, στις οικονομικές πηγές της μητρικής εταιρείας, στη γνωστική βάση της και κοινή μάρκα (brand name).

Μια αντίστοιχη έρευνα διεξήχθη από τους DiMaria και Micelli (2010) σε τέσσερις Ιταλικές μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) που ειδικεύονται σε μόδα, έπιπλα, είδη σπιτιού και περιγράφει εναλλακτικές στρατηγικές και αναβαθμισμένες επιλογές εξερευνώντας τις σχέσεις καινοτομίας, μάρκετινγκ και τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ITC). Σύμφωνα με τους συγγραφείς οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν το τοπικό περιβάλλον σαν πρωταρχική πηγή καινοτομίας - τοπική σιωπηρή γνώση, κυρίως προσανατολισμένη στις κατασκευές και διοικούμενη ανεπίσημα – αναπτύσσοντας νέες ικανότητες στη διαχείριση εκτεταμένων δικτύων (πελάτες, σχεδιαστές, ερευνητικά κέντρα). Θεωρούν ότι το μοντέλο καινοτομίας learning-by-doing, που χαρακτηρίζει τις Ιταλικές μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις δεν επαρκεί πια να συντηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, οι SMEs δεν επενδύουν στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), την εκπαίδευση και τις νέες τεχνολογίες. Η καινοτομία που βασίζεται στην Έρευνα και Ανάπτυξη, μπορεί να προσφέρει νέες στρατηγικές επιλογές, αν και δεν μπορεί να εφαρμοστεί εύκολα σε όλες τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις.

Πρόσφατα, η Ευρωπαϊκή Ένωση δημιούργησε το Δείκτη Διαφορετικότητας Καινοτομίας (Innovation Diversity Index), που μετρά εναλλακτικούς τύπους καινοτομίας και επηρεάζεται όχι μόνο από καινοτόμες εταιρείες που επενδύουν στην Έρευνα και Ανάπτυξη, αλλά και από εταιρείες με θετικές αποδόσεις που βασίζονται σε οργανωσιακή καινοτομία και καινοτομία στο μάρκετινγκ και το σχεδιασμό. Παρά την αρνητική εικόνα των Ιταλικών μικρών-μεσαίων επιχειρήσεων στις παραδοσιακές μετρήσεις καινοτομίας (21 θέση στις 25), σύμφωνα με το Δείκτη Διαφορετικότητας Καινοτομίας παρουσιάζουν ισχυρή ικανότητα στη διαχείριση των δικτύων και τη συνεργασία. Η ικανότητα των μικρών-μεσαίων επιχειρήσεων να διαχειρίζονται δίκτυα σχέσεων και να μεταφράζουν τις ανάγκες των πελατών τους σε προϊόντα μπορεί να ανοίξει νέες ανταγωνιστικές ευκαιρίες, με την προϋπόθεση μιας καλοσχεδιασμένης στρατηγικής τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας.

Η συνεισφορά των δικτύων στην καινοτομία και την απόδοση των μικρών- μεσαίων επιχειρήσεων τονίζεται και στη μελέτη των Gronum, Verreynne και Kastle (2012). Τα δίκτυα παρέχουν στις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις μεγαλύτερη πρόσβαση σε πηγές, δεξιότητες και γνώση που δεν είναι εσωτερικά διαθέσιμα.

9. ΚΑΤΑΛΥΤΕΣ/ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΤΕΣ (ENABLERS) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΓΝΩΣΗΣ

Βασισμένοι στη μελέτη μεγάλων εταιρειών όπως οι Siemens, Shiseido, Unilever, Skandia, Sony κ.α. και στις δικές τους συμβουλευτικές εμπειρίες οι Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) εισήγαγαν την έννοια της ενεργοποίησης της γνώσης, δηλαδή το σύνολο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων, που προάγουν τη δημιουργία γνώσης και έδειξαν τη δύναμή της να μετατρέψει τη γνώση ενός οργανισμού σε πράξεις δημιουργίας αξίας. Στη διαδικασία παραγωγής γνώσης εντοπίζουν πέντε καταλύτες/ενεργοποιητές: την ενστάλαξη του οράματος της γνώσης, τη διαχείριση των συνομιλιών, την ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης, τη δημιουργία του σωστού πλαισίου, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και την παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης.

1) ενστάλαξη του οράματος της γνώσης

Στη σημερινή οικονομία της γνώσης μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις είναι να καταλάβουν οι επιχειρήσεις τι πρέπει να γνωρίζουν για το μέλλον, κάτι που είναι δύσκολο να προβλεφθεί και μπορεί να μετατραπεί στο χειρότερο πρόβλημά τους. Για παράδειγμα, στη δεκαετία του '70 η IBM δεν μπόρεσε να προβλέψει ότι οι προσωπικοί υπολογιστές θα υποκαθιστούσαν τους υπερυπολογιστές και ξεπεράστηκε από μια νεοφυή, την Apple. Το ίδιο συνέβη με τις γραφομηχανές και με πληθώρα άλλων περιπτώσεων. Ευτυχώς υπάρχουν και τα αντίθετα παραδείγματα εταιρειών που μπόρεσαν να προβλέψουν σωστά.

Ο βασικός λόγος που είναι δύσκολο να προβλεφθεί η εξέλιξη της γνώσης είναι η αλματώδης και μερικές φορές ασυνεχής ανάπτυξή της. Συνεπώς οι μάνατζερ θα πρέπει να μάθουν να περιμένουν τα μη αναμενόμενα και να ενσταλάξουν ένα αποτελεσματικό όραμα γνώσης, που θα περιλαμβάνει τους τύπους και τα περιεχόμενα της γνώσης που πρέπει να δημιουργηθεί, θα παρέχει σαφή καθοδήγηση, θα εμπνέει την εταιρεία να αναζητήσει τη γνώση σε καθορισμένες περιοχές και να χτίσει γνώση που θα βοηθήσει να αντιμετωπιστούν μελλοντικές προκλήσεις και το κυριότερο να εκφράζει τη δέσμευση όλων στην επίτευξή του. Ένα όραμα γνώσης θα πρέπει να παρέχει ένα νοερό χάρτη του κόσμου μέσα στον οποίο ζουν τα μέλη του οργανισμού (τομείς, τεχνολογίες, περιοχές εξειδίκευσης), του κόσμου μέσα στον οποίο θα έπρεπε να ζουν τα μέλη του οργανισμού (συγχώνευση των τρεχουσών τομέων, τεχνολογιών και περιοχών εξειδίκευσης με την εμφάνιση νέων τομέων, τεχνολογιών και περιοχών εξειδίκευσης) και θα πρέπει να προσδιορίζει τι πρέπει να αναζητήσουν και να δημιουργήσουν τα μέλη του οργανισμού.

Οι Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) πιστεύουν ότι υπάρχουν επτά κριτήρια που αξιολογούν την ποιότητα ενός οράματος γνώσης:

a. Δέσμευση σε μια κατεύθυνση

Δέσμευση όχι μόνο από τους επικεφαλείς αλλά και από τα μεσαία στελέχη και το προσωπικό, τα οποία χρειάζονται μια σχετική σταθερότητα για να δημιουργήσουν. Η δέσμευση πρέπει να συνοδεύεται από αποτελεσματική μετάδοση του οράματος.

b. Generativity

Θα πρέπει να παράγει νέα οργανωσιακή φαντασία. Να ωθεί τους εργαζόμενους να ξεφεύγουν από την παρούσα αντίληψη για τον οργανισμό και να φαντάζονται τι θα έπρεπε και θα μπορούσε να γίνει. Να ενθαρρύνει ένα είδος «κατευθυνόμενου αυτοσχεδιασμού». Να παράγει νέες ιδέες εκμετάλλευσης της υπάρχουσας γνώσης.

c. Συγκεκριμένο στυλ

Επειδή η επιλογή του στυλ συχνά παραμελείται, θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα να είναι σε συμφωνία με τα άλλα μηνύματα του οργανισμού ώστε να εκπληρώνει τις προσδοκίες όλων των εμπλεκόμενων. Επιπλέον, το μέσον μετάδοσης του οράματος θα πρέπει να ταιριάζει με το στυλ. Ένα καινοτόμο όραμα γνώσης αντί να παρουσιαστεί σε κείμενο, θα μπορούσε να παρουσιαστεί σε βίντεο, cd-rom ή σε σειρά εργαστηρίων όπου συζητείται και ενισχύεται.

d. Εστίαση στην ανακατασκευή του παρόντος συστήματος γνώσης

Ένα καλό όραμα γνώσης θα μπορούσε να περιέχει μια νέα ερμηνεία της στρατηγικής ιστορίας του οργανισμού, για παράδειγμα τι κέρδισε από συνεργασίες με πανεπιστήμια.

e. Εστίαση στην ανακατασκευή του παρόντος συστήματος καθηκόντων

Η ανακατασκευή του παρόντος συστήματος γνώσης πρέπει να συνδέεται με καινοτόμα καθήκοντα. Χρειάζεται μια νέα προσέγγιση στην καινοτομία, στην οποία οι εμπλεκόμενοι από διάφορες λειτουργικές περιοχές συμμετέχουν.

f. Εξωτερική μετάδοση των αξιών

Ένα όραμα γνώσης θα πρέπει να μεταδίδει τι είδους γνώση, και συνεπώς αξία, αναζητά, ώστε να ανοίγει σε νέες ευκαιρίες, να στέλνει ένα μήνυμα στους πελάτες και στους προμηθευτές για το τι μπορεί να περιμένουν και πως μπορούν να συνεισφέρουν.

g. Δέσμευση στην ανταγωνιστικότητα

Ένα καλό όραμα γνώσης δεν αρκεί να εντοπίζει τις πηγές για τη δημιουργία γνώσης, θα πρέπει επιπλέον να εμπνέει με τέτοιο τρόπο που η διαδικασία να είναι ταχύτερη και πιο παραγωγική από την αντίστοιχη προσπάθεια των ανταγωνιστών.

Η διαδικασία της ενστάλαξης ενός οράματος της γνώσης μπορεί να διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και οι Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000) διακρίνουν τουλάχιστον τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις: τους από πάνω προς τα κάτω οραματιστές, τους εξειδικευμένους οραματιστές, τους διαμοιρασμένους οραματιστές και τους οραματιστές 360°.

Στην προσέγγιση των από πάνω προς τα κάτω οραματιστών, το όραμα γνώσης ενσταλάζεται από τους διευθυντές ή κάποιο ανώτερο στέλεχος που ενεργεί εκ μέρους τους. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η ταχύτητα και η αποδοτικότητα και μειονέκτημα η περιορισμένη οπτική του μέλλοντος, που μπορεί να συμβάλλει σε παράλειψη σημαντικών περιοχών γνώσης. Επίσης, επειδή το όραμα επιβάλλεται από πάνω, δεν εξασφαλίζει την κατανόηση και τη δέσμευση των μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

Η δεύτερη ομάδα των εξειδικευμένων οραματιστών αναθέτει σε ένα τμήμα ή επιτροπή τη διαμόρφωση του οράματος της γνώσης και τη μετάδοσή του σε όλο τον οργανισμό. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι το όραμα θα συνδέεται με τις ερευνητικές δραστηριότητες και τις βασικές τεχνολογίες του οργανισμού. Μειονέκτημα είναι ότι το όραμα πιθανόν να παρέχει μια περιορισμένη οπτική μόνο στους τομείς της έρευνας και της τεχνολογίας.

Η τρίτη ομάδα των διαμοιρασμένων οραματιστών επιτρέπει σε διάφορες ομάδες, τμήματα, ακόμα και άτομα να αναπτύξουν το δικό τους όραμα γνώσης. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα οράματα θα συνδέονται με τη γνώση και τις δραστηριότητες των εργαζομένων και θα εξασφαλίζουν την κατανόηση και τη δέσμευσή τους. Μειονέκτημα είναι η έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στα διάφορα οράματα, που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη κατεύθυνσης.

Στην προσέγγιση των οραματιστών 360° το όραμα γνώσης είναι μια συνολική οργανωσιακή δραστηριότητα, περιλαμβάνει όλους, αντιπροσωπεύει όλο τον κύκλο γνώσης του οργανισμού, 360°. Για πρακτικούς λόγους μπορεί η αρχή να γίνει με μια από τις άλλες προσεγγίσεις, αλλά υπάρχουν πέντε χρήσιμες πράξεις που μπορούν να βοηθήσουν τους μάνατζερ να γίνουν οραματιστές 360°:

1. Η πρώτη πράξη αφορά στο να εντοπίσουν και να συγκεντρώσουν συμμετέχοντες από διάφορες μικροκοινότητες, τμήματα και επίπεδα του οργανισμού και να οργανώσουν τη διαδικασία. Στη συνέχεια τους αφήνουν να συζητήσουν. Αυτές οι συζητήσεις είναι συχνά η βάση για ένα όραμα γνώσης. Οι προτάσεις που προκύπτουν συζητούνται από μια «επιτροπή οράματος» αποτελούμενη από ανώτερα στελέχη και η οποία δρα σαν συντονιστικό όργανο που εξασφαλίζει τη σύγκλιση των διαφορετικών προτάσεων και παρέχει ανατροφοδότηση στη μεγαλύτερη ομάδα.
2. Η δεύτερη πράξη αφορά στο να χτίσουν οι συμμετέχοντες μια κοινή κατανόηση του τι είναι όραμα γνώσης και ποια είναι τα επτά κριτήρια για ένα καλό όραμα (όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω). Κλειδί αυτής της διαδικασίας

είναι η δημιουργία ενός κοινού λεξιλογίου. Σε πρακτικό επίπεδο, οι συμμετέχοντες μπορούν να ξεκινήσουν κατασκευάζοντας ένα χάρτη οράματος βασισμένο στους τρεις τομείς του οράματος γνώσης. Ορίζοντας πρώτα γενικές περιοχές όπως τεχνολογία, κοινωνία, οικονομία δίνουν απαντήσεις στις ερωτήσεις: Σε τι κόσμο ζούμε; Σε τι κόσμο θα έπρεπε να ζούμε; Τι γνώση θα έπρεπε να αναζητούμε και να δημιουργούμε;

3. Η τρίτη πράξη αφορά στο να γραφούν και να χρησιμοποιηθούν αφηγήσεις του μέλλοντος σαν πλατφόρμες για τη διαδικασία οράματος. Αυτές οι αφηγήσεις μπορούν να καλύπτουν ευρύτερα πεδία από τον οργανισμό και πρέπει να έχουν απλή δομή. Γενικά, μια αφήγηση του μέλλοντος αρχίζει με μια περιγραφή της παρούσας κατάστασης γνώσης στην κοινωνία, την οικονομία ή κάποιο άλλο τομέα, παρουσιάζει τις δυνάμεις που πιέζουν για ανάπτυξη νέας γνώσης, δείχνει μελλοντικά γεγονότα και τάσεις, παρέχει αιτιολογίες για αυτές τις δυνάμεις και συζητά την αληθοφάνεια των διαφόρων γεγονότων και τάσεων και καταλήγει με αυτό που ένα ακροατήριο μπορεί να περιμένει να βιώσει σε πέντε –δέκα χρόνια.
4. Στη συνέχεια πρέπει να δοθεί αρκετός χρόνος για την ενστάλαξη του οράματος, κατά τον οποίο οι συζητήσεις για το μέλλον με ευρεία συμμετοχή συνεχίζονται χωρίς πίεση να κλείσει το θέμα.
5. Η διαδικασία του οράματος της γνώσης είναι μια διαδικασία μάθησης, που βοηθά τον οργανισμό να μάθει περισσότερα για τον ίδιο. Η μετάδοση του οράματος θα προκαλέσει αντιδράσεις, οι οποίες μπορούν να ενσωματωθούν σε μια αναθεώρηση του οράματος.

