

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:  
ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ 1ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος:**

**ΥΠΟΕΡΓΟ: : ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΛΑΔ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης 16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:**

**ΕΝΙΑΙΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ 1o ΕΠΙΠΕΔΟ**

**ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Μέλη Ομάδας**

**Συντονιστής: Δημήτριος Τσιμάρας**

**Συγγραφείς:**

**Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Στυλιανή Ιωαννίδου  
Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Δημήτριος Απίστουλας  
Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Ευάγγελος Μανουβέλος**

**Αξιολογητές/τριες:  
Κατσαρός Κλεάνθης  
Διονάτος Χαράλαμπος**



## Περιεχόμενα

<b>1.1</b>	<b>Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022</b>	<b>9</b>
1.1.1	Σκοπός της θεματικής ενότητας	9
1.1.2	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	9
1.1.3	Έννοιες- κλειδιά	9
1.1.4	Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιότητων του Ν. 4940/2022	10
1.1.5	Κύρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων	10
1.1.6	Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιότητων	15
1.1.7	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης	19
1.1.8	Βιβλιογραφικές αναφορές 1ης θεματικής ενότητας	23
<b>1.2</b>	<b>Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη ψηφιακή εποχή</b>	<b>25</b>
1.2.1	Σκοπός της θεματικής ενότητας	25
1.2.2	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	25
1.2.3	Έννοιες- κλειδιά	25
1.2.4	Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων	26
1.2.5	Έννοια της δεξιότητας	30
1.2.6	Άσκηση αναστοχασμού	32
1.2.7	Βιβλιογραφικές αναφορές 2ης θεματικής ενότητας	32
<b>1.3</b>	<b>Διαχείριση Γνώσης</b>	<b>35</b>
1.3.1	Σκοπός της θεματικής ενότητας	35
1.3.2	Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	35
1.3.3	Έννοιες- κλειδιά	35
1.3.4	Εισαγωγή στη διαχείριση γνώσης	36
1.3.4.1	Τύποι και Κατηγορίες Γνώσης	38
1.3.4.2	Διαχείριση Γνώσης	42
1.3.4.3	Η Διαχείριση Γνώσης ως Στρατηγικό Εργαλείο Διοίκησης	43
1.3.4.4	Τάσεις και Εργαλεία στη Διαχείριση Γνώσης	44
1.3.4.5	Σύγχρονα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης	45
1.3.4.6	Η Γνώση ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	46
1.3.4.7	Η Γνώση ως Περιουσιακό Στοιχείο	46
1.3.4.8	Κίνητρα και Δέσμευση για την Αξιοποίηση της Γνώσης	47
1.3.4.9	Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης και η Χρησιμότητά τους	47
1.3.4.10	Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση	48
1.3.4.11	Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση	48
1.3.4.12	Προστιθέμενη Αξία της Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση	49
1.3.4.13	Σύγχρονες Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση	50
1.3.5	Δημιουργία και Απόκτηση Γνώσεων	51
1.3.5.1	Κουλτούρα Οργανωσιακής Μάθησης και Καινοτομία	51
1.3.5.2	Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης	51
1.3.5.3	Αξιοποίηση Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών για την Απόκτηση Γνώσης	52

1.3.5.4 Τεχνικές Σύλληψης και Τεκμηρίωσης Γνώσης .....	54
1.3.6 Οργάνωση και Ταξινόμηση Γνώσεων .....	56
1.3.6.1 Δημιουργία Οντολογιών και Ταξινομιών .....	56
1.3.6.2 Τεχνολογίες Αναζήτησης και Ανάκτησης Πληροφοριών .....	56
1.3.6.3 Διασφάλιση της Ακεραιότητας και Προσβασιμότητας της Γνώσης.....	57
1.3.6.4 Έλεγχοι Ποιότητας και Αξιοπιστίας Δεδομένων .....	57
1.3.6.5 Πολιτικές Ελέγχου Πρόσβασης και Ασφάλεια Δεδομένων.....	57
1.3.7 Βιβλιογραφικές Αναφορές 3ης Θεματικής Ενότητας .....	58
1.3.8 Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης Θεματικής Ενότητας .....	62
<b>2.1 Στάσεις, Προσωπικότητα και Ταυτότητα στη Διαχείριση Γνώσης. ....</b>	<b>63</b>
<i>Σκοπός της θεματικής ενότητας.....</i>	63
<i>Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....</i>	63
<i>Έννοιες- κλειδιά.....</i>	63
2.1.1 Η έννοια των Στάσεων και η σημασία τους στη Διαχείριση Γνώσης .....	64
2.1.2 Η έννοια της προσωπικότητας και η συμβολή της στη διαχείριση γνώσης.....	69
2.1.3 Ατομική ταυτότητα και η συμβολή της στη διαχείριση γνώσης.....	75
2.1.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού .....	78
Βιβλιογραφία.....	78
<b>2.2 Προσανατολισμός στους στόχους και διαχείριση γνώσης. ....</b>	<b>81</b>
<i>Σκοπός της θεματικής ενότητας.....</i>	81
<i>Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....</i>	81
<i>Έννοιες- κλειδιά.....</i>	81
2.2.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών θεωριών ερμηνείας του προσανατολισμού στους στόχους... 82	
2.2.2. Ανάλυση της σημασίας της ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης 84	
2.2.3 Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών μέσων ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.....	86
2.2.4 Σκιαγράφηση του ρόλου και των παραγόντων συγκρότησης του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.....	88
2.2.5 Ερωτήσεις ανατοχασμού .....	90
Βιβλιογραφία.....	90
<b>2.3 Διαμοιρασμός γνώσης και κοινωνικά διλήμματα.....</b>	<b>93</b>
<i>Σκοπός της θεματικής ενότητας.....</i>	93
<i>Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....</i>	93
<i>Έννοιες- κλειδιά.....</i>	93
2.3.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών των κοινωνικών διλημάτων .....	94
2.3.2 Ανάλυση της σημασίας των κοινωνικών διλημάτων στην ατομική συμπεριφορά στη διαχείριση γνώσης .....	99
2.3.3 Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών κοινωνικών διλημάτων στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας .....	102
2.3.4 Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης του διαμοιρασμού της γνώσης.....	106

2.3.5 Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με τη συμβολή του διαμοιρασμού της γνώσης στη διαχείριση γνώσης.....	110
2.3.6 Ερωτήσεις αναστοχασμού .....	113
Βιβλιογραφία.....	114
<b>2.4 Εφαρμογές διαχείρισης γνώσης και δημιουργικότητα.....</b>	<b>115</b>
2.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας.....	115
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....	115
Έννοιες- κλειδιά.....	115
2.4.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.....	116
2.4.2 Ανάλυση της σημασίας ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης .....	118
2.4.3. Περιγραφή της ενδογενούς προσέγγισης στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας ..	122
2.4.4 Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.....	125
2.4.5. Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης .....	128
2.4.6 Ερωτήσεις αναστοχασμού .....	132
Βιβλιογραφία.....	132
<b>3.1 Η Γνώση ως εργαλείο διαρκούς προσωπικής ανάπτυξης σε ατομικό και υπηρεσιακό επίπεδο .....</b>	<b>134</b>
3.1.1 Στόχοι Ενότητας.....	134
3.1.2 Περιεχόμενο Ενότητας .....	134
3.1.3 Εισαγωγή .....	134
3.1.4 Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη μόχλευση της προσωπικής ανάπτυξης .....	135
3.1.5 Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη μόχλευση της συνεργατικής και ομαδικής ανάπτυξης .....	136
3.1.6 Βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης ...	138
3.1.7 Βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν τον υπηρεσιακό «λειτουργικό» σχεδιασμό.....	139
3.1.8 Σύγκλιση του προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης με τον υπηρεσιακό σχεδιασμό .....	141
3.1.9 Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022 .....	142
3.1.10 Ανάλυση των εμποδίων στην εναρμόνιση και ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης στις τυπικές αρμοδιότητες των υπαλλήλων ή στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό.....	147
3.1.11 Δραστηριότητες για τη βιοματική ανάλυση των εμποδίων .....	150
3.1.12 Συμπεράσματα και βασικά σημεία .....	152
3.1.13 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	153
<b>3.2 Η Γνώση ως μοχλός επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων .....</b>	<b>155</b>
3.2.1 Στόχοι Ενότητας.....	155
3.2.2 Περιεχόμενο Ενότητας .....	155
3.2.3 Εισαγωγή .....	155

3.2.4 Τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων.....	156
3.2.5 Η δεξιότητα του Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα.....	157
3.2.6 Σημασία της συστημικής και συστηματικής Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων.....	157
3.2.7 Επίλυση προβλημάτων σχετικών με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της προσωπικής στοχοθεσίας.....	158
3.2.8 Σενάρια επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης.....	159
3.2.9 Δραστηριότητες για την παρουσίαση βιωματικών σεναρίων επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης σε ατομικό επίπεδο.....	161
3.2.10 Συμπεράσματα και βασικά σημεία.....	162
3.2.11 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	163
<b>3.3 Η Γνώση ως μοχλός επίτευξης ομαδικών αποτελεσμάτων.....</b>	<b>165</b>
3.3.1 Στόχοι Ενότητας.....	165
3.3.2 Περιεχόμενο Ενότητας.....	165
3.3.3 Εισαγωγή.....	165
3.3.4 Τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης ως μοχλού επίτευξης προκαθορισμένων ομαδικών αποτελεσμάτων.....	166
3.3.5 Η δεξιότητα του Προσανατολισμού στο Ομαδικό-Συνεργατικό Αποτέλεσμα.....	168
3.3.6 Σημασία της συστημικής και συστηματικής Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ομαδικών αποτελεσμάτων.....	168
3.3.7 Επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της στοχοθεσίας Τμήματος ή Διεύθυνσης.....	170
3.3.8 Δραστηριότητες για την παρουσίαση βιωματικών σεναρίων επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης σε ομαδικό επίπεδο.....	171
3.3.9 Συμπεράσματα και βασικά σημεία.....	173
3.3.10 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	174
<b>3.4 Η Διαχείριση Γνώσης του εαυτού μου (αυτογνωσία) ως γέφυρα μεταξύ του «θέλω» και του «μπορώ» σε ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα.....</b>	<b>176</b>
3.4.1 Στόχοι Ενότητας.....	176
3.4.2 Περιεχόμενο Ενότητας.....	176
3.4.3 Εισαγωγή.....	176
3.4.4 Η σημασία της «Διαχείρισης Γνώσης του Εαυτού μου» για την προσωπική και συνεργατική αποτελεσματικότητα.....	177
3.4.5 Δημιουργικότητα και Διαχείριση Γνώσης.....	178
3.4.6 Η σημασία της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης.....	180
3.4.7 Η ενδογενής προσέγγιση στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.....	181
3.4.8 Τρόποι ανάπτυξης δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης.....	182
3.4.9 Σενάρια συμβολής της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης.....	183
3.4.10 Δραστηριότητες για δημιουργία νέων σεναρίων.....	184

3.4.11 Συμπεράσματα και βασικά σημεία.....	185
3.4.12 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	186
<b>3.5 Η τακτική ανατροφοδότηση από το προσωπικό για το εργασιακό τους περιβάλλον και τους παράγοντες που το επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά.....</b>	<b>188</b>
3.5.1 Στόχοι Ενότητας.....	188
3.5.2 Περιεχόμενο Ενότητας: .....	188
3.5.3 Εισαγωγή .....	188
3.5.4 Τεχνικές εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης ως συστήματος γνώσης του οργανισμού....	189
3.5.5 Βασικές εννοιες κι εργαλεία της οργανωσιακή διάγνωσης.....	191
3.5.6 Βήματα προσομοίωσης μιας οργανωσιακής διάγνωσης.....	194
3.5.7 Γνωσιακή βάση οργανωσιακής διάγνωσης στο EXCEL .....	196
3.5.8 Συμπεράσματα και βασικά σημεία.....	199
3.5.9 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	199
<b>3.6 Διαχείριση της «Μεταφοράς Γνώσης» μεταξύ υπαλλήλων – Οδηγός μεταφοράς γνώσης για υπαλλήλους που αποχωρούν .....</b>	<b>201</b>
3.6.1 Στόχοι Ενότητας.....	201
3.6.2 Περιεχόμενο Ενότητας .....	201
3.6.3 Εισαγωγή .....	201
3.6.4 Σκοπός του Οδηγού.....	201
3.6.5 Προϋποθέσεις και διαδικασίες μεταφοράς γνώσης.....	202
3.6.6 Α΄ φάση: Ενημέρωση αποχώρησης και σύνταξη σημειώματος μεταφοράς γνώσεων .....	203
3.6.7 Β΄ φάση: Συνάντηση αποχώρησης.....	204
3.6.8 Γ΄ φάση: Συνάντηση μεταφοράς γνώσεων θέσης εργασίας στον διάδοχο της θέσης και παράδοση σημειώματος μεταφοράς γνώσεων .....	204
3.6.9 Πρόσθετες ενέργειες Διευθύνσεων Διοικητικού / Προσωπικού / Ανθρώπινου δυναμικού.....	205
3.6.10 Παραδείγματα και ασκήσεις βιωματικής κατανόησης και εφαρμογής.....	205
3.5.11 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας.....	207



## 1.1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων του δημόσιου τομέα
- ✓ Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων προς αξιολόγηση και των επιλογών για τη βελτίωση τους και την ανάπτυξη του υπαλλήλου
- ✓ Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης βάσει δεξιοτήτων
- ✓ Εστίαση στη δεξιότητα της Επίλυσης προβλημάτων και της δημιουργικότητας.



### 1.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η παρουσίαση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων όπως ισχύει, η παρουσίαση των εννέα δεξιοτήτων οι οποίες θα πρέπει να αναπτυχθούν ή/και να βελτιωθούν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου, καθώς και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης.



### 1.1.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Κατανοήσουν το Ενιαίο πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022
- Προσδιορίζουν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης
- Περιγράφουν τη διαδικασία και το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης



### 1.1.3 Έννοιες- κλειδιά

Αξιολόγηση, Θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης, δεξιότητες

#### **1.1.4 Σχετικά με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022**

##### **Εισαγωγή**

Σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο, πολύπλοκο και αμφίσημο (Bennett & Lemoine 2014), το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (ΔΔ) αποτελεί επένδυση. Οι αλλαγές που συντελούνται στην 4η Βιομηχανική Επανάσταση, η γενιά Z (Woodworth, WEF 2023) και η ταχεία και ξαφνική ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί πρόκληση και πρόσκληση τόσο για τον ιδιωτικό τομέα όσο και για τη ΔΔ. Η βάση της ΔΔ είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και ο νόμος 4940/2022 επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης και στοχοθεσίας των δημοσίων υπηρεσιών εισάγοντας για πρώτη φορά ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων (ΕΠΔ) στη ΔΔ που βασίζεται στα πρότυπα καλών πρακτικών άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Με βάση τις αλλαγές αυτές αναζητούνται από το ανθρώπινο δυναμικό εκείνες οι δεξιότητες (hard, soft and digital skills) που θα ενδυναμώσουν ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις και ταυτόχρονα να είναι ανθεκτικό. Οι νέες τεχνολογίες δίνουν στους πολίτες περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση, συντονισμό δράσεων, συνεργασία και παράκαμψη της γραφειοκρατίας (Schwab 2016), κάτι που πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη η ΔΔ.

##### **1.1.5 Κόρια σημεία του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

Ο Νόμος 4940/2022 καθιερώνει νέο σύστημα αξιολόγησης που επικεντρώνει στη βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και των προϊσταμένων μέσα από Σχέδια Ανάπτυξης. Το βασικό σημείο και αναπόσπαστο τμήμα της αξιολόγησης είναι η στοχοθεσία, ο καθορισμός των στόχων του τμήματος, της διεύθυνσης που βασίζονται στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους των φορέων τους.

Με βάση την Αιτιολογική έκθεση του νόμου η ρύθμιση αυτή επήλθε μετά την πανδημική κρίση και στις αλλαγές που αυτή επέφερε κυρίως στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών καταδεικνύοντας την μετατόπιση του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Στο Α΄ Μέρος οριοθετούνται οι δεξιότητες, εκείνες που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και που, βάσει της διεθνούς πρακτικής, αλλά και σχετικών μελετών, συνιστούν τις ελάχιστες

απαιτούμενες προϋποθέσεις για το ανθρώπινο κεφάλαιο του μέλλοντος (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43). Στο Β΄ Μέρος καθιερώνεται το νέο πλαίσιο αξιολόγησης και στοχοθεσίας που βασίζεται στη λογική των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στο νέο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται ένα εργαλείο που έχει διττό στόχο: α. να προσδιορίσει το επίπεδο δεξιοτήτων κάθε υπαλλήλου σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, και β. την ανάληψη εκείνων των πρωτοβουλιών που είναι απαραίτητες για τη συνεχή ανάπτυξη και ενδυνάμωση του υπαλλήλου.

Η πρώτη βασική επισήμανση είναι ότι στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει σύνδεση με βαθμούς και επιδόσεις (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 43-44). Η δεύτερη επισήμανση αφορά στην προώθηση της έννοιας της ομάδας στις οργανικές μονάδες του δημοσίου.

Ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας είναι υπεύθυνος αφενός, για την υλοποίηση των στόχων, που έχουν ανατεθεί στη μονάδα, αφετέρου, για την κινητοποίηση των υπαλλήλων που απαρτίζουν τη μονάδα του. Ο προϊστάμενος είναι στο επίκεντρο του πλαισίου, καθώς είναι ο μόνος, που αξιολογείται με βαθμό τόσο για την επίτευξη των στόχων όσο και για τις δεξιότητές του και, ως εκ τούτου, λογοδοτεί και ελέγχεται για τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας του.

Ο Αξιολογητής επιλέγει με γνώμονα τους στόχους της μονάδας και τον ρόλο του αξιολογούμενου σε αυτήν, τρεις (3) δεξιότητες του αξιολογούμενου που θεωρεί ότι επιδέχονται περαιτέρω ανάπτυξη. Στόχος είναι η ενδυνάμωση της προστιθέμενης αξίας του αξιολογούμενου στην εκπλήρωση των στόχων της ομάδας ειδικά, αλλά και της υπηρεσίας γενικότερα.

Για την κατάρτιση του Α΄ Μέρους του νόμου ελήφθη υπόψη το πλαίσιο συγκεκριμένων δεξιοτήτων που πρέπει να έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και επί του οποίου δομούνται οι σχετικές με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διαδικασίες στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Σλοβενία (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Επισημαίνεται, επίσης, η καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, της αποτύπωσης δηλαδή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων υπαλλήλων της οργανικής μονάδας, μέσω βαθμολόγησης σε ερωτήσεις προσανατολισμένες στην αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της οργανικής μονάδας και όχι των δεξιοτήτων του προϊσταμένου.

Για την κατάρτιση του Β΄ Μέρους του νόμου ελήφθησαν υπόψη έννοιες όπως ο

σφυγμός ομάδας και το Σχέδιο Ανάπτυξης, όπως τα ανωτέρω εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση ευρωπαϊκών χωρών και ιδίως:

- Ιρλανδία: α. πλαίσιο δεξιοτήτων ως βάση για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και β. υποχρεωτικός καθορισμός «αναπτυξιακών και μαθησιακών» στόχων για τους υπαλλήλους.
- Ηνωμένο Βασίλειο: α. αξιολόγηση προϊσταμένων και από τους υφισταμένους τους, β. στοχοθεσία σε τέσσερις (4) συγκεκριμένες κατηγορίες στόχων και γ. αναθεώρηση στόχων κατά τη διάρκεια της χρονιάς.
- ΟΟΣΑ: α. τα συστήματα αξιολόγησης προϊσταμένων πρέπει να περιλαμβάνουν και αξιολόγηση επίτευξης συμφωνημένων στόχων και β. ανάληψη αναπτυξιακών δράσεων για την ενίσχυση και υποστήριξη των υπαλλήλων που υπολείπονται σε απόδοση (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 51).

Κύρια επιδίωξη του νέου νομοθετικού πλαισίου και μακροπρόθεσμος στόχος των ρυθμίσεων είναι η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης προσέγγισης ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των απαραίτητων δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού (Αιτιολογική Έκθεση 2022: 54).

Κύρια σημεία της διαδικασίας είναι τα εξής:

- Καθιέρωση ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης με το οποίο οριοθετείται το περιεχόμενο των δεξιοτήτων εκείνων που αποτελούν το σημείο αναφοράς του συνόλου των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου. Οι 9 δεξιότητες που προβλέπονται στο ν. 4940/2022 είναι:
  - α. προσανατολισμός στον πολίτη
  - β. ομαδικότητα
  - γ. προσαρμοστικότητα
  - δ. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
  - ε. οργάνωση και προγραμματισμός
  - στ. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα
  - ζ. επαγγελματισμός και ακεραιότητα
  - η. διαχείριση γνώσης και
  - θ. ηγετικότητα.

- Καθιέρωση σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων με βάση το οποίο ο/η υπάλληλος σε συνεννόηση με τον/την προϊστάμενό/ή του/της, εντοπίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται ανάπτυξη. Τα σχετικά έντυπα περιγράφονται στην Υπουργική απόφαση υπ. αριθ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ. 18708 (ΦΕΚ 6176/Τ.Β'/5.12.22).
- Εισαγωγή για πρώτη φορά των εννοιών της συμβουλευτικής (Mentoring) και της καθοδήγησης (Coaching) ως μέθοδοι ανάπτυξης των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.
- Καθιέρωση υποχρεωτικών συναντήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου (checks-ins) τρεις φορές το χρόνο για επισκόπηση προόδου και πιθανή αναθεώρηση του Σχεδίου Ανάπτυξης και για την αξιολόγηση της απόδοσης του έτους και τη διαμόρφωση του Σχεδίου Ανάπτυξης της επόμενης χρονιάς.
- Αξιοποίηση εστιασμένων εκπαιδευτικών δράσεων για τη διαμόρφωση σχεδίων ανάπτυξης δεξιοτήτων στη κατεύθυνση της βελτίωσης της ατομικής και, κατ' επέκταση της οργανωσιακής απόδοσης του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Σύμφωνα με την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης (ΑΣΥΡ) του ν.4940/2022 (Βουλή των Ελλήνων, 2022): «Η πανδημική κρίση και οι αλλαγές, που επήλθαν, μεταξύ άλλων, στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, κατέδειξε την αναγκαιότητα μετατόπισης του σημείου αναφοράς της δημόσιας διοίκησης στον υπάλληλο και τις δεξιότητες που αυτός διαθέτει. Δεδομένης της μονιμότητας της δημοσιοϋπαλληλικής σχέσης, η διακύβευση των πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού είναι η λειτουργία της διοίκησης βάσει της αρχής «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Ουσιαστικά, ο νέος νόμος προσπαθεί να δώσει μια νέα οπτική γωνία στην αξιολόγηση συνδέοντας τις διαδικασίες για πρώτη φορά με την ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο νόμος 4940/2022 εστιάζει σε πυλώνες όπως η στρατηγική διοίκηση μέσω στόχων, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση με την διερεύνηση και ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και η δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων για την ευημερία των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ.

Στο επίκεντρο της ΔΔ υπάρχει ο Άνθρωπος, τόσο ως πολίτης αλλά και ως

εργαζόμενος/η για τη ΔΔ, οι δεξιότητές του και η εξασφάλιση της αξιοκρατίας. Αποτελεί ένα καθοριστικό εργαλείο για τη ΔΔ ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει όχι μόνο «το ποιος άνθρωπος σε ποια θέση» αλλά και «τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση». Η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της πολυπόθητης αξιοκρατίας αλλά και της αποτελεσματικότητας στην Ελληνική ΔΔ (Μπουρμπούλη 2023).

Με τη νέα νομοθεσία, η αξιολόγηση αποκτά ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα:

- θέτοντας σαφείς στόχους με επίκεντρο τον άνθρωπο και μέσα από τον άνθρωπο,
- αναγνωρίζοντας τις ανάγκες των υπηρεσιών,
- προωθώντας κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων και απόψεων,
- συμπεριλαμβάνοντας το ανθρώπινο δυναμικό τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών με την επίδειξη υπευθυνότητας και αφοσίωσης από πλευράς τους και
- αξιολογώντας την απόδοση.

Με τη στοχοθεσία σε τρεις άξονες και τη θέσπιση: του ελάχιστου υποχρεωτικού αριθμού στόχων, τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια καθ'όλη τη διάρκεια του έτους, τον αυξημένο ρόλο του Προϊστάμενου/ης/Αξιολογητή/τριας, το Σχέδιο Ανάπτυξης, τη θέσπιση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας, την Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, και την εισαγωγή πιλοτικού συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής, δίνει για πρώτη φορά τη δυνατότητα στους δημοσίους υπάλληλους να προσβλέπουν τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική τους ανάπτυξη.



**ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Στο σημείο αυτό μπορεί να δοθεί φύλλο με διάφορες ερωτήσεις, να καταναμηθούν οι συμμετέχοντες/χουσες σε ομάδες και να απαντήσουν σχετικά με τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου θεσμικού πλαισίου. *Εναλλακτικά: μπορεί οι συμμετέχοντες/ουσες να καταναμηθούν σε ομάδες και να συγκεντρώσουν ιδέες των μελών που θα συζητηθούν στην ολομέλεια (Καταιγισμός ιδεών).*



**ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.** Στο πλαίσιο της σύγχρονης εκπαίδευσης μπορεί να δοθεί ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις σχετικά με το νέο θεσμικό πλαίσιο αξιολόγησης στις οποίες θα απαντήσουν οι συμμετέχοντες/χουσες και θα δοθεί ανατροφοδότηση με τις επισημάνσεις των ορθών απαντήσεων.

### 1.1.6 Προσδιορισμός των εννέα (9) δεξιοτήτων

Κάθε δημόσιος οργανισμός θεωρεί το ανθρώπινο κεφάλαιο ως το βασικό του πλεονέκτημα που παίζει καθοριστικό ρόλο στην οργανωτική του απόδοση και επιτυχία, με εργαζόμενους/ες που διαθέτουν τόσο σκληρές, όσο και ήπιες δεξιότητες (Majid, et al 2019). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν συγκεκριμένη γνώση, ενώ οι Ήπιες περιλαμβάνουν ένα σύνολο άυλων δεξιοτήτων των οποίων η χρησιμότητά και η σπουδαιότητά τους εξαρτάται από τη θέση εργασίας που έχει ο/η εργαζόμενος/η (Matteson, Anderson & Boyden 2016). Παρατηρείται ότι οι σκληρές δεξιότητες μπορούν να μετρηθούν εύκολα, ενώ οι ήπιες δεξιότητες δεν είναι τόσο εύκολο να μετρηθούν, διότι ανήκουν στις Άυλες Δεξιότητες.

Η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στο δημόσιο τομέα θεωρείται αναγκαία και απαραίτητη, όχι μόνο σε επίπεδο αρχικής κατάρτισης αλλά και σε επίπεδα επαναπροσανατολισμού και επανακατάρτισής τους (Μπουρμπούλη, Νιάρη 2023).

Οι δεξιότητες και η διά βίου μάθηση έχουν ζωτική σημασία για τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία και, ως εκ τούτου, αποτελούν βασικό παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Fernandez 2023, European Commission 2020). Η παροχή των κατάλληλων δεξιοτήτων επιτρέπει στα στελέχη να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, να αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες (Woessmann 2017), και βάζει τα θεμέλια για την έρευνα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί την παροχή ισότιμης πρόσβασης σε πρόσθετες ευκαιρίες αναβάθμισης δεξιοτήτων, ανεξάρτητα από το φύλο, τη φυλετική ή εθνοτική καταγωγή, τη θρησκεία ή τις



πεποιθήσεις, την αναπηρία, την ηλικία ή το σεξουαλικό προσανατολισμό, συμπεριλαμβανομένων των ενηλίκων με χαμηλά προσόντα και δεξιότητες και των ατόμων που προέρχονται από οικογένειες μεταναστών (Fernandez 2023, European Commission 2020).

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν.4940/2022: «Θεσπίζεται Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για τους υπαλλήλους που υπηρετούν στους φορείς του δημόσιου τομέα που υπάγονται στην παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 4765/2021 (Α' 6) και το οποίο λαμβάνεται υπόψη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, ιδίως, των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους». Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου καθορίζεται το «Περιεχόμενο Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων» όπως αποτυπώνεται στον **Πίνακα 1.1.** που ακολουθεί:

Δεξιότητα	Στοιχεία της δεξιότητας	Συμπεριφορές
<b>Προσανατολισμός στον πολίτη</b>	Επιδεικνύει ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εξυπηρετεί τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα "	Κατανοεί και ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη (εναλλακτικός όρος «πελάτης» = αποδέκτης της υπηρεσίας). Εξυπηρετεί με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές στον πολίτη.
<b>Ομαδικότητα</b>	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	Στοιχίση με τους στόχους της ομάδας: Τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου συγκλίνουν και βοηθούν συνολικά τα αποτελέσματα της ομάδας. Συνεργασία: Προσφέρει βοήθεια ή/και καθοδήγηση στους συναδέλφους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Επικοινωνεί αποτελεσματικά βοηθώντας τους συναδέλφους του να συνεργαστούν έτσι ώστε δημιουργηθεί το πλαίσιο για αμοιβαία συνεισφορά στους κοινούς στόχους της ομάδας Συμμετέχει ενεργά στη λήψη αποφάσεων, συζητώντας ανοιχτά με τους συναδέλφους του τις ιδέες και τις προτάσεις και επιδεικνύοντας σεβασμό στη διαφορετικότητα. Αναγνωρίζει την αξία της συνεισφοράς τους και προσπαθεί να ενώνει την ομάδα γύρω από κοινούς στόχους.



