

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΡΡΗΤΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΔΟΜΕΣ

Όλοι οι οργανισμοί περιέχουν δυνητικά ένα μείγμα από τύπους ρητής και άρρητης γνώσης. Παρόλα αυτά, η σχετική τους σημασία μπορεί να

Η οργανωσιακή δομή ως κριτήριο καθορισμού της κυριαρχούσας μορφής γνώσης καθώς και των μεθόδων αξιοποίησής της

διαφέρει. Οι οργανισμοί μπορεί να κυριαρχούνται από έναν τύπο αντί για κάποιον άλλον και η ικανότητά τους για την εκμετάλλευση της εμπειρικής γνώσης να διαφέρει σημαντικά. Σε αυτήν την ενότητα εξετάζεται πως οι διαφορετικοί τύποι γνώσης υπάρχουν σε διαφορετικές

οργανωσιακές δομές. Η ανάλυση δείχνει μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των κυρίαρχων τύπων γνώσης και οργανωσιακών μορφών, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα τις διαφορετικές δυναμικές εκμάθησης και καινοτομίας. Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από την αξιοποίηση της καταγεγραμμένης—ρητής—γνώσης σε συγκεκριμένες γραμμές τυποποιημένης παραγωγής, τείνουν να έχουν τυπικές δομές ελέγχου, κανόνων συντονισμού και τυποποιημένα καθήκοντα και ρόλους εργασίας. Σε αυτό το επίπεδο, η καταγεγραμμένη—ρητή—γνώση μπορεί να είναι τυποποιημένη και συγκεντρωτική. Για τον λόγο αυτόν είναι πιθανόν να εξειδικεύει και να προκαθορίζει το είδος την γνώσης και των ικανοτήτων που απαιτούνται για τη βέλτιστη απόδοση των έργων.

Αντίθετα, οι οργανισμοί που βασίζονται στην άρρητη γνώση, όπως για παράδειγμα μια επιχείρηση φιλοξενίας, όπου το τελικό προϊόν είναι

η αποκτηθείσα εμπειρία, έχουν μια πιο αποκεντρωμένη δομή και χρησιμοποιούν ανεπίσημους μηχανισμούς συντονισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η εμπειρική γνώση είναι υποκειμενική και μπορεί να διαδοθεί ενώ δε μπορεί να τυποποιηθεί, να αποχωριστεί και να προκαθοριστεί. Η κινητοποίησή της απαιτεί αυτονομία και αφοσίωση στο υποκείμενο γνώσης. Χωρίς αυτές τις προϋποθέσεις, η εμπειρική γνώση παραμένει λανθάνουσα. Οι οργανισμοί όμως, μπορεί να εξαρτώνται από διαφορετικούς παράγοντες γνώσης. Αυτοί που βασίζονται πολύ στην συνεισφορά των ατόμων θα πρέπει να τους παρέχουν μεγαλύτερη αυτονομία. Αντίθετα, αυτοί των οποίων οι ικανότητες οφείλονται στην συλλογική γνώση των μελών τους, θα έχουν την ανάγκη να αναπτύσσουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς για ενσωμάτωση και συντονισμό.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι Inkpen και Dinur, ήδη από το 1998 αναγνώρισαν εννέα είδη οργανωσιακής συνειδητής και υποσυνείδητης γνώσης, το οποίο υποδηλώνει αντίστοιχες οργανωσιακές δομές:

Τη γνώση που προέρχεται από τις ικανότητες του εργαζομένου:

Οι συγγραφείς αναφέρονται σε ικανότητες ενσωματωμένης γνώσης οι οποίες μπορούν να μεταδοθούν με την παρατήρηση, την προσωπική επαφή και την πρακτική.

Γνώση αιτίας-αποτελέσματος: μη γραμμική γνώση που προέρχεται από την επιδιόρθωση σύνθετων μηχανημάτων, η μεταφορά της οποίας απαιτεί παρατήρηση, προσωπική επαφή και επανάληψη. Επίσης είναι επιθυμητή η κωδικοποίηση της γνώσης.

Γνωστική (cognitive): Πολυσύνθετη γνώση που αντλείται από την παρατήρηση συμπεριφορών επί μακρόν. Μεταδίδεται με την πρακτική εξάσκηση και τη μαθητεία.

Σύνθετη: Γνώση που αποκτιέται μέσα από πλήθος πληροφοριών, προκειμένου να επιλεγεί η καταλληλότερη οδός για την λύση προβλημάτων. Μεταδίδεται μέσω κωδικοποίησης και έκθεσης σε πληροφορίες και δεδομένα.

**Τα εννέα είδη
οργανωσιακής
συνειδητής και
ασυνείδητης
γνώσης κατά τους
Inkpen και Dinur**

Πολιτιστική: Γνώση που συνδυάζεται με πολιτισμικά στοιχεία και που ποικίλλει από τόπο σε τόπο. Μεταδίδεται μέσω της κοινωνικότητας και της παρατήρησης.