Όπως κάθε διαδικασία με πολλούς συμμετέχοντες, η διαδικασία ενστάλαξης του οράματος της γνώσης ενέχει παγίδες, όπως το αποτέλεσμα να είναι πολύ γενικό, μη αντιπροσωπευτικό, με πολλά μηνύματα, άκαμπτο, μη ευέλικτο. Χρειάζεται προσοχή ώστε το όραμα γνώσης να είναι ανοικτό και ευέλικτο σε πιθανές αλλαγές και η διαδικασία να είναι μια διαδικασία ανατροφοδότησης και μάθησης.

2) διαχείριση των συζητήσεων

Οι συζητήσεις είναι το πρώτο και πιο ουσιαστικό βήμα στη δημιουργία γνώσης. Η ανταλλαγή ιδεών, απόψεων και πεποιθήσεων, το μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης μπορεί να οδηγήσει στο σχηματισμό εννοιών, οι έννοιες μετά από εξέταση και δικαιολόγηση να μετατραπούν σε πρότυπα και αυτά σε καινοτόμα προϊόντα και

υπηρεσίες. Επομένως, η διαχείριση των συζητήσεων επηρεάζει όλη τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης.

Οι συζητήσεις που γίνονται στις επιχειρήσεις έχουν ως σκοπό είτε να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και το περιεχόμενο της γνώσης είτε τη δημιουργία νέας γνώσης. Οι συζητήσεις για την επιβεβαίωση της γνώσης εστιάζουν στο παρόν, σε γεγονότα, στην πραγματικότητα. Επιβεβαιώνουν ρητή γνώση και οδηγούν σε αποτελεσματική λύση των προβλημάτων. Στις συζητήσεις για τη δημιουργία νέας γνώσης δεν υπάρχει ρητή γνώση ή γεγονότα για να βασιστούν, αντίθετα οι συμμετέχοντες πρέπει όχι μόνο να δημιουργήσουν νέα γνώση, αλλά και νέα πραγματικότητα. Αυτές οι συζητήσεις εστιάζουν στο μέλλον και σχετίζονται με το όραμα της εταιρείας.

Η αφετηρία για μια διαχείριση συζητήσεων είναι η ενθάρρυνση της ενεργητικής συμμετοχής στη συζήτηση και η βοήθεια στο σχηματισμό μικροκοινοτήτων όπου χρειάζεται. Οι καλοί μάνατζερ επεμβαίνουν στις συζητήσεις όταν η ποιότητα των ιδεών είναι μη αποδεκτή, ή υπάρχουν πάρα πολλές ιδέες ή παρεξήγηση ή διαφωνία ανάμεσα στους συμμετέχοντες. Ο διαχειριστής της συζήτησης πρέπει να βοηθά να υπάρχουν επικοινωνιακές εργασιακές σχέσεις και κατάλληλοι τρόποι συμπεριφοράς στις ομάδες συζήτησης. Οι βασικές αρχές διαχείρισης συζητήσεων σύμφωνα με τους Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) είναι:

1. Ενεργητική ενθάρρυνση συμμετοχής

Οι συζητήσεις για τη δημιουργία γνώσης με τη συμμετοχή ανθρώπων διαφόρων ηλικιών, εκπαιδευτικών επιπέδων, επαγγελματικών δεξιοτήτων ενισχύουν τη δημιουργικότητα, με την προϋπόθεση ότι οι διαχειριστές της συζήτησης θα τους κάνουν να μιλήσουν και θα δώσουν κίνητρο να συνεχίσουν να συζητάνε.

Αρχικά, οι διαχειριστές πρέπει να γνωστοποιήσουν ευρέως τις επικείμενες συζητήσεις, ώστε οι άνθρωποι να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους. Μερικές συζητήσεις μπορεί να είναι ανοιχτές σε ευρύτερο κοινό. Μια γερμανική εταιρεία διοργανώνει περιστασιακά συζητήσεις ανοικτές στο κοινό με μεγάλη συμμετοχή κόσμου, με σκοπό να δώσει στο κοινό την ευκαιρία για ανατροφοδότηση στις νέες αρχές και τεχνικές που συζητούνται. Επίσης, μπορεί να γίνει μια διάκριση ανάμεσα σε μια βασική ομάδα ειδικών και μια ευρύτερη υποστηρικτική ομάδα με όσους ενδιαφέρονται για το θέμα, η οποία θα προσφέρει μια διαφορετική άποψη π.χ. περιβαλλοντική ή κοινωνική.

Η είσοδος σε μια συζήτηση μπορεί να απαιτεί κάποιους πολύπλοκους κανόνες και διαδικασίες. Σε κάποιες περιπτώσεις το τυπικό εξαρτάται από την ιεραρχία στην εταιρεία, άλλοτε υπάρχει κώδικας ντυσίματος, άλλοτε υπάρχει τυπικό για το ποιος μιλάει πρώτος, πώς κάνουμε μια ερώτηση, αν ο νεοεισερχόμενος κάνει μια εισαγωγική ομιλία κ.α. Αυτά τα τυπικά αναπτύσσονται γιατί δίνουν μια σταθερότητα στους συμμετέχοντες και τους επιτρέπουν να επικεντρωθούν στην πραγματική δουλειά, τη δημιουργία γνώσης. Επομένως, οι διαχειριστές μπορούν να βοηθήσουν στο σχηματισμό του τυπικού της συζήτησης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή,

μοιράζοντας μια γραπτή ατζέντα σχετική με τη συζήτηση στους συμμετέχοντες και κανονίζοντας ένα ανώτερο στέλεχος να κάνει κάποιες εισαγωγικές παρατηρήσεις. Κάθε συζήτηση, ειδικά αν οι συμμετέχοντες συναντιούνται τακτικά, αναπτύσσει κάποιο τυπικό και οι διαχειριστές συζητήσεων πρέπει να το προσέχουν, καθώς είναι υποχρέωσή τους να το εξηγήσουν στους νεοεισερχόμενους σε μια προπαρασκευαστική συνάντηση. Επιπλέον, υποχρέωσή τους είναι να διατηρούν ανοικτή και ευρεία τη συμμετοχή, ακόμα και στις περιπτώσεις που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι δουλεύουν καλά στη συγκεκριμένη σύνθεση. Η ομάδα οφείλει να ανανεώνεται με νέους ανθρώπους και κάποιοι χρειάζεται να φεύγουν.

2. Καθιέρωση δεοντολογίας της συζήτησης

Οι συζητήσεις δημιουργίας γνώσης απαιτούν κανόνες συμπεριφοράς, όχι με την έννοια της ευγένειας και των καλών τρόπων, για να αποφευχθούν συμπεριφορές που προκαλούν χάος. Οι Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000) υιοθετούν τους κανόνες του Paul Grice, που πιστεύουν ότι θα βοηθήσουν κάθε συζήτηση:

- Αποφυγή των μη απαραίτητων ασαφειών
- Αποφυγή εκφοβισμού και απειλών
- Αποφυγή άσκησης εξουσίας για στροφή της συζήτησης σε συγκεκριμένη κατεύθυνση
- Αποφυγή πρόωρου κλεισίματος και πίεσης για συμπεράσματα
- Συντομία, ώστε να έχουν και οι άλλοι χρόνο
- Μεθοδικότητα, συνδέοντας δηλώσεις με θέματα
- Βοήθεια στους άλλους συμμετέχοντες να είναι γενναίοι
- Αποφυγή σκόπιμων ψευδών δηλώσεων

Στην αρχή της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης οι μάνατζερ θα πρέπει να ξεκαθαρίζουν τον αναμενόμενο τρόπο συμπεριφοράς στους συμμετέχοντες. Το σημαντικό είναι ότι οι οποιοδήποτε κανόνες πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τον αμοιβαίο σεβασμό και την απαιτούμενη φροντίδα για τις συζητήσεις.

3. Κατάλληλη επεξεργασία των συζητήσεων

Στις συζητήσεις δημιουργίας γνώσης παράγονται αρκετές ιδέες διαφόρων βαθμών ποιότητας, τις οποίες οι συμμετέχοντες πρέπει να επεξεργαστούν, να περιορίσουν, να επιλέξουν τις συγκλίνουσες με συμφωνία και κατανόηση. Στην πράξη η συμφωνία και η κατανόηση επιτυγχάνονται ταυτόχρονα. Συχνά όμως, η δυναμική των ομάδων, η ανασφάλεια κάποιων από τους συμμετέχοντες, η κούραση και η επιρροή των δυναμικών προσωπικοτήτων δεν εξασφαλίζει την κατανόηση. Η κατανόηση επιτυγχάνεται όταν όλοι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι η ιδέα αντιστοιχεί με ότι

ξέρουν σιωπηρά, άσχετα αν συμφωνούν ή όχι με αυτήν. Η κατανόηση δεν προϋποθέτει συμφωνία, αλλά παρέχει το έδαφος για εποικοδομητική συμφωνία. Όταν μάλιστα ακολουθούνται οι κανόνες δεοντολογίας είναι ευκολότερο να υπάρξει συμφωνία. Στην αντίθετη περίπτωση οι μάνατζερ θα πρέπει να επέμβουν.

Ένα θέμα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ είναι το πότε θα γίνουν οι σωστές τομές. Στην αρχή της διαδικασίας μπορεί να κλείσουν πρόωρα τη συζήτηση, αλλά σε άλλα σημεία η επεξεργασία μπορεί να βοηθήσει να αποφευχθεί η κούραση, η ατελείωτη εισαγωγή νέων ιδεών και το φαινόμενο «παλιό κρασί σε νέα μπουκάλια».

4. Ενθάρρυνση της χρήσης καινοτόμου γλώσσας

Σύμφωνα με την M. Fiol , όπως αναφέρεται από τους Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000), η γλώσσα μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει ένα από τα πιο σημαντικά αποκτήματά της. Μερικές εταιρείες δημιουργούν όρους που εμπνέουν νέες προοπτικές, όπως η χρήση από τη Novartis του όρου “neutraceuticals”, που περιγράφει τη συνδυασμένη προσπάθεια των βιομηχανιών φαρμάκων και διατροφής να δημιουργήσουν φαγητό με φαρμακευτική δράση. Ωστόσο, για να δημιουργηθούν καινοτόμες ιδέες, η γλώσσα πρέπει να είναι ιδιαίτερα δυναμική. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να ενθαρρύνονται να μιλούν ελεύθερα, να παίζουν με τη γλώσσα και να χρησιμοποιούν παιχνιδιάρικες, ζωντανές, ανόητες και όχι πάντα «σωστές» λέξεις.

Μια τεχνική υποκίνησης των συζητήσεων δημιουργίας γνώσης περιλαμβάνει το σχεδιασμό κύκλων εννοιών. Σε πρώτη φάση μια νέα μεταφορά ή αναλογία οδηγεί σε μια νέα έννοια. Η νέα έννοια πυροδοτεί μια συζήτηση για το τι μπορεί να σημαίνει στην πράξη. Σταδιακά ο κύκλος μικραίνει, έως ότου περιοριστεί στην νέα έννοια που αντιπροσωπεύει τη κοινή κατανόηση και συμφωνία.

Μια άλλη τεχνική περιλαμβάνει κλιμάκωση, τόπου και χρόνου. Μερικές φορές είναι χρήσιμο να αλλάξεις την κλίμακα της συζήτησης, όπως ζητώντας από τους συμμετέχοντες να δουν την ιδέα από την προοπτική ενός πουλιού ή ενός μυρμηγκιού. Το τι, που, πως και γιατί θα πρέπει να ερωτώνται από πολλές διαφορετικές προοπτικές για να ενισχύουν τις ικανότητες δημιουργίας γνώσης της μικροκοινότητας.

Η καλή διαχείριση συζητήσεων δεν είναι μόνο ένας καταλύτης γνώσης, είναι και κινητήρια δύναμη πίσω από τους άλλους καταλύτες. Βοηθά στο σχηματισμό στρατηγικών, στην ενστάλαξη του οράματος της γνώσης, στην παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης. Οι καλές συζητήσεις εμπνέουν κάθε τι που κάνουν οι οργανισμοί δημιουργίας γνώσης. Ωστόσο, η διαχείριση των συζητήσεων είναι μια λεπτή διαδικασία. Ο διαχειριστής των συζητήσεων εμπνέει τους συμμετέχοντες, δημιουργεί την αίσθηση του ανήκειν, φροντίζει τις σχέσεις, ώστε να μπορούν όλοι να μιλάνε ελεύθερα, να δέχονται την εποικοδομητική κριτική και να μοιράζονται τα πιστεύω τους.

3) ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης

Οι διαχειριστές των συζητήσεων συχνά είναι τα χαρισματικά στελέχη που γίνονται ακτιβιστές της γνώσης. Οι ακτιβιστές της γνώσης έχουν σημαντικό ρόλο σε τουλάχιστον τέσσερα στάδια της δημιουργίας γνώσης. Στην αρχή της διαδικασίας, συχνά σχηματίζουν μικροκοινότητες γνώσης. Βοηθούν να δημιουργηθεί το κατάλληλο περιβάλλον που θα επιτρέψει στη σιωπηρή γνώση να απελευθερωθεί, διευκολύνουν τον τρόπο δημιουργίας και δικαιολόγησης εννοιών, κτισίματος ενός προτύπου και διασταύρωσης της γνώσης, καθώς είναι υπεύθυνοι για την ενεργοποίηση και σύνδεση των προσπαθειών σε όλη την εταιρεία. Είναι οι προσηλυτιστές της γνώσης της εταιρείας, οι οποίοι διαδίδουν το μήνυμα σε όλους. Μπορεί να είναι ανώτερα στελέχη και μεσαία, αλλά ακόμα και οποιοδήποτε μέλος της ομάδας. Το τι ακριβώς κάνουν οι ακτιβιστές ποικίλει ανάλογα με τις συνθήκες της εταιρείας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν γενικά τρεις πιθανοί ρόλοι για τους ακτιβιστές της γνώσης. Μπορεί να είναι *καταλύτες* της δημιουργίας γνώσης, *συντονιστές* των πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης, *έμποροι προβλέψεων* ή και τα τρία.