<b>Προσαρμοστικότητα</b>	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει στα ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	Εκμεταλλεύεται αλλαγές σε τεχνολογίες, εργαλεία, συστήματα, πολιτικές, και διαδικασίες που εισάγονται στον χώρο εργασίας για να βελτιώσει το έργο της μονάδας. Ενημερώνεται και εκπαιδεύεται, προς όφελος των αποτελεσμάτων των δικών του και της ομάδος. Επισημαίνει προβλήματα που προκύπτουν από αλλαγές και συμμετέχει στην επίλυσή τους. Παράγει το βέλτιστο αποτέλεσμα με τους διαθέσιμους πόρους και δεν αποθαρρύνεται εστιάζοντας στις ελλείψεις.
<b>Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</b>	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσήλωση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του	Εστιάζει σε ότι έχει σημασία για την παραγωγή του έργου αποφεύγοντας να αποπροσανατολιστεί από διασπαστικούς παράγοντες. Επιδιώκει βελτιώσεις σε κάθε σημαντικό για το αποτέλεσμα παράγοντα. Δεν αφήνει διαδικασίες, προσωπικότητες ή συγκυρίες να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του. Αξιολογεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται, προκειμένου να εντοπίζει τυχόν υστερήσεις και να προβαίνει έγκαιρα στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την επίτευξη των στόχων.
<b>Οργάνωση &amp; Προγραμματισμός</b>	Ιεραρχεί καταλλήλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προσήκουσα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.	Δημιουργεί καταλόγους με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που πρέπει να εκτελεστούν, καθορίζοντας προτεραιότητες και χρονοδιαγράμματα, για να εξασφαλίσει ότι οι πιο σημαντικές και επείγουσες εργασίες θα ολοκληρωθούν πρώτα. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά εργαλεία διαχείρισης χρόνου, ηλεκτρονικά και μη, για να παρακολουθεί την πρόοδο των καθηκόντων και να λαμβάνει έγκαιρες αποφάσεις σχετικά με την αναδιάταξη των προτεραιοτήτων και την αναπροσαρμογή των προθεσμιών. Επικοινωνεί τακτικά με τους συναδέλφους και τους πολίτες / πελάτες για να κατανοήσει τις αλλαγές στις ανάγκες και τις προτεραιότητες, και προσαρμόζει το πρόγραμμα και την οργάνωση των καθηκόντων του ανάλογα, εξασφαλίζοντας ότι θα ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις και θα επιτύχει τους στόχους
<b>Επίλυση προβλημάτων &amp; Δημιουργικότητα</b>	Επιδεικνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προσέγγισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα	Διακρίνει τα προβλήματα πριν εκδηλωθούν και δρα προληπτικά. Πραγματοποιεί λεπτομερή ανάλυση του προβλήματος. Εξετάζει διάφορες πτυχές και παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία του προβλήματος /δυσχέρειας. Προτείνει λύσεις, πολλές φορές καινοτόμες. Σε περίπτωση που το υπάρχον σύστημα ή οι διαδικασίες δεν λειτουργούν αποτελεσματικά,

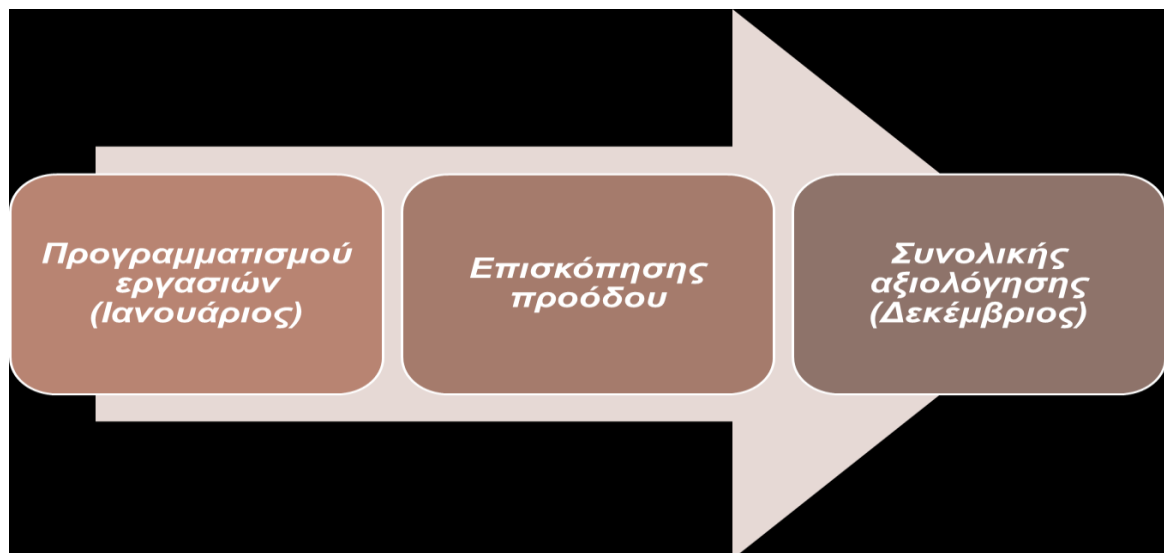
	ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	εξετάζει εναλλακτικές λύσεις και προτείνει βελτιώσεις που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να επιταχύνουν την επίτευξη των στόχων. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του για την ανταλλαγή ιδεών και τη διερεύνηση διαφορετικών προσεγγίσεων στην επίλυση προβλημάτων, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Αναγνωρίζει τη σημασία της συλλογικής σκέψης και της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών λύσεων.
<b>Επαγγελματισμός &amp; ακεραιότητα</b>	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων του με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	Αυξημένη υπευθυνότητα: αναλαμβάνει την ευθύνη για τα λάθη του. Συμμόρφωση με τους κανονισμούς: Ακολουθεί πιστά τους κανονισμούς και τις νομοθετικές ρυθμίσεις που διέπουν την εργασία του, εξασφαλίζοντας την ακεραιότητα των διαδικασιών και την προστασία των συμφερόντων του δημοσίου. Διακυβέρνηση και αποφασιστικότητα: Επιδεικνύει ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίβλεψης έργων ή πρωτοβουλιών, πάντα με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την αποφυγή προσωπικών προκαταλήψεων ή επιδιώξεων. Κάθε του δράση είναι σε συμφωνία με τα ηθικά πρότυπα και τις αξίες του επαγγέλματός του. Το προσωπικό του όφελος είναι συνυφασμένο με αυτό της ομάδας και του οργανισμού.
<b>Διαχείριση της γνώσης</b>	Επιδεικνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία	Συνεχής μάθηση και βελτίωση: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη γνώση, αναζητά συνεχώς ευκαιρίες για εκπαίδευση και κατάρτιση, ώστε να εμπλουτίσει τις δεξιότητές του προς όφελος των αποτελεσμάτων του . Μοιράζεται: Δρα άτυπα σαν μέντορας ή coach για οποίον χρειάζεται την γνώση και εμπειρία του. Στηρίζει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση των υπολοίπων μελών της ομάδας. Δεν δρα ως gatekeeper (δηλαδή φύλακας γνώσεως).
<b>Ηγετικότητα</b>	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η	Καλλιεργεί εμπιστοσύνη και “ψυχολογική ελευθερία” ώστε οι συνάδελφοί του να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις απόψεις τους, να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται χωρίς επιφυλάξεις. Έγκαιρη και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Είναι σε θέση να βοηθά την ομάδα να λαμβάνει τις σωστότερες κάθε φορά αποφάσεις . Καθοδήγηση και προσανατολισμός της ομάδας: Βοηθά τους συναδέλφους του να στοχεύσουν προς την σωστή κατεύθυνση και υποστηρίζει τα μέλη της ομάδας, ώστε να επιτευχθούν οι κοινói

	ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	στόχοι. Θετική επιρροή και ανταπόκριση: Επηρεάζει τους γύρω του για απόδοση πέρα από την ελάχιστη αποδεκτή, χωρίς την χρήση εξουσίας θέσεως ή ισχύος. Αποτελεί θετικό παράδειγμα και δρα ως πρότυπο με τις δράσεις του για τους συναδέλφους του.
--	--	---

Πίνακας 1.1 Εννέα (9) δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου: στοιχεία δεξιοτήτων και συμπεριφορές

### 1.1.7 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης αξιολόγησης

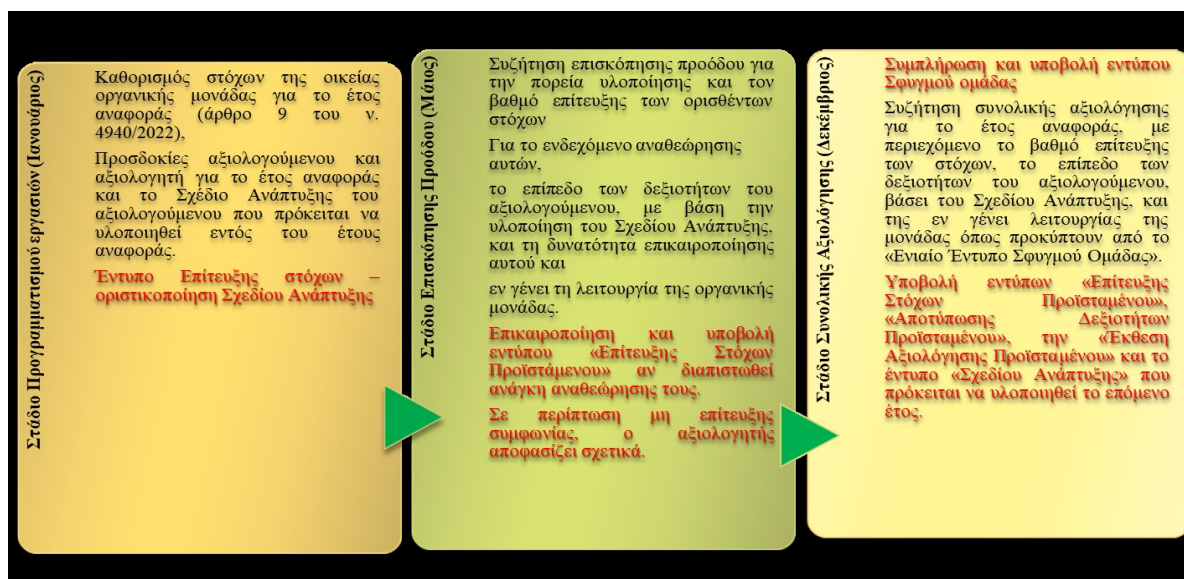
Η διαδικασία αξιολόγησης είναι συνδεδεμένη με τη διαδικασία στοχοθεσίας. Η έναρξη και η ολοκλήρωση της αξιολόγησης προϋποθέτουν καθορισμό, παρακολούθηση και υλοποίηση στόχων της μονάδας. Το έτος αναφοράς της αξιολόγησης είναι το ημερολογιακό έτος και διενεργείται σε τρία στάδια όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 1.1. που ακολουθεί.



Γράφημα 1.1 Στάδια διενέργειας αξιολόγησης

Η συγκέντρωση δεδομένων και πληροφοριών ανά στάδιο που θα οδηγήσει στη συνολική αποτίμηση και αξιολόγηση της απόδοσης στο τέλος του έτους, διευκολύνει το ρόλο του/της αξιολογητή/τριας και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκομένων στην ιεραρχική δομή της οργανωτικής μονάδας (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2016). Τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συζητήσεις τροφοδοτούν το Σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου υπαλλήλου για το επόμενο έτος. Για πρώτη φορά αξιοποιείται και ένα νέο εργαλείο για την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους/τις υπαλλήλους, ο σφυγμός της ομάδας. Αυτή η αξιολόγηση

διενεργείται μέσα από ειδική πλατφόρμα που βρίσκεται στο Μητρώο Ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου. Στο Γράφημα 1.2 που ακολουθεί αποτυπώνονται τα έντυπα που θα πρέπει να συμπληρώσει και υποβάλει ο/η προϊστάμενος/η ανά στάδιο.



Γράφημα 1.2 Έντυπα προς συμπλήρωση ανά στάδιο

Ο/Η αξιολογητής/τρια - κατά την κρίση του και με γνώμονα τον ρόλο του/της υπαλλήλου στην ομάδα,- καλείται να επιλέξει:

- ✓ από τις εννέα (9) συνολικά δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό εργασιακό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου,
- ✓ τις δεξιότητες του/της αξιολογούμενου/ης, οι οποίες, κατά την κρίση του/της Αξιολογητή/τριας επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης, χαρακτηρίζονται ως προς ανάπτυξη δεξιότητες, και είναι αυτές για τις οποίες θα κληθεί ο/η αξιολογητής/τρια να επιλέξει στο Σχέδιο Ανάπτυξης τις κατάλληλες μεθόδους και δράσεις βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης αυτών.

Στην περίπτωση, που ο/η αξιολογητής/τρια, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου καθιστά εξαιρετικά δυσχερή την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, τότε δεν επιλέγει δεξιότητες και παραθέτει ανά δεξιότητα ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία για την οποία απαιτείται η καταγραφή των πραγματικών περιστατικών που συντέλεσαν στην κρίση αυτή.

Η μη επιλογή δεξιοτήτων συνιστά αφενός αιτία παραπομπής της έκθεσης στο υπηρεσιακό συμβούλιο για τη διαμόρφωση κρίσης ως προς τη δυνατότητα προαγωγής, ενώ παράλληλα θεμελιώνεται για τον αξιολογούμενο δικαίωμα ένστασης επί της αξιολόγησης ενώπιον της ΕΕΑ.

Για υπάλληλο που έχει αναπτυγμένες δεξιότητες και παράλληλα έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς εξαιρετική επίδοση, σε ένα ή περισσότερα θεματικά πεδία, τα οποία σχετίζονται με έναν από τους 24 τομείς Δημόσιας Πολιτικής του άρθρου 12 της υπό στοιχεία ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25.11.2022 (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ) Υπουργικής Απόφασης, ο/η αξιολογητής/τρια δύναται να συμπληρώσει στο αντίστοιχο πεδίο τα εν λόγω θεματικά πεδία.

Στην περίπτωση αυτή για κάθε θεματικό πεδίο αλλά και για κάθε δεξιότητα που έχει επιλεγεί ως αναπτυγμένη οφείλει να παραθέσει αιτιολογία και να καταγράψει τα συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά με τα οποία στοιχειοθετείται αυτή.

Στο τρίτο στάδιο της διαδικασίας, προκύπτει η έκθεση αξιολόγησης του υπαλλήλου στην οποία αποτυπώνονται τα εξής στοιχεία:

1. Τα στοιχεία αποτύπωσης δεξιοτήτων, τα οποία περιλαμβάνουν μία (1) έως τρεις (3) αναπτυγμένες δεξιότητες, καθώς και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τις οποίες ο/η αξιολογούμενος/η οφείλει να βελτιώσει κατά την κρίση του/της αξιολογητή/ριάς του/της.
2. Τα στοιχεία του αποτελέσματος της αξιολόγησης του/της αξιολογούμενου/ης υπαλλήλου (δηλ. ημερομηνία γνωστοποίησης της έκθεσης αξιολόγησης, ένδειξη παραπομπής στο υπηρεσιακό συμβούλιο, ένδειξη θεμελίωσης δικαιώματος ένστασης, ένδειξη παραπομπής στην ΕΕΑ λόγω υψηλής απόδοσης).
3. Τα στοιχεία που αφορούν σε τυχόν εξέταση της έκθεσης αξιολόγησης από την ΕΕΑ.

Προκειμένου να μπορέσει να συνταχθεί έκθεση αξιολόγησης – προϊσταμένου/ης ή υπαλλήλου - καθώς και Σχέδιο Ανάπτυξης ως ελάχιστο χρονικό διάστημα ορίζονται οι τέσσερις (4) μήνες. Αν Πρ/νος/η μετακινείται πριν τη διενέργεια του τρίτου σταδίου της αξιολόγησης, διενεργούνται υποχρεωτικά από τον/την αξιολογητή/τρια του/της, στην υπηρεσία προέλευσης, οι ενέργειες που προβλέπονται κατά το τρίτο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Αν η μετακίνηση πραγματοποιηθεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, οι



ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγησή του/της διενεργούνται υποχρεωτικά και στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα. Ως εκ τούτου, για αξιολογούμενο/η που είναι προϊστάμενος/η ενδέχεται να προκύψουν εντός του αξιολογικού έτους δύο εκθέσεις αξιολόγησης, υπό την προϋπόθεση ότι θα συμπληρώσει και στη νέα θέση χρονικό διάστημα υπηρεσίας τεσσάρων μηνών τουλάχιστον.

Ο/Η υπάλληλος που αποχωρεί λόγω μετακίνησης, μετάθεσης, απόσπασης ή μετάταξης από τη θέση του/της, στην οποία έχει συμπληρώσει, ωστόσο, το ελάχιστο χρονικό διάστημα των τεσσάρων μηνών, οφείλει, πριν την αποχώρηση του/της, να υποβάλει το έντυπο σφυγμού ομάδας για τον/την προϊστάμενο του/της.

Αν υπάλληλος αποχωρεί πριν την 31η Αυγούστου του έτους αναφοράς, δεν προβλέπεται η σύνταξη ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης.

Στην περίπτωση αυτή, όπως και σε περίπτωση διορισμού ή πρόσληψης υπαλλήλου πριν την 31η Αυγούστου, οι ενέργειες που αφορούν στην αξιολόγηση του/της διενεργούνται υποχρεωτικά στην υπηρεσία υποδοχής, εντός δέκα (10) ημερών από την τοποθέτηση στη νέα οργανική μονάδα.

Σχετικά με τις Επιτροπές Εποπτείας Αξιολόγησης βάσει του νέου θεσμικού πλαισίου η ΕΕΑ «...αποτελείται από:

1. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον αναπληρωτή του, ως Πρόεδρο,
2. ένα (1) μέλος που προέρχεται από την Εθνική Αρχή Διαφάνειας (Ε.Α.Δ.) με τον αναπληρωτή του και
3. ένα (1) μέλος που προέρχεται από το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) με τον αναπληρωτή του...».

Ειδικότερα, το έργο των Επιτροπών συνίσταται στα εξής:

1. την εξέταση τυχόν ενστάσεων των αξιολογούμενων,
2. τον έλεγχο και την έγκριση των εκθέσεων αξιολόγησης υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων και
3. την εξέταση των εισηγήσεων των καθ' ύλην αρμόδιων μονάδων της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης (πρώην ΓΓΑΔΔΤ) σε συνέχεια ανάλυσης στατιστικών δεδομένων επί εισηγήσεων για τις διαμορφούμενες τάσεις και τυχόν ακραίες αποκλίσεις, και τη λήψη σχετικών διορθωτικών μέτρων (όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή

εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων). Κατά την εξέταση των αξιολογήσεων οι ΕΕΑ οφείλουν να αιτιολογούν τις αποφάσεις τους παραθέτοντας ειδική αιτιολογία.

### 1.1.8 Βιβλιογραφικές αναφορές 1ης θεματικής ενότητας

Αιτιολογική έκθεση για το Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών με τίτλο «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα της Ελληνικής Βουλής: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11975289.pdf>

Μπουρμπούλη Α., Νιάρη Μ. (2023). «Η σημασία της αναβάθμισης & του επαναπροσανατολισμού των ήπιων δεξιοτήτων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων για τη Δημόσια Διοίκηση: η περίπτωση των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)», Πρακτικά 1ου Διεθνούς Συνεδρίου «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων την Εποχή της Αβεβαιότητας: Δρόμοι για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική Συνοχή, (Υπό έκδοση).

Μπουρμπούλη Α. (2023), «Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων του νόμου 4940/2022 και η ανθρωποκεντρική του διάσταση στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ)», 9ο Διεθνές Συνέδριο ΙΑΚΕ «Πολίτης, Εκπαίδευση και Πολιτική Συνοχή, πρακτικά υπό έκδοση.

N.4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων,...και άλλες διατάξεις», Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την επίσημη ιστοσελίδα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Εσωτερικών: <https://www.apografi.gov.gr>

N. 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112 - 14.06.2022), Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και

άλλες διατάξεις Ανακτήθηκε την 20/10/22 από την ιστοσελίδα του kodiko.

<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/797906/nomos-4940-2022>

European Commission, “European Skills Agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience”, (COM (2020) 274 final)

Fernandez, M. S. (2023). "Education, Training and Lifelong Learning in the European Pillar of Social Rights: The Implementation at EU Level and in Spain." ISLSSL European Regional Congress-The Lighthouse Function of Social Law. Cham: Springer International Publishing.

Schwab, K. (2016). “The Fourth Industrial Revolution, The World Economic Forum”. Available at <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

Woodworth, E.(2023) "How the World Economic Forum damages the credibility of climate science." American Journal of Economics and Sociology 82.5, σσ.493-511.

Woessmann, Ludger, (2017). The Economic Case for Education, στοHanushek, Eric A., et al. "General education, vocational education, and labor-market outcomes over the lifecycle."Journal of human resources 52.1 (2017), σσ.48-87.



## 1.2 Έννοια της δεξιότητας και Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού στη ψηφιακή εποχή

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Τις Δεξιότητες του Ανθρώπινου Δυναμικού για την νέα ψηφιακή εποχή
- ✓ Τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων



### 1.2.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια της δεξιότητας, να προσδιοριστούν οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την νέα ψηφιακή εποχή και η διοίκηση βάσει ικανοτήτων.

### 1.2.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια της δεξιότητας
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- ✓ Κατανοούν και περιγράφουν τη διοίκηση βάσει ικανοτήτων.



### 1.2.3 Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα, Δεξιότητες για το δημόσιο, διοίκηση βάσει ικανοτήτων

#### 1.2.4 Δεξιότητες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής και διοίκηση βάσει ικανοτήτων

Οι προκλήσεις της νέας ψηφιακής εποχής έχουν επιπτώσεις στο δημόσιο τομέα, στην άσκηση της διακυβέρνησης αλλά και στις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.

Το θέμα έχει απασχολήσει τους θεωρητικούς εδώ και αρκετές δεκαετίες λόγω των αλλαγών που έχουν γίνει στην αντίληψη για το δημόσιο τομέα σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ) και στην αλλαγή της λειτουργίας του προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά και προς την κατεύθυνση της στοχοθεσίας αλλά και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας βάσει δεικτών.

Οι αλλαγές, οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις συνοδεύονται από ευρείας κλίμακας επιμορφώσεις και εκπαιδεύσεις ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στα καθήκοντά τους. Οι αλλαγές αυτές επηρέασαν όλους τους τομείς της δημόσιας διακυβέρνησης και το ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα άσκησης της δημόσιας διακυβέρνησης σταδιακά. Έννοιες όπως αποδοτικότητα, στοχοθεσία, μέτρηση, αξιολόγηση, δείκτες κ.ά. εντάσσονται στη διοικητική πρακτική όπως και εργαλεία τα οποία λειτουργούν προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι προκλήσεις όμως της νέας ψηφιακής εποχής δημιούργησαν και άλλες απαιτήσεις σχετικά με τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα. Για τις νέες αυτές ικανότητες και δεξιότητες στον ιδιωτικό τομέα και σχετικά με την προετοιμασία της νέας γενιάς για την νέα ψηφιακή εποχή σε έκθεση των DeloitteGlobal&theGlobalBusinessCoalition (2018) αναφέρεται «ότι η αναντιστοιχία που υπάρχει αυτή την στιγμή μεταξύ των δεξιοτήτων των νέων και των αναγκών των επιχειρήσεων θα διευρυνθεί ακόμα περισσότερο, καθώς οι αλλαγές της 4ης βιομηχανικής επανάστασης μετασχηματίζει τις επιχειρήσεις και τις εργασίες ταχύτερα από ότι προσαρμόζονται οι εργαζόμενοι.» (Deloitte Global & the Global Business Coalition, 2018).

Μπροστά στο θέμα αυτής της αναντιστοιχίας «οι ηγέτες και οι οραματιστές αναγνωρίζουν ως υποχρέωση - ακόμη και ευκαιρία - να επανεξετάσουν την αντιστοιχία θέσεων εργασίας και δεξιοτήτων, καθώς και τον τρόπο που οι μελλοντικοί εργαζόμενοι θα μπορέσουν να επιδείξουν αυτές τις δεξιότητες».

Πολλοί θεωρητικοί εστιάζουν στις νέες δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα (Κομσέλη, 2020).

Στη σχετική συζήτηση στο Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2016, οι δεξιότητες που αναδείχτηκαν ως απαραίτητες είναι οι: **Σύνθετη επίλυση προβλημάτων**, Κριτική σκέψη, **Δημιουργικότητα**, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός στις υπηρεσίες, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία. Ο Brown Gr. (2017) αναφέρει «απαιτούνται παρεμβάσεις που υποστηρίζουν προσεγγίσεις διδασκαλίας χωρίς αποκλεισμούς και συνεχείς μαθησιακές εμπειρίες σχετικές με τις προκλήσεις που μπορούμε να εντοπίσουμε σήμερα και εκείνες που μπορούμε να προβλέψουμε για αύριο.» Αναφερόμενος στις δεξιότητες που θα απαιτηθούν στον δημόσιο τομέα, ο Brown A. (2019) υποστηρίζει ότι θα αναπτυχθούν νέες δεξιότητες, όπως, **δημιουργικότητα**, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα. Σημαντικές δεξιότητες ακόμα για τον Brown είναι η αυτορύθμιση, η ανοιχτότητα για αλλαγές και η εξοικείωση με την ασάφεια, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά. Ένα πρόβλημα ελλείμματος δεξιοτήτων, που θα απαιτηθούν στην νέα εποχή, εντοπίζεται, σύμφωνα με τους Santeli&Gerdon (2019, όπ. αναφ. στο Κομσέλη, 2020) στις δεξιότητες διαχείρισης δεδομένων και δεξιότητες Τεχνητής Νοημοσύνης.

Παρατηρούμε ότι οι επιστήμονες συμφωνούν ότι η επίδραση της τεχνολογίας και η έλευση της ψηφιακής εποχής θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό. Εντοπίζονται ορισμένες δεξιότητες που κατά την άποψη των θεωρητικών θα πρέπει να διαθέτουν τα άτομα, όπως ενσυναίσθηση, τεχνικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα. Όμως σε αυτό που συμφωνούν οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, είναι ότι, στην ψηφιακή εποχή θα μπορέσουν να ανταποκριθούν τα άτομα που **«μαθαίνουν πώς να ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»** -παραφράζοντας την φράση του Toffler. Εκτιμάται λοιπόν, η δια βίου εκπαίδευση ως απαραίτητη για την ανάπτυξη των ατόμων και την προσαρμογή τους στα νέα περιβάλλοντα εργασίας.

Στον Πίνακα 2.1. που ακολουθεί επιχειρείται η ευσύνοπτη παρουσίαση της επίδρασης των προκλήσεων της ψηφιοποίησης και της νέας εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό γενικά (συμπεριλαμβανόμενου εκείνου του δημόσιου τομέα) με βάση τους

θεωρητικούς ή τις σχετικές εκθέσεις για το θέμα.

Θεωρητικοί/ Εκθέσεις	Επίδραση στο ανθρώπινο δυναμικό
Alvin Toffler (1970)	Το μέλλον θα είναι για εκείνους που πρέπει, να «Ξεμαθαίνουν και να ξαναμαθαίνουν»
World Economic Forum (2016)	Σύνθετη επίλυση προβλημάτων, Κριτική σκέψη, Δημιουργικότητα, Διαχείριση ανθρώπων, Συντονισμός με άλλα άτομα, Συναισθηματική νοημοσύνη, Κρίση και λήψη αποφάσεων, Προσανατολισμός της υπηρεσίας, Διαπραγμάτευση, Γνωστική ευελιξία.
Brown Gr. (2017)	Ανάπτυξη σφαιρικών ικανοτήτων και τεχνολογικών δεξιοτήτων είναι επείγουσα ανάγκη, επειδή θα επιτρέψει σε όλους να βρουν τη θέση της στον αυριανό κόσμο
Deloitte Global & Global Business Coalition (2018) <sup>1</sup>	<p><b>Προετοιμασία για εργασία</b> (Αλφαριθμητισμός, αριθμητική, ψηφιακό γραμματισμό, σύνοψη, παρουσίαση, διαχείριση χρόνου, επαγγελματισμό, εθιμοτυπία)</p> <p><b>Ήπιες δεξιότητες</b>, (Επικοινωνία, κριτική σκέψη, δημιουργική σκέψη, συνεργασία, προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ηγεσία, κοινωνική και συναισθηματική μάθηση, ομαδική εργασία, αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, νοοτροπία ανάπτυξης και βελτίωσης, πολιτιστική επίγνωση)</p> <p><b>Τεχνικές δεξιότητες</b> (Προγραμματισμός υπολογιστών, κωδικοποίηση, διαχείριση έργου, χρηματοοικονομική διαχείριση, μηχανικές λειτουργίες, δεξιότητες βασισμένες στην τεχνολογία, , της τεχνολογικές δεξιότητες, και της ειδικές δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. νοσηλευτική, γεωργική, νομική).</p> <p><b>Επιχειρηματικότητα</b> (Πρωτοβουλία, καινοτομία, δημιουργικότητα, εργατικότητα, επινοητικότητα, ανθεκτικότητα, εφευρετικότητα, περιέργεια, αισιοδοξία, ανάληψη κινδύνου, θάρρος, επιχειρηματική αίσθηση και επιχειρηματική λειτουργία). Της οι προαναφερόμενες κατηγορίες δεξιοτήτων θα πρέπει να αποκτώνται από την οριζόντια δράση της Δια Βίου εκπαίδευσης, που ορίζεται ως «Μία συνεχής διαδικασία απόκτησης της γνώσης και νέων δεξιοτήτων, καθώς προοδεύουν τα άτομα μέσω της επαγγελματικής και προσωπικής καριέρας.</p>
Brown (2019)	Δημιουργικότητα, συναισθηματική νοημοσύνη (συμπεριλαμβανομένης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης), συνεργασία, επικοινωνία και ευελιξία για να κάνουν τη δουλειά που δεν μπορούν να κάνουν τα μηχανήματα, αυτορύθμιση, ανοιχτότητα για αλλαγές, εξοικείωση με την ασάφεια
Santeli & Gerdon, (19.8.2019)	Έλλειμμα δεξιοτήτων Τεχνητής νοημοσύνης που εμποδίζει την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων

Πίνακας 2.1 Επίδραση των αλλαγών της ψηφιακής εποχής στο ανθρώπινο δυναμικό (προσαρμογή από Κομσέλη, 2020)

<sup>1</sup>Αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που απευθυνόταν σε νέους. Deloitte Global & Global Business Coalition, σ. 16.



## Επισήμανση

**Για την αντιμετώπιση των προκλήσεων η διοίκηση ικανοτήτων αποτελεί στρατηγικό εργαλείο για τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης.** Περιλαμβάνει την αξιοποίηση ενός μοντέλου ή πλαισίου διοίκησης βάσει ικανοτήτων το οποίο όταν εφαρμόζεται βοηθά τους εργαζόμενους να αντιληφθούν, να εφαρμόσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Το πλαίσιο ικανοτήτων είναι ένα εργαλείο βάση του οποίου οι ικανότητες εκφράζονται, αξιολογούνται και μετρώνται (Strebleretal, 1997). Ταυτόχρονα, το μοντέλο διοίκησης βάση ικανοτήτων αξιοποιεί την έννοια της ικανότητας ως μέσο για τη βελτίωση των διαδικασιών, μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. πρόσληψη, επιλογή, ανάπτυξη κλπ) στο πλαίσιο της Οργάνωσης.

Η ιδέα για την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ικανότητες χρονολογείται από τις αρχές του 1970 όταν για πρώτη φορά προτάθηκαν οι ικανότητες ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση από τον McClelland (1973). Η διοίκηση ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιείται ως αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και είναι ιδιαίτερα διαδομένη πρακτική στους οργανισμούς κυρίως του ιδιωτικού τομέα.

Ο Boyatzis (1982) όρισε τις ικανότητες ως τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν το άτομο στην υιοθέτηση της κατάλληλης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του/της προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας εντός του πλαισίου και των παραμέτρων που διαμορφώνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σημαντικές ομάδες ικανοτήτων αποτελούν η ικανότητα διαχείρισης στόχων και δράσεων, η ικανότητα διοίκησης υπαλλήλων, η ικανότητα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία. Επιπλέον, οι ικανότητες κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες, α) στις βασικές ικανότητες, εκείνες δηλαδή που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση κάποιας εργασίας και β) στις ικανότητες που επηρεάζουν περισσότερο ή λιγότερο το επίπεδο της απόδοσης (Armstrong, 2006). Οι ικανότητες ως σύνολο γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων αναπτύσσονται στο πλαίσιο της υποχρεωτικής (σχολικής) εκπαίδευσης του ατόμου αλλά και στο πλαίσιο της δια βίου μάθησης εντός ή εκτός του εργασιακού χώρου.

Σχετική έρευνα σε οργανισμούς στη Μεγάλη Βρετανία (Milleretal 2001) έδειξε ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων στην αξιολόγηση και την κατάρτιση σε συνδυασμό με άλλες διαδικασίες για το προσωπικό συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη διαμόρφωση των εταιρικών αξιών ώστε να μπορούν να

ενσωματωθούν στις πολιτικές για το ανθρώπινο δυναμικό και να γίνουν κατανοητές από τα άτομα και τις ομάδες λειτουργώντας ως μέσο για την αλλαγή της κουλτούρας εντός του Οργανισμού. Στις βασικές ικανότητες περιλαμβάνονται οι ικανότητες **επίλυσης προβλήματος και λήψης αποφάσεων** (βλ. Armstrong, 2006).