Μη μάθηση: Η ικανότητα που έχει ο εργαζόμενος να ξεχνά προηγούμενη γνώση, προκειμένου να υιοθετήσει νέες μεθόδους και πρακτικές. Μεταδίδεται με την κωδικοποίηση, το διάλογο, τη μαθητεία.

Απαγορευμένη: Γνώση που συσχετίζεται με κοινωνικά taboo. Μεταδίδεται όπως και η πολιτιστική, αλλά χρειάζονται περισσότερα ψυχολογικά μέσα.

Ανθρώπινη: γνώση των συνεργατών σε επίπεδο προσωπικό με σκοπό να αντληθεί επαρκής εμπιστοσύνη. Μεταδίδεται μέσω κωδικοποίησης, μαθητεία και κοινωνική αλληλεπίδραση.

Συναισθηματική: Γνώση της συναισθηματικής κατάστασης των συνεργατών που οδηγεί σε άμεση αντίληψη των τρεχουσών καταστάσεων και προκλήσεων. Μεταδίδεται κυρίως μέσω της μαθητείας και της αντιμετώπισης των συναισθημάτων των συνεργατών.

Η Lam το 2007, σε συνδυασμό με την κλασική τυπολογία των οργανωσιακών μορφών του Mintzberg, την εργασία του Aoki και το Γιαπωνέζικο μοντέλο SECI των Nonaka & Takeuchi, δημιούργησε ένα λιγότερο σύνθετο, ωστόσο ιδιαίτερα ξεκάθαρο μοντέλο τεσσάρων ιδανικών οργανωσιακών μορφών. Σύμφωνα με την Lam κάθε οργανωσιακή μορφή σχετίζεται με μια κυρίαρχη μορφή γνώσης, δημιουργώντας έτσι τέσσερις διαφορετικούς συνδυασμούς οργανωσιακής γνώσης:

- επαγγελματική γραφειοκρατία και ενσωματωμένη γνώση,
- μηχανική γραφειοκρατία και κρυπτογραφημένη γνώση,
- λειτουργική ευελιξία και ενσωματωμένη γνώση και τέλος,
- J-μορφή οργάνωσης και εμφυτευμένη γνώση.

Αυτοί οι συνδυασμοί διαφέρουν στην ικανότητά τους να κινητοποιούν την εμπειρική γνώση και κατ' επέκταση την ικανότητα εκμάθησης και καινοτομίας.

ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Προκειμένου, όμως να προχωρήσουμε σε βάθος τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις συνθήκες μετάδοσης της εμπειρικής γνώσης, απαραίτητο θα ήταν να εντοπίσουμε τη βαρύτητα της μεταφοράς γνώσης, μέσα στον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης. Η αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης περιλαμβάνει σωρεία διαδικασιών και τεχνικών που χρησιμοποιού-

Η σπουδαιότητα της αποτελεσματικής μεταφοράς γνώσης στο πεδίο της επιχειρησιακής Διαχείρισης Γνώσης

επιτυγχάνει πρόσβαση τόσο στις δικές της όσο και στις γνώσεις άλλων οργανισμών, έχει προκύψει ως μια καίρια ερευνητική περιοχή μέσα από ένα ευρύ πεδίο μελέτης της διοίκησης, της καινοτομίας, και πιο πρόσφατα μέσα από το πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. Η έρευνα στο πεδίο του διαμοιρασμού της γνώσης εμφανίζει μια αδιάλειπτη τάση μελέτης των επιχειρήσεων ως μαθησιακούς οργανισμούς, με το

νται για να αποφέρουν τα μέγιστα από τις δύο σημαντικότερες μορφές γνώσης, την άρρητη—σιωπηλή—και τη ρητή—κωδικοποιημένη τεχνογνωσία ενός οργανισμού (Teese, 2007). Η μεταφορά της γνώσης, που ουσιαστικά είναι το μέσο με το οποίο μια επιχείρηση

σκεπτικό ότι για να μεταφερθεί επιτυχώς η γνώση προϋποτίθενται εκτενείς μαθησιακές και όχι απλές επικοινωνιακές διαδικασίες, μέσα από τις οποίες θα προκύψουν καινοτόμες ιδέες που θα εφαρμόζονται τοπικά, από «κατεστημένες επιχειρήσεις» (incumbent firms) ή από «τοπικούς παράγοντες ανάπτυξης» (Stiglitz, 1999). Σύμφωνα με τον D. Kolb: «Οι οργανισμοί χρειάζονται νέους τρόπους για να ανανεωθούν και να προλάβουν την απαρχαίωση των ιδίων, καθώς και των εργαζομένων τους. Ίσως όμως, πάνω από όλα, η μελλοντική κοινωνία της μάθησης αντιπροσωπεύει ένα προσωπικό στοίχημα για εκατομμύρια ενήλικους που πιστεύουν ότι η μάθηση δεν είναι πια “για τα παιδιά”, αλλά αποτελεί μία κεντρική δραστηριότητα ολόκληρης ζωής, με ουσιώδη σημασία για την προσωπική ανάπτυξη και την επαγγελματική επιτυχία. Το μοντέλο της εμπειρικής εκπαίδευσης² διαμορφώνει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση και την ενίσχυση των κρίσιμων διασυνδέσεων ανάμεσα στην εκπαίδευση, την εργασία και την προσωπική ανάπτυξη.» Σε μία από τις αρχές ενδοεπιχειρησιακής διαχείρισης Γνώσης που διατύπωσαν οι Baird και Henderson το 2001, συγκεκριμένα στην—Αρχή 3.1—δηλώνουν:

Εννοιολογική οριοθέτηση της μεταφοράς της επιχειρησιακής γνώσης/γνώσης στις επιχειρήσεις

«Κάντε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την επίδοση, υπεύθυνους και για τη μάθηση», ενώ ο Stapleton, το 2002 τονίζει ότι: «Οι βασικοί στόχοι ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης, ατόμων και επιχειρήσεων είναι: Μάθε, Μετάφερε το σε γνώση του πραγματικού κόσμου (δηλαδή προσάρμοσέ το) και Αναπτύξου.» Είναι πλέον παραδεκτό, ότι ο διανομοιασμός της γνώσης έχει γίνει το επίκεντρο της προσοχής στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης, όπου η γνώση αντιμετωπίζεται ως «το σημαντικότερο στρατηγικό πλεονέκτημα που κατέχουν οι οργανισμοί», (όπως αναφέρει ο Grant, στην εργασία του *Toward a*

2. Ως τέτοιο παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί ο οργανισμός Barefoot College στην Ινδία, ο οποίος εστιάζεται στην μεταφορά της εμπειρικής και μόνον γνώσης. (<http://www.barefootcollege.org/>)

Knowledge—based Theory of the Firm) ενώ παράλληλα αναφέρεται ως η κυριότερη πηγή δημιουργίας της αξίας. Ως εκ τούτου, έχουν δοθεί πολλοί, διαφορετικοί και πολυσχιδείς ορισμοί σχετικά με τη μεταφορά της γνώσης, που σε γενικά πλαίσια πραγματεύονται το πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν, διατηρούν, μοιράζονται και αναδημιουργούν τη γνώση. Πολλοί ερευνητές, ανάμεσά τους οι Rogers και Szulanski, προκειμένου να ορίσουν το φαινόμενο της μεταφοράς της γνώσης, χρησιμοποίησαν την θεωρία της επικοινωνίας του Shannon & Weaver, για να εξετάσουν σε βάθος και πιο συγκεκριμένα, τους παράγοντες που κάνουν δύσκολη τη μετάδοση της γνώσης και ιδιαιτέρως της άρρητης, σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, «η μετάδοση της γνώσης εξαρτάται από την μετάδοση του μηνύματος από την πηγή στον παραλήπτη μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον. Χαρακτηριστικά του μηνύματος ή της κατάστασης, που περιορίζουν την ποσότητα της γνώσης που μπορεί να μεταφερθεί, δυσκολεύουν την μετάδοση της» όπως ρητά αναφέρει ο Szulanski. Ο Hoffmann, το 2008 στο ίδιο θέμα επιχειρηματολογεί διευκρινίζοντας ότι υπάρχουν δυο δεσπύζοντες ρόλοι στην μεταφορά της γνώσης (εμπειρικής και καταγεγραμμένης): του παραλήπτη και του αποστολέα. Ο παραλήπτης έχει την ανάγκη να ενισχύσει τις γνώσεις του προσλαμβάνοντας νέα, ενώ ο αποστολέας, έχει την πρόθεση και την ικανότητα να τη μεταφέρει και να τη διαμοιράσει. Οι Huster και Michailova ήδη από το 2003 αναφέρουν ότι ο πρώτος λαμβάνει «x» ποσότητα γνώσης, ενώ ο δεύτερος εκπέμπει «y» ποσότητα γνώσης. (Ωστόσο, θα πρέπει το επιχείρημα αυτό να το δεχθούμε *Ceteris Paribus*, διότι σύμφωνα με τον Shannon (1949) κάθε διαδικασία μεταφοράς της γνώσης υποφέρει από απώλειες, «θορύβους» όπως τους αναφέρει, οι οποίοι μειώνουν το φορτίο της μεταφερόμενης γνώσης κατά ν). Επίσης, είναι δυνατό να προκύψουν ρόλοι περισσότερο σύνθετοι, όπου ο παραλήπτης θα είναι και αποστολέας, κατέχοντας και αναζητώντας γνώση, ταυτόχρονα. Οι Davenport & Prusak στο βιβλίο τους *Working Knowledge: How organisations manage what they know*, προσδίδουν χαρακτηριστικά αγοραπωλησίας, στη διαδικασία μεταφοράς αναφέροντας τον πρώτο [παραλήπτη] ως αγοραστή, ενώ το δεύτερο [αποστολέα] ως πωλητή.