Καταλύτες της δημιουργίας γνώσης

Οι κοινωνικές και οργανωσιακές αλλαγές συνήθως συμβαίνουν με αφορμή κάποιο γεγονός, είτε αρνητικό, όπως η αλλαγή φορολογικής πολιτικής της κυβέρνησης, μια φυσική καταστροφή, η είσοδος στην τοπική αγορά μιας ισχυρής πολυεθνικής, είτε θετικό, όπως η ίδρυση ερευνητικών προγραμμάτων χρηματοδοτούμενων από την κυβέρνηση, μεταρρυθμίσεις στις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας, καινούριες τεχνολογίες της πληροφορίας. Υπάρχει φυσικά και το ενδεχόμενο να συμβαίνουν λόγω της πρωτοβουλίας κάποιων ανθρώπων.

Οι ακτιβιστές της γνώσης λειτουργούν με δύο τρόπους. Πρώτον, επειδή κινούνται ελεύθερα μέσα στην εταιρεία και συζητούν με όλα τα μέλη, είναι εκτεθειμένοι σε νέες ιδέες, ευκαιρίες, ερωτήματα και προβλήματα. Για παράδειγμα, μπορεί να βρει τυχαία μια ξεχασμένη μελέτη για κάποιο ανησυχητικά χαμηλό δείκτη ενός προϊόντος, στην οποία κανείς δεν έδωσε σημασία. Ο ακτιβιστής μπορεί τότε να πυροδοτήσει αλλαγές που θα βελτιώσουν το δείκτη, βρίσκοντας τους κατάλληλους ανθρώπους στην εταιρεία και θέτοντας τους ερωτήσεις όπως: Γιατί είναι αυτός ο δείκτης χαμηλός; Τι αλλαγές χρειάζεται να κάνουμε στο προϊόν, στην προώθησή του, στην τιμή ή στη διάθεσή του;

Ο δεύτερος τρόπος λειτουργίας ενός ακτιβιστή είναι να βοηθήσει να δημιουργηθεί το περιβάλλον που θα ενεργοποιήσει τη γνώση. Η δημιουργία γνώσης μέσα σε μια εταιρεία δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση. Οι συζητήσεις ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας μπορεί να τους εμποδίσουν να εκφράσουν αυτά που ξέρουν και να μην ενθαρρύνουν το μοίρασμα της γνώσης. Ο ακτιβιστής έχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία του σωστού πλαισίου που ενεργοποιεί τη γνώση, προωθώντας τους «χώρους γνώσης». Αυτοί οι χώροι είναι ένα μείγμα αρχιτεκτονικού σχεδίου, όπως

διαφορετικοί χώροι για τις διάφορες φάσεις δημιουργίας γνώσης, δημιουργικές τεχνικές που εμπνέουν συζητήσεις και ένα καλό μίγμα ανθρώπων με διαφορετική πολιτιστική προέλευση και με διαφορετικές λειτουργικές εξειδικεύσεις. Εργαλεία που θα οπτικοποιούν τις έννοιες, όπως τεχνικές προσομοίωσης σε υπολογιστή, μπορεί να είναι χρήσιμα.

Οι Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) επισημαίνουν ότι για να παίξουν το ρόλο του καταλύτη οι ακτιβιστές πρέπει να θυμούνται τη συμβουλή του κοινωνιολόγου Paul Ricoeur ότι το να μιλάς για πρωτοβουλία είναι να μιλάς για υπευθυνότητα. Ο Ricoeur δίνει έμφαση στη σημασία της επιθυμίας και της πρόθεσης του ατόμου να δράσει σε ένα κοινωνικό χώρο, όπως και στο σθένος που απαιτείται να ακολουθήσεις δεσμεύσεις, επιθυμίες και ανάγκες προσωπικές και ομαδικές.

Συντονιστές των πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης

Οι συντονιστές των πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης είναι συχνά πιο απαραίτητοι από τους καταλύτες, καθώς πολλές δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης τρέχουν ταυτόχρονα στις εταιρείες. Κατά τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης είναι πιθανό μια νέα ιδέα που αναπτύχθηκε σε ένα τμήμα να είναι παρόμοια με κάποια που αναπτύχθηκε σε κάποιο άλλο. Αντί να διπλασιάζεται η δουλειά, η επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα και για τα δύο. Δουλειά του ακτιβιστή της γνώσης είναι να διευκολύνει αυτή την επικοινωνία, να συνδέσει τις ανόμιες προσπάθειες πολλών μικρών ομάδων και τελικά να τις συνδέσει με το συνολικό όραμα γνώσης.

Επιπλέον, δουλειά του είναι να δημιουργήσει στα μέλη των ομάδων την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια κοινότητα με κοινό σκοπό ή σύστημα αξιών. Η ταύτισή τους με αυτήν την φανταστική κοινότητα θα βοηθήσει το συντονισμό τους και την εφαρμογή του οράματος γνώσης της εταιρείας. Για να δημιουργήσει τέτοιες φανταστικές κοινότητες ο ακτιβιστής της γνώσης θα μπορούσε να μοιράζεται εμπνευσμένες ιστορίες από τις διάφορες μικροκοινότητες, αφού αναπτύξει τις αφηγηματικές του ικανότητες. Μπορεί, επίσης, να ελέγχει την πρόοδο των διαφόρων μικροκοινοτήτων και να πληροφορεί λεπτομερώς τους υπόλοιπους ή να στέλνει τα τελευταία νέα χρησιμοποιώντας είτε την τεχνολογία είτε τις προσωπικές επαφές.

Οι φανταστικές κοινότητες μπορούν να χαρτογραφηθούν και ο ακτιβιστής της γνώσης μπορεί να δείξει παραστατικά πώς συνδέονται οι άνθρωποι μέσα στην εταιρεία. Υπάρχουν διάφοροι τύποι κοινόχρηστων χαρτών, οι οποίοι πρέπει να διανέμονται σε όλες τις μικροκοινότητες. Χρειάζεται να είναι οπτικά ελκυστικοί, εύκολοι στην κατανόηση και τη χρήση, να παρέχουν συντεταγμένες για κάθε συμμετέχοντα και να δείχνουν πώς κάθε μικροκοινότητα συνεισφέρει στη δημιουργία γνώσης. Επειδή η δημιουργία γνώσης είναι μια δυναμική διαδικασία, το ίδιο πρέπει να είναι και οι χάρτες και να απεικονίζουν πώς προχωράει η δημιουργία γνώσης.

Έμποροι προβλέψεων

Ο τρίτος ρόλος που μπορούν να αναλάβουν οι ακτιβιστές της γνώσης είναι να γίνουν έμποροι προβλέψεων στις εταιρείες τους, δηλαδή να παρέχουν τη συνολική κατεύθυνση για δημιουργία γνώσης στις μικροκοινότητες, αλλά ταυτόχρονα να διατηρήσουν μια πανοραμική άποψη του μέλλοντος της εταιρείας. Να καταλαβαίνουν τη συνεισφορά κάθε μικροκοινότητας στην ανάπτυξη της εταιρείας και να ανιχνεύουν το πώς οι πρωτοβουλίες μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική στάση της. Μπορούν να διατυπώνουν ερωτήσεις για την πρόοδο έναντι των στρατηγικών επιβίωσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις πηγές του και το ρόλο της γνώσης πυροδοτώντας αλλαγές που μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερο ταίριασμα της στρατηγικής στο όραμα γνώσης της εταιρείας. Μπορούν να προκαλούν τους συμμετέχοντες να βελτιώσουν τη συνεισφορά τους στο όραμα, κάνοντας προτάσεις για καλύτερη προσαρμογή της δουλειάς τους στους στόχους της εταιρείας, ώστε κάθε μικροκοινότητα να τοποθετείται μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο.

Το να πουλάς ένα όραμα του μέλλοντος είναι σαν να πουλάς οξυγόνο. Ο πελάτης δεν μπορεί να δει τι αγοράζει. Ο έμπορος του οξυγόνου πρέπει να πείσει τον πελάτη επινοώντας τα κατάλληλα εργαλεία. Αντίστοιχα, ο ακτιβιστής χρειάζεται ένα χάρτη που θα δείχνει ότι οι πρωτοβουλίες δημιουργίας γνώσης πράγματι συνεισφέρουν στο όραμα γνώσης και οι προσπάθειες κάθε μικροκοινότητας έχουν αξία.

Όποιον από τους τρεις ρόλους κι αν έχει ο ακτιβιστής της γνώσης, δεν ελέγχει, ούτε ορίζει τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης. Μόνο την ενεργοποιεί. Κάθε προσπάθεια ελέγχου της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης θα καταλήξει να αναφέρεται σε ρητή γνώση που ήδη υπάρχει. Ωστόσο, αυτό το είδος της γνώσης σπάνια οδηγεί σε καινοτομίες και στο πλαίσιο που ενεργοποιεί την ανάπτυξη μελλοντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία. Αυτό που έχει σημασία είναι η διαδικασία.

Οι Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) προτείνουν τους παρακάτω βασικούς κανόνες για την κινητοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης:

Για τους ανώτερους διευθυντές

- Διάβασμα του οράματος της εταιρείας σε σχέση με τους ακτιβιστές της γνώσης, για να δείτε αν τους επιτρέπει να ενεργήσουν σαν καταλύτες της δημιουργίας γνώσης, συντονιστές των πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης και έμποροι προβλέψεων.
- Καθιέρωση του ακτιβισμού της γνώσης σαν έννοια στην εταιρεία σας και συμπεριλάβετε τον στις συζητήσεις για τη δημιουργία γνώσης και καινοτομίας.
- Δημιουργία μιας ιστορίας πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης και χρησιμοποίηση της σαν πλατόφορμα για να συζητηθεί η σημασία του ακτιβισμού της γνώσης.

- Ξεκινήστε μια ευρεία συζήτηση για το πώς θα πρέπει να δουλεύει ο ακτιβισμός της γνώσης. Συζήτηση για τις πιθανές επιφυλάξεις των ανθρώπων του οργανισμού και ανακάλυψη τρόπων να μετατραπούν οι σκεπτικιστές σε υποστηρικτές του ακτιβισμού της γνώσης.
- Συζήτηση με προσοχή ποιος στην εταιρεία σας έχει τα χαρακτηριστικά ενός ακτιβιστή της γνώσης.
- Διορισμός ενός ακτιβιστή της γνώσης ή μιας ομάδα ακτιβιστών. Διευκρίνιση και σκιαγράφημα τι αναμένεται από τους ακτιβιστές και τους ρόλους που πρέπει να παίζουν.

Για τους ακτιβιστές της γνώσης

- Εντοπίστε και ονομάσετε υπάρχουσες μικροκοινότητες γνώσης και αποφασίστε που μπορεί να αναδυθούν νέες μικροκοινότητες.
- Βοηθήστε να σχηματιστούν νέες μικροκοινότητες γνώσης.
- Συζητείστε κατά πόσο οι τοπικές πρωτοβουλίες δημιουργίας γνώσης ευθυγραμμίζονται με το όραμα γνώσης.
- Συνδέστε τις μικροκοινότητες της εταιρείας μοιράζοντας ιστορίες και διαδίδοντας τα τελευταία νέα.
- Αναπτύξτε κοινόχρηστους και δυναμικούς χάρτες συνεργασίας – για παράδειγμα, απεικονίστε παραστατικά τις δραστηριότητες δημιουργίας γνώσης, τα σχέδια καινοτομίας ή τα κέντρα υπεροχής.
- Μοιράστε αυτούς τους κοινόχρηστους χάρτες στις διάφορες μικροκοινότητες και βεβαιωθείτε ότι ανανεώνονται τακτικά.
- Προωθείστε εκθέσεις-παρουσιάσεις γνώσης της δουλειάς από τις διάφορες μικροκοινότητες ή εκθέσεις των προσπαθειών δημιουργίας γνώσης σε όλη την εταιρεία.

Από τους πέντε καταλύτες της διαδικασίας παραγωγής γνώσης η ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης μοιάζει το πιο πρακτικό πρώτο βήμα. Ωστόσο, ο αποτελεσματικός ακτιβισμός βασίζεται σε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο όραμα γνώσης και στη σωστή διαχείριση των συζητήσεων. Χωρίς αυτά, οι ακτιβιστές της γνώσης θα δυσκολευτούν να εκπληρώσουν το έργο τους. Επιπρόσθετα, απαιτείται το σωστό πλαίσιο, που ενδυναμώνει τις σχέσεις.

4) δημιουργία του σωστού πλαισίου, που ενδυναμώνει τις σχέσεις

Το καλά διατυπωμένο όραμα γνώσης, η σωστή διαχείριση των συζητήσεων και η ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης στηρίζονται στη δημιουργία ενός σωστού πλαισίου, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και την αποτελεσματική διαδικασία. Όσο η

γνώση και η καινοτομία γίνονται σημαντικότερες για την επιτυχία, τόσο γίνεται φανερό ότι χρειάζονται νέες οργανωσιακές δομές που θα προσφέρουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα. Οι παραδοσιακοί οργανωσιακοί χάρτες με την αυστηρή ιεραρχία δεν μπορούν να συντονίσουν τις δραστηριότητες της εταιρείας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολύπλοκες σχέσεις.