Η διοίκηση ικανοτήτων αξιοποιείται σε τέσσερις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα α) στη διοίκηση της απόδοσης, β) στην επιλογή και πρόσληψη προσωπικού, γ) στην ανάπτυξη και κατάρτιση και δ) στη διοίκηση αμοιβών/ανταμοιβής.

### 1.2.5 Έννοια της δεξιότητας

Ως Δεξιότητα ορίζεται «μία ικανότητα που αποκτήθηκε μέσα από εσκεμμένη, συστηματική και διατηρούμενη προσπάθεια να διεκπεραιωθούν πολύπλοκες δραστηριότητες ή εργασιακές λειτουργίες που περιλαμβάνουν ιδέες (γνωστικές δεξιότητες), πράγματα (τεχνικές δεξιότητες) ή/και ανθρώπους (διαπροσωπικές δεξιότητες), (BusinessDictionary, 2023). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Peterson&VanFleet (2004), δεξιότητα χαρακτηρίζεται η ικανότητα εκτέλεσης κάποιας συγκεκριμένης γνωστικής διαδικασίας που σχετίζεται με μία εργασία μέσα από τρία διακριτά στοιχεία τα οποία είναι: α) μια βάση γνώσεων, β) τα μέσα πρόσβασης στις προαναφερόμενες γνώσεις και γ) η ικανότητα να εκτελούνται κάποιες ενέργειες χρησιμοποιώντας την υφιστάμενη γνώση (Peterson&VanFleet 2004).

Ως δεξιότητα ορίζεται η ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος για να εκτελέσει κάποια εργασία ή ο τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί τις ικανότητές του για να παράξει κάποιο αποτέλεσμα (Γιάνναρου, και συν., 2023). Σύμφωνα με έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας του 2018 (WorldBank, 2018), οι δεξιότητες επιμερίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες αλληλεπιδρούν και αναφέρονται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ **Γνωστικές ή βασικές δεξιότητες**, οι οποίες περιλαμβάνουν την ικανότητα κατανόησης σύνθετων ιδεών, τη δυνατότητα προσαρμογής στο περιβάλλον, τη μάθηση από την εμπειρία και τη διαχείριση εμποδίων με τη βοήθεια της σκέψης. Γνωστικές δεξιότητες απαιτούνται για τη μάθηση, την επαγγελματική ανάπτυξη και την ανάπτυξη άλλων κατηγοριών δεξιοτήτων. Διακρίνονται σε εκείνες που είναι θεμελιώδεις (εκπαίδευση/ αλφαριθμητισμός,



αριθμητική, κριτική σκέψη, **επίλυση προβλημάτων**) και σε εκείνες που είναι υψηλότερης τάξης, και ουσιαστικά αποτελούν βελτιωμένες εκδοχές των θεμελιωδών.

- ✓ **Κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες** οι οποίες περιλαμβάνουν στάσεις και αξίες του ατόμου χρήσιμες για την αποτελεσματική προσαρμογή του. Τέτοιες είναι η αυτογνωσία, η ομαδικότητα, τα ηγετικά χαρακτηριστικά, ο αυτοέλεγχος, η ενσυναίσθηση και τα κίνητρα.
- ✓ **Τεχνικές δεξιότητες** οι οποίες αναφέρονται στην εμπειρογνωμοσύνη, στις δεξιότητες άσκησης επιχειρηματικής δράσης και εφαρμογής αλλαγών καθώς επίσης και στον ψηφιακό αλφαριθμητισμό του ατόμου.

Οι Σκληρές Δεξιότητες περιλαμβάνουν τις γνώσεις που αφορούν την εκμάθηση συγκεκριμένων αντικειμένων, γνώσεις που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ή να μετρηθούν και οι οποίες αποκτώνται συνήθως μέσω της τυπικής εκπαίδευσης και κατάρτισης (Dixon κ.ά., 2010). Οι Σκληρές Δεξιότητες αποτελούν γνώσεις που παράγουν μετρήσιμα αποτελέσματα. Αυτές μπορούν να αξιολογηθούν από τεχνικές δοκιμασίες ή πρακτικές εξετάσεις και σχετίζονται με τον τομέα της επιστήμης, της τεχνολογίας και των τεχνικών δεξιοτήτων. Ένας διαχωρισμός των Σκληρών Δεξιοτήτων που έχει γίνει είναι αυτός μεταξύ των Ακαδημαϊκών και των Επαγγελματικών δεξιοτήτων. Πρόκειται, δηλαδή, για πρακτικές/τεχνικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ικανότητα του ατόμου να εκτελεί συγκεκριμένες δραστηριότητες που έχει αποκτήσει μέσω οποιασδήποτε εμπειρίας ζωής, συμπεριλαμβανομένης της καριέρας ή της εκπαίδευσής του.

Σύμφωνα με τους Matteson, Anderson&Boyden (2016), οι Ήπιες Δεξιότητες είναι οι δεξιότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Οι Ήπιες Δεξιότητες στον χώρο εργασίας περιλαμβάνουν την καινοτομία, την πρωτοβουλία, την επικοινωνία, την ηγεσία, την προσαρμοστικότητα, την αξιοποίηση της διαφορετικότητας, τη συνεργασία και τις ομαδικές ικανότητες (Matteson, Anderson&Boyden, 2016). Για τους Parente, Stephan & Brown (2012) Δεξιότητες όπως η διαχείριση ή και επίλυση συγκρούσεων, η κατανόηση συμπεριφορών σε ομαδικά περιβάλλοντα, η προσαρμοστικότητα, συμπληρώνουν τις παραπάνω Ήπιες Δεξιότητες.

Κατά τον Kechagias (2011), Ήπιες Δεξιότητες είναι οι ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές (κοινωνικο-συναισθηματικές) δεξιότητες, σημαντικές για τη προσωπική ανάπτυξη, κοινωνική συμμετοχή και επιτυχία στον εργασιακό χώρο.





John Willey & Sons, Inc. ISBN-10047109031X

Brown, Alexis T., (2019). What skills will be essential with the onset of the Fourth Industrial Revolution? <https://patimes.org/what-skills-are-important-for-future-public-administrators-in-this-fourth-industrial-revolution-era/>

Brown-Martin, G. (August 2017) Education and the Fourth Industrial Revolution, Σύνδεσμος: <https://www.groupemediatfo.org/wp-content/uploads/2017/12/FINAL-Education-and-the-Fourth-Industrial-Revolution-1-1-1.pdf>

Deloitte Global and the Global Business Coalition for Education in support of the Youth Skills and Innovation Initiative., (September, 2018) Report, Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution, For business: A framework for action.

Dixon, Jami, et al. "The importance of soft skills.", (2010) *Corporate finance review* 14.6: 35.

Kechagias, Konstantinos (2011). "Teaching and assessing soft skills." Ανακτήθηκε την 20/12/2022 από <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-assessing-soft-skills-Kechagias/f09d4e65247b45797ecaad254cb03260ac0cdf4e>

Majid, Shaheen, et al, (2019) "The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives." *IUP Journal of Soft Skills* 13.4.

Matteson, Miriam L., Lorien Anderson, and Cynthia Boyden (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning." portal: *Libraries and the Academy* 16.1, σσ. 71-88.

McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*, 28 (1) pp. 1-40.

Miller, L, Rankin, N and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*. London: CIPD

Santeli J. T. &Gerdon, S. (19/8/2019). 5 challenges for government adoption of AI, <https://www.weforum.org/agenda/2019/08/artificial-intelligence-government-public-sector>

Strebler, M., Robinson, D. & Heron, P. (1997) *Getting the Best out of Competencies*, Sussex: Institute of employment Studies. ISBN-1-85184-260-8

- Parente, Diane H., John D. Stephan, and Randy C. Brown. "Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills." *Management Research Review* 35.11 (2012): σσ. 1004-1028.
- Peterson, Tim O., and David D. Van Fleet (20024). "The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills." *Management decision* 42.10 (2004): 1297-1308.

## 1.3 Διαχείριση Γνώσης

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την έννοια και της σημασίας της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα
- ✓ Τα πλεονεκτήματα των αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης γνώσης



### 1.3.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να προσδιοριστεί καταρχάς η έννοια της διαχείρισης της γνώσης, να παρουσιαστούν οι τύποι και οι κατηγορίες της γνώσης και να αποσαφηνιστούν τα οφέλη από τη συστηματική διαχείριση γνώσεων στους οργανισμούς.

### 1.3.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Προσδιορίζουν την έννοια και την σημασία της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα
- ✓ Εντοπίζουν εσωτερικές και εξωτερικές πηγές γνώσης
- ✓ Επιλέγουν τα κατάλληλα εργαλεία με σκοπό την καταγραφή και τεκμηρίωση της γνώσης
- ✓ Οργανώνουν το σύνολο των γνώσεων με σκοπό την βελτίωση της δυνατότητας εύρεσης και ανάκτησής της



### 1.3.3 Έννοιες- κλειδιά:

Δεδομένο, Πληροφορία, Γνώση, Ρητή, Άρρητη, Διαχείριση Γνώσης



### 1.3.4 Εισαγωγή στη διαχείριση γνώσης

Η γνώση αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, που υπερβαίνει τη συσσώρευση πληροφοριών και εμπειριών, και συνιστά βασικό πόρο για την ανάπτυξη της νοημοσύνης και της μνήμης. Η γνώση μπορεί να οριστεί ως «η πλαισιωμένη εμπειρία που παρέχεται μέσω πληροφοριών ή δεξιοτήτων, η οποία ενσωματώνεται στη νοητική και πρακτική απόδοση ενός ατόμου» (Alavi και Leidner, 2001). Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση δεν είναι απλώς η συγκέντρωση δεδομένων αλλά και η ικανότητα αξιοποίησής τους στο κατάλληλο πλαίσιο για τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη στόχων.

Η γνώση διαφοροποιείται από τη νοημοσύνη, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα προσαρμογής, επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Ενώ η νοημοσύνη είναι δυναμική και σχετίζεται με τις αντιληπτικές και αναλυτικές δεξιότητες, η γνώση λειτουργεί ως ένα «δοχείο» πληροφοριών που μπορεί να αξιοποιηθεί για την ορθολογική διαμόρφωση αποφάσεων.

Η Έννοια της Γνώσης για τον Άνθρωπο και ο Πλατωνικός Ορισμός

Στην αρχαία φιλοσοφία, ο Πλάτων, στον Θεαίτητο, όρισε τη γνώση ως «μετά λόγου αληθή δόξαν». Ο όρος «δόξα» αναφέρεται στη γνώμη, ή την υποκειμενική αντίληψη των πραγμάτων, η οποία, σύμφωνα με τον Πλάτωνα, βασίζεται σε ασταθείς και αβέβαιες πληροφορίες που λαμβάνονται από τις αισθήσεις. Σε αντιδιαστολή, η γνώση είναι η τεκμηριωμένη πεποίθηση, που δεν εξαρτάται από τη γνώμη αλλά στηρίζεται σε αληθείς πληροφορίες και αδιάσειστα στοιχεία που παρέχονται μέσω της νόησης και της ανώτερης διανοητικής κατανόησης.

Ο πλατωνικός ορισμός της γνώσης βασίζεται στα εξής τρία κριτήρια: (1) το αντικείμενο της γνώσης πρέπει να είναι αληθές, (2) το άτομο πρέπει να πιστεύει στην αλήθεια του αντικειμένου, και (3) το άτομο πρέπει να έχει επαρκή στοιχεία που να τεκμηριώνουν αυτή την πεποίθηση. Αυτά τα κριτήρια είναι αναγκαία και επαρκή για να θεωρηθεί ότι το άτομο κατέχει γνώση.

## Διαφοροποίηση Δεδομένων, Πληροφοριών και Γνώσης

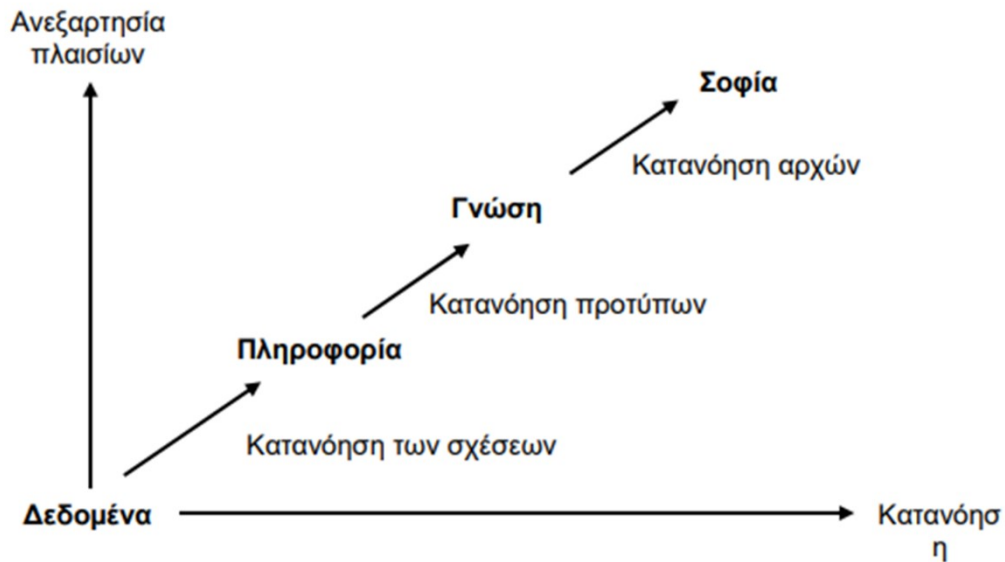
Για την πλήρη κατανόηση της γνώσης είναι σημαντικό να γίνει διαχωρισμός από τα δεδομένα και τις πληροφορίες, τα οποία αποτελούν δομικά στοιχεία της γνώσης αλλά όχι επαρκή για τη δημιουργία της.

- **Δεδομένα:** Πρόκειται για ανοργάνωτα και μη επεξεργασμένα γεγονότα, που δεν διαθέτουν πλαίσιο αναφοράς και παραμένουν στατικά. Τα δεδομένα είναι μετρήσιμα στοιχεία και τιμές, π.χ., ο αριθμός των καθημερινών συναλλαγών σε μία υπηρεσία.
- **Πληροφορίες:** Αποτελούν οργανωμένα δεδομένα, τα οποία, μέσα από κατάλληλη επεξεργασία και μορφοποίηση, αποκτούν νόημα και βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες έχουν σκοπό και συνάφεια, όπως οι μηνιαίες οικονομικές αποδόσεις μιας υπηρεσίας, οι οποίες είναι αναγκαίες για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας.
- **Γνώση:** Η γνώση είναι το αποτέλεσμα της προσωπικής αντίληψης που έχει αποκτηθεί μέσω εμπειρίας και συσχέτισης των πληροφοριών. Είναι πληροφορία που έχει υποβληθεί σε διαδοχικούς ελέγχους για την επαλήθευσή της, όπως η επιστημονική γνώση που στηρίζεται σε μελέτες και έχει περάσει από ακαδημαϊκή αξιολόγηση (Uriarte, 2008).

Ο διαχωρισμός αυτών των εννοιών είναι απαραίτητος για την κατανόηση της αξίας της γνώσης στον οργανισμό, καθώς η απλή κατοχή δεδομένων ή πληροφοριών δεν είναι επαρκής για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η γνώση, με την έννοια της τεκμηριωμένης και αληθούς πεποίθησης, όπως την περιέγραψε ο Πλάτων, είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που περιλαμβάνει τη διαλογή, τον έλεγχο και τη σύνθεση των πληροφοριών ώστε να παράγει αληθείς και λειτουργικές έννοιες για τον κάτοχό της.

### Ο Δρόμος για τη Γνώση

Η απόκτηση γνώσης είναι μια διαδικασία που απαιτεί την ενεργή εμπλοκή του ατόμου στη συλλογή, ανάλυση και αξιολόγηση των πληροφοριών (Uriarte, 2008). Μέσω αυτής της διαδικασίας, η απλή πληροφορία μετατρέπεται σε γνώση, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πρακτικά πλαίσια για την επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο, η γνώση είναι ο καθοριστικός παράγοντας που επιτρέπει τη διαμόρφωση στρατηγικών και τη λήψη αποφάσεων, υπερβαίνοντας τα όρια των δεδομένων και της πληροφορίας.



Διάγραμμα 1 - Ο Δρόμος για τη Γνώση (Uriarte, 2008)

#### 1.3.4.1 Τύποι και Κατηγορίες Γνώσης

Η κατηγοριοποίηση της γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1995) μπορεί να γίνει με βάση τη φύση και τη μορφή της, όπως φαίνεται παρακάτω:

##### Τύποι

- **Επιφανειακή γνώση:** Πρόκειται για γνώση που είναι εύκολα προσβάσιμη και κατανοητή, όπως πληροφορίες που βρίσκονται σε εγχειρίδια ή οδηγούς χρήσης.
- **Βαθιά και εμπειριστατωμένη γνώση:** Περιλαμβάνει εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούν ανάλυση και κατανόηση, συχνά βασισμένες σε έρευνες και δεδομένα.
- **Επιστημονική και τεχνολογική γνώση:** Γνώσεις που βασίζονται σε επιστημονικές αρχές και τεχνολογικές εφαρμογές, όπως η γνώση που σχετίζεται με την επιστήμη των υπολογιστών.
- **Διαδικαστική γνώση (Procedural knowledge):** Αναφέρεται στη γνώση του "πώς" να εκτελεστούν ορισμένες διαδικασίες.
- **Δηλωτική γνώση (Declarative knowledge):** Η γνώση του "τι" είναι κάτι, περιλαμβάνοντας γεγονότα και έννοιες.
- **Σημασιολογική γνώση (Semantic knowledge):** Η γνώση που συνδέεται με τη σημασία των εννοιών και τη χρήση της γλώσσας.

- **Επεισοδιακή γνώση (Episodic knowledge):** Αφορά προσωπικές αναμνήσεις και εμπειρίες που σχετίζονται με γεγονότα.

### Κατηγορίες Γνώσης

- **Ρητή γνώση:** Πρόκειται για τη γνώση που μπορεί να εκφραστεί μέσω λέξεων, αριθμών ή κωδικών και είναι συχνά αποθηκευμένη σε έγγραφα, εγχειρίδια και βάσεις δεδομένων. Λόγω της διαρθρωμένης φύσης της, η ρητή γνώση είναι εύκολα μεταδίδσιμη και κατανοητή, κάτι που την καθιστά σημαντικό πόρο για τις οργανωσιακές δραστηριότητες και τις διαδικασίες εκπαίδευσης.
- **Άρρητη γνώση:** Αυτή η μορφή γνώσης βασίζεται σε εμπειρίες και προσωπικές δεξιότητες, καθιστώντας την δύσκολη στην εκφραστική αποτύπωση. Συνήθως, η άρρητη γνώση σχετίζεται με τις μοναδικές ικανότητες του ατόμου και τον τρόπο με τον οποίο εκτελεί πολύπλοκες εργασίες, όπως η τεχνική ενός έμπειρου χειροτέχνη ή οι στρατηγικές ενός επαγγελματία.

Η διαχείριση και των δύο αυτών μορφών γνώσης είναι κρίσιμη για τους οργανισμούς, καθώς η αποτελεσματική αξιοποίησή τους ενισχύει την παραγωγικότητα και προάγει την καινοτομία.

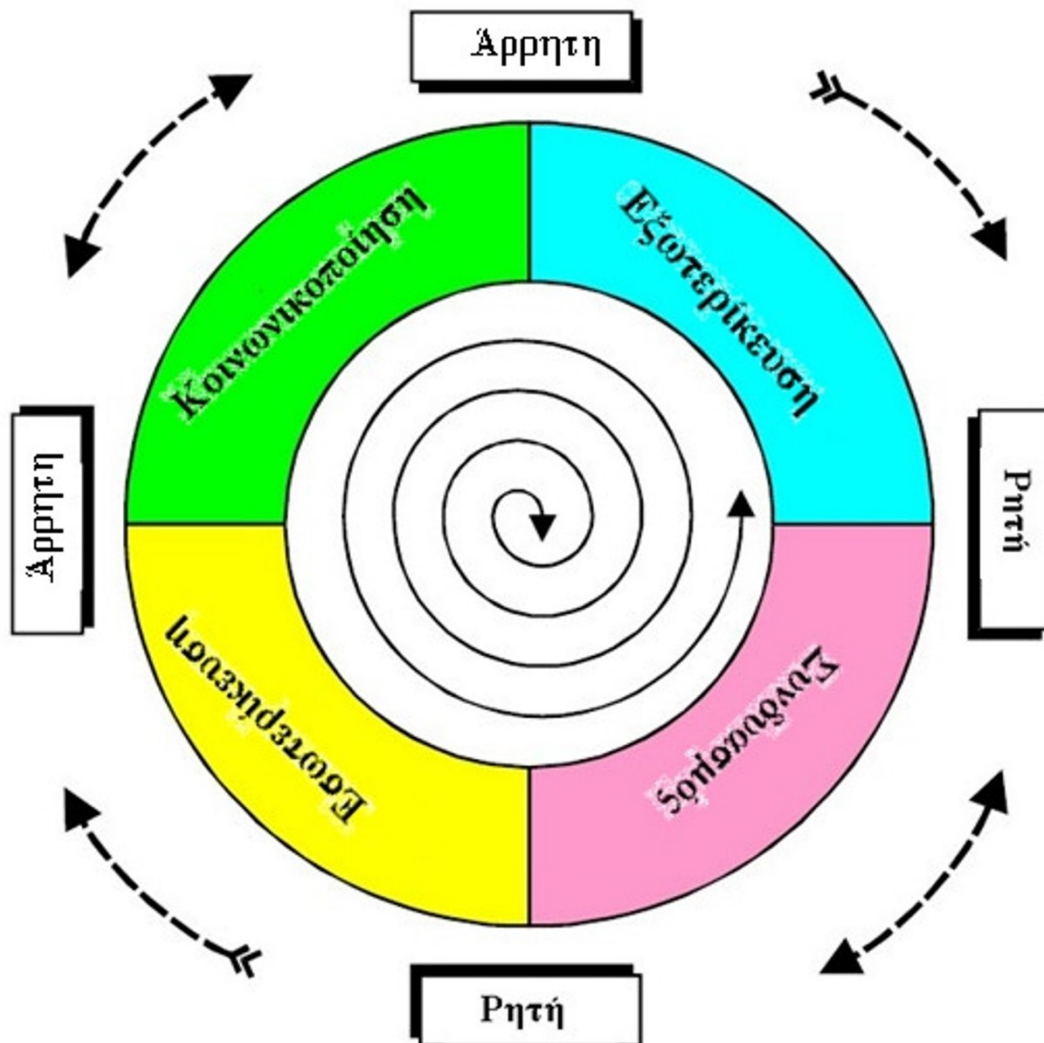
### Δημιουργία Γνώσης και το Μοντέλο SECI (Nonaka, 1994)

Το Μοντέλο SECI χρησιμοποιήθηκε για την περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η γνώση μετατρέπεται και δημιουργείται μέσα στους οργανισμούς. Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης:

1. **Μετατροπή άρρητης γνώσης σε άρρητη γνώση (Socialization - Κοινωνικοποίηση):** Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την άτυπη ανταλλαγή εμπειριών και την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, συνήθως σε κοινωνικές ή επαγγελματικές συναντήσεις. Η ανταλλαγή άρρητης γνώσης γίνεται μέσω προσωπικής επικοινωνίας, και συχνά η τεχνολογία παίζει δευτερεύοντα ρόλο. Ωστόσο, εργαλεία συνεργασίας όπως τα online collaboration tools διευκολύνουν τη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε απομακρυσμένες τοποθεσίες.

- 2. Μετατροπή άρρητης γνώσης σε ρητή γνώση (Externalization - Εξωτερίκευση):** Αυτή η φάση αφορά τη διαδικασία μέσω της οποίας η άρρητη γνώση εκφράζεται και κωδικοποιείται σε ρητή μορφή. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια συσκέψεων brainstorming, οι συμμετέχοντες αποτυπώνουν τις ιδέες τους σε έγγραφα ή ψηφιακά μέσα, επιτρέποντας τη μοντελοποίηση και την κωδικοποίηση της γνώσης σε έναν κοινό χώρο. Αυτή η διαδικασία καθιστά τη γνώση προσβάσιμη σε ένα ευρύτερο κοινό εντός του οργανισμού.
- 3. Μετατροπή ρητής γνώσης σε ρητή γνώση (Combination - Συνδυασμός):** Στη φάση αυτή, η ρητή γνώση συντίθεται και συστηματοποιείται μέσω συνδυαστικών διεργασιών, όπως οι συζητήσεις, η ανταλλαγή εγγράφων και η χρήση υπολογιστών. Ένα παράδειγμα είναι η συστηματοποίηση της γνώσης μέσω της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να επισυνάψουν πληροφορίες σε email για τη διάχυση της γνώσης σε ένα απομακρυσμένο κοινό. Η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο εδώ, διευκολύνοντας την αποθήκευση και διάδοση της γνώσης σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού.
- 4. Μετατροπή ρητής γνώσης σε άρρητη γνώση (Internalization - Εσωτερίκευση):** Αυτή η διαδικασία αφορά την αφομοίωση της ρητής γνώσης μέσω της πρακτικής εφαρμογής. Δηλαδή η γνώση που αποκτάται από εγχειρίδια ή εκθέσεις εσωτερικεύεται όταν εφαρμόζεται σε πραγματικά πλαίσια εργασίας. Ένα παράδειγμα εσωτερίκευσης είναι η ανάλυση μιας αναφοράς η οποία, όταν κατανοηθεί πλήρως, μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση νέων ιδεών ή στην εφαρμογή της γνώσης με καινοτόμο τρόπο. Στον σύγχρονο κόσμο, οι τεχνολογίες ανάλυσης δεδομένων βοηθούν στην εσωτερίκευση της γνώσης. Για παράδειγμα, τα σούπερ μάρκετ χρησιμοποιούν κάρτες πιστότητας για να παρακολουθούν τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών, δημιουργώντας έτσι προφίλ πελατών και διαμορφώνοντας νέες στρατηγικές προώθησης.





Διάγραμμα 2- Δημιουργία Γνώσης - Μοντέλο SECI (προσαρμογή από Nonaka, 1994)

Το Μοντέλο SECI συμβάλλει στην κατανόηση των μεταβατικών φάσεων της γνώσης και στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιούν πλήρως τόσο τη ρητή όσο και την άρρητη γνώση. Μέσω αυτών των μετατροπών, η γνώση γίνεται προσβάσιμη και λειτουργική, ενισχύοντας τη στρατηγική θέση του οργανισμού και διευκολύνοντας τη συνεχή καινοτομία.

#### **1.3.4.2 Διαχείριση Γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης δεν είναι χρήσιμη μόνο στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και στη δημόσια διοίκηση, όπου συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα και στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Η έννοια διαχείριση γνώσης μπορεί να οριστεί ως η δυνατότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί, να αποθηκεύει και να διοχετεύει, μέσω καθορισμένων διαύλων ροής πληροφοριών, τη γνώση που συσχετίζεται με τα κύρια αντικείμενα δραστηριότητάς του, (Ρωσσίδη και Ασπρίδη, 2015).

Η διαχείριση γνώσης (ΔΓ) αναφέρεται στις στρατηγικές, τις διαδικασίες και τα συστήματα που εφαρμόζονται από οργανισμούς με στόχο τη συλλογή, αποθήκευση, διάδοση και αξιοποίηση της γνώσης. Η διαχείριση γνώσης «περιλαμβάνει τις οργανωτικές διαδικασίες και τεχνολογίες που διευκολύνουν την αποθήκευση, διανομή και εφαρμογή της γνώσης, ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Alavi και Leidner, 2001). Η ΔΓ αναγνωρίζεται πλέον ως βασικός πόρος για την οργανωσιακή καινοτομία και ανταγωνιστικότητα, καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να αξιοποιήσουν πλήρως το διανοητικό κεφάλαιο και την τεχνογνωσία τους.

#### **Τι δεν είναι διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης δεν πρέπει να συγχέεται με την απλή αποθήκευση ή μετάδοση πληροφοριών. Διαφέρει από την παραδοσιακή αρχειοθέτηση δεδομένων, καθώς περιλαμβάνει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης και την ενίσχυση της οργανωσιακής ικανότητας να μετατρέπει την πληροφορία σε δράση και βελτίωση. Αντίστοιχα, η ΔΓ δεν ταυτίζεται με την τυπική εκπαίδευση προσωπικού αλλά συνιστά μια ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου.

#### **Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης είναι κρίσιμη για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς οι γρήγορα μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτούν συνεχώς νέες και καινοτόμες λύσεις. Μέσω της ΔΓ, οι οργανισμοί μπορούν να καταγράψουν και να οργανώσουν τα δεδομένα τους, να ενσωματώσουν βέλτιστες πρακτικές και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, η αποτελεσματική ΔΓ μπορεί να συμβάλει στη μείωση του κόστους λειτουργίας, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων

(Maier & Remus, 2007).

### **1.3.4.3 Η Διαχείριση Γνώσης ως Στρατηγικό Εργαλείο Διοίκησης**

Η διαχείριση γνώσης έχει στρατηγική σημασία για τους οργανισμούς, καθώς υποστηρίζει την άσκηση διοίκησης και τη δημιουργία ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ΔΓ στην καθημερινή τους λειτουργία καταφέρνουν να αυξήσουν τη ροή των καινοτόμων ιδεών και να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και εκμάθησης.

#### **Τα Οφέλη της Διαχείρισης Γνώσης**

Η συστηματική εφαρμογή του κύκλου διαχείρισης γνώσης προσφέρει πολλαπλά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς. Η γνώση που είναι οργανωμένη και εύκολα προσβάσιμη αυξάνει την αποδοτικότητα και βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, η γνώση αυτή ενισχύει την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες της αγοράς με ταχύτερους ρυθμούς.

#### **Βασικές προκλήσεις της Διαχείρισης Γνώσης**

Παρά τα πολλαπλά της οφέλη, η διαχείριση γνώσης αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις (Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S, 2016), όπως:

- **Διαχείριση της άρρητης γνώσης:** Η αποτύπωση και μετάδοση της άρρητης γνώσης, η οποία συχνά συνδέεται με τις προσωπικές δεξιότητες και εμπειρίες των εργαζομένων, μπορεί να είναι εξαιρετικά δύσκολη. Πρώτον γιατί, η άρρητη γνώση είναι βαθιά ενσωματωμένη στις προσωπικές εμπειρίες και διαισθητικές δεξιότητες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την καταγραφή και μεταβίβασή της. Δεύτερον, η εξωτερίκευση της άρρητης γνώσης, δηλαδή η μετατροπή της σε ρητή, απαιτεί κατάλληλες στρατηγικές, καθώς πρόκειται για δεξιότητες που συχνά εκφράζονται αυτόματα και ακούσια. Τέλος, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την άρρητη γνώση διαφορετικά, ανάλογα με την κουλτούρα και την οργανωσιακή δομή, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την προσαρμογή των πρακτικών διαχείρισης της γνώσης σε κάθε οργανισμό.
- **Υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων:** Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε κατάλληλα συστήματα και λογισμικά τα οποία να υποστηρίζουν τη διαχείριση της γνώσης. Η επιλογή, ωστόσο, του σωστού λογισμικού και η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν σημαντικές προκλήσεις.

- **Κουλτούρα και αντίσταση στην αλλαγή:** Η υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης γνώσης απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας, κάτι που συχνά συναντά αντιστάσεις, ιδίως σε οργανισμούς με ισχυρή παραδοσιακή κουλτούρα.

#### **Πλεονεκτήματα από τις αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης γνώσης**

Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη (Ρωσσίδης, 2017) , όπως:

- **Βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών:** Μέσω της ΔΓ, οι οργανισμοί επιτυγχάνουν βελτίωση της απόδοσης των εργασιών τους, αξιοποιώντας αποθηκευμένη γνώση και εμπειρία.
- **Αύξηση της καινοτομίας:** Η διαχείριση γνώσης διευκολύνει τη δημιουργία και ανταλλαγή νέων ιδεών και πληροφοριών, ενισχύοντας την ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν.
- **Διατήρηση του διανοητικού κεφαλαίου:** Αποθηκεύοντας την εμπειρία και τις γνώσεις των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να διατηρήσουν τη γνώση αυτή ακόμα και αν οι εργαζόμενοι αποχωρήσουν.

#### **1.3.4.4 Τάσεις και Εργαλεία στη Διαχείριση Γνώσης**

Η τεχνολογία έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τη διαχείριση γνώσης, καθώς προσφέρει εργαλεία που διευκολύνουν τη συλλογή, οργάνωση, διανομή και εφαρμογή της γνώσης. Οι σύγχρονες τεχνολογίες συνδυάζουν την τεχνητή νοημοσύνη (AI), την επαυξημένη πραγματικότητα (AR), και τα εργαλεία συνεργασίας σε πραγματικό χρόνο, ενισχύοντας την ικανότητα των οργανισμών να διαχειρίζονται τη γνώση αποτελεσματικά.

#### **Συστήματα Τεχνητής Νοημοσύνης (AI).**

Η τεχνητή νοημοσύνη βοηθά τους οργανισμούς να εντοπίζουν, να κατηγοριοποιούν και να προβάλλουν τη γνώση σύμφωνα με τις ανάγκες των χρηστών. Μέσω της μηχανικής μάθησης, τα συστήματα AI αναλύουν μεγάλα σύνολα δεδομένων και εντοπίζουν πρότυπα που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χρήση «έξυπνων» συστημάτων αναζήτησης σε μεγάλες εταιρείες, τα οποία αναγνωρίζουν το ιστορικό αναζητήσεων των χρηστών και προσαρμόζουν τα αποτελέσματα ανάλογα (Taherdoost, H., & Madanchian, M, 2023).

### **Επαυξημένη και Εικονική Πραγματικότητα (AR/VR)**

Η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και η εικονική πραγματικότητα (VR) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία εκπαιδευτικών προσομοιώσεων και την παροχή εμπειρικής γνώσης σε ασφαλές περιβάλλον. Για παράδειγμα, στον τομέα της ιατρικής εκπαίδευσης, η VR επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να προσομοιώσουν πολύπλοκες χειρουργικές επεμβάσεις, μειώνοντας την ανάγκη για πραγματικούς ασθενείς και επιτρέποντας τη μάθηση χωρίς ρίσκο (Sacks, R., Whyte, J., Swissa, D., Raviv, G., Zhou, W., & Shapira, A, (2015).

### **Πλατφόρμες Συνεργασίας και Κοινότητες Πρακτικής**

Οι πλατφόρμες συνεργασίας επιτρέπουν τη δημιουργία κοινοτήτων πρακτικής (communities of practice) όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιράζονται τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους σε ένα ασφαλές περιβάλλον. Ένα παράδειγμα αποτελεί το Microsoft Teams, το οποίο ενσωματώνει συνομιλίες, κοινή χρήση αρχείων, και εργαλεία διαχείρισης έργων, διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας (Raman, A. P., & McAfee, A. P. , 2009).

#### **1.3.4.5 Σύγχρονα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης**

Τα σύγχρονα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management Systems - KMS) ενσωματώνουν πλήθος λειτουργιών που βελτιώνουν τη ροή γνώσης σε έναν οργανισμό. Ειδικότερα, πλατφόρμες όπως το IBM Watson και το Google Cloud AI προσφέρουν εργαλεία ανάλυσης μεγάλων όγκων δεδομένων, τα οποία επιτρέπουν τη δημιουργία βάσεων δεδομένων γνώσης και την εξόρυξη πληροφοριών για τη μετατροπή τους σε πολύτιμη γνώση (Davenport & Prusak, 1998). Οι τεχνολογίες αυτές βοηθούν στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών ανάκτησης και επεξεργασίας γνώσης, καθιστώντας τα KMS απαραίτητα για την υποστήριξη των οργανωσιακών στρατηγικών (Alavi & Leidner, 2001). Επιπλέον, τα γνωστικά συστήματα, όπως το IBM Watson, μπορούν να επεξεργάζονται ερωτήματα φυσικής γλώσσας, διευκολύνοντας την πρόσβαση στη γνώση και τη διαχείριση μη δομημένων δεδομένων (Bouziane et al., 2015).

Στη σύγχρονη οικονομία, η γνώση αναγνωρίζεται ως ένας από τους πιο πολύτιμους πόρους για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί που αξιοποιούν πλήρως τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις καινοτομίες τους αποκτούν στρατηγική θέση στην αγορά, καθώς η γνώση είναι συχνά

δυσκολότερο να αντιγραφεί και να αναπαραχθεί σε σχέση με άλλους πόρους (Barney, 1991).

Η γνώση μέσα σε έναν οργανισμό αποτελεί το θεμέλιο για την ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων, οι οποίες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται με επιτυχία και να καινοτομούν. Σε αντίθεση με παραδοσιακούς πόρους όπως η γη και το κεφάλαιο, η γνώση είναι δυναμική και εξελίσσεται διαρκώς, καθιστώντας τη μοναδική πηγή διαρκούς αξίας (Grant, 1996).

#### **1.3.4.6 Η Γνώση ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Η διαχείριση γνώσης ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, εφόσον οι οργανισμοί ενσωματώνουν και διαχέουν αποτελεσματικά την πληροφορία. Για παράδειγμα, εταιρείες όπως η Google και η Microsoft χρησιμοποιούν στρατηγικές διαχείρισης γνώσης για να ενισχύσουν την καινοτομία τους, αξιοποιώντας την εξειδικευμένη γνώση του προσωπικού τους για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Αυτή η στρατηγική δημιουργεί εμπόδια στην αντιγραφή από ανταγωνιστές και διασφαλίζει τη βιωσιμότητα των πλεονεκτημάτων που επιτυγχάνονται (Zack, 1999).

Ο Nonaka και ο Takeuchi (1995) ανέπτυξαν το μοντέλο SECI, το οποίο περιγράφει πώς οι οργανισμοί δημιουργούν και διαχέουν τη γνώση, επιτρέποντάς τους να καινοτομούν μέσω της συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης. Η διαδικασία αυτή, η οποία περιλαμβάνει κοινωνικοποίηση, εξωτερικοποίηση, συνδυασμό και εσωτερίκευση, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να καλλιεργούν ένα περιβάλλον μάθησης και ανάπτυξης που οδηγεί σε καινοτόμες λύσεις (Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### **1.3.4.7 Η Γνώση ως Περιουσιακό Στοιχείο**

Η γνώση θεωρείται σήμερα ένα από τα πιο σημαντικά «περιουσιακά στοιχεία» (assets) ενός οργανισμού. Η διατήρηση και ανάπτυξή της είναι κρίσιμη για τη μακροχρόνια επιτυχία. Στην Apple, για παράδειγμα, η γνώση και οι δεξιότητες των εργαζομένων της χρησιμοποιούνται για να δημιουργηθούν προϊόντα που ξεχωρίζουν για την καινοτομία τους και την εμπειρία χρήστη. Αυτή η στρατηγική αξιοποίησης της γνώσης, γνωστή και ως «διαχείριση διανοητικού κεφαλαίου», επιτρέπει στην εταιρεία να διατηρεί υψηλή πελατειακή πίστη και ισχυρή θέση στην αγορά (McEvily & Zaheer, 1999)



#### **1.3.4.8 Κίνητρα και Δέσμευση για την Αξιοποίηση της Γνώσης**

Οι οργανισμοί που παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους για να μοιράζονται και να καλλιεργούν τη γνώση επιτυγχάνουν καλύτερη απόδοση και δημιουργικότητα. Για παράδειγμα, η Toyota εφαρμόζει τη «μέθοδο Kaizen», η οποία ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση και τη συλλογική μάθηση, καθιστώντας τους εργαζομένους σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας βελτίωσης. Αυτή η φιλοσοφία επιτρέπει στην εταιρεία να παραμένει πρωτοπόρος στη βιομηχανία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η γνώση ενισχύεται συνεχώς (Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### **1.3.4.9 Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης και η Χρησιμότητά τους**

Η διαχείριση γνώσης μπορεί να απεικονιστεί ως μια κυκλική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή, αποθήκευση, διανομή και εφαρμογή της γνώσης σε διάφορες οργανωσιακές δραστηριότητες. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως ο «κύκλος διαχείρισης γνώσης» και συμβάλλει στη μετατροπή της διάχυτης γνώσης σε οργανωσιακή μνήμη, ώστε να είναι αξιοποιήσιμη από όλους τους εργαζομένους.

#### **Τα Στάδια του Κύκλου Διαχείρισης Γνώσης**

Ο κύκλος διαχείρισης γνώσης (Mayer, M., & Zack, M, 1996). αποτελείται από τα ακόλουθα βασικά στάδια:

1. **Δημιουργία και απόκτηση γνώσης:** Η γνώση παράγεται ή αποκτάται από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Στα παραδείγματα δημιουργίας γνώσης περιλαμβάνονται η εσωτερική έρευνα και ανάπτυξη, οι εργασιακές εμπειρίες, καθώς και η συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους.
2. **Αποθήκευση και Οργάνωση γνώσης:** Σε αυτό το στάδιο, η γνώση αποθηκεύεται σε βάσεις δεδομένων, συστήματα διαχείρισης εγγράφων και άλλες οργανωτικές δομές, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη και οργανωμένη.
3. **Διανομή γνώσης:** Η διανομή της γνώσης περιλαμβάνει την ανταλλαγή της γνώσης ανάμεσα στα μέλη της οργάνωσης μέσω συστημάτων, όπως τα ERP και CRM, και τεχνολογίες όπως τα intranets και οι βάσεις δεδομένων.
4. **Εφαρμογή γνώσης:** Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει τη χρήση της γνώσης σε πρακτικές εφαρμογές. Η γνώση που εφαρμόζεται στις οργανωσιακές διαδικασίες οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης και της καινοτομίας.



#### 1.3.4.10 Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση αναφέρεται στην ικανότητα των οργανισμών να συλλέγουν, αποθηκεύουν, διαμοιράζουν και αξιοποιούν τις πληροφορίες και τις δεξιότητες που σχετίζονται με τις κεντρικές τους δραστηριότητες. Η έννοια αυτή είναι κρίσιμη, καθώς η δημόσια διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, παρέχοντας υπηρεσίες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα αναγκών των πολιτών. Με τη σωστή διαχείριση γνώσης, η δημόσια διοίκηση μπορεί να εξασφαλίσει βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ενισχυμένη διαφάνεια (Ρωσσίδης, 2017).

#### 1.3.4.11 Η Σημαντικότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί μια διοικητική πρακτική με αξιοσημείωτες δυνατότητες εξέλιξης, συμβάλλοντας σε βασικούς στόχους της δημόσιας διοίκησης όπως η εξωστρέφεια, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η αναβάθμιση των διοικητικών λειτουργιών. Συγκεκριμένα, η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει μια σειρά από προκλήσεις όπως οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πολιτών, η ανάγκη για διαφάνεια, και οι πιέσεις για οικονομική βιωσιμότητα (Ρωσσίδης, 2017). Μέσω της διαχείρισης γνώσης, η διοίκηση μπορεί να επιτύχει βελτιωμένη απόδοση και να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών.

- **Ανάπτυξη της Εξωστρέφειας:** Η διαχείριση γνώσης προάγει την εξωστρέφεια, διευκολύνοντας την αλληλεπίδραση της δημόσιας διοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα, τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και άλλους οργανισμούς. Αυτή η αλληλεπίδραση επιτρέπει στη διοίκηση να αξιοποιεί εξωτερικές καινοτομίες και εμπειρίες, διασφαλίζοντας την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας.
- **Βελτίωση της Ποιότητας Υπηρεσιών:** Μέσω της διαχείρισης γνώσης, η δημόσια διοίκηση μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιτυγχάνοντας υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης για πολίτες και υπαλλήλους. Η πρόσβαση σε οργανωμένη γνώση διευκολύνει την αποφυγή λαθών και μειώνει τις καθυστερήσεις. Για παράδειγμα, η χρήση συστημάτων που αποθηκεύουν τις καλύτερες πρακτικές επιτρέπει στους υπαλλήλους να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ακρίβεια στις ανάγκες των πολιτών, βελτιώνοντας την εμπειρία εξυπηρέτησης.

- **Αναβάθμιση Λειτουργιών:** Η διαχείριση γνώσης μπορεί να βελτιώσει τις διοικητικές λειτουργίες μέσω της μείωσης του κόστους και της βελτίωσης της αποδοτικότητας. Η υιοθέτηση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης βοηθά στην ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επαναλαμβανόμενες διαδικασίες εκπαίδευσης, ενώ ενισχύει την ετοιμότητα και την ανθεκτικότητα των οργανισμών να προσαρμόζονται σε αλλαγές.

#### 1.3.4.12 Προστιθέμενη Αξία της Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση προσφέρει σειρά πλεονεκτημάτων που συμβάλλουν στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανθεκτικότητας των οργανισμών (Owen, 1999). Τα κύρια πλεονεκτήματα από τη συστηματική διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση είναι τα εξής:

- **Βελτίωση των Υφιστάμενων Διαδικασιών:** Η διαχείριση γνώσης προσφέρει τη δυνατότητα επανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και μειώνοντας τα λειτουργικά κόστη. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η αξιοποίηση της γνώσης που προέρχεται από την ανάλυση δεδομένων, όπως είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς των πολιτών στις αιτήσεις δημόσιων υπηρεσιών.
- **Ανάπτυξη Νέων Υπηρεσιών και Καινοτομιών:** Η διαχείριση γνώσης μπορεί να βοηθήσει τη δημόσια διοίκηση να αναπτύξει νέες υπηρεσίες και να εφαρμόσει καινοτόμες προσεγγίσεις. Η γνώση που προέρχεται από την αξιολόγηση των αναγκών των πολιτών επιτρέπει στη διοίκηση να ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις. Για παράδειγμα, η μετάβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες (e-government) αξιοποιεί τη γνώση της τεχνολογίας για να απλοποιήσει τις διαδικασίες και να βελτιώσει την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες.
- **Βελτίωση της Στρατηγικής Θέσης της Οργάνωσης:** Μέσω της διαχείρισης γνώσης, η δημόσια διοίκηση ενισχύει τη στρατηγική της θέση, μειώνοντας την εξάρτησή της από τη γνώση ενός μεμονωμένου υπαλλήλου και διασφαλίζοντας τη συνέχεια των διαδικασιών. Αυτή η ανεξαρτησία επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να διατηρούν την ποιότητα και την

αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους, ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι αποχωρούν ή αντικαθίστανται.

- **Διασφάλιση Συνέχειας και Ενίσχυση Ευελιξίας:** Η αποθήκευση και η διάδοση της γνώσης επιτρέπει τη διατήρηση μιας σταθερής βάσης δεδομένων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ή κρίσεων. Η ευελιξία αυτή είναι ζωτικής σημασίας για τη δημόσια διοίκηση, καθώς επιτρέπει την άμεση προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- **Δημιουργία Ελκυστικού Περιβάλλοντος Εργασίας:** Η πρόσβαση σε γνώση και η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων ενισχύουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό και ελκυστικό περιβάλλον εργασίας. Για παράδειγμα, πλατφόρμες γνώσης και συνεργασίας, όπως τα intranet, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να συνεργάζονται και να μοιράζονται πληροφορίες πιο αποτελεσματικά.

#### 1.3.4.13 Σύγχρονες Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση

Οι σύγχρονες τεχνολογίες, όπως τα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το λογισμικό διαχείρισης περιεχομένου και τα συστήματα εξόρυξης δεδομένων, υποστηρίζουν τη διαχείριση γνώσης στη δημόσια διοίκηση. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναλύουν μεγάλα δεδομένα και να εντοπίζουν σημαντικές πληροφορίες, διευκολύνοντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Σύγχρονα παραδείγματα περιλαμβάνουν την πλατφόρμα "Gov.gr" στην Ελλάδα (Dimitrelou, S., & Fouskas, K., 2023), η οποία προσφέρει κεντρική πρόσβαση σε μια σειρά από δημόσιες υπηρεσίες, και το πρόγραμμα "E-Government Act" στις ΗΠΑ (Congress.gov. 2002), που στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της προσβασιμότητας των δημοσίων υπηρεσιών μέσω τεχνολογίας.

### 1.3.5 Δημιουργία και Απόκτηση Γνώσεων

Η δημιουργία και απόκτηση γνώσεων αποτελεί κρίσιμο στάδιο της διαχείρισης γνώσης, καθώς βοηθά στη συσσώρευση καινοτόμων ιδεών και εμπειριών που μπορούν να παρέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

#### 1.3.5.1 Κουλτούρα Οργανωσιακής Μάθησης και Καινοτομία

Η κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης ενθαρρύνει τη συνεχή αναβάθμιση δεξιοτήτων και την αναζήτηση νέων γνώσεων. Μια τέτοια κουλτούρα βοηθά τους εργαζόμενους να μοιράζονται ιδέες και εμπειρίες, γεγονός που προάγει την καινοτομία. Η διαχείριση γνώσης συντελεί στην ενίσχυση της καινοτομίας μέσω της συστηματικής συλλογής και αξιοποίησης των καινοτόμων ιδεών.

#### 1.3.5.2 Στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης

Οι στρατηγικές διαχείρισης γνώσης αποτελούν θεμελιώδες εργαλείο για την επιτυχημένη διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης εντός ενός οργανισμού. Αυτές οι στρατηγικές επικεντρώνονται είτε στην εκμετάλλευση της υφιστάμενης γνώσης, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα των διαδικασιών, είτε στην αναζήτηση νέων πληροφοριών που μπορούν να ενισχύσουν την οργανωσιακή καινοτομία και ανταγωνιστικότητα (March, 1991).

Οι **Στρατηγικές Εκμετάλλευσης** (*Exploitation Strategies*) αφορούν κυρίως τη βέλτιστη χρήση της υπάρχουσας γνώσης. Μέσω αυτών, οι οργανισμοί αξιοποιούν καθιερωμένες και επιτυχημένες πρακτικές για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόζει δοκιμασμένες διαδικασίες παραγωγής, προσαρμόζοντας τη γνώση που διαθέτει ώστε να διασφαλίσει τη συνέπεια στην ποιότητα των προϊόντων της.

Αντίθετα, οι **Στρατηγικές Εξερεύνησης** (*Exploration Strategies*) επικεντρώνονται στην ανακάλυψη νέας γνώσης. Αυτή η στρατηγική εφαρμόζεται συνήθως σε καινοτόμες ερευνητικές πρωτοβουλίες, με τους οργανισμούς να επενδύουν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη πρωτοποριακών ιδεών, οι οποίες θα τους προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η επένδυση της Google (Google AI, 2023, DeepMind, 2023). στην έρευνα τεχνητής νοημοσύνης, με σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ενισχύσουν τη θέση της στην αγορά.

## Στρατηγικές Κωδικοποίησης και Προσωποποίησης

- **Στρατηγικές Κωδικοποίησης (Codification Strategies):** Επικεντρώνονται στη μετατροπή της άρρητης γνώσης, δηλαδή της γνώσης που είναι βαθιά ενσωματωμένη στις εμπειρίες των εργαζομένων, σε ρητή γνώση. Η ρητή γνώση, όταν αποτυπώνεται σε εγχειρίδια ή βάσεις δεδομένων, γίνεται προσβάσιμη και εύχρηστη από όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κωδικοποίησης είναι η δημιουργία λεπτομερών εγχειριδίων που περιγράφουν συγκεκριμένες διαδικασίες και λειτουργίες, βοηθώντας τους εργαζόμενους να ανατρέχουν σε τυποποιημένες γνώσεις για τις καθημερινές εργασιακές τους ανάγκες (Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T, 1999 - Bolisani, E., & Scarso, E, 2015).
- **Στρατηγικές Προσωποποίησης (Personalization Strategies):** Επικεντρώνονται στην ανταλλαγή της άρρητης γνώσης μέσω διαπροσωπικών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Αυτή η στρατηγική προωθεί τη γνώση που προκύπτει από την εμπειρία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, επιτρέποντας τη μετάδοση πολύτιμων γνώσεων που δεν είναι εύκολο να κωδικοποιηθούν. Παραδείγματα προσωποποίησης είναι οι συναντήσεις brainstorming και οι πρακτικές παρατήρησης εργασιών (shadowing), όπου νέοι εργαζόμενοι παρακολουθούν έμπειρους συναδέλφους. Αυτές οι διαδικασίες ενισχύουν την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών, συμβάλλοντας στη βελτίωση της συλλογικής γνώσης και των δεξιοτήτων της ομάδας (Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T, 1999 - Bolisani, E., & Scarso, E, 2015).

### 1.3.5.3 Αξιοποίηση Εσωτερικών και Εξωτερικών Πηγών για την Απόκτηση Γνώσης

Η αποτελεσματική απόκτηση γνώσης απαιτεί συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών πηγών για τη δημιουργία μιας πλούσιας και πολυδιάστατης βάσης γνώσης που ενισχύει την καινοτομία και τη στρατηγική θέση του οργανισμού.

#### Εσωτερικές Πηγές Γνώσης

- **Εσωτερική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Η εκπαίδευση αποτελεί βασικό στοιχείο στη διαχείριση γνώσης. Εταιρείες όπως η Toyota

ενσωματώνουν την εκπαιδευτική φιλοσοφία Kaizen, που σημαίνει «συνεχής βελτίωση». Με συστηματική εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, η Toyota ενθαρρύνει την εξέλιξη των εργαζομένων της, οι οποίοι εφαρμόζουν τις γνώσεις αυτές για την προαγωγή της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας (Spear, S., & Bowen, H. K, 1999).

- **Εμπειρική Γνώση (Tacit Knowledge):** Η εμπειρική γνώση είναι συχνά η πιο πολύτιμη αλλά και δύσκολη να μεταφερθεί. Η Siemens, για παράδειγμα, εφαρμόζει προγράμματα mentoring, στα οποία έμπειροι εργαζόμενοι μεταφέρουν γνώσεις και πρακτικές σε νέους υπαλλήλους. Αυτή η γνώση, συσσωρευμένη από προσωπική εμπειρία και εξειδίκευση, επιτρέπει στους νεότερους εργαζομένους να ενσωματωθούν γρήγορα στην κουλτούρα και τις διαδικασίες της εταιρείας (Nonaka, I., & Takeuchi, H, 1995).
- **Κοινότητες Πρακτικής (Communities of Practice):** Οι κοινότητες πρακτικής, που έχουν ενσωματωθεί με επιτυχία σε εταιρείες όπως η IBM και η Deloitte, ενισχύουν τη διαχείριση γνώσης μέσω της συλλογικής μάθησης. Η IBM, για παράδειγμα, διατηρεί κοινότητες πρακτικής για κάθε εξειδικευμένο τομέα, όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και ανταλλάσσουν βέλτιστες πρακτικές, προσφέροντας έτσι μια άτυπη αλλά συστηματική μέθοδο ενίσχυσης της γνώσης (Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M, 2002).
- **Βάσεις Δεδομένων και Συστήματα Πληροφορικής:** Τα συστήματα πληροφορικής προσφέρουν πολύτιμα εργαλεία για την αποθήκευση και την ανάκτηση γνώσης. Η Microsoft, μέσω του SharePoint, διατηρεί εσωτερικές βάσεις δεδομένων που αποθηκεύουν έγγραφα, αναφορές και οδηγούς, επιτρέποντας την πρόσβαση των εργαζομένων σε πληροφορίες ανεξαρτήτως τοποθεσίας και τμήματος. Αυτό βελτιώνει την αποδοτικότητα και τη συνοχή στον τρόπο εργασίας των ομάδων της Microsoft (Choo, C. W. (1996).

### Εξωτερικές Πηγές Γνώσης

- **Συνεργασίες με Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Ιδρύματα:** Οι συνεργασίες αυτές προσφέρουν πρόσβαση σε εξειδικευμένη γνώση και έρευνα αιχμής. Η Bosch συνεργάζεται με πανεπιστήμια σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση, εξασφαλίζοντας πρόσβαση σε νέες ιδέες και

τεχνολογικές εξελίξεις που δεν είναι διαθέσιμες εντός του οργανισμού (Perkmann, M., & Walsh, K. (2007).

- **Αγορά Γνώσης από Συμβουλευτικές Εταιρείες:** Η αγορά γνώσης είναι επίσης βασικό στοιχείο απόκτησης εξειδικευμένης γνώσης. Για παράδειγμα, η McKinsey προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε εταιρείες που θέλουν να υιοθετήσουν τις καλύτερες πρακτικές και στρατηγικές και να επωφεληθούν από τις γνώσεις της αγοράς σε τομείς όπως η ψηφιακή αναβάθμιση και η διαχείριση αλλαγών (Kipping, M. (1999).
- **Εμπορικές Εκθέσεις και Συνέδρια:** Οι εμπορικές εκθέσεις και τα συνέδρια προσφέρουν στους οργανισμούς την ευκαιρία να παρακολουθήσουν τεχνολογικές εξελίξεις και βέλτιστες πρακτικές από τον ανταγωνισμό. Η Apple, για παράδειγμα, συμμετέχει τακτικά σε εκθέσεις τεχνολογίας, όπου ανταλλάσσει και αποκτά νέες ιδέες για τον σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας (Bolisani, E., Scarso, E., & Zieba, M., 2015).
- **Δημοσιεύσεις και Βάσεις Δεδομένων Ερευνών:** Οι εταιρείες αποκτούν γνώσεις από ακαδημαϊκές βάσεις δεδομένων, όπως το IEEE Xplore και το Google Scholar, για να παρακολουθούν τις εξελίξεις στον τομέα τους και να ενσωματώνουν σύγχρονες επιστημονικές ανακαλύψεις στις στρατηγικές τους. Η Pfizer, για παράδειγμα, αντλεί γνώσεις από ερευνητικά άρθρα στη βιοϊατρική για να κατευθύνει την έρευνά της στην ανάπτυξη νέων φαρμάκων (Pisano, G. P., 1997).

#### 1.3.5.4 Τεχνικές Σύλληψης και Τεκμηρίωσης Γνώσης

Η καταγραφή και η τεκμηρίωση της γνώσης είναι απαραίτητες διαδικασίες που επιτρέπουν την αξιοποίηση της τόσο από τους παρόντες όσο και από τους μελλοντικούς εργαζόμενους. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στη δημιουργία ενός σταθερού πλαισίου για τη διάδοση της γνώσης, το οποίο μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα και τη διατήρηση της οργανωσιακής μνήμης.

#### Τεχνικές Σύλληψης Γνώσης

1. **Συνεντεύξεις και Ερωτηματολόγια:** Αυτές οι τεχνικές χρησιμοποιούνται ευρέως για τη συλλογή εμπειριών και άρρητης γνώσης από εξειδικευμένα άτομα. Μέσω αυτών, μπορεί να καταγραφεί η προσωπική εμπειρία και οι



διαδικασίες που ακολουθούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Seale, C, 2017).

2. **Παρατήρηση Εργασιακών Διαδικασιών:** Η παρατήρηση των διαδικασιών επιτρέπει την άμεση κατανόηση των καθημερινών πρακτικών και της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται από τους εργαζομένους. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη σύλληψη της άρρητης γνώσης που μπορεί να μην εκφράζεται εύκολα με λόγια (Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P, 2000).
3. **Ανάλυση Εγγράφων και Αρχείων:** Μέσα από την ανάλυση των διαθέσιμων εγγράφων και αρχείων, μπορεί να ανακτηθεί γνώση που είναι ήδη καταγεγραμμένη σε οργανωσιακές βάσεις δεδομένων, αναφορές και μελέτες (Choo, C. W1996).
4. **Διαδικασίες Κωδικοποίησης Γνώσης (Codification):** Η κωδικοποίηση της γνώσης είναι η διαδικασία μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών περιλαμβάνουν τη δημιουργία εγχειριδίων, κατευθυντήριων οδηγιών και την τυποποίηση των επιχειρησιακών πρακτικών (Dalkir, K, 2017).

### Τεχνικές Τεκμηρίωσης της Γνώσης

Η τεκμηρίωση της γνώσης αποτελεί κρίσιμο συστατικό της διαχείρισης γνώσης, προσφέροντας στους οργανισμούς τη δυνατότητα να διατηρήσουν και να μεταδώσουν πολύτιμη πληροφορία στους εργαζομένους τους. Μέσω τεχνικών όπως η δημιουργία εγχειριδίων, οι βάσεις δεδομένων γνώσης και οι πλατφόρμες συνεργασίας, οι οργανισμοί εξασφαλίζουν τη συνέπεια και τη διαθεσιμότητα πληροφοριών, ενώ ενισχύουν τη συλλογική μνήμη και την αποδοτικότητα τους (Dalkir, 2017).

- **Δημιουργία Εγχειριδίων και Οδηγιών:** Τα εγχειρίδια παρέχουν οδηγίες για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, βοηθώντας στη μείωση του χρόνου εκπαίδευσης νέων εργαζομένων και στη διασφάλιση συνέπειας (Dalkir, K. (2017).
- **Βάσεις Δεδομένων Γνώσης (Knowledge Repositories):** Οι οργανισμοί μπορούν να αποθηκεύσουν τη γνώση τους σε ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων,

οι οποίες διευκολύνουν την αναζήτηση και ανάκτηση πληροφοριών (Choo, C. W., 1998).

- **Wiki και Πλατφόρμες Συνεργασίας:** Οι πλατφόρμες συνεργασίας όπως τα Wikis και το SharePoint ενισχύουν τη συλλογική γνώση, προσφέροντας χώρο για την ανταλλαγή και τεκμηρίωση της εμπειρίας και των ιδεών (Kimmerle, J., Moskaliuk, J., & Cress, U, 2011).

### 1.3.6 Οργάνωση και Ταξινόμηση Γνώσεων

Η οργάνωση και η ταξινόμηση της γνώσης είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική ανάκτηση και χρήση της μέσα σε έναν οργανισμό. Οι οργανώσεις χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές για να διασφαλίσουν ότι η γνώση τους είναι εύκολα προσβάσιμη και οργανωμένη με τρόπο που διευκολύνει την αναζήτηση και την εφαρμογή της.

#### 1.3.6.1 Δημιουργία Οντολογιών και Ταξινομιών

Οι οντολογίες και οι ταξινομίες αποτελούν κεντρικές μεθόδους οργάνωσης και δομής της γνώσης σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Οι **οντολογίες** λειτουργούν ως οργανωτικά συστήματα που διασυνδέουν έννοιες και πληροφορίες σε ένα συνεκτικό πλαίσιο, διευκολύνοντας τη διαχείριση και ανάκτηση της γνώσης. Σε μια εταιρεία τεχνολογίας, για παράδειγμα, μια οντολογία μπορεί να περιλαμβάνει τις έννοιες της προγραμματιστικής γλώσσας, των εργαλείων ανάπτυξης και των μεθόδων ασφαλείας, βοηθώντας τους εργαζομένους να εντοπίσουν τα εργαλεία που σχετίζονται με τις ανάγκες τους (Staab & Studer, 2004).

Οι **ταξινομίες** παρέχουν ένα ιεραρχικό σύστημα που οργανώνει την πληροφορία σε κατηγορίες και υποκατηγορίες. Ένα παράδειγμα χρήσης ταξινόμιας είναι η κατηγοριοποίηση των εγγράφων ενός οργανισμού σε γενικές κατηγορίες, όπως «Νομικά», «Χρηματοοικονομικά» και «Τεχνικά», και στη συνέχεια η υποδιαίρεσή τους σε ειδικότερες ενότητες για την ευκολότερη ανάκτηση (Hedden, 2010).