Η διαδικασία της δημιουργίας γνώσης εξαρτάται από μάνατζερ που ενθαρρύνουν ένα κοινωνικό χώρο, όπου οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού ενισχύονται, η σιωπηρή γνώση των μελών απελευθερώνεται και η γνώση συνεχίζει να αναπτύσσεται. Αυτός ο χώρος δεν περιορίζεται στο φυσικό χώρο ενός γραφείου ή σε προσωπικές συναντήσεις, αλλά ενοποιεί τους φυσικούς χώρους, τους εικονικούς χώρους και τους διανοητικούς χώρους που εμπλέκονται στη δημιουργία γνώσης. Αυτό που διακρίνει το σωστό πλαίσιο που ενεργοποιεί από τις συνηθισμένες αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα άτομα είναι ότι παρέχει ένα κοινωνικό πλαίσιο για την προώθηση της ατομικής και συλλογικής δημιουργίας γνώσης. Το σωστό πλαίσιο μπορεί να δημιουργηθεί σκόπιμα από μάνατζερ που παρέχουν κατάλληλους φυσικούς χώρους συνάντησης, ή ηλεκτρονικά δίκτυα, ή προωθούν τις αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στα άτομα μέσω ομάδων έργου. Μπορεί να δημιουργηθεί και αυθόρμητα βασισμένο σε σχέσεις φροντίδας, εμπιστοσύνης, υποστήριξης και δέσμευσης. Στη δεύτερη περίπτωση οι μάνατζερ πρέπει να αναγνωρίσουν και να διαμορφώσουν το σωστό πλαίσιο πριν αλλάξει ή εξαφανιστεί. Σε κάθε περίπτωση οι μάνατζερ πρέπει να παρέχουν τη σωστή ποσότητα αυτονομίας στους συμμετέχοντες, ορισμένο επίπεδο δημιουργικού χάους, αφθονία και ποικιλία και ένα οργανισμό που νοιάζεται.

Η έννοια του σωστού πλαισίου μοιάζει με την έννοια της «κοινότητας εξάσκησης», όπου τα μέλη μιας ομάδας μαθαίνουν μέσα από τη συμμετοχή στις πρακτικές αυτής της ομάδας και σταδιακά απομνημονεύουν τις εργασίες. Η διαφορά είναι ότι στην κοινότητα εξάσκησης τα μέλη μαθαίνουν γνώση ενσωματωμένη στην ομάδα, ενώ το σωστό πλαίσιο βοηθά τη δημιουργία νέας γνώσης. Τα όρια μιας κοινότητας εξάσκησης καθορίζονται από το έργο, την κουλτούρα και την ιστορία αυτής της κοινότητας, ενώ στο σωστό πλαίσιο τα όρια ορίζονται από τα μέλη και μπορούν να αλλάξουν εύκολα. Τα μέλη μιας κοινότητας εξάσκησης είναι αρκετά σταθερά και τα νέα μέλη γίνονται κανονικά μέλη μετά από καιρό, ενώ στο σωστό πλαίσιο τα μέλη εναλλάσσονται.

Το σωστό πλαίσιο ενεργοποίησης είναι ένας χώρος κοινόχρηστης γνώσης, που ενθαρρύνει και καλλιεργεί τη συμμετοχή σε πολλά διαφορετικά επίπεδα. Οι αλληλεπιδράσεις σε αυτό το χώρο μπορεί να συμβούν είτε σε μια συνάντηση του τμήματος, είτε μέσω του ίντερνετ, είτε σε μια έξοδο συναδέλφων μετά τη δουλειά. Οι Krogh G., Ichijo K., και Nonaka I. (2000) διακρίνουν τέσσερα είδη αλληλεπίδρασης, που όλα συνεισφέρουν στο σωστό πλαίσιο ενεργοποίησης: πηγαία αλληλεπίδραση, συνομιλούσα αλληλεπίδραση, τεκμηριωμένη αλληλεπίδραση και αλληλεπίδραση εσωτερίκευσης.

Η πηγαία αλληλεπίδραση είναι το πώς μοιράζονται τα άτομα συναισθήματα και εμπειρίες. Αν και οι άνθρωποι μπορούν να περιγράψουν τι ξέρουν μέσω των λέξεων,

οι πηγαίες αλληλεπιδράσεις περιλαμβάνουν και άλλα μέσα επικοινωνίας, όπως χειρονομίες, αστεία, σχέδια σε χαρτί.

Η συνομιλούσα αλληλεπίδραση επιτρέπει σε μια ομάδα ανθρώπων να μοιραστούν τα διανοητικά μοντέλα και τις ικανότητες των ατόμων. Αυτό ενισχύει τη μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε ρητή και αυτό προϋποθέτει τη χρήση κοινής γλώσσας και ικανότητες στο διάλογο. Τα άτομα συζητούν τα διανοητικά μοντέλα των άλλων και ταυτόχρονα αναλύουν τα δικά τους. Η μετατροπή της σιωπηρής γνώσης σε ρητή επιτρέπει στους συμμετέχοντες να ωφεληθούν από τη σύνθεση λογικής και διαίσθησης που παράγει δημιουργικότητα.

Η τεκμηριωμένη αλληλεπίδραση κυρίως περιλαμβάνει το συνδυασμό και την παρουσίαση της υπάρχουσας ρητής γνώσης. Στηρίζεται αποτελεσματικά από ένα συνεργατικό περιβάλλον που μπορεί να βασίζεται στις τεχνολογίες της πληροφορίας, όπως τα on-line δίκτυα.

Η αλληλεπίδραση εσωτερίκευσης είναι ατομική και εικονική. Τα άτομα εσωτερικεύουν ρητή γνώση που τους μεταβιβάζεται από την εταιρεία μέσω e-mail, βίντεο, ή άλλα μέσα.

Οι τέσσερις αλληλεπιδράσεις αντανakλούν τα στάδια δημιουργίας γνώσης. Η πηγαία αλληλεπίδραση συνδέεται με το μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης. Η συνομιλούσα αλληλεπίδραση συνδέεται με την δημιουργία εννοιών και τη δικαιολόγησή τους. Η τεκμηριωμένη αλληλεπίδραση είναι μέρος της δημιουργίας προτύπου και η αλληλεπίδραση εσωτερίκευσης συνδέεται με τη διασταύρωση της γνώσης. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να συνδεθούν για να σχηματίσουν το σωστό πλαίσιο ενεργοποίησης. Ανάλογα με την εταιρεία και το όραμα γνώσης της, το σωστό πλαίσιο μπορεί να δίνει έμφαση σε μια από τις αλληλεπιδράσεις.

Πώς όμως οι εταιρείες θα δημιουργήσουν το σωστό πλαίσιο που θα ταιριάζει με το όραμα γνώσης τους και τη στρατηγική τους; Το σωστό πλαίσιο πρέπει να συνοδεύεται από τη σωστή οργανωσιακή δομή. Δεν αρκεί να δημιουργηθεί ένας νέος οργανωσιακός χάρτης. Αυτό που έχει σημασία είναι το πώς θα εφαρμόσουν οι μάνατζερ μια νέα οργανωσιακή δομή, ισορροπώντας ανάμεσα στην ευελιξία και τον έλεγχο και η ικανότητά τους να επιτρέψουν να μεγαλώσουν και να εξελιχθούν τέτοιες δομές σύμφωνα με τις συνθήκες και τους ανθρώπους που είναι μέλη της διαδικασίας. Για παράδειγμα στην Maekawa η οργανωσιακή δομή έχει σχηματιστεί έτσι ώστε η αποστολή της εταιρείας να πραγματοποιείται από διάφορες ανεξάρτητες μετοχικές εταιρείες. Η Sony αναθεωρεί συχνά το επίπεδο ελέγχου που ασκεί η διεύθυνση στις αυτόνομες εταιρείες και παραρτήματα. Η Toshiba διαθέτει μια οριζόντια δομή που παρέχει το κατάλληλο πλαίσιο για συντονισμό και συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα. Το σωστό πλαίσιο είναι ένας συνεχώς εξελισσόμενος χώρος γνώσης που ορίζεται από το βάθος και την ποιότητα των σχέσεων που αναδύονται. Οι μάνατζερ δεν μπορούν να εξαναγκάσουν τη δημιουργία ή το μοίρασμα της γνώσης, αλλά μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεργασία και την αξία στη γνώση.

5) παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης

Ο τελευταίος από τους καταλύτες δημιουργίας γνώσης είναι η παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης και συνδέεται με το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης, τη διάχυση της γνώσης στον οργανισμό και σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα μπορεί να προσφέρει ανατροφοδότηση για το νέο προϊόν. Έχει θετική επίδραση στο σχηματισμό των μικροκοινοτήτων, αλλά δεν επηρεάζει ευθέως το μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης στις μικροκοινοότητες, τη δημιουργία εννοιών και τη δικαιολόγησή τους και τη κτίσιμο των προτύπων. Η παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης δίνει έμφαση στη κατάρρευση των φυσικών, πολιτιστικών και οργανωσιακών εμποδίων, που εμποδίζουν την αποτελεσματική διάχυση της γνώσης σε μια πολυεθνική εταιρεία. Ο σκοπός της παγκοσμιοποίησης της τοπικής γνώσης πρέπει να είναι να ενισχύεται η ικανότητα για κοινωνική δράση και επιτυχημένη απόδοση. Συγκεκριμένα, η τοπική γνώση μιας μονάδας θα πρέπει να οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τις άλλες τοπικές μονάδες, όπως η μείωση του κατασκευαστικού κόστους, η κοινή χρήση των δεδομένων κάποιων πελατών, η διανομή ενός κοινού προϊόντος, ή παρόμοια εκπαιδευτικά προγράμματα. Η γνώση θα πρέπει να αυξάνει την ικανότητα δράσης σε τοπικές επιχειρηματικές ευκαιρίες και αποφυγής τοπικών επιχειρηματικών απειλών. Επειδή οι τοπικές συνθήκες είναι συγκεκριμένες σε κάθε επιχείρηση, η γνώση που λαμβάνεται από την κεντρική έδρα ή άλλο παράρτημα θα πρέπει να αναμιγνύεται με την τοπική γνώση, τις υπάρχουσες πρακτικές και εμπειρίες και να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις τοπικές προσδοκίες και αξίες. Δεν πρόκειται, συνεπώς, για μια απλή μεταφορά γνώσης ή μίμηση, αλλά για αναδημιουργία μέσω ενός συνεχόμενου διαλόγου. Η γνώση που μεταφέρεται από άλλα τμήματα της εταιρείας πρέπει να θεωρείται πηγή έμπνευσης και διορατικότητας. Οι Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000) προτείνουν τρεις φάσεις που βοηθούν την διαδικασία παγκοσμιοποίησης της τοπικής γνώσης: τράβηγμα της σκανδάλης – ενεργοποίηση, συσκευασία και αποστολή, αναδημιουργία.

Φάση 1: τράβηγμα της σκανδάλης – ενεργοποίηση

Το πρώτο βήμα στην παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης είναι η ενεργοποίηση (το τράβηγμα της σκανδάλης) της διαδικασίας μέσω της αναγνώρισης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ή ανάγκης. Για παράδειγμα, ένα τμήμα της εταιρείας έχει αναπτύξει ένα προϊόν ή τεχνολογία, που πιστεύουν ότι έχει δυνατότητες και σε άλλα τμήματα του οργανισμού ή αντίστροφα, μια ομάδα ψάχνει μια τεχνική λύση, μια καινοτομία ή δεδομένα που θα τη βοηθήσει να εκτελέσει μια τοπική εργασία. Οι πιο αποδοτικοί μηχανισμοί ενεργοποίησης είναι οι πίνακες ανακοινώσεων (σε χαρτί ή ηλεκτρονικοί), οι τακτικές διασκέψεις γνώσης και η χρήση των ακτιβιστών της γνώσης.

Φάση 2: συσκευασία και αποστολή

Το είδος της γνώσης που μπορεί να συσκευαστεί είναι η ρητή γνώση, καθώς η σιωπηρή παραμένει στην τοπική μονάδα, εκτός αν ταξιδέψουν οι εργαζόμενοι. Οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίσουν ποια γνώση χρειάζεται να συσκευαστεί, με ποια σειρά πρέπει να σταλεί, σε ποιον να αναθέσουν την αποστολή, σε ντόπιους ειδικούς ή εκπροσώπους, τον τρόπο αποθήκευσης και την πολιτική ανταλλαγής γνώσης.

Φάση 3: αναδημιουργία

Η σημαντικότερη φάση είναι η φάση της αναδημιουργίας της γνώσης που έχει σταλεί. Τα εμπόδια σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να είναι ότι κάποια αντικείμενα έχουν στοιχεία που δεν μπορούν να αναπαραχθούν, η απλή αναπαραγωγή ενός προϊόντος ή τεχνολογίας μπορεί να θεωρηθεί πλαστή ή δευτεροκλασάτη, η γνώση που έχει αποσταλεί να περιέχει κενά ή λάθη. Αυτοί οι παράγοντες οδηγούν τις τοπικές επιχειρήσεις στον αυτοσχεδιασμό, ο οποίος είναι απαραίτητος για την αναδημιουργία, καθώς και το δουν την αναδημιουργία σαν άλλη μια διαδικασία δημιουργίας γνώσης και να ακολουθήσουν τα αντίστοιχα βήματα.

Οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν δυο προσεγγίσεις για την παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης. Να παρουσιάσουν δημόσια γιατί η γνώση που έχει αποσταλεί είναι σημαντική και να χρησιμοποιήσουν διηγήσεις που μεταδίδουν τη σημασία της ανταλλαγής γνώσης.

10. ΟΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με τον Ραφαηλίδη Α. (2015), τα βασικότερα χαρακτηριστικά των Ελληνικών Καινοτόμων Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜμΕ) είναι σε σχέση με το:

1. Μέγεθος

Η μεγάλη ασυμμετρία στην κατανομή των επιχειρήσεων σε όρους μεγέθους χαρακτηρίζει τις καινοτόμες ΜμΕ, όπως προκύπτει από πανελλαδική έρευνα πεδίου που διεξήχθη το δεύτερο εξάμηνο του 2010 στον πληθυσμό των καινοτόμων επιχειρήσεων στον τομέα της ελληνικής μεταποίησης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων στον τομέα της μεταποίησης ανάλογα με τον αριθμό τους, τον αριθμό εργαζομένων που απασχολούν και την προστιθέμενη αξία που παράγουν. Είναι εμφανές ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις που εντάσσονται στον τομέα της μεταποίησης είναι Μικρομεσαίες (ΜμΕ), με την πλειοψηφία τους να ανήκει στην κατηγορία των μικρών (1-50 εργαζομένους). Σύμφωνα με την ετήσια Έκθεση του 2012 της Ευρωπαϊκής

Επιτροπής για τις ΜμΕ που αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα, οι ΜμΕ αποτελούν το 99,8% των συνολικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, απασχολούν το 67,4% των θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα και δημιουργούν το 58,1% της προστιθέμενης αξίας.