#### 1.3.6.2 Τεχνολογίες Αναζήτησης και Ανάκτησης Πληροφοριών

Η τεχνολογία αποτελεί βασικό εργαλείο για την αναζήτηση και ανάκτηση της γνώσης. Τα συστήματα διαχείρισης βάσεων δεδομένων (DBMS) και οι πλατφόρμες συνεργασίας (π.χ., intranet) χρησιμοποιούνται ευρέως για την αποτελεσματική αποθήκευση και πρόσβαση στην πληροφορία (Laudon & Laudon, 2020).

- **Αυτοματισμοί και Τεχνητή Νοημοσύνη:** Οι τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης διευκολύνουν την κατηγοριοποίηση και ανάκτηση της γνώσης. Για παράδειγμα, οι εικονικοί βοηθοί και τα chatbot κατευθύνουν τους χρήστες στις πληροφορίες που αναζητούν, εξοικονομώντας χρόνο και βελτιώνοντας την παραγωγικότητα (Laudon & Laudon, 2020).
- **Συστήματα Συνεργασίας:** Τα intranet και τα εταιρικά portal επιτρέπουν την ανταλλαγή και τεκμηρίωση πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, ανεξαρτήτως τοποθεσίας. Για παράδειγμα, σε μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, το intranet μπορεί να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς για εργαζομένους από διαφορετικά γραφεία, προσφέροντας ένα ενοποιημένο περιβάλλον γνώσης (Laudon & Laudon, 2020).

### 1.3.6.3 Διασφάλιση της Ακεραιότητας και Προσβασιμότητας της Γνώσης

Για να διατηρηθεί η ακεραιότητα της γνώσης και η προσβασιμότητά της από όλους τους εργαζόμενους, οι οργανώσεις εφαρμόζουν πολιτικές ελέγχου πρόσβασης και ασφάλειας δεδομένων (Koltay, T, 2020).

### 1.3.6.4 Έλεγχοι Ποιότητας και Αξιοπιστίας Δεδομένων

Οι οργανισμοί εφαρμόζουν τακτικούς ελέγχους για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της πληρότητας των δεδομένων. Αυτοί οι έλεγχοι περιλαμβάνουν αξιολόγηση της εγκυρότητας των πληροφοριών και βελτίωση της τεκμηρίωσης, ώστε να διασφαλίζεται ότι η γνώση είναι χρήσιμη και επίκαιρη. Ένα παράδειγμα είναι οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας που εφαρμόζονται στα δεδομένα των πελατών σε τράπεζες για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της επικαιρότητας (Οικονόμου Α, (2024).

### 1.3.6.5 Πολιτικές Ελέγχου Πρόσβασης και Ασφάλεια Δεδομένων

Τα συστήματα ελέγχου πρόσβασης, όπως τα firewall και τα συστήματα ταυτοποίησης χρηστών, προστατεύουν τα δεδομένα από μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση. Για παράδειγμα, πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν διπλή ταυτοποίηση για την πρόσβαση σε ευαίσθητα δεδομένα, διασφαλίζοντας έτσι ότι μόνο οι εξουσιοδοτημένοι υπάλληλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε κρίσιμη γνώση (Σταματινός Μ, (2015).

### 1.3.7 Βιβλιογραφικές Αναφορές 3ης Θεματικής Ενότητας

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107-136.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 255-287.
- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2016). A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1127744.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bolisani, E., & Scarso, E. (2015). Strategic planning approaches to knowledge management: a taxonomy. *VINE*, 45(4), 495-508.
- Bolisani, E., Scarso, E., & Zieba, M. (2015, September). Emergent versus deliberate knowledge management strategy: literature review and case study analysis. In *European Conference on Knowledge Management* (p. 153). Academic Conferences International Limited.
- Bouziane, A., Bouchiha, D., Doumi, N., & Malki, M. (2015). Question answering systems: survey and trends. *Procedia Computer Science*, 73, 366-375.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Congress.gov. (2002). *E-Government Act of 2002: H.R.2458 - 107th Congress (2001-2002)*. Retrieved from <https://www.congress.gov>
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. New York: Harvard Business School.

- DeepMind. (2023). *A Year of Groundbreaking Advances in AI and Computing*. Google DeepMind. Retrieved from <https://deepmind.google>
- Dimitrelou, S., & Fouskas, K. (2023). Digital Government Platforms in Greece. Current Trends: The Case of Gov.gr. *KnE Social Sciences*, 335-359.
- Frangos, I. (2021). Διαχείριση γνώσης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Αναγκαιότητα ή Πολυτέλεια; Η προστιθέμενη αξία που δύναται να προσφέρει το Knowledge Management στο σύγχρονο επιχειρείν.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Google AI. (2023). 9 ways we use AI in our products. *The Keyword Blog*. Retrieved from <https://blog.google>
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for knowledge management? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (2013). What's your strategy for managing knowledge?. In *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001* (pp. 55-69). Routledge.
- Hedden, H. (2010). *The Accidental Taxonomist*. Medford, USA: Information Today Inc.
- Kimmerle, J., Moskaliuk, J., & Cress, U. (2011). Using wikis for learning and knowledge building: Results of an experimental study. *Journal of Educational Technology & Society*, 14(4), 138-148.
- Kipping, M. (1999). American management consulting companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, reputation, and relationships. *Business History Review*, 73(2), 190-220.
- Koltay, T. (2020). Quality of open research data: Values, convergences, and governance. *Information*, 11(4), 175.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Pearson Educación.

- Maier, R., & Remus, U. (2008). Integrating knowledge management services: Strategy and infrastructure. In *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research* (pp. 209-228). IGI Global.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mayer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information products. *Sloan Management Review*, 37(3), 45-59.
- McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133-1156.
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The Economic Impact of Knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259-280.
- Pisano, G. P. (1997). *The Development Factory: Unlocking the Potential of Process Innovation*. Harvard Business Press.
- Raman, A. P., & McAfee, A. P. (2009). Enterprise 2.0: How a connected workforce innovates. *Harvard Business Review*, 87(12), 80-+.
- Sacks, R., Whyte, J., Swissa, D., Raviv, G., Zhou, W., & Shapira, A. (2015). Safety by design: Dialogues between designers and builders using virtual reality. *Construction Management and Economics*, 33(1), 55-72.
- Seale, C. (2017). *Researching Society and Culture*. Routledge.
- Spear, S., & Bowen, H. K. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, 77, 96-108.

- Staab, S., & Studer, R. (Eds.). (2013). *Handbook on Ontologies*. Springer Science & Business Media.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers*, 12(4), 72.
- Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. M. (2002). Seven principles for cultivating communities of practice. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, 4, 1-19.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.



### 1.3.8 Ερωτήσεις Αναστοχασμού 3ης Θεματικής Ενότητας

- Πώς αντιλαμβάνεστε τη γνώση και ποιος θα μπορούσε να είναι ένας ορισμός;
- Ποια είδη γνώσης γνωρίζετε και πώς κατηγοριοποιείται η γνώση;
- Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς;
- Δώστε ένα παράδειγμα ενός οργανισμού στο πλαίσιο του οποίου η διαχείριση γνώσης οδήγησε στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τι είναι η κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης και πώς βοηθά στην αποτελεσματική διαχείριση γνώσης;
- Πώς αντιλαμβάνεστε τις έννοιες της σύλληψης και της τεκμηρίωσης της γνώσης;
- Σκεφθείτε μερικά παραδείγματα οργανισμών οι οποίοι υλοποιούν τεχνολογίες αναζήτησης και ανάκτησης γνώσης. Πώς αυτές βοηθούν στη διάχυση της γνώσης;
- Γιατί είναι σημαντική η οργάνωση της γνώσης από τους οργανισμούς;
- Παραθέστε ορισμένα παραδείγματα εφαρμογής ταξινόμησης γνώσεων από οργανισμούς.
- Γιατί είναι σημαντική η διαχείριση γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση;

## 2.1 Στάσεις, Προσωπικότητα και Ταυτότητα στη Διαχείριση Γνώσης.

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την παρουσίαση των βασικών εννοιών των στάσεων, της προσωπικότητας και της ατομικής ταυτότητας.
- ✓ Την ανάλυση της σημασίας των στάσεων στη διαχείριση της γνώσης.
- ✓ Την περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών τύπων προσωπικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Τη σκιαγράφηση του ρόλου και των παραγόντων συγκρότησης της ατομικής ταυτότητας στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Την αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή των στάσεων, της προσωπικότητας και της ταυτότητας στη διαχείριση γνώσης.



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της συγκεκριμένης ενότητας είναι η παρουσίαση του ρόλου που διαδραματίζουν στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης οι στάσεις, η προσωπικότητα και η ατομική ταυτότητα. Επιπλέον, αποσκοπεί στη σκιαγράφηση της επίδρασης που έχουν στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συλλέγουν, μοιράζονται, αξιοποιούν και αποθηκεύουν τη γνώση.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν την σημασία των ατομικών χαρακτηριστικών στη διαχείριση γνώσης.
- Γνωρίζουν και κατανοούν τη σημασία των προσωπικών στάσεων στη διαχείριση γνώσης.
- Γνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας που συμβάλλουν στη διαχείριση γνώσης.
- Προσδιορίζουν την σημασία των διαφορετικών ατομικών ταυτοτήτων στη διαχείριση γνώσης.
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους αντανάκλασεις σε σχέση με την σημασία των στάσεων, της προσωπικότητας και της ατομικής ταυτότητας στο εργασιακό περιβάλλον.



### Έννοιες- κλειδιά

Στάσεις, προσωπικότητα, είδη προσωπικότητας, ατομική ταυτότητα.

### 2.1.1 Η έννοια των Στάσεων και η σημασία τους στη Διαχείριση Γνώσης

Η γνώση εμπεριέχει ένα σύνολο πληροφοριών, αξιών, συστηματικών στάσεων κ.λπ. που διαμορφώνουν ένα αξιολογικό πλαίσιο της νέας γνώσης, το οποίο αποκτά ένας άνθρωπος μέσω της μάθησης, της εμπειρίας και της παρατήρησης. Υπ' αυτή την έννοια, οι στάσεις διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη διαχείριση γνώσης καθώς προσδιορίζουν με ποιο τρόπο οι άνθρωποι και οι οργανισμοί συλλέγουν, μοιράζονται, αξιοποιούν και διατηρούν τη γνώση.

Συνεπώς, στη διαχείριση γνώσης, οι στάσεις και οι αντιλήψεις ανθρώπων και ομάδων καθορίζουν πόσο αποτελεσματική και ανοιχτή είναι η διαδικασία της διαχείρισης γνώσης. Από μια άλλη οπτική, η γνωστική συνιστώσα των στάσεων συνδέεται με τις πεποιθήσεις, τις σκέψεις και τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με ένα αντικείμενο. Έτσι, η διαδικασία με την οποία αποκτάται η γνώση, (συμπεριλαμβανομένων της αντίληψης, της διαίσθησης και της λογικής) έχει αντίκτυπο στις στάσεις.

Θεωρούμε ότι στάση είναι η κατηγοριοποίηση ενός αντικειμένου-ερεθίσματος, πάνω σε μια αξιολογική διάσταση. Η κατηγοριοποίηση βασίζεται σε ή προκύπτει από τρεις γενικές συνομοταξίες πληροφοριών: (1) πληροφορίες γνωστικές, (2) θυμικές/συναίσθηματικές πληροφορίες και (3) πληροφορίες για προηγούμενες συμπεριφορές ή συμπεριφορικές προθέσεις (Zanna & Rempel, 1988, σ. 319).

Από πλευράς περιεχομένου η έννοια της στάσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαδικασία της διαχείρισης γνώσης, καθώς συχνά -αν και δεν καθορίζει- προβλέπει το πως θα ενεργήσουν οι άνθρωποι. Υπ' αυτή την έννοια, οι στάσεις αποκτούν μια προγνωστική αξία της συμπεριφοράς των ανθρώπων, με την προϋπόθεση να εξασφαλιστεί η πλήρης αντιστοιχία ως προς την πράξη, τον στόχο, τον χρόνο και το πλαίσιο.

Από τα ανωτέρω θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι **αν και οι στάσεις δεν προδικάζουν πάντα μια συμπεριφορά, εντούτοις μπορεί να καταλήξουν σε σκοπούμενη συμπεριφορά, σκιαγραφώντας την πρόθεση που μπορεί να εκδηλωθεί σε συγκεκριμένες κάθε φορά συνθήκες.** Άλλωστε, η προβλεπόμενη συμπεριφορά ενός ανθρώπου εντοπίζεται σε συνάρτηση με τις τάσεις συμπεριφοράς, τις συνήθειες, την ψυχική διέγερση και τις συνθήκες του περιβάλλοντος εντός του

οποίου δραστηριοποιείται (Triandis, 1980).

Περαιτέρω, οι στάσεις αναφέρονται σε «ένα γενικό και διαρκές, θετικό ή αρνητικό, συναίσθημα για κάποιο πρόσωπο, αντικείμενο ή θέμα» (Petty & Cacioppo, 1981) και υπ' αυτή την έννοια συνιστούν «το γενικό και διαρκές, ευνοϊκό ή λιγότερο ευνοϊκό συναίσθημα, το οποίο αφορά σε ένα αντικείμενο, γεγονός ή κατάσταση που προηγείται της συμπεριφοράς και μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου» (Fishbein & Ajzen, 1975). Συνεπώς, η έννοια των στάσεων αναφέρεται στα γενικά και διαρκή συναισθήματα ενός ανθρώπου απέναντι σε ένα αντικείμενο, γεγονός ή κατάσταση. Για τον λόγο αυτό, οι στάσεις συνήθως έχουν ευνοϊκό ή μη ευνοϊκό χαρακτήρα και επιδρούν στον τρόπο με τον οποίο κάποιος σκέφτεται, αισθάνεται και τελικώς συμπεριφέρεται απέναντι σε κάποιο αντικείμενο γεγονός ή κατάσταση.

Οι στάσεις ορίζονται, τουλάχιστον εμμέσως, ως αντιδράσεις που θέτουν «αντικείμενα σκέψης» πάνω σε «διαστάσεις κρίσης» (McGuire, 1986, σ. 239).

Σύμφωνα με την τελευταία πρόταση προκύπτει και κάτι ακόμα: Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα λογικών αποφάσεων, οι οποίες βασίζονται στις στάσεις του ανθρώπου και στις επιρροές που δέχεται από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Έτσι, η πρόθεση ενός ανθρώπου να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι ο βασικότερος παράγοντας που προβλέπει την εκδήλωση της συμπεριφοράς αυτής.

Κάτι τέτοιο γίνεται περισσότερο ευκρινές στη θεωρία της έλλογης δράσης, σύμφωνα με την οποία κάθε συμπεριφορά ενός ανθρώπου καθορίζεται από: (α) την πρόθεση συμπεριφοράς του, δηλαδή τη βούλησή του να υιοθετήσει μια συμπεριφορά η οποία εξαρτάται από τις στάσεις του και τις υποκειμενικές νόρμες που τον επηρεάζουν, με αποτέλεσμα η πρόθεση να συνιστά βασικό παράγοντα που προβλέπει αν θα εκδηλωθεί ή όχι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά· (β) τη στάση, καθώς η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς καθορίζεται από τις προσωπικές απόψεις για τα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς, δηλαδή αν κάποιος πιστεύει ότι μια συμπεριφορά θα οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα, είναι πιο πιθανό να έχει θετική στάση και να την υιοθετήσει· και (γ) από τις προσωπικές νόρμες του ανθρώπου σχετικά με τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, δηλαδή τις κοινωνικές πιέσεις ή αντιλήψεις για το αν οι

σημαντικοί άνθρωποι στη ζωή του ανθρώπου (π.χ. οικογένεια, φίλοι) αποδέχονται ή αποδοκιμάζουν τη συμπεριφορά. Όταν ο άνθρωπος θεωρεί ότι οι άλλοι υποστηρίζουν τη συμπεριφορά του, είναι πιο πιθανό να την υιοθετήσει και να την επαναλάβει στο μέλλον.

Η θεωρία της έλλογης δράσης υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι ενεργούν συνειδητά και ορθολογικά, λαμβάνοντας υπόψη τις συνέπειες της συμπεριφοράς τους και τις κοινωνικές «πίσεις» πριν αποφασίσουν για το πως θα δράσουν. Ως αποτέλεσμα, η συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση όχι μόνο της πρόθεσης του ανθρώπου να την επιτελέσει αλλά και των στάσεων του απέναντι στη συμπεριφορά και της υποκειμενικής αίσθησης των κοινωνικών κανόνων που σχετίζονται με αυτή. Είναι προφανές ότι όσο πιο ισχυρή είναι η πρόθεση ενός ανθρώπου να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να την υιοθετήσει (Κουλιεράκης, 2000).

Ωστόσο, η θεωρία της έλλογης δράσης δεν λαμβάνει υπόψη τους «αυθόρμητους» παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου, γεγονός που αναδεικνύεται στη θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς, η οποία επεκτείνει τη λογική δράση, εισάγοντας τον παράγοντα του αντιληπτού ελέγχου της συμπεριφοράς (Ajzen, 1985).

Στο επίκεντρο της θεωρίας της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς εμπεριέχεται η αρχή συμβατότητας (Ajzen & Fishbein, 1977), η οποία αναφέρεται στην ανάγκη να υπάρχει *συμβατότητα* μεταξύ των διαστάσεων που προσδιορίζουν την πρόθεση και τη πραγματική συμπεριφορά που επιχειρούμε να προβλέψουμε. Έτσι, για να προβλέψουμε τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου, μέσω της θεωρίας της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς, η μέτρηση της πρόθεσης πρέπει να έχει τα ίδια χαρακτηριστικά με τη συμπεριφορά που θέλουμε να προβλέψουμε. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά αποτελείται από μια δράση, η οποία διενεργείται με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, εντός καθορισμένου πλαισίου, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Ajzen, 2020).

Από τα ανωτέρω προκύπτει και κάτι ακόμα: Η πρόθεση για την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς προσδιορίζεται αφενός από τη στάση του ανθρώπου απέναντι στη συμπεριφορά, η οποία καθορίζεται από τις πεποιθήσεις του ατόμου ως προς τη συμπεριφορά, και από την αξιολόγηση του πιθανού αποτελέσματος της συμπεριφοράς, δηλαδή εάν θα είναι θετική ή αρνητική, αφετέρου από την

υποκειμενική αίσθηση των κοινωνικών κανόνων συμπεριφοράς, η οποία διαμορφώνεται από τις κανονιστικές πεποιθήσεις (διατακτικές ή περιγραφικές) σχετικά με τη γνώμη των «σημαντικών» άλλων για τη συγκεκριμένη συμπεριφορά και τα κίνητρα συμμόρφωσης με τη γνώμη των άλλων και τα πιθανά οφέλη από την υιοθέτησή της. Έτσι, η αξιολόγηση των στάσεων αποτελεί τμήμα της κατανόησης της συμπεριφοράς του ατόμου (Shaw and J. M. Wright, 1967).

Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς μπορεί να προσδιοριστεί με γνώμονα την υποκειμενική αντίληψη άσκησης ελέγχου, η οποία λαμβάνει υπ' όψιν τους παράγοντες που διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την επιτέλεσή της. Ειδικότερα, προσδιορίζεται από τις πεποιθήσεις σχετικά με τη διαθεσιμότητα των παραγόντων που συνεπάγονται την επιτυχή επιτέλεσή της και την υποκειμενική αντίληψη της ισχύος του καθένα παράγοντα (Ajzen, 2020).

Τέλος, άλλες μεταβλητές όπως η ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα, η κοινωνικοοικονομική κατάσταση, η θρησκεία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η προσωπικότητα (π.χ. εσωστρεφής, εξωστρεφής), η συνείδηση κ.λπ. επηρεάζουν την πρόθεση εκτέλεσης μιας συμπεριφοράς, αλλά σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τους παράγοντες που περιγράφηκαν ανωτέρω (Νοικοκυράκης κ.α., 2020).

Η θεωρία της έλλογης δράσης περιορίζεται σε καταστάσεις όπου το άτομο έχει τον πλήρη έλεγχο για την εκτέλεση μιας συμπεριφοράς, συνεπώς δεν μπορεί να προβλέψει συμπεριφορές που είτε απαιτούν επιπλέον δεξιότητες, είτε η πρόθεση να υιοθετηθούν επηρεάζεται από την αντίληψη του ατόμου για την δυνατότητα εκτέλεσής τους (Armitage & Conner, 2001).

Η θεωρία της προσχεδιασμένης συμπεριφοράς αίρει αυτό τον περιορισμό με την προσθήκη της μέτρησης του αντιληπτού ελέγχου συμπεριφοράς, επισημαίνοντας ότι όσο ισχυρότερη είναι η πρόθεση κάποιου να πραγματοποιήσει μια συμπεριφορά, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει να εμπλακεί στη συγκεκριμένη δράση, προς συγκεκριμένο στόχο, σε ειδικό πλαίσιο και περίσταση (αρχή της συμβατότητας).

**Συμπερασματικά, οι στάσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση της γνώσης, καθώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αποκτούν, μοιράζονται και εφαρμόζουν τη γνώση.** Με δεδομένο ότι οι στάσεις περιλαμβάνουν τα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και τις τάσεις ενός ατόμου απέναντι σε διάφορες πτυχές της εργασίας του, καθορίζουν τη συμπεριφορά του στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης. Για παράδειγμα η θετική στάση απέναντι στη μάθηση και την

προσωπική ανάπτυξη οδηγεί τους εργαζόμενους να επιδιώκουν ενεργά την απόκτηση νέας γνώσης. Η θετική στάση απέναντι στη μάθηση αναμένεται να αυξήσει την αφοσίωση των ανθρώπων απέναντι στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, στην ενημέρωση για νέες γνώσεις και στη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

### **Σενάριο συμβολής των στάσεων στη διαχείριση γνώσης.**

Σε έναν οργανισμό η συμβολή των στάσεων των εργαζομένων είναι καθοριστική στη διαδικασία διαχείριση γνώσης, καθώς επηρεάζει τη συμπεριφορά τους, τη διάθεση για συνεργασία και την υιοθέτηση νέων διαδικασιών.

#### **1. Πλαίσιο.**

Μια δημόσια τοπική μονάδα υγείας, υπεύθυνη για την παροχή υπηρεσιών πρωτοβάθμιας υγείας, επιδιώκει να βελτιώσει τη διαδικασία διαχείρισης της γνώσης προκειμένου να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν τόσο από την αποχώρηση έμπειρων στελεχών λόγω συνταξιοδότησης, όσο από την έλλειψη τεκμηριωμένων διαδικασιών διαχείρισης γνώσης.

#### **2. Ζητούμενο.**

Παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν μοιράζονται τη γνώση που διαθέτουν, αντιμετωπίζουν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών με δισταγμό και θεωρούν ότι η γνώση που διαθέτουν είναι προσωπικό τους πλεονέκτημα και όχι κοινόχρηστος πόρος, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η δημιουργία μιας κουλτούρας συνεργατικότητας και διαμοιρασμού της γνώσης.

#### **3. Παρέμβαση.**

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος η τοπική μονάδα υγείας θα μπορούσε να υιοθετήσει πρακτικές αλλαγής στάσεων του προσωπικού μέσω της επιμόρφωσης, της παροχής κινήτρων και της ενίσχυσης της ομαδικότητας.

Α. Επιμόρφωση και ευαισθητοποίηση: Διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων που αναδεικνύουν τα οφέλη του διαμοιρασμού γνώσης, τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Παρουσίαση επιτυχημένων παραδειγμάτων



από άλλους δημόσιους οργανισμούς.

Β. Κίνητρα: Υιοθέτηση ενός συστήματος αναγνώρισης για τους εργαζόμενους που θα συμμετάσχουν ενεργά στη διάδοση γνώσης ή στη βελτίωση διαδικασιών διαχείρισης γνώσης.

Γ. Ενίσχυση ομαδικότητας: Δημιουργία κοινότητας πρακτικής με στόχο το διαμοιρασμό γνώσης και βέλτιστων πρακτικών και τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα, ώστε να αυξηθεί η αλληλεπίδραση και ο διαμοιρασμός γνώσης.

Δ. Τεχνολογικά μέσα: Δημιουργία πλατφόρμας διαχείρισης γνώσης, που θα παρέχει δυνατότητες για ανταλλαγή εγγράφων, περιστατικών, καταγραφής βέλτιστων πρακτικών κ.λπ.

#### **4. Αναμενόμενα αποτελέσματα.**

Αλλαγή στάσεων: Οι εργαζόμενοι θα επιδείξουν μεγαλύτερη διάθεση να μοιραστούν τη γνώση τους καθώς θα συνειδητοποιήσουν ότι η συλλογική πρόοδος του οργανισμού ευθυγραμμίζεται και ενισχύει την προσωπική τους εξέλιξη.

Αύξηση παραγωγικότητας: Ο χρόνος εκτέλεσης καθηκόντων θα μειωθεί καθώς οι πληροφορίες θα είναι διαθέσιμες σε όλους και όλες.

Αποφυγή απώλειας γνώσης: Η καταγραφή των βασικών διαδικασιών, που σχετίζονται με την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού, θα μειώσει την εξάρτηση της ευημερίας του από μεμονωμένα άτομα.

Εργασία σε ομάδες: Η κοινότητα πρακτικής θα καλλιεργήσει στο εσωτερικό του οργανισμού κουλτούρα εμπιστοσύνης και αμοιβαίας υποστήριξης.

### **2.1.2 Η έννοια της προσωπικότητας και η συμβολή της στη διαχείριση γνώσης**

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η γνώση είναι το αποτέλεσμα της προσωπικής αντίληψης που έχει αποκτηθεί μέσω εμπειρίας και συσχέτισης των πληροφοριών. Συνεπώς, μεταξύ των εξωτερικών μεταβλητών που επηρεάζουν την πρόθεση εκτέλεσης μιας συμπεριφοράς συμπεριλαμβάνεται η προσωπικότητα. Υπό μια έννοια,

η γνώση ενός ανθρώπου συνιστά πληροφορία πλαισιωμένη και επεξεργασμένη σύμφωνα με την προσωπικότητά του. Κατ' αντιστοιχία, οι άνθρωποι που δέχονται τη διαμοιραζόμενη γνώση την αντιλαμβάνονται και την εσωτερικεύουν ανάλογα με τη δική τους προσωπικότητα (Miller, 2002).

Βέβαια, αν και οι περισσότεροι άνθρωποι όταν αναφέρονται στην «προσωπικότητα» θεωρούν ότι έχει πραγματική υπόσταση, εντούτοις με δυσκολία μπορούν να απαντήσουν στα ερωτήματα τι είναι και που έχει την έδρα της. Για τον λόγο αυτό, «**η προσωπικότητα ως έννοια είναι απλώς μια συναγωγή βασισμένη στην ερμηνεία μας για τον τρόπο με τον οποίο μιλούν και συμπεριφέρονται οι άλλοι άνθρωποι**» (Christopher J. Hewer, 2023).

Η έννοια της προσωπικότητας έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη ως προς την ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το γεγονός ότι η προσωπικότητα προδιαθέτει τους ανθρώπους στο πως θα ενεργήσουν -με συγκεκριμένους, συνεπείς τρόπους- φαίνεται ότι συνιστά θεμελιώδη αρχή σε όλες τις θεωρίες της προσωπικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσωπικότητας, οι άνθρωποι διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τους προδιαθέτουν να δρουν κατά συγκεκριμένους και συνεπείς τρόπους. Στο πλαίσιο αυτό, η θεωρία της προσωπικότητας εξηγεί την ύπαρξη ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των ανθρώπων καθώς και τη συνέπεια της συμπεριφοράς.

Η προσωπικότητα είναι η δυναμική οργάνωση εντός του ατόμου, εκείνων των ψυχοσωματικών συστημάτων που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του (Allport, 1961, σ. 28).

Οι ανωτέρω προσεγγίσεις της έννοιας της προσωπικότητας τονίζουν τη μοναδικότητα του ανθρώπου και συνεπώς υιοθετούν μια ιδιογραφική προσέγγιση, που επιδιώκει να αποκτήσει συγκεκριμένα νοήματα και συνήθως δεν παράγει πληροφορίες που παραπέμπουν σε γενικεύσεις. **Η ιδιογραφική προσέγγιση υποθέτει ότι κάθε άνθρωπος έχει μια μοναδική ψυχολογική δομή και ότι ορισμένα χαρακτηριστικά διακατέχονται από ένα μόνο άτομο, όπως επίσης και ότι υπάρχουν περιπτώσεις που είναι αδύνατο να συγκριθεί ένα άτομο με άλλα άτομα ή ομάδες.** Συνεπώς, οι άνθρωποι έχουν μοναδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας με αποτέλεσμα ορισμένα

χαρακτηριστικά (κύρια χαρακτηριστικά) να είναι περισσότερο σημαντικά για την κατανόηση της δομής ορισμένων ανθρώπων σε σχέση με άλλους.

Περαιτέρω, η προσωπικότητα επηρεάζει τις πράξεις, τα συναισθήματα και τις σκέψεις των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να προσδιορίζει αν είναι εξωστρεφείς, εσωστρεφείς, ευγενικοί, επίμονοι, συγκεντρωτικοί κ.λπ. (Kevin C. Stanek et al, 2023). Στο πλαίσιο αυτό, οι δραστήριοι και ενεργητικοί άνθρωποι τείνουν να διαθέτουν διάφορες γνωστικές ικανότητες, καθώς κατέχουν ένα μεγάλο εύρος γνώσεων και έχουν την ικανότητα ανάκτησης πληροφοριών (μνήμη). Επιπλέον, οι άνθρωποι που τείνουν να βιώνουν υψηλά επίπεδα άγχους μπορεί να δυσκολεύονται περισσότερο να συσσωρεύουν γνώση. Στον αντίποδα, οι εργατικοί άνθρωποι τείνουν να έχουν καλύτερες λεκτικές δεξιότητες και γνωστικές ικανότητες. Από τις ανωτέρω συσχετίσεις υποδηλώνεται η σύνδεση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και του τρόπου με τον οποίο μαθαίνουμε.

Επίσης, η προσωπικότητα και η διαχείριση γνώσης συνδέονται στενά καθώς η προσωπικότητα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ένας άνθρωπος προσεγγίζει, μοιράζεται και εφαρμόζει τη γνώση. Για παράδειγμα, ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως η εξωστρέφεια, ωθούν τους εργαζόμενους να διαμοιράζονται τη γνώση συμβάλλοντας στην ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών μεταξύ συναδέλφων. Οι εξωστρεφείς άνθρωποι είναι κοινωνικοί, εκφραστικοί και συνήθως με ιδιαίτερα καλή χρήση του προφορικού λόγου, τείνουν να είναι κοινωνικά δραστήριοι και να έχουν την τάση να δημιουργούν δίκτυα όπου η γνώση μπορεί να διαμοιραστεί με ευκολία.

Συμπερασματικά, ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να ενισχύσουν ή να ανακόψουν την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης καθώς η προσωπικότητα επηρεάζει την προθυμία, την ικανότητα και τον τρόπο με τον οποίο ένας άνθρωπος διαχειρίζεται τη γνώση. Έτσι, η κατανόηση της προσωπικότητας των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλει ώστε ένας φορέας να σχεδιάσει καλύτερες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης και να δημιουργήσει περιβάλλοντα που προάγουν τη μάθηση, τη συνεργασία και την καινοτομία.

Για τους ανωτέρω λόγους η προσωπικότητα έχει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση γνώσης, καθώς επηρεάζει τον τρόπο που κάθε εργαζόμενος αποκτά, μοιράζεται, οργανώνει και εφαρμόζει τη γνώση στον εργασιακό χώρο.