Πίνακας 1 : Οι ΜμΕ στην Ελλάδα και στην Ευρώπη των 27

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός απασχολούμενων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΥ27	Ελλάδα		ΕΥ27	Ελλάδα		ΕΥ27
	Αριθμός (χιλ.)	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός (χιλ.)	Μερίδιο	Μερίδιο	Δις ευρώ	Μερίδιο	Μερίδιο
ολύ μικρές <small>-9</small> <small>ιγαζόμενοι</small>	703648	96.6%	92.2%	1338671	57.1%	29.6%	23	34.2%	21.2%
ικρές <small>0-49</small> <small>ιγαζόμενοι</small>	21586	3.0%	6.5%	404290	17.2%	20.6%	14	21.2%	18.5%
εσαίες <small>0-249</small> <small>ιγαζόμενοι</small>	2649	0.4%	1.1%	255492	10.9%	17.2%	10	14.8%	18.4%
ΜΕ <small>-249</small> <small>ιγαζόμενοι</small>	727883	99.9%	99.8%	1998453	85.2%	67.4%	47	70.2%	58.1%
εγάλες <small>250</small> <small>ιγαζόμενοι</small>	399	0.1%	0.2%	346200	14.8%	32.6%	20	29.8%	41.9%
ίνολο	728282	100.0%	100.0%	2344653	100.0%	100.0%	66	100.0%	100.0%

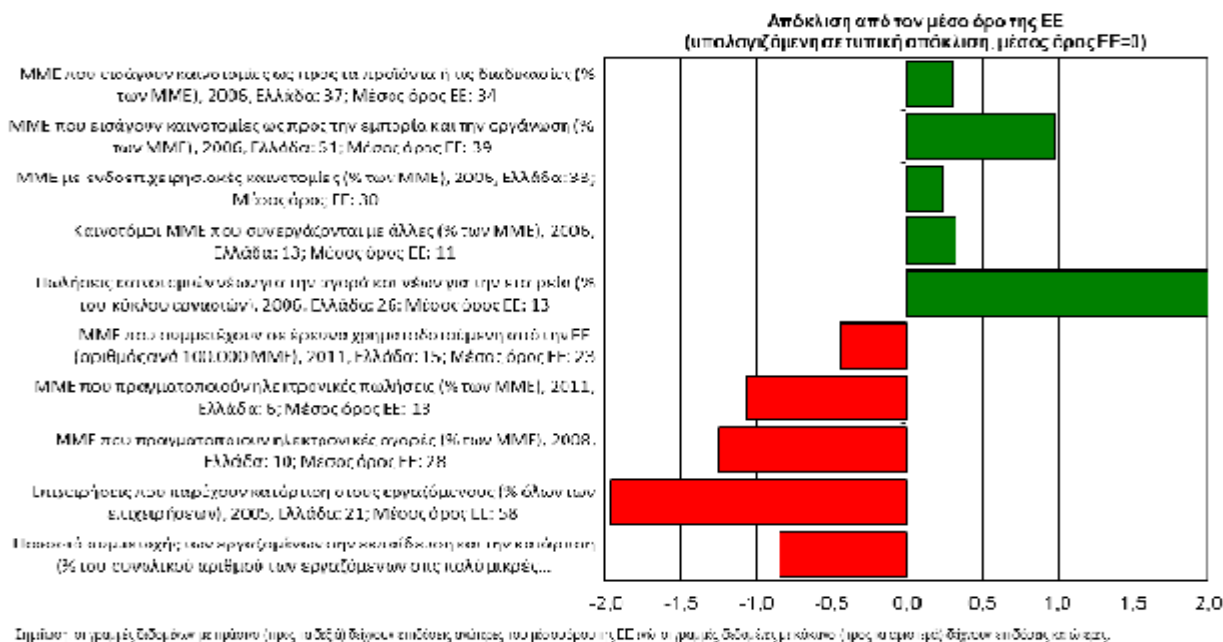
Πηγή: SBA Fact Sheet 2012 – Greece

2. Δαπάνες σε Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη και Καινοτομική Απόδοση

Σύμφωνα με τον Μακρή (2007), όπως αναφέρεται από τον Ραφαηλίδη (2015), μόνο το ένα πέμπτο των καινοτόμων μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ασχολείται συστηματικά με την έρευνα. Ωστόσο, όπως προκύπτει από το γράφημα που ακολουθεί, το ποσοστό των ΜμΕ στην Ελλάδα που εισάγουν καινοτομίες ως προς τα προϊόντα, τις διαδικασίες, την εμπορία και την οργάνωση είναι μεγαλύτερο του

μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης., γεγονός ελπιδοφόρο για την ανάπτυξη στην Ελλάδα, παρά τη συνεχόμενη οικονομική κρίση και τις δυσχερείς συνθήκες και επιπτώσεις.

Γράφημα : Επιδόσεις των ελληνικών ΜΜΕ στον τομέα «Δεξιότητες και Καινοτομία»



Πηγή: SBA Fact Sheet 2012 – Greece

Αυτές οι επιδόσεις είναι αποτέλεσμα πολιτικών που εφαρμόστηκαν στη χώρα μας τη δεκαετία του '90 με στόχο τη μείωση της τεχνολογικής απόστασης (technology gap) που την χωρίζει από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο σε όρους καινοτομικής απόδοσης.

Ωστόσο, σύμφωνα με πληροφορίες που αντλούνται κυρίως από την τελευταία διαθέσιμη έκδοση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Καινοτομίας (Innovation Union Scoreboard, 2013) και την Ευρωπαϊκή Στατιστική Αρχή (Eurostat), όπως αναφέρονται από τον Ραφαηλίδη (2015), η Ελλάδα είναι στις τελευταίες θέσεις των δεικτών που χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση των Ευρωπαϊκών προτύπων παραγωγής νέας Γνώσης. Ο πρώτος δείκτης που χρησιμοποιείται ευρέως σε κάθε εθνικό σύστημα καινοτομίας είναι το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού. Η Ελλάδα παρότι διαχρονικά αυξάνει τις επενδύσεις σε υψηλή εξειδίκευση παραμένει σταθερά κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων δεν βοηθά στη βελτίωση αυτού του δείκτη. Επίσης, ενώ αρκετές ευρωπαϊκές χώρες επενδύουν σε καινοτόμο επιχειρηματικότητα αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο, η Ελλάδα κρατά σταθερό το ποσοστό που δαπανάται σε Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ) και τις επενδύσεις επιχειρηματικού κεφαλαίου υψηλού κινδύνου, καθώς η οικονομική κρίση είχε ως αποτέλεσμα την υπαναχώρηση της όποιας δραστηριότητας σε αυτή την κατεύθυνση.

Κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο βρίσκεται η Ελλάδα και στο δείκτη που αποτυπώνει την απασχόληση σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας και έντασης γνώσης, όπως και στο δείκτη εξαγωγών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας σε συνδυασμό με το δείκτη εξαγωγών υπηρεσιών έντασης γνώσης. Οι τρεις αυτοί δείκτες αποτελούν κρίσιμους δείκτες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των χωρών και η χαμηλή κατάταξη της Ελλάδας αναδεικνύει το διαχρονικό πρόβλημα της έλλειψης ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Αν λάβουμε υπόψη μας, ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση υστερεί έναντι των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας όσον αφορά τις Νέες Καινοτόμες Επιχειρήσεις και τις επενδύσεις σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας και υπερτερεί της Κίνας, η οποία ωστόσο καλύπτει γρήγορα την απόσταση, είναι φανερή η δυσχερής θέση της Ελλάδας και η ανάγκη εντατικοποίησης των επενδύσεων σε Έρευνα και Καινοτομία .

11. ΠΩΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΠΑΡΑΓΟΥΝ ΓΝΩΣΗ ΟΙ ΝΕΟΦΥΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο εντεινόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποιημένη αγορά καθιστούν σημαντικό να τεθεί η δημιουργία γνώσης στο επίκεντρο της προσοχής των νεοφυών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Πώς μπορούν αυτές να παράγουν γνώση; Όπως ήδη αναφέραμε η δημιουργία γνώσης είναι η συνεχής μεταφορά, συνδυασμός και μετατροπή των διαφορετικών ειδών γνώσης καθώς τα άτομα ενεργούν, αλληλεπιδρούν και μαθαίνουν. Η γνώση δημιουργείται μέσω της εξάσκησης, της συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης και της εκπαίδευσης και υποστηρίζεται από σχετικές πληροφορίες και δεδομένα που μπορούν και βελτιώσουν τις αποφάσεις. Σε πρακτική βάση και βασιζόμενοι στα όσα εξετάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, μπορούμε να διαμορφώσουμε ένα μοντέλο που εξετάζει τα βασικά χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει και που παράγει γνώση σε ατομικό επίπεδο, σε ομαδικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού.

Σε ατομικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι:

- Ø βοηθούν ο ένας τον άλλο και σέβονται τις απόψεις των άλλων
- Ø ανταλλάσσουν απόψεις για τα προβλήματα που προκύπτουν και βλέπουν τα προβλήματα σαν ευκαιρία για μάθηση
- Ø συζητάνε τα λάθη τους ώστε να μαθαίνουν από αυτά
- Ø εντοπίζουν τι χρειάζεται να βελτιωθεί ή διορθωθεί
- Ø έχουν πρόσβαση σε πηγές που υποστηρίζουν τη μάθηση
- Ø τους δίνεται χρόνος για μάθηση
- Ø ανταμείβεται η μάθηση
- Ø ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε ομάδες ανεξάρτητα από τη θέση τους και να δημιουργήσουν σχέσεις μεταξύ τους

- Ø σκέπτονται ολιστικά και συστημικά

Σε ομαδικό επίπεδο:

- Ø Τα άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες αντιμετωπίζονται ισότιμα. Οι διαφορές σε θέση ή κουλτούρα θεωρούνται στοιχεία εμπλουτισμού του οργανισμού και όχι πηγή προβλημάτων.
- Ø Οι ομάδες διαθέτουν την ευελιξία και την ελευθερία να προσαρμόζουν τους στόχους τους, να αναθεωρούν τις σκέψεις και τις πρακτικές τους.
- Ø Οι ομάδες ανταμείβονται για τη συλλογική εργασία και απόδοση.
- Ø Οι ομάδες στηρίζονται από τη διοίκηση και οι προτάσεις τους εισακούονται.

Σε επίπεδο οργανισμού. Ο οργανισμός:

- Ø ενθαρρύνει τη μάθηση, το μοίρασμα της γνώσης και τη χρήση της,
- Ø ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες, τον πειραματισμό και τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζόμενους και στα διαφορετικά τμήματα,
- Ø παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες σε όλους γρήγορα και εύκολα,
- Ø διατηρεί ενημερωμένη βάση δεδομένων,
- Ø έχει όραμα, το οποίο συνδιαμορφώνει με τους εργαζόμενους και τους δεσμεύει στην πραγματοποίησή του,
- Ø ελέγχει ότι η λειτουργία του οργανισμού είναι σύμφωνη με τις αρχές και το όραμά του,
- Ø λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των πελατών του και των συνεργαζόμενων ομάδων με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους και το αμοιβαίο όφελος.

Αν οι νεοφυείς επιχειρήσεις εξετάσουν την απόδοσή τους σε κάθε επίπεδο, θα εντοπίσουν τις αδυναμίες τους, τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση ή αλλαγή, ώστε να μετατραπούν σε οργανισμούς που μαθαίνουν και που παράγουν γνώση.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό να επικεντρωθούν στην ενεργοποίηση της γνώσης και στους πέντε καταλύτες/ενεργοποιητές, που αναλύθηκαν στο κεφάλαιο 8, δηλαδή την ενστάλαξη του οράματος της γνώσης, τη διαχείριση των συνομιλιών, την ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης, τη δημιουργία του σωστού πλαισίου, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και την παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης.

Συνεπώς, θα πρέπει :

1. Να ενσταλάξουν ένα όραμα γνώσης, που θα παρέχει ένα νοερό χάρτη του κόσμου μέσα στον οποίο ζουν τα μέλη του οργανισμού, του κόσμου μέσα στον οποίο θα έπρεπε να ζουν και θα προσδιορίζει τι πρέπει να αναζητήσουν και να δημιουργήσουν τα μέλη του οργανισμού.
Το όραμα θα πρέπει να εξασφαλίζει δέσμευση σε μια κατεύθυνση, να παράγει νέα οργανωσιακή φαντασία, να ταιριάζει με το στυλ του οργανισμού, να εστιάζει στην ανακατασκευή του παρόντος συστήματος γνώσης και του

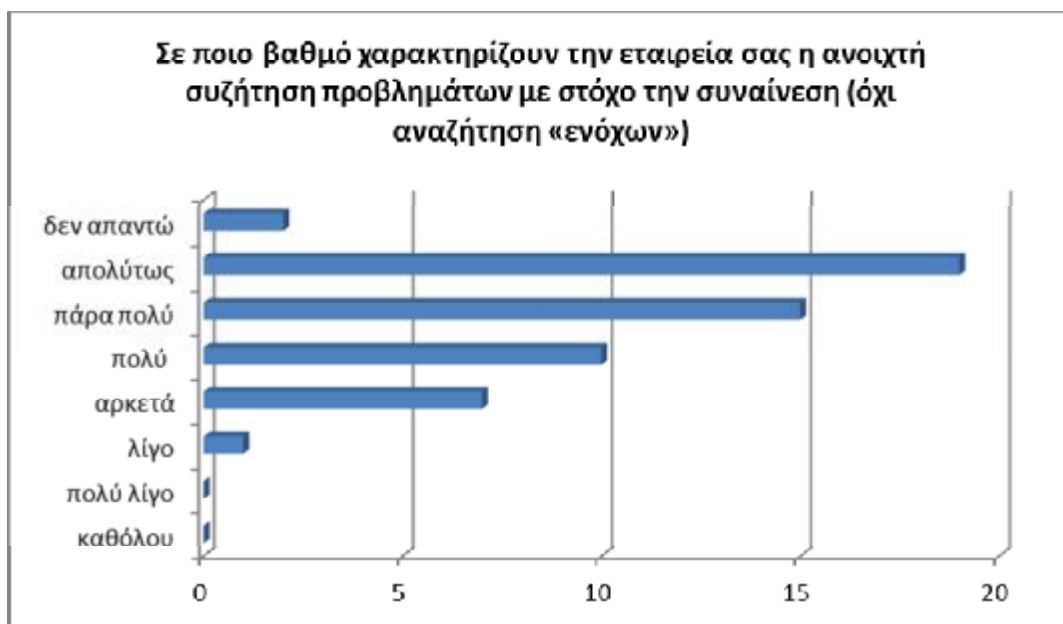
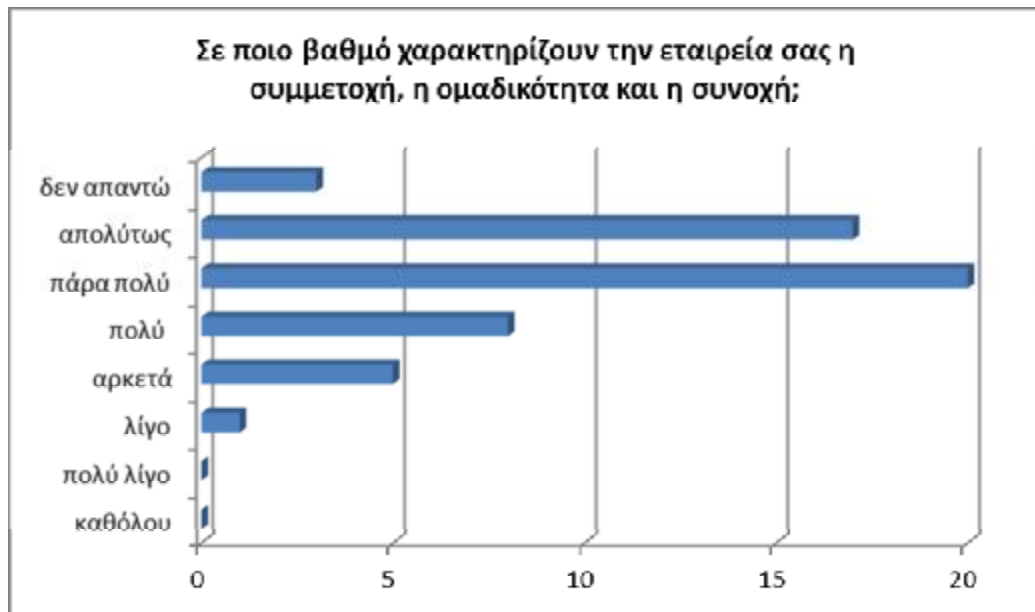
παρόντος συστήματος καθηκόντων, να μεταδίδει προς τα έξω τις αξίες του οργανισμού και να προωθεί την ανταγωνιστικότητα.

2. Να φροντίζουν την διαχείριση συζητήσεων με την ενθάρρυνση της ενεργητικής συμμετοχής στη συζήτηση, την καθιέρωση δεοντολογίας της συζήτησης, την κατάλληλη επεξεργασία των συζητήσεων και την ενθάρρυνση της χρήσης καινοτόμου γλώσσας.
3. Να ενεργοποιήσουν τους ακτιβιστές της γνώσης, ώστε να λειτουργήσουν ως καταλύτες της δημιουργίας γνώσης, συντονιστές των πρωτοβουλιών δημιουργίας γνώσης και έμποροι προβλέψεων.
4. Να δημιουργήσουν ένα σωστό πλαίσιο, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και την αποτελεσματική διαδικασία, που ενθαρρύνει και καλλιεργεί τη συμμετοχή σε πολλά διαφορετικά επίπεδα μέσω πηγαίων αλληλεπιδράσεων, συνομιλουσών αλληλεπιδράσεων, τεκμηριωμένων αλληλεπιδράσεων και αλληλεπιδράσεων εσωτερίκευσης.
5. Να παγκοσμιοποιήσουν την τοπική γνώση, όπως αυτή συνδέεται με το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας δημιουργίας γνώσης, τη διάχυση της γνώσης στον οργανισμό και σε οποιαδήποτε άλλη ομάδα μπορεί να προσφέρει ανατροφοδότηση για το νέο προϊόν.

Το ερευνητικό πρόγραμμα Αρχιμήδης III με τίτλο «Η δυναμική της παραγωγής και διαχείρισης τεχνολογικής γνώσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας», με επιστημονικό υπεύθυνο το Δρ. Α. Ραφαηλίδη ερευνά κάποιους από τους προηγούμενους παράγοντες σε 54 νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Πιο κάτω έχουν επιλεγεί κάποια από τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε, τα οποία έχουν σχέση με τη δημιουργία γνώσης.

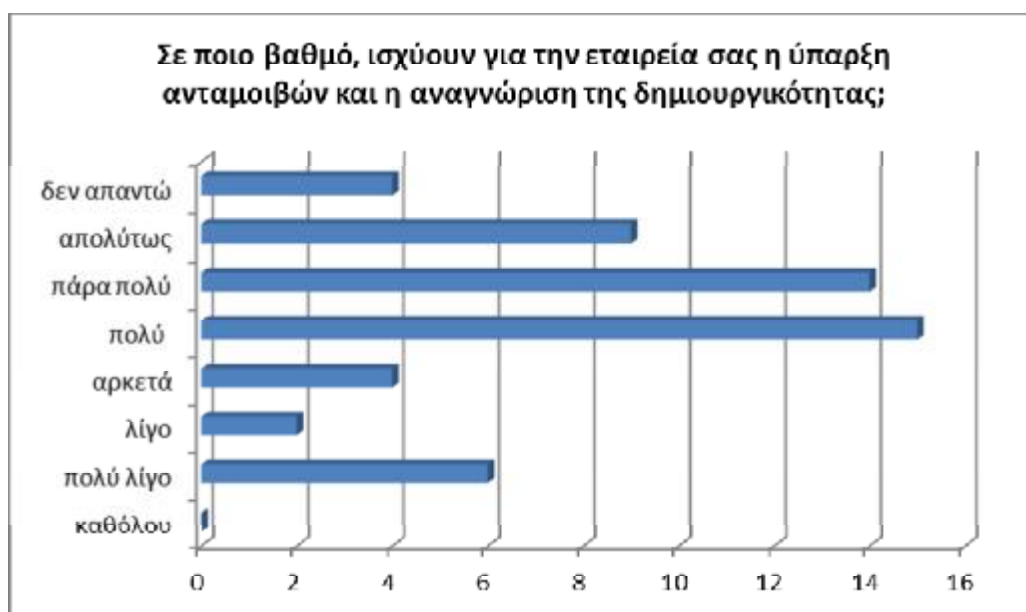
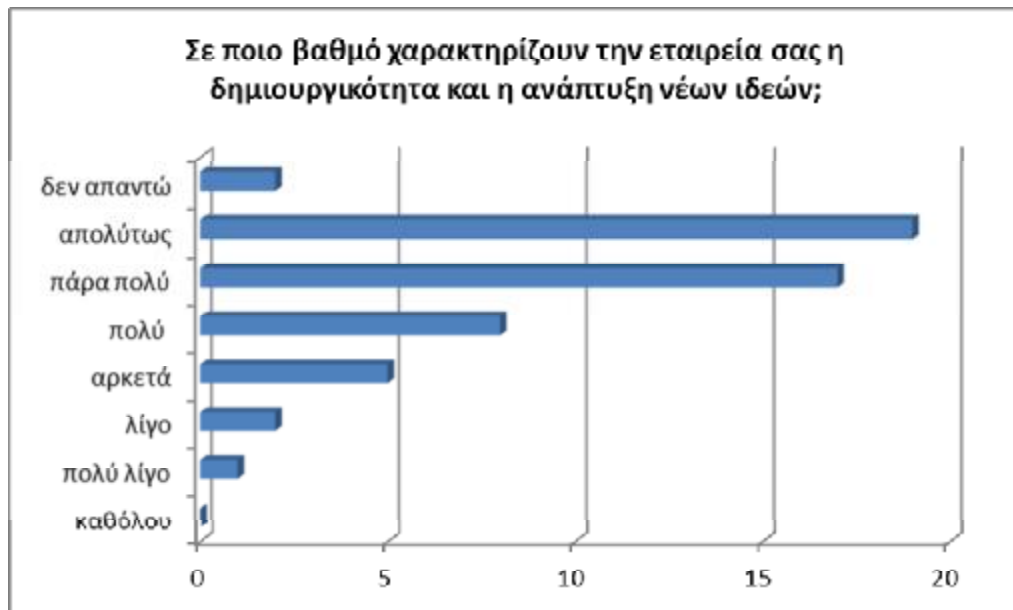
Συγκεκριμένα:

1. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η εταιρεία τους παρακινεί τους εργαζόμενους για δράση, ευνοεί τη συμμετοχή, την ομαδικότητα, τη συνοχή, ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση και σέβεται και διαφυλάσσει τις διαφορετικές απόψεις. Επιπλέον, εργαζόμενοι με διαφορετικά καθήκοντα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους και συζητάνε ανοικτά τα προβλήματα με στόχο την συναίνεση και όχι την αναζήτηση «ενόχων».



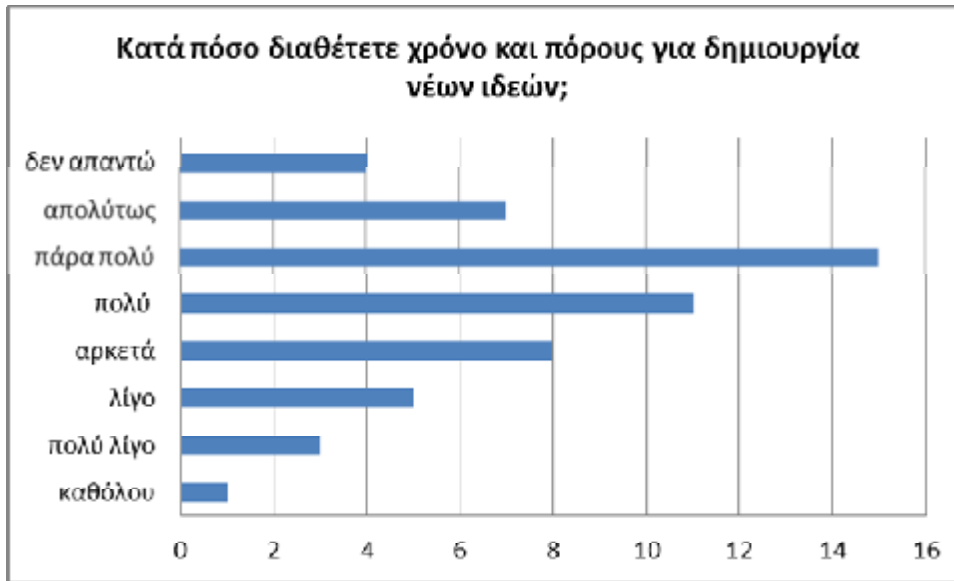


2. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η εταιρεία τους βρίσκεται αρκετά πάνω από το μέσο όρο όσον αφορά την καινοτομία, την πρωτοπορία, την δημιουργικότητα, την ανάπτυξη νέων ιδεών, την ενθάρρυνση συμφωνιών συνεργασίας με άλλες εταιρίες, ΑΕΙ, κέντρα έρευνας κλπ, την διατήρηση επαφών με επιστήμονες, εμπειρογνώμονες και συμβούλους – Επίσης ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να εντάσσονται σε επίσημα ή άτυπα δίκτυα ατόμων που δεν εργάζονται στην εταιρεία και θεωρούν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες της εταιρείας υποστηρίζουν την καινοτομία. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ότι στην εταιρεία τους σε ικανοποιητικό βαθμό διαθέτουν χρόνο και πόρους για δημιουργία νέων ιδεών, δημιουργούν ομάδες εργασίας από μέλη με διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες και υπάρχουν ανταμοιβές και αναγνώριση για τη δημιουργικότητα.





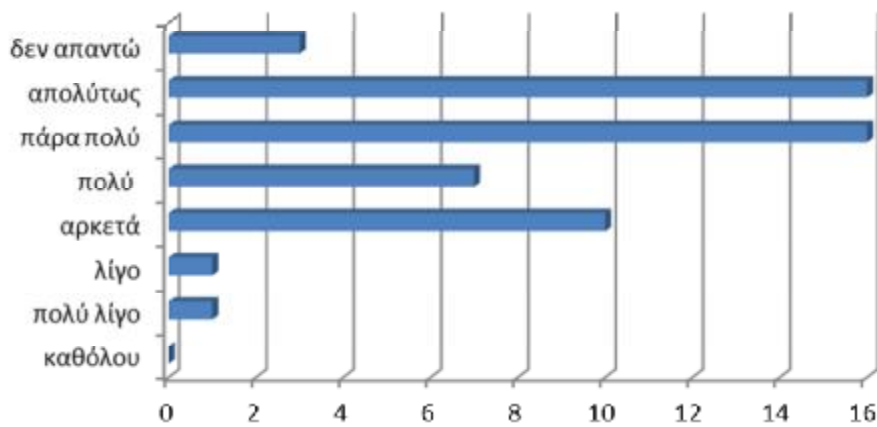




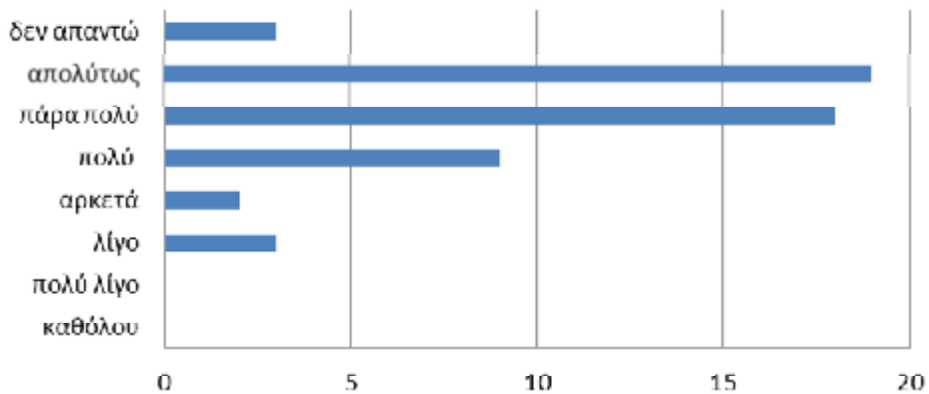
3. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους της επιχείρησης, θεωρούν ότι η εταιρεία διαθέτει μηχανισμούς τέτοιους που εγγυώνται τη διάχυση των καλύτερων πρακτικών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και δραστηριοτήτων, συγκροτούν διατμηματικές ομάδες, τα μέλη των οποίων λειτουργούν και ως σύνδεσμοι μεταξύ των ομάδων, και μοιράζονται έναν κοινό σκοπό, για την επίτευξή του οποίου αισθάνονται δεσμευμένοι. Κάτω από το μέσο όρο βρίσκεται η συλλογή, διαμόρφωση και εσωτερική διανομή προτάσεων των εργαζομένων από συγκεκριμένους εργαζόμενους, που αναλαμβάνουν αυτό το έργο. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι στην εταιρεία τους ανταλλάσσουν γνώσεις και εμπειρίες συζητώντας μεταξύ τους.