Μελέτη ανέδειξε ότι η διαχείριση της γνώσης έχει θετική επίδραση τόσο στην ενίσχυση της προσωπικότητας, όσο και στην τόνωση της αυτοπεποίθησης καθώς καθιστά τους εργαζόμενους οργανικά μέλη του συνόλου μιας τυπικής οργάνωσης (Ζυγούρης Φώτιος, 2023).

Επιπλέον, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, κάθε μορφή μάθησης ενισχύει την προσωπικότητα του ατόμου, βελτιώνει τις δεξιότητες του και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του. Παράλληλα, είναι σημαντικό η οργανωσιακή μάθηση να έχει έναν ολιστικό χαρακτήρα και εκτός από τη γνώση να προάγει την ανάπτυξη της προσωπικότητας και την υπηρεσιακή κουλτούρα του εργαζόμενου.

### **Σενάρια συμβολής των διαφορετικών τύπων προσωπικότητας στη διαχείριση γνώσης.**

Η κατανόηση και αξιοποίηση της προσωπικότητας των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαχείριση γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό, το μοντέλο των πέντε παραγόντων προτείνει ότι η ανθρώπινη προσωπικότητα μπορεί να περιγραφεί μέσω πέντε βασικών διαστάσεων, οι οποίες είναι:

**Εξωστρέφεια:** Αναφέρεται στο βαθμό που κάποιος είναι κοινωνικός, ενεργητικός, και αναζητά τη επικοινωνία με άλλους. Τα άτομα με υψηλή εξωστρέφεια είναι συνήθως φιλικά, ενθουσιώδη και απολαμβάνουν τις κοινωνικές συναναστροφές, ενώ χαρακτηρίζονται με ενθουσιασμό, δραστηριότητα και θετική ενέργεια. Στον αντίποδα, τα άτομα με χαμηλή εξωστρέφεια τείνουν να είναι πιο εσωστρεφή, προτιμώντας την ησυχία, τη μοναχική εργασία και τη συναναστροφή με μικρότερες ομάδες.

Έτσι, στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης αναμένεται οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι να είναι κοινωνικοί, επικοινωνιακοί και ενεργητικοί. Επιπλέον, να λειτουργούν ως "γέφυρες" μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, προωθώντας την ανταλλαγή γνώσεων· να αναλαμβάνουν την παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας την κατανόηση και την εμπλοκή όλων των μελών· και να

διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους, φέρνοντας νέες ιδέες στον οργανισμό.

**Συγκαταβατικότητα:** Αναφέρεται σε άτομα που θεωρούνται ευγενικά, συνεργάσιμα, ειλικρινή και διακριτικά. Εκφράζει τον βαθμό της ευγένειας, της ενσυναίσθησης και της φιλικότητας ενός ατόμου. Άτομα με υψηλές τιμές συγκαταβατικότητας επιδιώκουν την αποφυγή συγκρούσεων και είναι συνήθως πιο ανιδιοτελή, ευγενικά, και επικοινωνιακά, ενώ όσοι έχουν χαμηλές τιμές μπορεί είναι πιο κριτικοί, ανταγωνιστικοί ή ακόμα και ψυχροί στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης οι συγκαταβατικοί εργαζόμενοι αναμένεται να είναι πρόθυμοι να μοιράζονται πληροφορίες και εμπειρίες, διευκολύνοντας τη διάδοση γνώσης στον οργανισμό· να διευκολύνουν τη συνεργασία, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα να ανταλλάσσουν γνώσεις· να ενεργούν ως μεσολαβητές σε περιπτώσεις διαφωνιών, εξασφαλίζοντας ότι οι συγκρούσεις δεν εμποδίζουν τη ροή γνώσης· και είναι αρκετά πιθανό να εμπλακούν στο διαμοιρασμό γνώσης με νέους συναδέλφους ή να μοιραστούν εμπειρίες για την επίλυση προβλημάτων.

**Ευσυνειδησία:** Αντιπροσωπεύει τον βαθμό υπευθυνότητας, οργανωτικότητας, προσοχής στη λεπτομέρεια, οργάνωσης, επιμέλειας και αξιοπιστίας ενός ατόμου. Άτομα με χαμηλές τιμές ευσυνειδησίας μπορεί να είναι αναβλητικά, να μην ολοκληρώνουν τις εργασίες που τους ανατίθενται και να μην ακολουθούν σαφή προγράμματα.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης οι ευσυνείδητοι εργαζόμενοι αναμένεται να δημιουργούν δομημένα συστήματα για την αποθήκευση και την ταξινόμηση της γνώσης, ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους· να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη διατήρηση και την ενημέρωση της γνώσης στον οργανισμό· να συμβάλλουν ώστε ο οργανισμός να θέτει σαφείς στρατηγικές για τη διαχείριση γνώσης· και να εξασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες που μοιράζονται είναι ακριβείς και καλά τεκμηριωμένες.

**Νευρωτισμός:** Αναφέρεται στη συναισθηματική σταθερότητα ενός ατόμου και στην προδιάθεση προς την ανάπτυξη αρνητικών συναισθημάτων, όπως άγχος, θλίψη, ή

θυμός. Άτομα με υψηλές τιμές στον νευρωτισμό είναι πιο ευαίσθητα στο άγχος, βιώνουν συχνότερα αρνητικά συναισθήματα, όπως φόβο και ανασφάλεια, και μπορεί να αντιδρούν υπερβολικά σε στρεσογόνες καταστάσεις. Αντίθετα, άτομα με χαμηλό νευρωτισμό είναι πιο ψύχραιμα και σταθερά συναισθηματικά.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική σταθερότητα (χαμηλός νευρωτισμός) μπορούν να διαχειριστούν κρίσιμες καταστάσεις χωρίς συναισθηματικές αντιδράσεις, γεγονός που διευκολύνει τη συστηματική καταγραφή και αξιοποίηση της γνώσης· είναι σε θέση να εργάζονται μεθοδικά ακόμα και υπό πίεση, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και τη διατήρηση συστημάτων γνώσης· εμπνέουν εμπιστοσύνη και ηρεμία, βοηθώντας τις ομάδες να λειτουργούν αρμονικά και να ανταλλάσσουν γνώσεις· και αντιμετωπίζουν τις αλλαγές ή τις νέες προκλήσεις ως ευκαιρίες για μάθηση.

**Δεκτικότητα στην Εμπειρία:** Αφορά τον βαθμό της περιέργειας, της δημιουργικότητας, της ανοικτότητας σε νέες ιδέες και της καινοτομίας ενός ατόμου. Άτομα με υψηλή δεκτικότητα είναι ανοικτά σε νέες εμπειρίες, απολαμβάνοντας την διερεύνηση νέων διαδικασιών και μεθόδων εργασίας. Άτομα με χαμηλή δεκτικότητα μπορεί να είναι πιο συντηρητικά και να αντιστέκονται στην αλλαγή, δηλαδή τείνουν να προτιμούν τις παραδοσιακές ιδέες και να αποφεύγουν τις αλλαγές.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης οι εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό δεκτικότητας στην εμπειρία μπορούν να είναι περισσότερο ανοιχτοί στην ενσωμάτωση νέων εργαλείων και μεθόδων για τη διαχείριση γνώσης· να προτείνουν πρωτοποριακές ιδέες για τη συλλογή, την αποθήκευση και την αξιοποίηση της γνώσης· να διερευνούν ευκαιρίες για διαρκή βελτίωση, ενθαρρύνοντας τη συνεχή εκπαίδευση και την απόκτηση γνώσεων· και να αγκαλιάζουν τις αλλαγές στον οργανισμό, συμβάλλοντας στη μετάβαση προς νέες μεθόδους διαχείρισης γνώσης.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η κατανόηση και αξιοποίηση της προσωπικότητας των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στη διαχείριση γνώσης, καθώς οι προσωπικές κλίσεις μπορούν να ενισχύσουν ή όχι τη συνεργασία, την καινοτομία και τη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

### 2.1.3 Ατομική ταυτότητα και η συμβολή της στη διαχείριση γνώσης

Ποιο είναι το περιεχόμενο που αποδίδεται στην έννοια της ταυτότητας; Σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται, περιγράφει και εκφράζει τον εαυτό του; Σε κάθε συζήτηση που αφορά στην εννοιολογική προσέγγιση της ταυτότητας ενυπάρχουν δύο βασικές οπτικές που συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο μας βλέπουν και μας κατηγοριοποιούν οι άλλοι άνθρωποι -και συνακόλουθα, πως εμείς κατηγοριοποιούμε τους άλλους-·καθώς και με το πως επιλέγουμε να κατηγοριοποιήσουμε και να παρουσιάσουμε τον εαυτό μας στους άλλους.

Ταυτότητα είναι η σταθερή άποψη που έχει κάθε άνθρωπος για τον εαυτό του σχετικά με ερωτήματα όπως: «ποιος/α είναι», «τι στόχους έχει στη ζωή του», «ποια θέση έχει στην κοινωνία», «ποια θέλει να είναι η επαγγελματική του σταδιοδρομία», «ποιες θρησκευτικές, ηθικές και πολιτικές πεποιθήσεις έχει» ή «ποιος/α είναι ως άνδρας/γυναίκα;» (Παπάζογλου, 2014).

Από μια άλλη οπτική, η έννοια της ταυτότητας επεκτείνεται ώστε να συμπεριλάβει συναισθήματα, πεποιθήσεις και στάσεις που παρακινούν και κατευθύνουν τη δράση (Breakwell, 1986). Επομένως, **η ταυτότητα μπορεί να αναφέρεται στην υπαγωγή μας σε μια ομάδα· μπορεί να ταυτίζεται με μια ταμπέλα ή να αντιπροσωπεύει μια κατηγορία που μας έχει επιβληθεί· μπορεί να είναι ένας αναστοχαστικός όρος που αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο βλέπουμε τον εαυτό μας ή τον τρόπο με τον οποίο μας βλέπουν οι άλλοι.**

Η ταυτότητά μας, μας αποδίδει μια ορισμένη θέση σε έναν κόσμο αποτελούμενο από ομάδες ανθρώπων και συνήθως αφορά τις κοινωνικές ομάδες και κατηγορίες στις οποίες ανήκουμε και αυτές στις οποίες δεν ανήκουμε. (Hewer & Lyons, 2023, σ.151).

Από τα ανωτέρω μπορεί να υποστηριχτεί η άποψη ότι η ταυτότητα μορφοποιείται μέσω μιας οργάνωσης των ιδιαίτερων στάσεων των άλλων απέναντι στο ίδιο το άτομο. Έτσι, η ταυτότητα σχηματίζεται μέσω μιας οργάνωσης και αντίληψης των



κοινωνικών στάσεων, οι οποίες ισχύουν γενικά για τους άλλους ή για την οργανωμένη κοινωνική ομάδα ως σύνολο. Ουσιαστικά οι κοινωνικές ομαδικές στάσεις μετατρέπονται σε εμπειρίες και στη συνέχεια προσαρτώνται -ως στοιχεία- στη δομή της προσωπικής ταυτότητας. Από την τελευταία πρόταση προκύπτει ότι η διαμόρφωση της προσωπικότητας σκιαγραφείται σε όλα τα στάδια της ζωής του ενός ανθρώπου (Erikson, 1968).

Η προσωπική ταυτότητα ορίζεται «ως μία εσωτερική δυναμική οργάνωση των πεποιθήσεων, των αρχών, των δεξιοτήτων, των φιλοδοξιών και της προσωπικής ιστορίας του ατόμου» (Marcia, 1966 & 1976).

Η ταυτότητα, από την οπτική της ψυχολογίας, είναι έννοια η οποία σχετίζεται με την αυτό-εικόνα, δηλαδή το νοητικό μοντέλο του ατόμου για τον εαυτό του, την αυτοεκτίμηση και την ατομικότητα. Στον αντίποδα, η «ταυτότητα» στο κοινωνιολογικό πλαίσιο είναι έννοια η οποία εστιάζει στη συμπεριφορά σε σχέση με τους ρόλους, ενώ πολλές φορές αξιοποιείται προκειμένου να προσδιοριστεί η κοινωνική ταυτότητα ή η ατομικότητα που διαμορφώνεται μέσα από τη συμμετοχή του ατόμου σε ομάδες. Σύμφωνα με αυτή την θέση, ο άνθρωπος διαμορφώνει την ταυτότητά του μέσα από την εκμάθηση των κοινωνικών ρόλων και την εμπειρία που αποκτά από αυτούς τους ρόλους.

Συμπερασματικά, η διαμόρφωση του εαυτού και της ταυτότητας είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένη με τους ρόλους που επιτελούμε, έχουμε επιτελέσει ή φιλοδοξούμε να επιτελέσουμε. Στο πλαίσιο αυτό, στη διαμόρφωση της ταυτότητας ιδιαίτερα σημαντικοί είναι οι επαγγελματικοί ρόλοι, με αποτέλεσμα να είμαστε ή να γινόμαστε αυτό που επιτελούμε. Ουσιαστικά οι επαγγελματικοί ρόλοι φωτίζουν τον δεσμό μεταξύ δράσης και ταυτότητας, δίνουν δηλαδή έμφαση στο γεγονός ότι οι ταυτότητες επιτελούνται και ότι οι ρόλοι κινητοποιούν συγκεκριμένες δράσεις. Επομένως, η διαμόρφωση ταυτότητας συνδέεται άμεσα με τη θέση και τη τοποθέτηση του εαυτού στο χρόνο και το κοινωνικό περιβάλλον.

### **Σενάριο συμβολής της ατομικής ταυτότητας στη διαχείριση γνώσης.**

Η ατομική ταυτότητα στο πλαίσιο της εργασίας συνδέεται με την προσωπική

αντίληψη του εργαζομένου για τον ρόλο του μέσα στον οργανισμό, τις αξίες, τα πιστεύω και την αίσθηση του "εαυτού". Η ατομική ταυτότητα επηρεάζει άμεσα τη διαχείριση γνώσης στον οργανισμό, καθώς, οι στάσεις, οι συμπεριφορές και η διάθεση των εργαζομένων να μοιραστούν και να αξιοποιήσουν γνώσεις συνδέονται στενά με το πώς βλέπουν τον εαυτό τους σε σχέση με την αποστολή του οργανισμού και τις ομάδες στις οποίες ανήκουν και δραστηριοποιούνται.

Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι που έχουν ισχυρή αίσθηση της επαγγελματικής ταυτότητας, όπως οι καθηγητές που αισθάνονται υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των μαθητών, είναι πιο πιθανό να συνεισφέρουν ενεργά στη συλλογή, καταγραφή και διάδοση της γνώσης. Ένας καθηγητής, με θετικά αισθήματα για τον ρόλο του στο εκπαιδευτικό σύστημα, αναπτύσσει ένα σύστημα αρχείων με διδακτικό υλικό και σημειώσεις που αξιοποιεί για να βελτιώσει τη διδασκαλία του.

A. Αντίληψη του εαυτού ως μέλος μιας κοινότητας: Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως μέλη μιας κοινότητας πρακτικής εντός του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να συνεργάζονται με άλλους και να συμβάλλουν στη διαχείριση και αξιοποίηση γνώσης, καθώς η αίσθηση του ανήκειν ενισχύει την αλληλεπίδραση και την ανταλλαγή πληροφοριών.

B. Αίσθηση της επιρροής: Απορρέει από την ατομική ταυτότητα ενός εργαζομένου και μπορεί να τον ενθαρρύνει να αναλάβει πρωτοβουλίες για τη διαχείριση και διάδοση της γνώσης. Ένας εργαζόμενος που πιστεύει ότι έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει θετικά τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, είναι περισσότερο πρόθυμος να ηγηθεί ή να συμμετάσχει ενεργά στη διαχείριση της γνώσης.

Γ. Συμβολή της ατομικής ταυτότητας με τη δια βίου μάθηση: Η αντίληψη ενός εργαζομένου για τη διαρκή ανάπτυξη των γνώσεων και των ικανοτήτων επηρεάζει άμεσα την αποδοχή νέων ιδεών και την ανταλλαγή γνώσεων.

Δ. Αυτοεκτίμηση: Οι εργαζόμενοι που βλέπουν τη γνώση ως ένα μέσο για να ενισχύσουν την προσωπική τους αξία και να συμβάλουν στην εξέλιξη τόσο την προσωπική τους όσο και του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε διαδικασίες διαχείρισης γνώσης.

#### 2.1.4 Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Πώς οι στάσεις των εργαζομένων επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους απέναντι στη διαχείριση γνώσης;
2. Ποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενισχύουν τη διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό;
3. Ποιος είναι ο ρόλος της ταυτότητας των εργαζομένων στη διαχείριση γνώσης;
4. Πώς η συνειδητοποίηση της ταυτότητας ενός εργαζομένου μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση γνώσης;
5. Με ποιους τρόπους μπορεί ένας οργανισμός να επηρεάσει θετικά τις στάσεις, την προσωπικότητα και την ταυτότητα των εργαζομένων για τη διαχείριση γνώσης;

#### Βιβλιογραφία

Ζυγούρης Φ., (2023). Η ανάπτυξη λειτουργικών μοντέλων της διαχείρισης της γνώσης στο δημόσιο τομέα, Διδακτορική Διατριβή.

Κουλιεράκης, Γ.(2000). Κοινωνικο-ψυχολογικά μοντέλα της συμπεριφοράς σε σχέση με την υγεία και την αρρώστια. Στο: Κουλιεράκης, Γ. Μεταλληνού, Ο. Πάντζου, Π. (Επιμ.). Κοινωνιολογική και ψυχολογική προσέγγιση των νοσοκομείων/υπηρεσιών υγείας, συμπεριφορές υγείας. Πρότυπα και μεταβολές. Τόμος Β΄. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, σ.σ. 15–96.

Νοικοκυράκης, Γ. Τσουνής, Α. Σαράσης, Π. (2020). Πρόληψη και πολιτικές υγείας. Στο: Σαράνης Π, Μπαμίδης Π (Επιμ.) Υπηρεσίες υγείας: Συστήματα και πολιτικές. Broken Hill Publishers, Λευκωσία, σ.σ. 325–350.

Παπάζογλου, Α. (2014). Ο ρόλος της οικογένειας και των συνομήλικων στη διαμόρφωση της ταυτότητας των εφήβων, Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων, Τεύχος 3ο, σ.σ. 177-193.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In: Kuhl, J., Beckmann, J. (eds) Action Control. SSSP Springer Series in Social

Psychology. Springer, Berlin.

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behaviour: Frequently asked questions. *Hum Behav Emerg Tech*, 2, pp. 314–324

Ajzen, I. Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychol Bull* 1977, 84, pp. 888–918.

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: H. Holt and. Company.

Armitage, C. J., Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(Pt4), pp.471–499.

Christopher J. Hewer, Ορισμένες ιστορικές και φιλοσοφικές παρατηρήσεις, στο Christopher J. Hewer & Evanthia Lyons (επιμ.), *Πολιτική Ψυχολογία. Μια κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση*, Εκδόσεις Πεδίο, 2023.

Erikson, E. H. (1968). *Identity, youth, and crisis*. New York: Norton.

Fishbein, M. Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Marcia, J. E. (1966). Development and validation of ego identity status. *Journal of personality and social Psychology*, 5, pp.551-558.

Marcia, J. E. (1976). Identity six years after: A follow-up study. *Journal of Youth and Adolescence*, 5, pp. 145-160.

Miller, F. J. (2002).  $I = 0$  (Information Has No Intrinsic Meaning). *Information Research*, Vol. 8 No. 1, October 2002.

Petty, E. R., Cacioppo, T. J. (1981). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. W.C. Brown, Dubuque, Iowa.

Shaw, M, Wright J. (1967). *Scale for the measurement of attitudes*. McGraw-Hill, New York.

Triandis, H. Ch, (1980). Values, attitudes, and interpersonal behavior. In: Howe HE, Page MM (eds) *Nebraska Symposium on Motivation 1979*. University of Nebraska Press, Lincoln, Nebraska.

Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge* (pp. 315–334). Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge* (pp. 315–334). Cambridge University Press; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.

## 2.2 Προσανατολισμός στους στόχους και διαχείριση γνώσης.

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν στη(ν):

- ✓ Σύντομη παρουσίαση των βασικών θεωριών ερμηνείας του προσανατολισμού στους στόχους.
- ✓ Ανάλυση της σημασίας της ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών μέσων ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Σκιαγράφηση του ρόλου και των παραγόντων συγκρότησης του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάδειξη της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στους στόχους και τη διαχείριση γνώσης και υπ' αυτή την έννοια του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι θέτουν και προσεγγίζουν τους στόχους τους και πως αυτή η διαδικασία επηρεάζει τη διαθεσιμότητά τους για ενεργή εμπλοκή στη μάθηση και στη διαχείριση μάθησης. Επιπλέον, επιδιώκεται η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανώσεις αξιοποιούν στρατηγικά τους στόχους και τους μηχανισμούς που σχετίζονται με αυτούς για να ενισχύσουν τη δημιουργία, τη διάχυση, και την εφαρμογή γνώσης.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία των θεωριών που έχουν προταθεί για την διερεύνηση του προσανατολισμού στους στόχους.
- Γνωρίζουν και κατανοούν τη σημασία προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.
- Γνωρίσουν την διάζευξη μεταξύ της ανάπτυξης προσανατολισμού στους στόχους και της καινοτομίας.
- Προσδιορίσουν τους τρόπους ανάπτυξης δεξιοτήτων προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης.
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους αντανάκλασεις σε σχέση με τον προσανατολισμό στους στόχους στο εργασιακό περιβάλλον.



### Έννοιες- κλειδιά

Προσανατολισμός στους στόχους, καινοτομία, διανοητικά αγαθά, κύκλος ζωής της διαχείρισης γνώσης

### **2.2.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών θεωριών ερμηνείας του προσανατολισμού στους στόχους**

Η θεωρία του προσανατολισμού στους στόχους εντάσσεται στις σύγχρονες κοινωνικές-γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα (Bandura, 1988, Schunk, 1989) και αναφέρεται στους σκοπούς ή τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι εμπλέκονται σε μια συμπεριφορά επίτευξης (Pintrich, 2003). Επιπλέον, η θεωρία του προσανατολισμού στους στόχους αποσκοπεί στη σκιαγράφηση των αιτιών για τους οποίους οι άνθρωποι επιδιώκουν να εμπλακούν σε έργα επίτευξης και όχι απλά να επιτύχουν αντικειμενικούς στόχους επίδοσης. Υπ' αυτή την έννοια, οι προσανατολισμοί των στόχων αντανακλούν συγκεκριμένο τύπο κριτηρίων με βάση τα οποία οι άνθρωποι κρίνουν τις επιδόσεις τους και την επιτυχία ή την αποτυχία στην επίτευξη του στόχου τους (Elliot, 1997).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι άνθρωποι, σε σχέση με το πως αντιλαμβάνονται τις ικανότητές τους και ορίζουν την επιτυχία, οδηγούνται στην υιοθέτηση δυο βασικών τύπων επίτευξης στόχων. Ο πρώτος τύπος επίτευξης συνδέεται με τους στόχους βελτίωσης, (προσανατολισμός στο έργο) και ο δεύτερος τύπος αφορά τους στόχους επίδοσης (προσανατολισμός στο εγώ).

Έτσι, η διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι κρίνουν τις ικανότητές τους με βάση την προσωπική τους βελτίωση αναφέρονται στον προσανατολισμό στο «έργο». Οι στόχοι που είναι προσανατολισμένοι στη βελτίωση υφίστανται όταν ο άνθρωπος ενδιαφέρεται για μια δραστηριότητα για δικό του σκοπό, στοχεύοντας στην ατομική του βελτίωση. Σε αυτήν την περίπτωση οι αντιλήψεις για την ικανότητα είναι υποκειμενικές. Διαθέτουν, δηλαδή, μια μη διαφοροποιημένη αντίληψη της ικανότητάς τους, η οποία εδράζεται σε αυτοαναφερόμενα κριτήρια, και εστιάζει στην ανάπτυξη της επιδεξιότητας ή στην επίδειξη της ικανότητας με βάση τη μέγιστη προσπάθεια.

Από μια άλλη οπτική, οι στόχοι που είναι προσανατολισμένοι στη βελτίωση εστιάζουν στη συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη ενός ανθρώπου και διαθέτουν χαρακτηριστικά που προωθούν την προοδευτική βελτίωση μέσω της ενίσχυσης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, της καλλιέργειας νέων γνώσεων και της βελτίωσης συμπεριφορών ή στάσεων. Για παράδειγμα, ένας τέτοιος στόχος μπορεί να είναι η ενδυνάμωση της ικανότητας στη λήψη αποφάσεων ή στην επίλυση προβλημάτων. Αυτοί οι στόχοι δημιουργούν ένα περιβάλλον εντός του οποίου η βελτίωση είναι



διαρκής και επιδιώκεται μέσα από συγκεκριμένες και μετρήσιμες δράσεις, ώστε ο άνθρωπος να προχωρά σταθερά προς την ανάπτυξη και την εξέλιξη.

**Συνεπώς, ο προσανατολισμός στη βελτίωση συνδέεται με την εκτίμηση του αποτελέσματος που επιτεύχθηκε σε σχέση με την προσπάθεια που καταβλήθηκε.**

Για τον λόγο αυτό, οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στη βελτίωση θεωρούν τη μικρή πρόοδο ή την περιορισμένη επίτευξη των προσδοκιών τους ως ευκαιρία για περαιτέρω βελτίωση.

Στον αντίποδα, οι στόχοι που είναι προσανατολισμένοι στην επίδοση υφίστανται, όταν ο άνθρωπος, ενδιαφέρεται να ξεπεράσει τους άλλους, στοχεύοντας να επιδείξει ανώτερες ικανότητες. Οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στην επίδοση ερμηνεύουν την ικανότητά τους μέσω μιας διαδικασίας κοινωνικής σύγκρισης. Οι στόχοι επίδοσης διακρίνονται σε στόχους προσέγγισης της επίδοσης, που αντικατοπτρίζουν την προσπάθεια διάκρισης σε σχέση με τους άλλους, και σε στόχους αποφυγής της επίδοσης, που εκφράζουν την προσπάθεια αποφυγής μιας αρνητικής αξιολόγησης που οφείλεται σε χαμηλή απόδοση (Elliot, 1999). Ουσιαστικά, η επικέντρωση στην προσέγγιση της επίτευξης κάποιας διάκρισης κατευθύνει τους ανθρώπους στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ενώ η επικέντρωση στην αποφυγή κατευθύνει τους ανθρώπους στην αποφυγή αρνητικών ή ανεπιθύμητων αποτελεσμάτων (Higgins, 1997).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι στόχοι που είναι προσανατολισμένοι στην επίδοση εστιάζουν στην επίτευξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων αποτελεσμάτων και στην απόκτηση υψηλών επιδόσεων, συχνά σε σχέση με άλλους. Αυτοί οι στόχοι είναι συνήθως βραχυπρόθεσμοι και αφορούν την επίτευξη συγκεκριμένων επιπέδων απόδοσης, όπως για παράδειγμα η επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος, η ανάληψη θέσης ευθύνης ή η διάκριση σε έναν διαγωνισμό. Όπως γίνεται αντιληπτό, οι στόχοι επίδοσης εμπεριέχουν το στοιχείο της σύγκρισης σε σχέση με την απόδοση άλλων, όπως για παράδειγμα την επίτευξη υψηλότερης βαθμολογίας ή απόδοσης από τους συναδέλφους, και για τον λόγο αυτό συχνά συνδέονται με κίνητρα, όπως η αναγνώριση από τους συναδέλφους, η επιβράβευση από τον προϊστάμενο ή η προαγωγή.

Συμπερασματικά, ο προσανατολισμός στην επίδοση συνδέεται με την εκτίμηση πως το αποτέλεσμα της προσπάθειας οφείλεται σε εξωγενείς και μη ελεγχόμενους παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι ικανότητες (Dweck & Leggett, 1988). Για τον

λόγο αυτό, οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένα στην επίδοση θεωρούν την περιορισμένη πρόοδο ή επίτευξη των προσδοκιών τους ως πρόβλημα και παράλληλα ως ένδειξη ανεπάρκειας σε σχέση με τους άλλους.

### **2.2.2. Ανάλυση της σημασίας της ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης**

Όπως αναδείχτηκε ανωτέρω, **ο προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων συνιστά ένα σημαντικό διανοητικό προσόν που λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση μέσω της απόκτησης γνώσης**, καθώς οδηγεί τους ανθρώπους στην ατομική βελτίωση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή μιας καλύτερης απόδοσης. Έτσι, οι στόχοι επίτευξης παρουσιάζουν μια εναλλακτική οπτική μέσα από την οποία οι άνθρωποι διακρίνουν την επιτυχία.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η εμπλοκή στη διαδικασία επίτευξης στόχων εξαρτάται από παράγοντες προδιάθεσης (προσανατολισμοί στόχων), καθώς και από παράγοντες κατάστασης (κλίμα κινήτρων). Στο πλαίσιο αυτό, οι άνθρωποι που είναι προσανατολισμένοι στο έργο διαθέτουν ένα ευρύτερο φάσμα συναισθηματικών και συμπεριφορικών προτύπων, ενώ οι άνθρωποι στους οποίους επικρατεί ο προσανατολισμός στον εαυτό διαθέτουν λιγότερο προσαρμοσμένες στρατηγικές παρακίνησης (Duda, 2001).

Όμως, το αν ένας άνθρωπος προσανατολίζεται στο έργο ή στον εαυτό, εξαρτάται τόσο από διαφορές στην προσωπικότητα όσο και από τις διαφορές στο περιβάλλον. Το περιβάλλον ενός ανθρώπου δημιουργεί ένα υπόβαθρο που επηρεάζει τον καθορισμό των στόχων επίτευξης που θέτει καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αποτιμά την απόδοσή του. Στην επίδραση του περιβάλλοντος αναφέρεται και το κλίμα κινήτρων το οποίο αποτυπώνει την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των εσωτερικών δυνάμεων (Θεοδωράκης, Γούδας, & Παπαϊωάννου, 1998). Το κλίμα κινήτρων αναφέρεται στη δομή των στόχων και στο περιβάλλον που δημιουργείται από τους άλλους και αποτελεί σημαντικό παράγοντα της επίτευξης (Duda & Whitehead, 1998).

Οι άνθρωποι με προσανατολισμό στον εαυτό είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν ανταγωνιστικές συμπεριφορές, ενώ οι προσανατολισμένοι στη μάθηση δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην ευεξία, και σε μικρότερο βαθμό

στους δεσμούς, στη σχέση μεταξύ των μελών του συνόλου και στον ανταγωνισμό (White & Duda, 1993). Τα αποτελέσματα αυτά είναι στην ίδια κατεύθυνση με έρευνες όπου βρέθηκε ότι το κλίμα μάθησης σχετίζεται θετικά με τον προσανατολισμό στη μάθηση, ενώ το κλίμα απόδοσης σχετίζεται με τον προσανατολισμό στο εγώ (Newton, & Duda, 1993).

Περαιτέρω, η ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους παρέχει στον οργανισμό κατεύθυνση και εστίαση, ενώ συμβάλλει στην προτεραιοποίηση καθηκόντων και δραστηριοτήτων, διασφαλίζοντας ότι οι πόροι διατίθενται στις πλέον σημαντικές και στρατηγικές πρωτοβουλίες. Στο πλαίσιο αυτό, **η ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους είναι καίριας σημασίας στη διαχείριση γνώσης για την ανάπτυξη, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού. Ένας καλά καθορισμένος προσανατολισμός στους στόχους συνεισφέρει ουσιαστικά στην αποτελεσματική συλλογή, αποθήκευση, διαμοιρασμό και αξιοποίηση της γνώσης, καθώς σε ένα πρώτο επίπεδο, ο οργανισμός καθορίζει με σαφήνεια ποια γνώση είναι απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.** Αυτό διευκολύνει την επιλογή των πληροφοριών που συλλέγονται, αποφεύγοντας περιττά δεδομένα που δεν ευθυγραμμίζονται με τους στόχους.