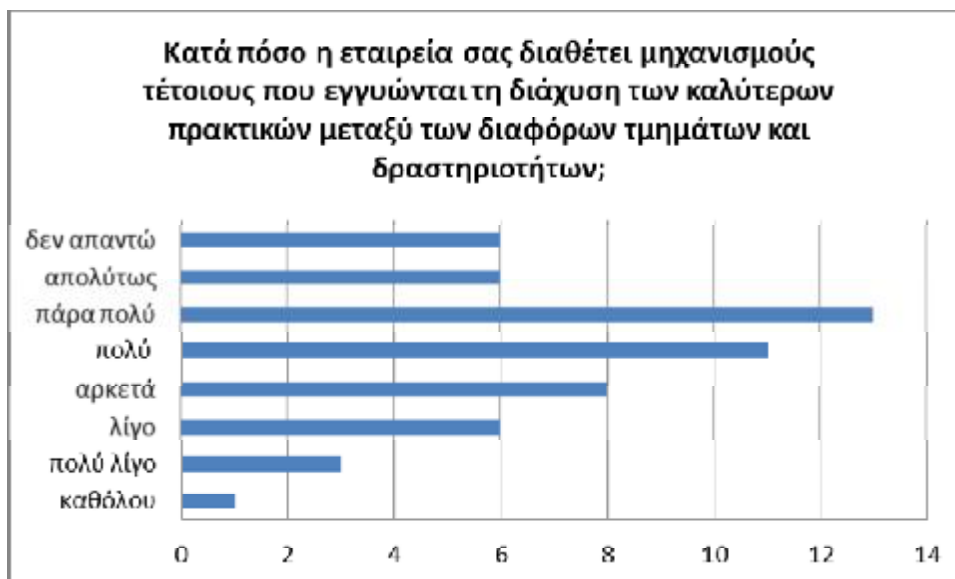


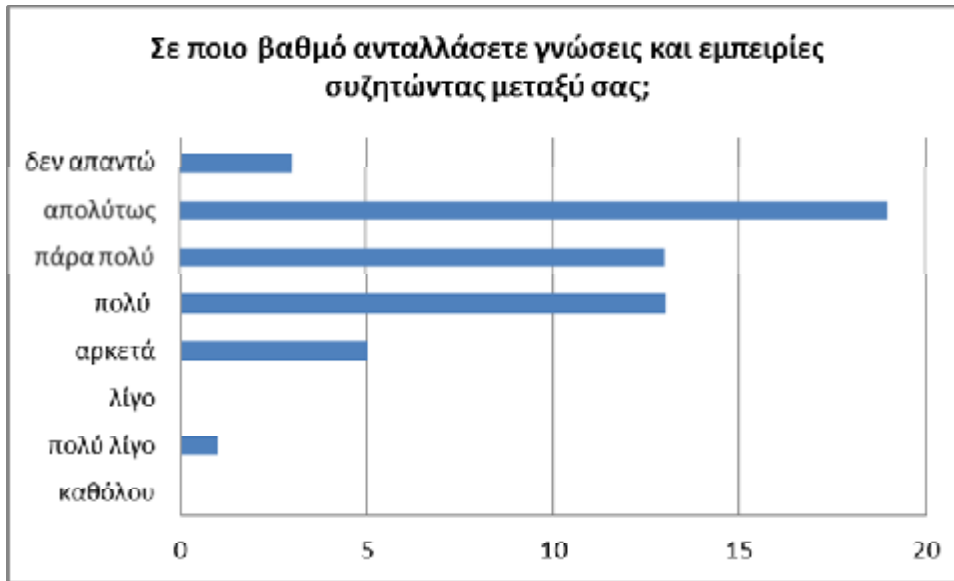
Μοιράζεστε έναν κοινό σκοπό, αισθάνεστε δέσμευση για την επίτευξή του;



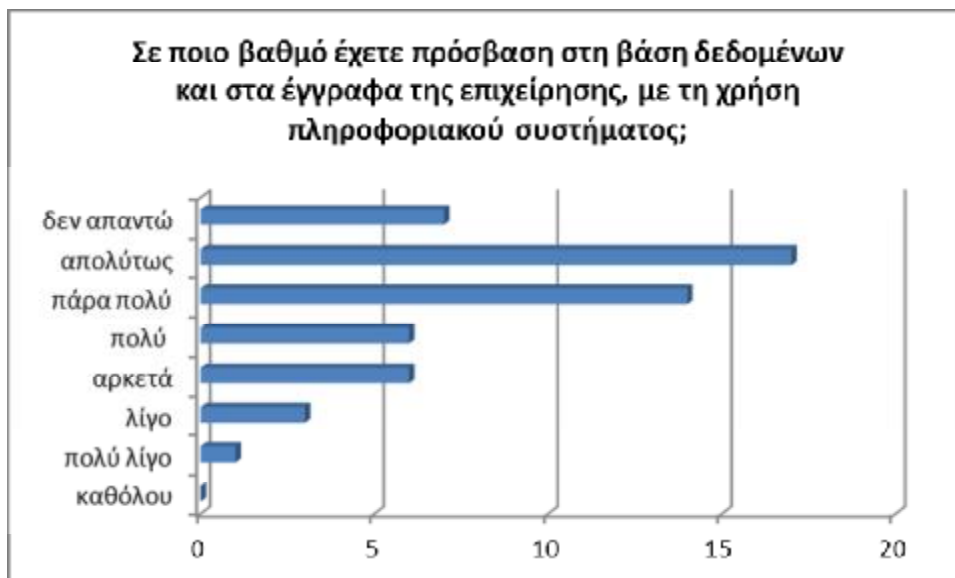
Σε ποιο βαθμό στην εταιρεία σας οι εργαζόμενοι με διαφορετικά καθήκοντα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους;

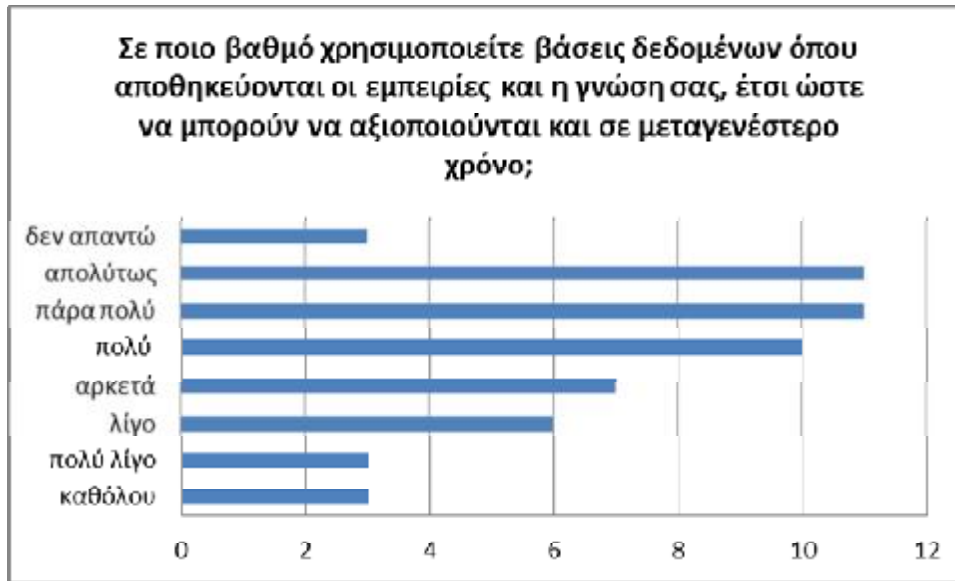






4. Η πλειοψηφία των εταιρειών χρησιμοποιεί βάσεις δεδομένων όπου αποθηκεύονται οι εμπειρίες και η γνώση των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιούνται και σε μεταγενέστερο χρόνο, και χρησιμοποιεί καταλόγους ή λίστες emails με κριτήρια ταξινόμησης, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να εντοπίζουν άμεσα τους αναγκαίους ειδικούς. Οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση στη βάση δεδομένων και στα έγγραφα της επιχείρησης, με τη χρήση πληροφοριακού συστήματος. Όλες οι βάσεις δεδομένων διατηρούνται ενημερωμένες και χρησιμοποιούνται συχνά από τους εργαζόμενους.





Τέλος, σε εθνικό επίπεδο είναι αναγκαίο να αυξηθούν οι επενδύσεις σε Έρευνα και Καινοτομία και να αναζητηθούν λύσεις στα βασικότερα εμπόδια της καινοτομικής δραστηριότητας, όπως απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί και βασίζεται σε πρόσφατη μελέτη του IOBE, όπως αναφέρεται από τον Ραφαηλίδη (2015).

Πίνακας 2. Εξειδίκευση των κατηγοριών των καινοτομικών εμποδίων

Εμπόδια σχετικά με τη Χρηματοδότηση	<ul style="list-style-type: none"> Υψηλό κόστος καινοτομίας: ανάγκη για επενδύσεις σε E&A με μεσοπρόθεσμο ορίζοντα απόδοσης, δέσμευση ανθρώπινων – οικονομικών πόρων Έλλειψη μηχανισμών χρηματοδότησης καινοτομίας:
--	---

<p>Εμπόδια σχετικά με τη Δικτύωση</p>	<p>διαχρονικά υψηλή συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων σε Start ups</p> <ul style="list-style-type: none"> · Φτωχή συνεργασία επιχειρήσεων με πανεπιστήμια / ερευνητικά κέντρα: ελλείποντες κρίκοι στη μεταφορά γνώσης · Δυσκαμψία στην κινητικότητα ερευνητών, σποραδικές προσωπικές και όχι θεσμικές συνεργασίες · Έλλειψη επιχειρηματικών συνεργασιών (εσωστρέφεια κλπ)
<p>Εμπόδια σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Αδυναμίες εκπαιδευτικού συστήματος (έμφαση στην εκμάθηση έτοιμης γνώσης και όχι διαδικασίας δημιουργίας) · Έλλειψη κατάλληλης εξειδίκευσης προσωπικού επιχειρήσεων, αλλά και χαμηλή στήριξη πρωτοβουλιών και ρίσκου
<p>Εμπόδια σχετικά με το Νομικό/Θεσμικό πλαίσιο</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Θεσμικά-προβλήματα: <ul style="list-style-type: none"> · Προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας: χρονοβόρα διαδικασία πατέντας, ελλείψεις εξειδικευμένων δικαστηρίων προστασίας, · Μισθοί μηχανικών εταιρών σε ΕΠΕ · Περιορισμοί στη συγχρηματοδότηση (ίδια συμμετοχή να μη ξεπερνά το 1/3 του κύκλου εργασιών) · Δικαιώματα προαίρεσης ως κίνητρο · Φορολογικά κωλύματα για επιχειρήσεις (φοροαπαλλαγές E&A, ΦΠΑ σε ευρωπαϊκά προγράμματα) · Γραφειοκρατικά κωλύματα: Καθυστερήσεις στις αξιολογήσεις σχετικών προτάσεων, εγγυητικές επιστολές
<p>Εμπόδια Στρατηγικού Χαρακτήρα</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού: Σαφής στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης με προτεραιότητες, αρχές και διαδικασίες · Κατακερματισμός χώρου έρευνας · Ανασταλτική δομή του παραγωγικού συστήματος (πολλές πολύ μικρές επιχειρήσεις) με αποτέλεσμα τη χαμηλή ενσωμάτωση τεχνολογιών από τις ελληνικές επιχειρήσεις

Πηγή: IOBE (2012), σελ. 13-14.

12. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε ένα περιβάλλον τόσο πολύπλοκο και δυναμικό όσο το σημερινό, η ικανότητα δημιουργίας γνώσης είναι η θεμελιώδης βάση του ανταγωνισμού. Οι οργανισμοί δεν αρκεί να κατέχουν γνώση, πρέπει και να παράγουν γνώση για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί.

Η παρούσα εργασία εξέτασε τη δημιουργία γνώσης από τις νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αρχικά, έγινε αποσαφήνιση των εννοιών γνώση, πληροφορία και δεδομένα, και ορίστηκε η γνώση ως ένα ρευστό μίγμα εμπεδωμένης εμπειρίας, αξιών, συναφών πληροφοριών, ειδικής επίγνωσης και διορατικότητας που παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση και ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών. Στη συνέχεια έγινε ένας διαχωρισμός των δύο τύπων γνώσης. Της ρητής, η οποία εκφράζεται με ευκρίνεια, κωδικοποιείται και μεταδίδεται εύκολα και της σιωπηρής, η οποία δεν αναπαράγεται αποτελεσματικά έξω από το ανθρώπινο μυαλό. Είναι ριζωμένη στη πράξη, στις διαδικασίες, τα ιδανικά, τις αξίες, τα αισθήματα.

Στο τρίτο κεφάλαιο έγινε αναφορά στην οργανωσιακή γνώση/μάθηση μέσα στους οργανισμούς. Όλοι οι υγιείς οργανισμοί παράγουν και χρησιμοποιούν γνώση. Η οργανωσιακή γνώση/μάθηση είναι η απόκτηση, η μετατροπή και η δημιουργία γνώσης με στόχο την διευκόλυνση επίτευξης των στόχων της οργάνωσης. Σημαντικοί παράγοντες για υποστήριξη της οργανωσιακής μάθησης αποτελούν ένα περιβάλλον που υποστηρίζει τη μάθηση, συγκεκριμένες μαθησιακές διαδικασίες και πρακτικές, και ηγεσία που ενισχύει τη μάθηση.

Η οργανωσιακή γνώση είναι απαραίτητο να έχει κάποια δομή που θα τη κάνει προσβάσιμη. Χρειάζεται να κωδικοποιηθεί, να οργανωθεί, να γίνει σαφής και κατανοητή. Έτσι το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στη χαρτογράφηση της οργανωσιακής γνώσης. Ο χάρτης δείχνει τον δρόμο για την γνώση, δεν την περιέχει. Είναι μια εικόνα του τι υπάρχει στον οργανισμό και που βρίσκεται. Ένας καλός χάρτης γνώσης διακρίνεται για την ευκρίνεια του σκοπού, την ακρίβεια, τη διαθεσιμότητα και την ευκολία στη χρήση.