Επιπλέον, σε δεύτερο επίπεδο ενισχύει την αποτελεσματική οργάνωση της γνώσης, καθώς όταν οι στόχοι είναι σαφώς προδιαγεγραμμένοι, η γνώση οργανώνεται και ταξινομείται με τρόπο που υποστηρίζει άμεσα την επίτευξή τους. Αυτό επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα που είναι κρίσιμα για συγκεκριμένες λειτουργίες όπως η άμεση λήψη απόφασης ή επίλυση ενός προβλήματος, αυξάνοντας έτσι την αποδοτικότητα του οργανισμού.

Σε τρίτο επίπεδο, βελτιώνει την προσαρμοστικότητα καθώς η έμφαση στον προσανατολισμό στους στόχους επιτρέπει σε έναν οργανισμό να μαθαίνει τόσο από τις επιτυχίες, όσο και τις αποτυχίες του. Με τη συστηματική αξιολόγηση της γνώσης, που εφαρμόζεται σε σχέση με τους στόχους, ο οργανισμός είναι σε θέση να προσαρμόζεται με γρήγορους ρυθμούς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να υιοθετεί νέες προσεγγίσεις.

Σε τέταρτο επίπεδο, υποστηρίζει την καινοτομία καθώς ένας οργανισμός προσανατολισμένος στους στόχους ενισχύει τη διαμόρφωση νέων ιδεών και πρακτικών που συμβάλλουν στην καινοτομία. Οι διοικούντες και τα στελέχη ενός οργανισμού καθοδηγούνται στο να αναζητούν και να διαμοιράζονται γνώση που οδηγεί σε

βελτιώσεις, συμβάλλοντας έτσι ώστε ο οργανισμός να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά του.

Επιπρόσθετα, σε πέμπτο επίπεδο, διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία των στελεχών εντός του οργανισμού καθώς η γνώση διαμοιράζεται περισσότερο αποτελεσματικά όταν είναι σαφές πώς η συνεισφορά του καθενός οδηγεί στην επίτευξη των συνολικών στόχων.

Τέλος, σε έκτο επίπεδο, διασφαλίζει τη διατήρηση της γνώσης καθώς η γνώση που είναι κρίσιμη για την επιτυχία του οργανισμού αποθηκεύεται και διατηρείται, ώστε να είναι δυνατή η μεταφορά της στα νέα στελέχη του οργανισμού.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους έχει θετικό αντίκτυπο στη διαχείριση γνώσης καθώς ενισχύει τη συνοχή, τη συνέπεια και την αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες ενός οργανισμού, καθιστώντας τη γνώση στρατηγικό πλεονέκτημα για τη συνεχή βελτίωση και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **2.2.3 Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών μέσων ενίσχυσης προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης θα μπορούσε να περιγραφεί ως μια διαδικασία που πλαισιώνει την εφαρμογή μιας συστηματικής προσέγγισης για τη συλλογή, την οργάνωση, τη διαχείριση και τη διάδοση της γνώσης σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, ο κύριος στόχος ενός οργανισμού, που αναλαμβάνει τη διαχείριση της γνώσης, είναι η αξιοποίησή της προς όφελός του καθώς η γνώση συμβάλλει στην ταχύτερη διεκπεραίωση των λειτουργιών του οργανισμού, στην αξιοποίηση καλών πρακτικών και συνακόλουθα στη μείωση δαπανηρών επαναλήψεων παρόμοιων εργασιών από έργο σε έργο.

Δεδομένου ότι οι οργανισμοί δραστηριοποιείται σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οφείλουν διαρκώς αφενός να διαχειρίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τη γνώση, αφετέρου να δημιουργούν νέα γνώση, με στόχο την επιβίωσή τους και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Περαιτέρω, οι οργανισμοί, με στόχο τη μεγιστοποίηση της εσωτερικής τους γνώσης, οφείλουν να αξιοποιήσουν την οργανωσιακή τους μνήμη. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να υιοθετούν στρατηγικές όσον αφορά τη καταγραφή της γνώσης, με απώτερο στόχο την

επαναχρησιμοποίησή της. Αυτό που απαιτείται να είναι γνωστό, εντός ενός οργανισμού, είναι: τα αγαθά της γνώσης ή διανοητικά αγαθά, οι διαδικασίες της γνώσης και οι μέθοδοι με τις οποίες οι οργανισμοί θα αξιοποιήσουν τη γνώση ώστε να επιτύχουν μέγιστο όφελος.

Τα διανοητικά αγαθά σχετίζονται με τη γνώση σε κάποιο τομέα, δημιουργούνται μέσω πνευματικών και πρακτικών δραστηριοτήτων και αποτελούν περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού. Τα διανοητικά αγαθά αποτελούν τον παράγοντα που ενδυναμώνει την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί πιο αποδοτικά και να πετυχαίνει περισσότερα αποτελέσματα. Η ολοκλήρωση των διανοητικών αγαθών γνώσης αποτελεί το διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία αξίας.

Η διαχείριση της γνώσης δεν σχετίζεται μόνο με τη διαχείριση των διανοητικών αγαθών, αλλά και με τη διαχείριση των διαδικασιών που σχετίζονται με τη γνώση. Επομένως, αφού οι οργανισμοί προσδιορίσουν τα διανοητικά αγαθά και τις διαδικασίες της γνώσης, θα πρέπει να αποφασίσουν τις μεθόδους αποδοτικότερης διαχείρισής τους.

Συνεπώς, η ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης ενός οργανισμού οφείλει να συμβάλλει στη δημιουργία γνώσης, στην οποία βασικό ρόλο παίζει η κοινωνική αλληλεπίδραση εντός και εκτός του οργανισμού· η διατήρηση της γνώσης, που αφορά την αποθήκευση και την προστασία της γνώσης, ώστε να μην χαθεί· και η διάδοση της γνώσης, που αφορά τη μετάδοση της γνώσης στην κοινότητα και σε όλους τους ενδιαφερόμενους (Dalkir, 2017).

Στόχος των οργανισμών πρέπει να είναι η υιοθέτηση ενός μοντέλου που να περιλαμβάνει όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της διαχείρισης γνώσης, δηλαδή τη δημιουργία, την απόκτηση, τον διαμοιρασμό, τη διανομή, τον μετασχηματισμό, την αποθήκευση, την ανάκτηση, τη διαρροή και την εφαρμογή της γνώσης.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι στόχοι που πρέπει να θέσει η διοίκηση ενός οργανισμού στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης αφορούν -μεταξύ άλλων- στη διευκόλυνση της ομαλής μετάβασης από εκείνους που συνταξιοδοτούνται ή αποχωρούν σε αυτούς που προσλαμβάνονται για να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, δηλαδή στην ελαχιστοποίηση της απώλειας της οργανωσιακής μνήμης λόγω φθοράς ή συνταξιοδότησης, του προσδιορισμού των κρίσιμων πόρων και κρίσιμων τομέων γνώσης, έτσι ώστε ο οργανισμός να γνωρίζει τι ξέρει να κάνει καλά, και γιατί.

Τέλος, οι προϋποθέσεις που πρέπει να θεσπίσει η διοίκηση ενός οργανισμού στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης μπορούν να περιλαμβάνουν (Macintosh et al. (1999)): τη δημιουργία ενός ευρετηρίου όρων ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της πλήρους κατανόησης της γνώσης· τη συλλογή, καταγραφή, μοντελοποίηση και αναλυτική αναπαράσταση της γνώσης· την ανταλλαγή και επαναχρησιμοποίηση της γνώσης που κατανέμεται σε διαφορετικές εφαρμογές για διαφορετικούς τύπους χρηστών· και τη δημιουργία μιας κουλτούρας που θα ευνοεί τη διάδοση της γνώσης.

#### **2.2.4 Σκιαγράφηση του ρόλου και των παραγόντων συγκρότησης του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης**

Μεταξύ των βασικών στόχων των οργανισμών είναι η απόκτηση, η διατήρηση και η αξιοποίηση των γνωστικών τους πόρων. Για τον λόγο αυτό, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και υιοθετούν τεχνολογίες διαχείρισης της γνώσης (Greiner et al., 2007). Έτσι, **ο κύριος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι να διευκολύνει τους οργανισμούς να αποκτήσουν επίγνωση της γνώσης που κατέχουν, να τη διαμορφώνουν ανάλογα με τις ανάγκες τους και να την αξιοποιήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά.**

Στο πλαίσιο αυτό, ένας εκ των βασικών στόχων της διαχείρισης γνώσης κατευθύνεται στην εφαρμογή της γνώσης και στην αναπλήρωση του περιεχομένου της στο πλαίσιο της ρητής και σιωπηρής γνώσης του οργανισμού. Κάτι τέτοιο, προϋποθέτει την ικανότητα του οργανισμού στην αναζήτηση νέας γνώσης, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό τους (Carrion et al., 2012). Επιπλέον, προϋποθέτει ότι οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν νέα γνώση μέσω μίμησης, της συγκριτικής αξιολόγησης, της αντιγραφής και της εξωτερικής ανάθεσης (Abou-Zeid, 2002).

Εξίσου σημαντικός στόχος των οργανισμών, στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης, είναι η αποτελεσματική δυνατότητα αποθήκευσης της γνώσης καθώς τόσο η ρητή όσο και η άρρητη γνώση, κινδυνεύουν -αν δεν αποθηκευτούν- να χαθούν. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός οφείλει να υιοθετήσει διαδικασίες με τελικό αποτέλεσμα τον εμπλουτισμό και το μετασχηματισμό των αποθεμάτων γνώσης που διαθέτει. Επιπλέον, η γνώση πρέπει να κατηγοριοποιηθεί και να κωδικοποιηθεί, ώστε να επιταχυνθεί η ποιοτική και ποσοτική αύξηση της ήδη υφιστάμενης διαθέσιμης γνώσης του οργανισμού. Επίσης, επιτυγχάνει την οργάνωση και διαχείριση της



γνώσης, ώστε να είναι άμεσα προσβάσιμη. Άλλωστε, όταν η γνώση ενσωματώνεται στον οργανισμό συμβάλλει στη μείωση του όγκου της μη αξιοποιούμενης γνώσης, ενισχύοντας σημαντικά την αποδοτικότητα.

Η διάδοση της γνώσης συμπεριλαμβάνεται στους στόχους των οργανισμών στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης, καθώς διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ατόμων ή ομάδας ατόμων στους οργανισμούς. Απώτερος στόχος της διάδοσης γνώσης συνιστά η διασφάλιση ότι η γνώση θα μετατραπεί από σιωπηρή γνώση σε ρητή, ώστε να αποφευχθεί η απώλεια της σιωπηρής γνώσης λόγω της μη αξιοποίησής της (Pirkkalainen & Pawlowski, 2013). Η κουλτούρα του διαμοιρασμού και διάδοσης της γνώσης οικοδομείται σε μια βάση εμπιστοσύνης που είναι απαραίτητη για να πληροφορήσει, να εμπλέξει και να εμπνεύσει τα μέλη κατά τη διάρκεια των απαραίτητων οργανωσιακών αλλαγών.

Τέλος, στους στόχους ενός οργανισμού στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνεται η εφαρμογή της γνώσης, που από πλευράς περιεχομένου περιλαμβάνει την αξιοποίηση της γνώσης προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους (Markus et al., 2002). Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι ο προσανατολισμός στους στόχους στη διαχείριση γνώσης είναι μια κρίσιμη παράμετρος που καθορίζει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και διαδικασιών διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται σκόπιμη η ευθυγράμμιση των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης με τη στρατηγική ενός οργανισμού, καθώς ο προσανατολισμός στους στόχους διασφαλίζει ότι η διαχείριση γνώσης εξυπηρετεί τις στρατηγικές προτεραιότητες και τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον παράγοντας συγκρότησης του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης αποτελεί η διαμόρφωση μιας φιλικής προς τη διαχείριση γνώσης κουλτούρας, που θα προάγει τη μάθηση. Με δεδομένο ότι η συνεργασία καθώς και η προθυμία των εργαζομένων να μεταδώσουν τη γνώση δεν είναι δεδομένη, η βασικότερη στόχευση ενός οργανισμού που προωθεί τον διαμοιρασμό της γνώσης είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Έτσι, κάθε εργαζόμενος για να εμπλακεί ενεργά στη διαχείριση γνώσης πρέπει να αισθάνεται ότι μπορεί να εμπιστευτεί τα μέλη της ομάδας και ότι τα μέλη της ομάδας δεν θα ιδιοποιηθούν τη γνώση για δικό τους όφελος.



### 2.2.5 Ερωτήσεις ανατοχασμού

6. Πώς συνδέεται ο προσανατολισμός στους στόχους με τη βελτίωση της διαχείρισης γνώσης σε έναν οργανισμό;
7. Πώς η ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους μπορεί να συμβάλλει στο να ξεπεραστούν τα εμπόδια στη διαχείριση γνώσης;
8. Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας ενός οργανισμού στην ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους για τη διαχείριση γνώσης;
9. Πώς μπορεί η συνεργασία μεταξύ ομάδων να ενισχυθεί μέσω του προσανατολισμού στους στόχους;
10. Ποιες πρακτικές μπορούν να υιοθετηθούν για την ενίσχυση του προσανατολισμού στους στόχους στη διαχείριση γνώσης;

### Βιβλιογραφία

- Θεοδωράκης, Γ., Γούδας, Μ., & Παπαϊωάννου, Α. (1998). Η ψυχολογία της υπεροχής στον αθλητισμό. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Χριστοδουλίδη.
- Abou-Zeid, E.-S. (2002). A Knowledge Management Reference Model. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 486-499.
- Bandura, A. (1988). Self-efficacy conception of anxiety. *Anxiety Research*, 1(2), 77–98.
- Carrion, G. C., Navarro, J. G. C. & Jimenez, D. J. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness: Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23(1), 110-129.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3rd Edition. London: The MIT Press.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3rd Edition. London: The MIT Press.
- Duda, J. L. (2001). Achievement goal research in sport: Pushing the boundaries and clarifying some misunderstandings. In G. C. Roberts (Ed.), *Advances in Motiva*

- tion in sport and exercise, (pp. 129-182). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Duda, J. L., & Whitehead, J. (1998). Measurement of goal perspectives in the physical domain. In J. L. Duda (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*, (pp. 214-8). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169–189.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232.
- Greiner, M., Bohmann, T. & Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280–1300.
- Macintosh, A., Filby, I., & Kingston, J. (1999). Knowledge management techniques: teaching and dissemination concepts. *International Journal of Human-Computer Studies*, 51, 549-566. <https://doi.org/10.1006/ijhc.1999.0351>.
- Markus, L., Majchrzak, A. & Gasser, L. (2002). A Design Theory for Systems That Support Emergent Knowledge Processes. *MIS Quarterly*, 26(3), 179-212.
- Newton, M., & Duda, J. L. (1993). Elite adolescent athletes' achievement goals and beliefs concerning success in tennis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 15.
- Pintrich, P. R. (2003). A Motivational Science Perspective on the Role of Student Motivation in Learning and Teaching Contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4), 667–686.
- Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. (2013). Global Social Knowledge Management: From Barriers to the Selection of Social Tools. *The Electronic Journal of*

Knowledge Management, 11(1), 3-17.

Schunk, D. H. (1989). Self-efficacy and achievement behaviors. *Educational Psychology Review*, 1(3), 173–208.

White, S. A., & Duda, J. L. (1994). The relationship of gender, level of sport involvement, and participation motivation to task and ego orientation. *International Journal of Sport Psychology*, 25, 418.

## 2.3 Διαμοιρασμός γνώσης και κοινωνικά διλήμματα.

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών των κοινωνικών διλημμάτων.
- ✓ Ανάλυση της σημασίας των κοινωνικών διλημμάτων στην ατομική συμπεριφορά στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών κοινωνικών διλημμάτων στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.
- ✓ Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης του διαμοιρασμού της γνώσης.
- ✓ Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή του διαμοιρασμού της γνώσης στη διαχείριση γνώσης.



### Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η ανάδειξη του ζητήματος της σύγκρουσης ατομικού και συλλογικού συμφέροντος, που εμπεριέχονται στη θεωρία της κοινωνικής αλληλεξάρτησης και των κοινωνικών διλημμάτων, φωτίζοντας ταυτόχρονα τον σχετικό προβληματισμό για τις δυνατότητες υπέρβασης ή επίλυσης τέτοιων συγκρουσιακών καταστάσεων προς όφελος των εργαζομένων καθώς και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία των εννοιών και της σημασίας των κοινωνικών διλημμάτων στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης.
- Γνωρίζουν και κατανοούν τη σημασία των κοινωνικών διλημμάτων στην ατομική συμπεριφορά στη διαχείριση γνώσης.
- Γνωρίσουν την διάζευξη μεταξύ της σημασίας των κοινωνικών διλημμάτων στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.
- Προσδιορίσουν τους τρόπους ανάπτυξης δεξιοτήτων διαμοιρασμού της γνώσης.
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους αντανάκλασεις σε σχέση με τα κοινωνικά διλήμματα στο εργασιακό περιβάλλον.



### Έννοιες- κλειδιά

Ατομικό συμφέρον, συλλογικό συμφέρον, κοινωνική αλληλεξάρτηση, κοινωνικά διλήμματα, συγκρούσεις, κοινότητες πρακτικής.

### 2.3.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών των κοινωνικών διλημμάτων

Πριν εστιάσουμε στο ζήτημα που μας απασχολεί στην εν λόγω ενότητα, κρίνεται απαραίτητο να αποσαφηνίσουμε το περιεχόμενο των βασικών εννοιών που θα αξιοποιήσουμε με έμφαση στην έννοια του συμφέροντος. Ως ατομικό, μπορεί εδώ να νοηθεί το συμφέρον που σχετίζεται με την επαγγελματική ανέλιξη, την ανάληψη θέσεων ευθύνης, τη συγκέντρωση μορίων και γενικά η ικανοποίηση της προσωπικής φιλοδοξίας. Επιπρόσθετα, ως ατομικό συμφέρον μπορεί να νοηθεί η είσπραξη ικανοποίησης, η αίσθηση δικαίωσης του εαυτού, που λογικά προκύπτει τόσο από τη σύμπλευση με τις προσωπικές αξίες και στάσεις ζωής, όσο και από την αντίληψη για την άσκηση του επαγγέλματος.

Βέβαια, η έννοια της ικανοποίησης από το επάγγελμα είναι έννοια πολύπλοκη και συνακόλουθα ασαφής (Παπαναούμ, 2003). Για τον λόγο αυτό νοείται άλλοτε ως μια γενική συναισθηματική αντίδραση απέναντι στην εργασία, άλλοτε ως συμφωνία της πραγματικότητας με τους στόχους του εργαζόμενου ή ως κάλυψη των αναγκών που σχετίζονται με την εργασία, αλλά και ως αίσθηση αποτελεσματικότητας.

Για την ευκρινέστερη απόδοση της έννοιας της ικανοποίησης από το επάγγελμα, πραγματοποιείται διάκριση ανάμεσα στις ικανοποιητικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα τις αποδοχές, και στις καταστάσεις που προκαλούν ικανοποίηση, όπως για παράδειγμα την αναγνώριση, στοιχεία που ενέχουν την προσωπική συμμετοχή. Επίσης μας ενδιαφέρει -πλην των εξωγενών παραγόντων πλαισίου (συνθήκες)- ο ενδογενής παράγοντας, δηλαδή, οι διαπροσωπικές σχέσεις εντός της εργασίας. Συνεπώς, η έννοια του ατομικού συμφέροντος δεν έχει εκ προοιμίου αρνητική χροιά καθώς ενδέχεται να είναι το «βόλεμα», η ευκολία στην καθημερινότητα, η αποφυγή ανάληψης ευθυνών, η διατήρηση της ρουτίνας κ.λπ.

Στον αντίποδα, ως συλλογικό συμφέρον νοείται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και η επιτέλεση του σκοπού του, προς όφελος της επίτευξης των ευρύτερων στόχων του οργανισμού. Υπ' αυτή την έννοια, το συλλογικό συμφέρον μπορεί να αναφέρεται είτε στο επίπεδο του οργανισμού, είτε στο ευρύτερο επίπεδο της δημόσιας πολιτικής που ο οργανισμός υπηρετεί, αφού εκεί εντάσσονται οι στόχοι του.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, εντός ενός οργανισμού αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεξάρτησης, που αναφέρονται στον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας

συνεργάζονται για την διεκπεραίωση της εργασίας τους. Υπ' αυτή την έννοια, υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης υφίσταται όταν τα μέλη μίας ομάδας αλληλοεξαρτούνται για την εισροή, διαχείριση και διαμοιρασμό γνώσεων. Έτσι, ο βαθμός επίτευξης του στόχου του καθενός εμπλεκόμενου εξαρτάται αδιαχώριστα από τους στόχους και την αντίστοιχη πρόσληψή τους από πλευράς των άλλων. Αποτέλεσμα, το ατομικό όφελος του καθενός εμπλεκόμενου εξαρτάται από τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους τόσο με την έννοια του δικού τους ατομικού οφέλους όσο και με την έννοια του συλλογικού.

Στην έννοια της αλληλεξάρτησης ενυπάρχουν τόσο το ατομικό όσο και το συλλογικό συμφέρον καθώς το ατομικό συμφέρον εξαρτάται από το συλλογικό και αντίστροφα. Έτσι, η αλληλεξάρτηση εντός ενός οργανισμού, στην ιδανική της κατάσταση, είναι ισχυρή όταν το συλλογικό συμφέρον εξαρτάται από την επίτευξη ατομικών στόχων που ευθυγραμμίζονται με το παραγόμενο έργο του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του. Βέβαια, οι σχέσεις αλληλεξάρτησης κυμαίνονται από ισχυρές συνεργατικές μέχρι ισχυρές ανταγωνιστικές με ενδιάμεσες κλίμακες τις ασθενείς σχέσεις ή σχέσεις μεικτών κινήτρων (Κορδούτης, 2006).

Στη θεωρία της κοινωνικής αλληλεξάρτησης περιγράφεται με ευκρίνεια η δομή του συνόλου των εφικτών σχέσεων αλληλεξάρτησης αξιοποιώντας τέσσερις βασικές αρχές ή ιδιότητες των σχέσεων αυτών (Kelley, 1979, στο Κορδούτης, 2006). Η πρώτη συνδέεται με το βαθμό, δηλαδή κατά πόσο το ένα μέλος εξαρτάται από το άλλο στην επιδίωξη του αγαθού. Η δεύτερη αφορά στην αμοιβαιότητα μονόπλευρη ή αμφίπλευρη. Η τρίτη σχετίζεται με τη βάση της εξάρτησης, δηλαδή το αν η αλληλεπίδραση των μελών επηρεάζεται από τον βαθμό ελέγχου που το ένα ασκεί στο άλλο· και η τέταρτη από την αντιστοιχία των επιδιωκόμενων αγαθών.

Όπως είναι εμφανές, η αλληλεξάρτηση διαμορφώνει κοινωνικά δίλληματα που εμπεριέχουν έντονα το συγκρουσιακό στοιχείο μεταξύ ατομικού και συλλογικού συμφέροντος. Η θεωρία των κοινωνικών διλημάτων (Robyn Dawes, 1980) συνέδεσε ευρύτερα κοινωνικά προβλήματα, όπως ο υπερπληθυσμός, η υπερεκμετάλλευση των ενεργειακών πόρων και η μόλυνση του περιβάλλοντος, με διλημματικές καταστάσεις. Υπ' αυτή την έννοια, ως κοινωνικό δίλλημα νοείται η κατάσταση κατά την οποία ο άνθρωπος ακολουθώντας το δρόμο που επιβαρύνει την κοινωνία, αισθάνεται ότι κερδίζει και προσπορίζεται άμεσο όφελος, ενώ την ίδια στιγμή αν όλοι ακολουθούσαν την κοινωνικά συμφέρουσα οδό θα προέκυπτε επωφελέστερο

αποτέλεσμα για όλους και φυσικά για το άτομο.

**Η θεωρία των κοινωνικών διλημάτων αναζητά μηχανισμούς, ώστε τα άτομα να ωθούνται στη συνεργασία αφενός συνειδητοποιώντας τις κοινωνικές διαστάσεις του διλήματος αφετέρου να πειστούν ότι και οι άλλοι θα δράσουν συνεργατικά, απορρίπτοντας το αξίωμα του ακόρεστου της οικονομικής απληστίας.** Αυτό συμβαίνει διότι το άτομο πιθανολογεί ότι οι άλλοι θα δράσουν με ατομικό και όχι συλλογικό κριτήριο, με αποτέλεσμα αν το ίδιο επιλέξει αντίθετη τακτική, στο τέλος θα χάσει.

Επιπλέον, στη θεωρία των κοινωνικών διλημάτων η έννοια του κέρδους αντικαθίσταται από την έννοια της χρησιμότητας, χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι η επιλογή μιας πράξης που είναι χρήσιμη για το άτομο είναι εγωιστική. Επίσης, αναγνωρίζει τρεις βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν καταλυτικά στην ενθάρρυνση της κοινωνικά συμφέρουσας συμπεριφοράς: τη γνώση, την ηθική και την εμπιστοσύνη, έχοντας την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι εντέλει είναι λιγότερο άπληστοι, όταν στις αποφάσεις τους εμπλέκονται και άλλες χρησιμότητες.

Η θεωρία των κοινωνικών διλημάτων μπορεί να επεκταθεί και να συνδεθεί με τους οργανισμούς (Κορδούτης, 2006) καθώς από πλευράς περιεχομένου **τα κοινωνικά διλήματα αναφέρονται σε καταστάσεις όπου οι άνθρωποι, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, βρίσκονται αντιμέτωποι με μια επιλογή στην οποία το ατομικό τους συμφέρον προσκρούει στο συλλογικό καλό.** Αποτέλεσμα, αν κάθε άτομο επιλέξει να ενεργήσει σύμφωνα με το δικό του συμφέρον, τότε το αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε μια δυσμενή έκβαση για όλους τους εμπλεκόμενους.

Αυτή η σύγκρουση δημιουργείται από το γεγονός ότι οι οργανισμοί έχουν την τάση να αυτονομούνται και να αυτοσυντηρούνται ως ένα είδος αυτοσκοπού μέσω κεκτημένης ταχύτητας που προκύπτει από αυτοματισμούς που δημιουργούν οι κοινοί στόχοι αδρά προσδιοριζόμενοι εξωτερικά, θεσμικά, κανονιστικά. Στο πλαίσιο αυτό, ο οργανισμός λειτουργεί σε δύο επίπεδα αφενός συνδεδεμένα και αλληλεξαρτώμενα αφετέρου συγκρουόμενα σε μια διαλεκτική συμμαχίας - αντιπαλότητας: Από τη μια το συλλογικό επίπεδο, που περιλαμβάνει τα εκ των έξω δεδομένα, όπως το θεσμικό πλαίσιο, που εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα του συστήματος, από την άλλη το ατομικό, που προσδιορίζεται από τα εμπλεκόμενα πρόσωπα και τις εκάστοτε δυνατότητες ή αδυναμίες τους, τους προσωπικούς στόχους τους και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται και εκτελούν τον προβλεπόμενο ρόλο τους.



Συμπερασματικά, εντός ενός οργανισμού τα άτομα συνυπάρχουν ανάμεσα σε δύο επίπεδα και προσπαθούν να ισοροπήσουν μέσω της κάλυψης ατομικών και συλλογικών απαιτήσεων, με αποτέλεσμα να βρίσκονται σε κατάσταση εσωτερικών διλημμάτων για την κατεύθυνση της προσπάθειάς τους.



## ΣΕΝΑΡΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΔΙΛΗΜΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟ ΓΝΩΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

### 1. Το Σενάριο.

Σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σε ένα εσωτερικό σύστημα διαμοιρασμού γνώσης (π.χ. μια ψηφιακή πλατφόρμα όπου μοιράζονται τεχνικές γνώσεις, βέλτιστες πρακτικές και στρατηγικές). Το κίνητρο που οδήγησε τον οργανισμό σε αυτή την πρωτοβουλία είναι να αυξήσει τη συλλογική γνώση, ενισχύοντας την καινοτομία και την παραγωγικότητα. Στον αντίποδα, σε ατομικό επίπεδο το κίνητρο σχετίζεται με την απόφαση των εργαζόμενων εάν θα μοιραστούν τις γνώσεις τους ή θα τις κρατήσουν για προσωπικό όφελος.

### 2. Το δίλημμα.

**Συλλογικό Όφελος:** Εάν όλοι μοιραστούν τις γνώσεις τους, η πλατφόρμα θα εμπλουτιστεί με πολύτιμο περιεχόμενο που μελλοντικά θα ενισχύσει την παραγωγικότητα και θα συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων πιο γρήγορα και αποτελεσματικά.

**Ατομικό Όφελος:** Εάν ένας εργαζόμενος εκμεταλλευτεί τις γνώσεις που προσφέρουν οι άλλοι, χωρίς να συμβάλλει, μπορεί να ωφεληθεί χωρίς να επενδύσει χρόνο ή να αποκαλύψει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

### 3. Οι Επιλογές.

**Να μοιραστούν τη γνώση:** Οι εργαζόμενοι επενδύουν χρόνο και πόρους για να τεκμηριώσουν και να διαμοιραστούν τις γνώσεις τους. Κινδυνεύουν, όμως, να χάσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή να νιώσουν ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται.

**Να μη μοιραστούν τη γνώση:** Οι εργαζόμενοι διατηρούν το συγκριτικό τους

πλεονέκτημα, ενισχύοντας τη μοναδική αξία τους στον οργανισμό. Δεν συμβάλλουν στη βελτίωση της συλλογικής γνώσης, υποβαθμίζοντας τη μακροπρόθεσμη απόδοση του οργανισμού.

#### **4. Τα Αποτελέσματα.**

Όλοι μοιράζονται τη γνώση (συνεργασία): Δημιουργείται ένα πλούσιο σύστημα γνώσης, που αυξάνει την αποτελεσματικότητα και ενισχύει την καινοτομία με αποτέλεσμα ο οργανισμός να ωφελείται συνολικά.

Κανείς δεν μοιράζεται τη γνώση (εγωισμός): Ο διαμοιρασμός γνώσης αποτυγχάνει καθώς δεν υπάρχει γνώση (περιεχόμενο στην ψηφιακή πλατφόρμα) που να προσφέρει αξία, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην διαθέτουν τη δυνατότητα να μαθαίνουν από τη γνώση των άλλων.

Κάποιοι μοιράζονται τη γνώση και κάποιοι άλλοι όχι: Οι "εγωιστές" κερδίζουν προσωρινά από τη γνώση των άλλων, αλλά οι "συνεργατικοί" αισθάνονται ότι τους εκμεταλλεύονται και διακόπτουν το διαμοιρασμό γνώσης, οδηγώντας σε κατάρρευση τη διαδικασία διαμοιρασμού γνώσης.

#### **5. Παράγοντες που Επηρεάζουν το Δίλημμα.**

Κουλτούρα Εμπιστοσύνης: Εάν υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη ότι η γνώση θα αξιοποιηθεί για το καλό όλων, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν στη διαδικασία διαμοιρασμού της γνώσης.

Κίνητρα: Οι ύπαρξη ανταμοιβής για όσους μοιράζονται χρήσιμη γνώση (π.χ., αναγνώριση από την ηγεσία) θα αποτελέσει βασικό παράγοντα εμπλοκής τους στη διαδικασία διαμοιρασμού της γνώσης.

Αναγνώριση Συνεισφοράς: Η διαφάνεια στη συμβολή του κάθε εργαζόμενου στη διαδικασία διαμοιρασμού της γνώσης ενισχύει τη διάθεσή του για συνεργασία.