Το πέμπτο κεφάλαιο εστίασε στη διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management), δηλαδή στη δημιουργία, στην απόκτηση, στην αποθήκευση, στη μεταφορά, στο μοίρασμα και τη χρήση της γνώσης.

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύθηκε η μεταφορά/μετάδοση της γνώσης. Η μεταφορά γνώσης είναι μέρος της ζωής των οργανισμών. Οι συζητήσεις είναι ο κατεξοχήν τρόπος που οι εργαζόμενοι της γνώσης ανακαλύπτουν τι ξέρουν, το μοιράζονται με τους συναδέλφους και κατά τη διαδικασία δημιουργούν νέα γνώση.

Η γνώση δημιουργείται μέσω της εξάσκησης με χαοτικές διαδικασίες που απαιτούν χρόνο-χρόνο για σκέψη, χρόνο για σχέσεις αφού η γνώση παράγεται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών ιδεών των ατόμων. Το έβδομο κεφάλαιο λοιπόν, αφορά τη δημιουργία της γνώσης. Σύμφωνα με τους νόμους της δυναμικής γνώσης των Anderson, Curly and Formica, η γνώση πολλαπλασιάζεται όταν μοιράζεται, δημιουργεί αξία όταν μετακινείται από το σημείο προέλευσης στο σημείο ανάγκης ή

ευκαιρίας και απαιτεί καλή χρήση των πηγών. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν τα στάδια της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης: μοίρασμα της σιωπηρής γνώσης, δημιουργία ιδεών, δικαιολόγηση ιδέας, χτίσιμο προτύπου και διάχυση της γνώσης στον οργανισμό για feedback.

Στο όγδοο κεφάλαιο έγινε μια εξειδίκευση του έβδομου, καθώς αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις και την παραγωγή γνώσης. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις ή νέες επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας συνδέονται με υψηλή ανάπτυξη και έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό. Η επιτυχία των νεοφυών επιχειρήσεων συνδέεται με την ικανότητα τους να καινοτομούν, να μετατρέπουν τη γνώση σε πράξη, να δημιουργούν νέες ιδέες. Οι επιτυχημένες μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να μοχλεύσουν τη γνώση τους με αποτελεσματικό τρόπο ώστε να καλύπτουν κενά σε πηγές όπως γη, κεφάλαιο, εργασία. Οι ιδρυτές τους έχουν γνώσεις σε περιοχές κλειδιά και μπορούν να γίνουν ανταγωνιστικοί χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση. Το πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων είναι η ευελιξία προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς και η διεξαγωγή καινοτόμων προγραμμάτων. Στις μικρές επιχειρήσεις η γνώση δημιουργείται σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού μέσω των διαδικασιών της αλληλεπίδρασης, η οποία έχει σχέση με την επικοινωνία και την ανταλλαγή, και της πράξης, η οποία συνδέεται με την εκτέλεση και εφαρμογή της γνώσης (learning by doing). Εδώ η δημιουργία γνώσης έχει δύο διαστάσεις: α. την ικανότητα εξωτερίκευσης της μάθησης και β. την ικανότητα εσωτερίκευσης της μάθησης. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν περιορισμένες πηγές και ικανότητα να επηρεάσουν και να αναπτύξουν τις αγορές και τις τεχνολογικές αλλαγές. Παρόλα αυτά υπάρχουν μικρές επιχειρήσεις που πέτυχαν μέσω της ευελιξίας και της ικανότητάς τους να προσαρμόζονται στις απότομες αλλαγές της ζήτησης της τεχνολογίας. Η ευελιξία τους αυτή οφείλεται στην εξειδίκευση και στα δίκτυα. Τα δίκτυα παρέχουν στις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, μεγαλύτερη πρόσβαση σε πηγές, δεξιότητες, γνώση που δεν διαθέτουν στο εσωτερικό τους.

Η ενστάλαξη του οράματος της γνώσης, η διαχείριση των συνομιλιών, η ενεργοποίηση των ακτιβιστών της γνώσης, η δημιουργία σωστού πλαισίου που ενδυναμώνει τις σχέσεις και η παγκοσμιοποίηση της τοπικής γνώσης είναι οι καταλύτες/ενεργοποιητές της δημιουργίας γνώσης που αναλύθηκαν στο ένατο κεφάλαιο.

Το δέκατο κεφάλαιο αφορά τις νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των ελληνικών καινοτόμων Μμε στην Ελλάδα είναι η ασυμμετρία ως προς το μέγεθος, ως προς την κατανομή και ως προς τις δαπάνες σε έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομική απόδοση, ότι ασχολούνται συστηματικά με την έρευνα, αλλά εισάγουν σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες μεγαλύτερα ποσοστά σε καινοτομία ως προς τα προϊόντα, τις διαδικασίες, την εμπορία και την οργάνωση. Επίσης σύμφωνα με τους ευρωπαϊκούς δείκτες που χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση των προτύπων παραγωγής νέας γνώσης η Ελλάδα βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις. Αυτό δείχνει το διαχρονικό πρόβλημα της έλλειψης ανταγωνιστικότητας και εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Τέλος, στο κεφάλαιο έντεκα έγινε προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο ερώτημα πως μπορούν να παράξουν γνώση οι νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η γνώση δημιουργείται μέσω της εξάσκησης, της συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης και της εκπαίδευσης και υποστηρίζεται από σχετικές πληροφορίες και δεδομένα που μπορούν να βελτιώσουν τις αποφάσεις. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάσουν την απόδοσή τους σε ατομικό, σε ομαδικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού, ώστε να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση ή αλλαγή.

Σύμφωνα με το ερευνητικό πρόγραμμα Αρχιμήδης ΙΙΙ με τίτλο «Η δυναμική της παραγωγής και διαχείρισης τεχνολογικής γνώσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις παραγωγής τεχνολογίας», με επιστημονικό υπεύθυνο το Δρ. Α. Ραφαηλίδη, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων σε 54 νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα θεωρεί ότι η εταιρεία τους ευνοεί τη συμμετοχή, την ομαδικότητα, τη συνοχή, ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση, τη συνεργασία και τη συζήτηση, παρακινεί τους εργαζόμενους για δράση, δημιουργεί ένα σωστό πλαίσιο, που ενδυναμώνει τις σχέσεις και την αποτελεσματική διαδικασία, έχει στόχους, τους οποίους γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, χρησιμοποιεί ενημερωμένες βάσεις δεδομένων, αλλά δεν ενσταλάζει ένα όραμα της γνώσης και δεν χρησιμοποιεί ακτιβιστές της γνώσης. Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η εταιρεία τους βρίσκεται αρκετά πάνω από το μέσο όρο όσον αφορά την καινοτομία, την πρωτοπορία, την δημιουργικότητα, την ανάπτυξη νέων ιδεών, την ενθάρρυνση συμφωνιών συνεργασίας με άλλες εταιρίες, ΑΕΙ, κέντρα έρευνας και την διατήρηση επαφών με επιστήμονες, εμπειρογνώμονες και συμβούλους. Συνεπώς, οι νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα σε ατομικό, σε ομαδικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού ενεργοποιούν τη διαδικασία δημιουργίας γνώσης.

Παρόλα αυτά, οι πολλές πολύ μικρές επιχειρήσεις, η υποχρηματοδότηση της έρευνας και ο κατακερματισμός του χώρου έρευνας είναι ανασταλτατικοί παράγοντες για την καινοτομία και την παραγωγή γνώσης από τις νεοφυείς επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επομένως, σε εθνικό επίπεδο είναι αναγκαίο να αυξηθούν οι επενδύσεις σε Έρευνα και Καινοτομία και να αναζητηθούν λύσεις στα βασικότερα εμπόδια της καινοτομικής δραστηριότητας.

13. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alegre J., Sengupta K., Lapiedra R. (2013), “Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry” , *International Small Business Journal*, vol. 31 no. 4, p. 454-470
- Andersson T., Curley M. G. and Formica P. (2010), “*Knowledge-Driven Entrepreneurship - The Key to Social and Economic Transformation*”, Springer
- Argyris, C., & Schon, D. (1978), “Organizational learning: A theory of action approach”, Reading, MA: Addison Wesley
- Camison-Zornoza C., Boronat-Navarro M. (2010), “Linking Exploration and Exploitation Capabilities with the Process of Knowledge Development and with Organizational Facilitators” in “*Knowledge Management Strategies for Business Development*”, New York: Business Science Reference
- Cantu L.Z., Rialp Criado J. and Rialp Criado A. (2009), “Generation and transfer of knowledge in IT-related SMEs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No5 pp.243-256
- Davenport T.H. & Prusak L. (1998), “*Working knowledge: How organizations manage what they know*”, Harvard Business School Press
- Desouza K. C. and Awazu Y. (2006), "Knowledge management at SMEs: five peculiarities", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 Iss 1 pp. 32 – 43
- Dibella A. J. (2011), “Learning Portfolios: An Alternative to Learning Organizations” in Easterby-Smith M. and Lyles M.A. (ed.) *Handbook of organizational learning and knowledge management*, UK, John Wiley & Sons
- DiMariaE., Micelli S. (2010), “SMEs and Competitive Advantage: A Mix of Innovation, Marketing and ITC ‘The Case of ‘Made in Italy’ ” in “*Knowledge Management Strategies for Business Development*”, New York: Business Science Reference
- Drucker P (1997) Post-capitalist, Wired 1.3. <http://www.wired.com>

- Ernst D. (1998), “What Permits Small Firms to Compete in High-Tech Industries? Inter-Organizational Knowledge Creation in the Taiwanese Computer Industry”, *Danish Research Unit for Industrial Dynamics*, Working Paper No. 98-3
- Garvin D.A., Edmondson A.C. and Gino F. (2008), “Is yours a Learning Organisation?”, *Harvard Business Review*, March 2008
- Gronum S., Verreyne M., and Kastle T. (2012), “The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance”, *Journal of Small Business Management* , 50(2), pp. 257–282
- Hatten T.S. (2012) , “*Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond*”, South-Western Cengage Learning
- Jennex M.E. (2008), “*Current Issues in Knowledge Management*” New York: Information Science Reference
- King W.R. (2009), “Knowledge Management and Organizational Learning” in King W.R. (ed.), *Knowledge Management and Organizational Learning – Vol. 4 – Springer*
- Krogh G., Ichijo K., and Nonaka I. (2000), “*Enabling Knowledge Creation : How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*”, Oxford University Press
- Lave J. and Wenger E. (1991), “*Situated Learning. Legitimate peripheral participation*”, Cambridge: University of Cambridge Press
- Lopez-Nicolas C. and Merodo-Cerdan A. (2010), “A Model for Knowledge Management and Intellectual Capital Audits” in “*Knowledge Management Strategies for Business Development*”, New York: Business Science Reference
- Lopez-Nicolas C., Soto-Acosta P. (2010), “Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs”, *International Journal of Information Management*, Volume 30, Issue 6, Pages 521-528
- Lundberg C.C. (1995) "Learning in and by organizations: three conceptual issues", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3 Iss: 1, pp.10 – 23

- McElroy, M. (2003) “*The new knowledge management: Complexity, learning and sustainable innovation*”, Burlington: Butterworth-Heinemann
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), “*The Knowledge-Creating Firm: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*”, Oxford University Press
- Nonaka, I., Konno, N., (1998), “The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation”, *California Management Review* 40(3) , pp. 1-15
- Nonaka I. and Teece D. (2001), “*Managing industrial knowledge : Creation, Transfer and Utilization*”, London: Sage Publications
- Nunes M. B., Annansingh F., Eaglestone B. and Wakefield R. (2006), "Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs", *Journal of Documentation*, Vol. 62 Iss 1 pp. 101 – 119
- Ραφαηλίδης Α. (2015), «*Η Δυναμική της Παραγωγής και Διαχείρισης Τεχνολογικής Γνώσης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Παραγωγής Τεχνολογίας (ΕΕΕΤ)*» Παραδοτέο 1.1: Έκθεση Βιβλιογραφικής Επισκόπηση
- Ραφαηλίδης Α. (2015), «*Η Δυναμική της Παραγωγής και Διαχείρισης Τεχνολογικής Γνώσης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις Παραγωγής Τεχνολογίας (ΕΕΕΤ)*» Παραδοτέο 2.1: Έκθεση Αποτύπωσης και Διερεύνησης Διεθνούς Προτύπου Παραγωγής και Διαχείρισης Επιχειρηματικής Γνώσης και Τεχνολογίας – Ποσοτικές Εκτιμήσεις
- Rogers M. (2004), Networks, firms size and innovation, *Small Business Economics* 22: 141–153
- Russ M., Fineman R., Jones J.K. (2010), “KARMA: Knowledge Assessment Review and Management Audit” in “*Knowledge Management Strategies for Business Development*”, New York: Business Science Reference
- Ryle G. (1945 - 1946), “Knowing How and Knowing That: The Presidential Address”, *Proceedings of the Aristotelian Society, New Series*, Vol. 46, pp. 1-16
- Schütt P. (2003), “The post-Nonaka Knowledge Management”, *Journal of Universal Computer Science*, vol. 9, no. 6

- Senge P.M. (1990), *“The fifth discipline: The art and science of the learning organization”*, New York: Currency Doubleday
- Soo C.W., Midgley D.F., Devinney T.M. (2002), *The Process of Knowledge Creation in Organizations*, Fontainebleau: INSEAD
- Spraggon M., Bodolica V. (2008) "Knowledge creation processes in small innovative hi-tech firms" , *Management Research News*, Vol. 31 Iss: 11, pp.879 – 894
- Tiwana A. (1999), *“The knowledge management toolkit”*, Prentice Hall PTR
- Tsoukas, H.T. (1997), “Forms of knowledge and forms of life in organized contexts”, in Chia, R. (ed.), *In the realms of organizations: Essay for Robert Cooper*, London, Routledge
- Vince R. and Gabriel Y. (2011), “Organizations, Learning, and Emotion” in Easterby-Smith M. and Lyles M.A. (ed.) *Handbook of organizational learning and knowledge management*, UK, John Wiley & Sons
- Wan J., Zhang H., Wan D. and Huang D. (2010), "Research on Knowledge Creation in Software Requirement Development," *Journal of Software Engineering and Applications*, Vol. 3 No. 5, pp. 487-494
- Wheatley M.J. (2004), “The Real Work of Knowledge Management” in Goldsmith M., Morgan H., Ogg A. J. (ed.), *Leading Organizational Learning - Harnessing the Power of Knowledge*, San Francisco, Jossey-Bass
- Wong K. Y. and Aspinwall E. (2005), "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 Iss 3 pp. 64 - 82