Υποδομές Υποστήριξης: Ένα φιλικό προς τον χρήστη σύστημα διαμοιρασμού γνώσης διευκολύνει τη διαδικασία.

#### **6. Εφαρμογή Λύσεων.**

Για την επίλυση του διλήμματος, ο οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές, όπως η ενίσχυση της εμπιστοσύνης μέσω διαφανούς

επικοινωνίας, εγκαθίδρυση κινήτρων και επιβραβεύσεων, όπως η ανταμοιβή των εργαζομένων που διαμοιράζονται κρίσιμες πληροφορίες και η καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας.

### **7. Παράδειγμα Εφαρμογής.**

Σε μια κατασκευαστική εταιρεία, οι μηχανικοί καλούνται -από την ηγεσία- να μοιραστούν βέλτιστες πρακτικές στον τομέα της κατασκευής δημόσιων υποδομών.

Το Δίλημμα: Οι μηχανικοί διστάζουν να διαμοιραστούν γνώση διότι φοβούνται ότι αν αποκαλύψουν τα "μυστικά" τους, θα χάσουν την αξία τους στον οργανισμό.

Λύση: Η εταιρεία ενσωματώνει ένα σύστημα αναγνώρισης/ επιβράβευσης όπου κάθε χρήσιμη συνεισφορά οδηγεί σε δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση που συνδέεται -μεταξύ άλλων- με αύξηση των αποδοχών ή προαγωγή.

### **2.3.2 Ανάλυση της σημασίας των κοινωνικών διλημάτων στην ατομική συμπεριφορά στη διαχείριση γνώσης**

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω στους οργανισμούς ενυπάρχει μια συνεπαγωγή καθώς οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από σχέσεις αλληλεξάρτησης και εν συνεχεία η αλληλεξάρτηση δημιουργεί κοινωνικά διλήματα. Επιπλέον, ο βαθμός αλληλεξάρτησης ενυπάρχει ως ένα χαρακτηριστικό του σχεδιασμού της εργασίας και επηρεάζει τις διαδικασίες διάδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού, όπως για παράδειγμα τη διαχείριση των συγκρούσεων, το εύρος και το επίπεδο επικοινωνίας κ.λπ. Επιπρόσθετα, ο βαθμός αλληλεξάρτησης είναι ανάλογος του βαθμού στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας συνεργάζονται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, την επίλυση ενός προβλήματος κ.λπ. Επίσης, ο υψηλός βαθμός αλληλεξάρτησης επιτυγχάνεται όταν τα μέλη μιας ομάδας αλληλοεξαρτούνται για την εισροή υλικών, πληροφοριών και γνώσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, το επίπεδο συντονισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις συνεργατικές διεργασίες στο εσωτερικό μιας ομάδας καθώς εξασφαλίζει κανάλια επικοινωνίας, αίσθηση ομαδικότητας, ενώ ελαττώνει την ατομική εργασιακή

επιβάρυνση και δημιουργεί υψηλό επίπεδο αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Stewart, 2006). Για τους λόγους αυτούς, η αλληλεξάρτηση συνδέεται με την επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Ειδικότερα, **η αλληλεξάρτηση στόχων αναφέρεται στις πιθανές διασυνδέσεις ατομικών και ομαδικών στόχων και στην καθοδήγηση της προσπάθειας προς την επίτευξη κοινών προδιαγεγραμμένων στόχων. Η αλληλεξάρτηση αποτελεσμάτων σχετίζεται με την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, τις ανταμοιβές/επιβραβεύσεις και την αξιολόγηση του πως επιδρούν στην ατομική και ομαδική απόδοση.**

Στις ομάδες όπου τα μέλη εργάζονται με υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης, εμφανίζεται η τάση διαμοιρασμού της γνώσης και αξιοποίησης της συνολικής γνώσης και δεξιοτήτων των μελών τους. Ουσιαστικά, τα μέλη των ομάδων αυτών αναπτύσσουν ένα κοινωνικό σύστημα υψηλής ποιότητας, επιδεικνύουν θέληση για διευρυμένη ανταλλαγή πληροφοριών και διαμοιρασμό γνώσεων και μοιράζονται από κοινού την ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Wageman, 1995).

Εστιάζοντας στη διλημματική κατάσταση που βιώνουν τα άτομα αναδεικνύεται έντονα η επιλογή ανάμεσα στη σύγκρουση και το συμβιβασμό. Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι ο συμβιβασμός, για παράδειγμα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί να νοηθεί ως η επικράτηση του ατομικού συμφέροντος με την έννοια της επιβίωσης και όχι ως ήττα με την έννοια της υποχώρησης. Επιπλέον, η υφή και το περιεχόμενο του έργου που επιτελείται εντός ενός οργανισμού είναι σύνθετο και για τον λόγο αυτό ενυπάρχει έντονα η αλληλεπίδραση και η εμπλοκή προσωπικοτήτων. Βέβαια, η ίδια η αναγκαιότητα της συνεργασίας, εντός ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με τα ατομικά καθήκοντα, ενδέχεται να οδηγούν σε συγκρουσιακές καταστάσεις, καταστάσεις που δεν θα αναφύονταν αν ο καθένας εργαζόταν μόνος του.

Άλλωστε, οι συγκρούσεις είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο στους οργανισμούς και σύμφωνα με μελέτες έχει υπολογιστεί ότι «τα διευθυντικά στελέχη ξοδεύουν περίπου το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης» (Κάντας, 1995). Για τον λόγο αυτό, στις κύριες ικανότητες του ηγέτη συμπεριλαμβάνεται η δημιουργία οράματος, η εμφύσηση κοινών στόχων και η δημιουργία συναίνεσης γύρω από αυτούς, έτσι ώστε ο ατομικός ρόλος να ευθυγραμμίζεται με το συλλογικό συμφέρον.

Από μια άλλη οπτική, οι συγκρούσεις εντός του οργανισμού, δεν είναι πάντοτε αρνητικές καθώς μπορεί να είναι -από λειτουργική άποψη- ωφέλιμες και εποικοδομητικές. Η σύγκρουση, που ως δυνατότητα διαπερνά σταθερά τις ανθρώπινες σχέσεις, έχει τη δυναμική να είναι υγιής και αναπτυξιακή, ενώ μόνο όταν διαμορφωθεί ανεξέλεγκτα μπορεί να είναι καταστροφική (Ρέππα, 2012). Στο ίδιο μήκος κύματος, η σύγκρουση, όταν έχει λειτουργικό χαρακτήρα ενέχει θετικές επιπτώσεις καθώς συμβάλλει στην άμβλυση των δυσλειτουργικών συνεπειών και στην ενίσχυση των λειτουργικών, με αποτέλεσμα να προάγεται η αμοιβαία μάθηση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Επιπλέον, με δεδομένο ότι οι συγκρούσεις εκφράζουν βαθύτερες επιθυμίες, τελικώς διανοίγουν νέους διαύλους επικοινωνίας, αποτρέπουν αρνητικές εξελίξεις και ενισχύουν το διαμοιρασμό της γνώσης και την καινοτομία.



### **ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥ (PRISONER'S DILEMMA)**

Το δίλημμα του κρατούμενου είναι ένα κλασικό παράδειγμα κοινωνικού διλήμματος, εντάσσεται στο θεωρητικό πλαίσιο της θεωρίας παιγνίων και εξετάζει πώς δύο άτομα επιλέγουν να συνεργαστούν ή να ενεργήσουν εγωιστικά σε μια κατάσταση όπου τα ατομικά και τα συλλογικά συμφέροντα είναι αντικρουόμενα.

#### **1. Το Σενάριο.**

Δύο κρατούμενοι (A και B) συλλαμβάνονται για ένα έγκλημα και ανακρίνονται ξεχωριστά. Ο καθένας έχει δύο επιλογές:

Επιλογή πρώτη: Συνεργασία: Να μείνει σιωπηλός, προστατεύοντας τον άλλο.

Επιλογή δεύτερη: Προδοσία: Να προδώσει τον άλλο.

#### **2. Οι Επιλογές και τα Αποτελέσματά τους.**

Τα πιθανά αποτελέσματα για κάθε κρατούμενο εξαρτώνται από τη συνδυαστική επιλογή και των δύο:

Και οι δύο συνεργάζονται: Λαμβάνουν μειωμένη ποινή (π.χ. 1 έτος φυλάκιση).

Ο ένας προδίδει και ο άλλος συνεργάζεται: Ο προδότης απελευθερώνεται, ενώ ο συνεργάτης λαμβάνει τη μέγιστη ποινή (π.χ. 10 χρόνια φυλάκιση). Και οι δύο προδίδουν: Λαμβάνουν μέτρια ποινή (π.χ. 5 χρόνια φυλάκιση).

### 3. Ανάλυση των Κινήτρων

Ατομικό συμφέρον (να προδώσει): Οδηγεί σε μικρότερη ή καθόλου ποινή για το άτομο, ανεξαρτήτως της απόφασης του άλλου.

Συλλογικό συμφέρον (να συνεργαστεί): Οδηγεί στη μικρότερη συνολική ποινή για τα δύο άτομα ( $1+1 = 2$  χρόνια συνολικά).

### 4. Το Παράδοξο

Το παράδοξο του διλήμματος είναι ότι αν και η συνεργασία παρέχει το βέλτιστο συλλογικό αποτέλεσμα, οι κρατούμενοι συχνά επιλέγουν την προδοσία, επειδή:

Δρουν εγωιστικά, για να ελαχιστοποιήσουν το ατομικό κόστος.

Δεν υπάρχει εγγύηση ότι ο άλλος θα συνεργαστεί.

Η ανωτέρω συμπεριφορά οδηγεί σε μια κατάσταση που αν και οι δύο προδώσουν θα καταλήξουν σε ένα αποτέλεσμα υποδεέστερο από το συνεργατικό.

### 5. Πρακτική εφαρμογή

Το Δίλημμα του κρατούμενου μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς:

Οικονομία: Για τη συνεργασία ή τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιρειών.

Διαχείριση γνώσης: Για την απόφαση να μοιραστεί κάποιος γνώση ή να την κρατήσει για προσωπικό όφελος.

Περιβαλλοντική πολιτική: Για την χρήση των κοινών πόρων.

## 2.3.3 Περιγραφή της συμβολής των διαφορετικών κοινωνικών διλημάτων στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας

Η καινοτομία, όπως θα αναδειχτεί στην Ενότητα 2.4 «Εφαρμογές διαχείρισης γνώσης και δημιουργικότητα», ορίζεται ως η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών και

υπηρεσιών που άμεσα εισέρχονται στην παραγωγή και στην αγορά. Επομένως, καινοτομία μπορεί να είναι μια νέα υπηρεσία, ένας νέος τρόπος παραγωγής, μια διαφοροποίηση στην τεχνολογία που αξιοποιείται ακόμα και η αλλαγή στη διοικητική οργάνωση και δομή ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω η πράξη της καινοτομίας είναι γνωστική και ταυτόχρονα συναισθηματική καθώς η δημιουργική ενόραση συνιστά γνωστική πράξη, ενώ η συνειδητοποίηση της αξία της, η ανάπτυξη και η εφαρμογή απαιτούν συναισθηματικές ικανότητες, όπως η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η επιμονή, η πειθώ κ.λπ. Επιπλέον, σε όλα τα στάδιά της, η δημιουργικότητα απαιτεί ικανότητες αυτορρύθμισης, προκειμένου το άτομο να μπορεί να ξεπερνά τους εσωτερικούς περιορισμούς που επιβάλλονται από τα ίδια τα συναισθήματα.

Στο πλαίσιο αυτό, προτάθηκε ένα μοντέλο που αποτελείται από τα τέσσερα βασικά στάδια της δημιουργικής πράξης, που με τη σειρά της οδηγεί στην καινοτομία (Goleman, 1999). Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την προετοιμασία, δηλαδή τη δόμηση και ανάλυση του προβλήματος καθώς και τη συγκέντρωση όλων των σχετικών δεδομένων και πληροφοριών. Το δεύτερο στάδιο είναι η επώαση, δηλαδή οι πληροφορίες και οι πιθανότητες θα αρχίσουν να συλλέγονται και να επεξεργάζονται. Στο δεύτερο στάδιο πρέπει να αφεθεί το μυαλό να διενεργεί ελεύθερους συνειρμούς και να συλλέγει ιδέες. Η τρίτη φάση είναι η φώτιση, δηλαδή η στιγμή όπου θα εμφανιστεί η ενόραση. Ωστόσο, η φώτιση δεν θα είναι αρκετή καθώς ο κόσμος της εργασίας είναι γεμάτος από πολλά υποσχόμενες ιδέες που δεν πραγματοποιήθηκαν ποτέ. Η τελική, τέταρτη, φάση αφορά στην εκτέλεση, δηλαδή στην ανάληψη δράσης. Αυτή απαιτεί επιμονή πάρα τις αντιρρήσεις, τις δοκιμασίες και τις αποτυχίες που κατά κανόνα προκύπτουν σε κάθε καινοτομία.

**Βέβαια, η διαφορά ανάμεσα σε κάποιον που μέσω της δημιουργικής σκέψης εφευρίσκει κάτι και το κάνει πραγματικότητα και σε κάποιον ο οποίος μόνο το ονειρεύεται «έγκειται στο ότι εκείνοι που μπορούν να αγωνιστούν για την πρόωθηση και την πραγματοποίηση των ιδεών τους συνήθως έχουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Βλέπουν ότι πολλά στοιχεία, τα περισσότερα από αυτά ανθρώπινα, πρέπει να συγκεντρωθούν μαζί προκειμένου να συμβεί κάτι νέο. Θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία με τους ανθρώπους και να τους πείθουν, να επιλύουν μαζί τους προβλήματα, να συνεργάζονται» (Goleman, 1999).**





## ΤΟ ΔΙΛΗΜΜΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (TRAGEDY OF THE COMMONS)

Το **Δίλημμα των Κοινών Πόρων** ή αλλιώς η **Τραγωδία των Κοινών** είναι ένα θεωρητικό πλαίσιο που περιγράφει πως τα άτομα, δρώντας σύμφωνα με το προσωπικό τους συμφέρον, μπορούν να εξαντλήσουν ή να καταστρέψουν κοινά διαθέσιμους πόρους, παρά το γεγονός ότι κάτι τέτοιο δεν είναι προς το συμφέρον του συνόλου. Αυτό το δίλημμα εξετάζεται ευρέως στην περιβαλλοντική διαχείριση, την οικονομία και τη διαχείριση κοινών πόρων.

### 1. Το Σενάριο.

Το σενάριο αφορά έναν κοινόχρηστο πόρο (π.χ. ένα βοσκοτόπι, τα αλιεύματα σε μια λίμνη κ.λπ.). Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν πρόσβαση στον πόρο, αλλά αυτός είναι πεπερασμένος ή ανανεώσιμος μόνο σε συγκεκριμένο βαθμό. Στο πλαίσιο αυτό, κάθε άτομο πρέπει να αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τον πόρο με μέτρο, για να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, ή να τον εκμεταλλευτεί υπέρμετρα για να άμεσο προσωπικό όφελος.

### 2. Οι Επιλογές και τα Αποτελέσματά τους.

Ανάλογα με τη συμπεριφορά των ατόμων προκύπτουν διαφορετικά αποτελέσματα:

- (α) Όλοι οι χρήστες ενεργούν με μέτρο με αποτέλεσμα ο πόρος να ανανεώνεται και διατηρείται για όλους.
- (β) Ορισμένοι χρήστες υπερεκμεταλλεύονται με αποτέλεσμα να προκαλείται σταδιακή εξάντληση του πόρου.
- (γ) Όλοι οι χρήστες υπερεκμεταλλεύονται με αποτέλεσμα ο πόρος να εξαντλείται και να μην είναι πλέον αρκετός για να συντηρήσει τις ανάγκες της κοινότητας.

### 3. Το Παράδοξο.

Το παράδοξο του διλήμματος των κοινών πόρων είναι ότι ενώ η συλλογική συμφωνία για μέτρο ωφελεί όλους μακροπρόθεσμα, οι ατομικές αποφάσεις

που αποσκοπούν στο άμεσο προσωπικό κέρδος οδηγούν τελικά στην εξάντληση του πόρου.

Βέβαια, οι συμμετέχοντες συχνά προτιμούν να υπερεκμεταλλευτούν τον πόρο, επειδή: (α) κερδίζουν άμεσα, χωρίς άμεσο κόστος· (β) υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης για το αν οι υπόλοιποι θα χρησιμοποιήσουν τον πόρο με μέτρο· και (γ) η πεπερασμένη φύση του πόρου δημιουργεί πίεση για άμεση απόλαυση του οφέλους πριν από τους υπόλοιπους.

#### **4. Ανάλυση των Κινήτρων.**

Τα κίνητρα είναι αντικρουόμενα μεταξύ ατομικού και συλλογικού συμφέροντος.

Ατομικό συμφέρον: Να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο όφελος από τον κοινό πόρο.

Συλλογικό συμφέρον: Να διατηρηθεί ο πόρος σε βιώσιμο επίπεδο για μακροπρόθεσμα οφέλη για όλους.

#### **5. Εφαρμογές του Διλήμματος των Κοινών Πόρων**

Το Δίλημμα των Κοινών Πόρων εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις όπου απαιτείται συλλογική διαχείριση πόρων:

**Περιβάλλον:** Κλιματική αλλαγή, περιβαλλοντική ρύπανση κ.λπ.

**Δημόσιοι πόροι:** Υπεραλίευση, διαχείριση υδάτινων πόρων, αξιοποίηση δημόσιων χώρων.

**Οργανισμοί:** Υπερεκμετάλλευση συνεργατικών δικτύων ή συλλογικής γνώσης.

Η ανεξέλεγκτη χρήση αυτών των πόρων μπορεί να οδηγήσει σε μακροχρόνιες ζημιές, όπως η καταστροφή του περιβάλλοντος ή η διάλυση συνεργατικών δομών.

#### **6. Επίλυση του Διλήμματος**

Ορισμένες στρατηγικές για την αποφυγή της τραγωδίας των κοινών πόρων περιλαμβάνουν:

(α) Ρύθμιση και κανονισμοί: Επιβολή κανόνων που περιορίζουν τη χρήση πόρων.

- (β) Κίνητρα και αποθάρρυνση: Ανταμοιβές για όσους χρησιμοποιούν τον πόρο βιώσιμα και κυρώσεις για όσους τον υπερεκμεταλλεύονται.
- (γ) Εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση: Καλλιέργεια της αντίληψης της συλλογικής ευθύνης για την προστασία των πόρων.
- (δ) Ιδιωτικοποίηση ή καταμερισμός πόρων: Ο καταμερισμός της ευθύνης σε ατομικό επίπεδο μειώνει την υπερβολική χρήση.

#### 2.3.4 Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης του διαμοιρασμού της γνώσης

Όπως παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο, ως διαδικασία, η διαχείριση γνώσης συμβάλλει στην ανεμπόδιστη μετάδοση του κατάλληλου περιεχομένου γνώσης σε ενδεδειγμένα άτομα τη σωστή στιγμή. Ως διαδικασία μπορεί να διακριθεί στη γνώση που προωθείται στον χρήστη για κάποιο συγκεκριμένο λόγο, όπως για παράδειγμα μέσω ενημερωτικών μηνυμάτων συμμετοχής σε επιμορφωτικά προγράμματα, και στη γνώση που αναζητά κάποιος από διάφορες πηγές γνώσης, όπως για παράδειγμα η αναζήτηση βιβλιογραφικών πηγών για την εκπόνηση μιας μελέτης. Στο πλαίσιο αυτό, στην έννοια του διαμοιρασμού γνώσης δύναται να εμπεριέχεται και η γνώση που δεν στοχεύει σε συγκεκριμένους παραλήπτες και αντίστροφα ο διαμοιρασμός γνώσης σ πολλές περιπτώσεις αφορά άγνωστους παραλήπτες.

Οι δημόσιοι οργανισμοί που βασίζονται στη γνώση επιτυγχάνουν αποτελεσματικά το διαμοιρασμό της γνώσης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Όμως, για να επιτευχθεί αυτό η διοίκηση οφείλει να εντοπίσει τη γνώση στον οργανισμό και να σχεδιάσει στρατηγικές που προωθήσουν το διαμοιρασμό και την αξιοποίηση της γνώσης που διαθέτουν. Επίσης, η διοίκηση οφείλει να διευκολύνει την πρόσβαση των στελεχών σε όλα τα είδη και επίπεδα της γνώσης, ανεξάρτητα από το που είναι αποθηκευμένη η γνώση (εντός ή εκτός του οργανισμού). Επιπρόσθετα, η διοίκηση οφείλει να καλλιεργεί την κουλτούρα και να ενθαρρύνει τα στελέχη της να διαμοιράζονται τη γνώση τους. Γίνεται φανερό ότι η έμπρακτη δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού επηρεάζει το βαθμό εμπλοκής των στελεχών του στην προσπάθεια διαμοιρασμού γνώσης.

Βέβαια, κινητήρια δύναμη στο διαμοιρασμό γνώσης διαδραματίζουν οι άνθρωποι και η κυρίαρχη κουλτούρα του οργανισμού, καθώς αυτοί οι παράγοντες -τελικώς- θα

ορίσουν την επιτυχία ή την αποτυχία των πρωτοβουλιών του διαμοιρασμού της γνώσης εντός ενός οργανισμού. Ειδικότερα, η κουλτούρα αναφέρεται στα κοινά πιστεύω που επικρατούν και γνώσεις που διαμοιράζονται μεταξύ των μελών του οργανισμού (Nonaka και Takeuchi, 1995) και αποτελεί κωδικοποιημένο το απόθεμα γνώσης που καθρεφτίζεται σε μοτίβα συμπεριφορών και δράσεων.

Η διαχείριση γνώσης, δίχως την εφαρμογή τεχνολογικών εργαλείων, μπορεί να επιτευχθεί εντός ενός οργανισμού με διαφορετικές τεχνικές, όπως για παράδειγμα σύλληψη ιδεών και μάθηση, συνεργατική υποστήριξη, ανασκόπηση μάθησης, αφήγηση γεγονότων/ εμπειριών, κοινότητες πρακτικής κ.λπ.

Στο πλαίσιο αυτό, η μέθοδος της σύλληψης ιδεών και μάθησης επικεντρώνεται στην αποτελεσματική καταγραφή του συνόλου των ιδεών και της μάθησης που κατά κοινή παραδοχή παράγονται καθημερινά από τα άτομα στον οργανισμό.



#### **ΣΥΛΛΗΨΗ ΙΔΕΩΝ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ (LEARNING AND IDEA CAPTURE)**

Η εν λόγω μέθοδος συνιστά μια ομαδική και συστηματική διαδικασία απόκτησης γνώσεων υιοθετώντας μια προκαθορισμένη μεθοδολογική προσέγγιση κατά την οποία (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017).

Σε πρώτο επίπεδο συνδυάζονται ή αξιοποιούνται αυτόνομα ατομικοί και ομαδικοί τρόποι απόκτησης γνώσεων. Επισημαίνεται ότι οι πρώτες ιδέες που εκφράζονται κατά την επίλυση ενός προβλήματος είναι συνήθως οι πιο σωστές. Ο στόχος, λοιπόν, εδώ είναι η συλλογική και συστηματική καταγραφή όλων των ιδεών. Η καταγραφή μπορεί να γίνει είτε χειρόγραφα, είτε ψηφιακά με σαφή προτίμηση στον δεύτερο τρόπο.

Σε δεύτερο επίπεδο, οι γνώσεις που προκύπτουν από την ανωτέρω διαδικασία, οργανώνονται σε αρχεία χρησιμοποιώντας συγκεκριμένη κωδικοποίηση, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες που αφορούν στο είδος και κατηγορία γνώσης, στην ημερομηνία, στην τοποθεσία, στο πρόσωπο, στην ομάδα κ.α.

*Σημείωση: Σε επίπεδο ομάδας προτείνεται η αξιοποίηση των εταιρικών κοινοτήτων πρακτικής, το εταιρικό εσωτερικό δίκτυο, τα διαδικτυακά φόρουμ και τα φόρουμ συζήτησης, η τηλεδιάσκεψη κ.α*

Επιπλέον, η ανασκόπηση μάθησης, ως μέθοδος, εστιάζει στη μάθηση, αποσκοπεί στη ταυτόχρονη διαμόρφωση και καταγραφή γνώσης και προϋποθέτει την οργάνωση μιας ομάδας έργου, τα μέλη της οποίας πραγματοποιούν τακτικές συναντήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα και να συζητήσουν τα μαθημάτα που προέκυψαν κατά την εργασία τους.



### **ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΜΑΘΗΣΗΣ (LEARNING REVIEWS)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος -για την καλή της εκτέλεση- προϋποθέτει τον ορισμό ενός μέλους της ομάδας ως συντονιστή (υπεύθυνος εφαρμογής), ο οποίος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της διαδικασίας, την εξασφάλιση της συμμετοχής όλων, την εξάλειψη κριτικής και την ενδυνάμωση της δέσμευσης για συνεχή μάθηση.

Στο πλαίσιο των συναντήσεων της ομάδας εργασίας επιδιώκεται η απάντηση κρίσιμων πτυχών του ζητήματος που έχει τεθεί προς συζήτηση και συγκεκριμένα:

- (α) Τι έπρεπε να είχε γίνει;
- (β) Τι συνέβη στην πράξη;
- (γ) Ποια είναι η διαφορά μεταξύ επιδιωκόμενης και πραγματικής κατάστασης; και
- (δ) Τι μάθαμε από την εν λόγω διαδικασία;

Καθώς η εν λόγω μέθοδος εστιάζει στη μάθηση, με την απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων δημιουργείται νέα γνώση για τον οργανισμό, που από πλευράς περιεχομένου αν αποκλίνει από το ζητούμενο μπορούν να εφαρμοστούν -από το συντονιστή- διορθωτικές ενέργειες.

Τέλος, η αφήγηση γεγονότων/ ιστοριών συνιστά αποτελεσματική μέθοδο για τη διαχείριση της γνώσης καθώς συμβάλλει στο διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης και τη διάχυσή της. Επιπλέον, συμβάλλει στην αποτύπωση δράσεων και πεπραγμένων του οργανισμού μέσω της μεταφοράς γνώσης από έμπειρα στελέχη του. Οι αφήγηση γεγονότων/ ιστοριών αποτελεί έναν εναλλακτικό δρόμο κατανόησης μιας ιδέας.



#### **ΑΦΗΓΗΣΗ ΓΕΓΟΝΟΤΩΝ/ ΙΣΤΟΡΙΩΝ (STORYTELLING)**

Η αφήγηση γεγονότων/ ιστοριών μορφοποιεί αφηρημένες έννοιες και σκέψεις και απλοποιεί περίπλοκα μηνύματα, συμβάλλοντας στην αποσαφήνιση μεγαλόπνοων, αφηρημένων ή άυλων ιδεών. Επίσης, συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μέσα στον οργανισμό, ενώ μέσω της συμμετοχής πετυχαίνει την κοινωνικοποίηση και τη μεγαλύτερη δέσμευση των στελεχών του οργανισμού αλλά.

Όταν η τεχνική της αφήγησης υλοποιείται με λεπτομερή και ακριβή τρόπο πραγματοποιείται η μεταφορά εμπειριών που έχουν αξία για τον οργανισμό. Για να είναι αποτελεσματικές οι εμπειρίες/ ιστορίες πρέπει να είναι ενδιαφέρουσες, δηλαδή κρατούν σε εγρήγορση τον ακροατή· εκπαιδευτικές, δηλαδή έχουν προστιθέμενη αξία στις γνώσεις του οργανισμού· οργανωμένες, δηλαδή να είναι περιεκτικές και η δομή τους να συμβάλλει τους ανθρώπους να αντιληφθούν το κεντρικό νόημά τους· και αξιομνημόνευτες, δηλαδή να «μένουν» στο μυαλό του ακροατή.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής, συνοπτικά, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- Αναγνώριση της γνώσης που θα διαμοιραστεί.
- Προσδιορισμό του είδους της εμπειρίας/ ιστορίας (εξαρτάται από τη σύνθεση του κοινού).
- Προσδιορισμό του στελέχους που θα αφηγηθεί την εμπειρία του για την γνώση που θα διαμοιραστεί.
- Εκπαίδευση του στελέχους-αφηγητή ώστε να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες επιτυχημένης μεταφοράς γνώσης.
- Προσδιορισμό των μελών του οργανισμού που θα συμμετάσχουν στο

διαμοιρασμό γνώσης.

- Ανάλυση και αξιοποίηση της αφήγησης, μέσω της καταγραφής, της παροχής επιπλέον χρόνου για συζήτηση κ.λπ.

### 2.3.5 Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με τη συμβολή του διαμοιρασμού της γνώσης στη διαχείριση γνώσης

Με μια απλουστευτική προσέγγιση, ο διαμοιρασμός γνώσης συνιστά διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ ατόμων και αποσκοπεί στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας γνώσης. Υπ' αυτή την έννοια, ο διαμοιρασμός γνώσης συνιστά βασικό στάδιο στη διαδικασία διαχείρισης γνώσης και εντός ενός οργανισμού αποτελεί την κοινή προσπάθεια μιας ομάδας να αναπτύσσεται, να οργανώνεται, να μοιράζεται το διανοητικό κεφάλαιο καθώς και να προάγει πρότυπα που θα ενισχύσουν τη διαρκή κατάκτηση νέας γνώσης. Επιπλέον, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης επιτυγχάνεται από ομάδες που μαθαίνουν να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με περισσότερη αποδοτικότητα μέσω της τακτικής αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ τους αλλά και με άλλα μέλη του οργανισμού.

Όπως αναπτύχθηκε στις προηγούμενες ενότητες, μεταξύ των κεντρικών θεμάτων της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνονται η καταγραφή γνώσης, η απόκτηση γνώσης, η διάδοσή της και οι κοινότητες πρακτικής, οι οποίες συνιστούν οργανωμένες ομάδες ατόμων που συζητούν προβλήματα, ευκαιρίες, «διδάγματα» και άλλες πληροφορίες, οι οποίες αποκτώνται από τους χρήστες και την καθημερινή πρακτική.

Οι κοινότητες πρακτικής είναι ομάδες ατόμων που μοιράζονται το ίδιο πάθος και το ίδιο ενδιαφέρον για ένα ζήτημα, με στόχο να διερευνήσουν σε βάθος το ζήτημα αυτό και να φωτίσουν όλες τις πτυχές του μέσα από την ανταλλαγή των γνώσεων και εμπειριών. Οι παραδοσιακές κοινότητες πρακτικής χρησιμοποιούν κατά κανόνα τη διά ζώσης επικοινωνία μεταξύ των μελών τους, ενώ τα μέλη τους μπορεί να εργάζονται μαζί στον ίδιο χώρο, με αποτέλεσμα αφενός να είναι δυνατός ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους, αφετέρου η καθημερινή τριβή και επικοινωνία να δημιουργεί ισχυρούς διαπροσωπικούς δεσμούς.

Κάθε κοινότητα πρακτικής είναι μοναδική, διαθέτει συγκεκριμένο κύκλο ζωής και έχει δικό της σκοπό. Στα κοινά χαρακτηριστικά των κοινοτήτων πρακτικής είναι ο



κοινός στόχος· η δέσμευση, δηλαδή τα μέλη της ομάδας να αναλαμβάνουν και να επιτελούν συγκεκριμένο (προκαθορισμένο) ρόλο και η δράση τους να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, ενδιαφέρον, αξιοπιστία, επαγγελματισμό, ηθική συμπεριφορά· και ο (εικονικός) χώρος εργασίας, δηλαδή ένας κοινόχρηστος τόπος που φιλοξενείται στον διακομιστή ενός οργανισμού, είναι προσβάσιμος από τα μέλη της κοινότητας πρακτικής μέσω ενδοδικτύου ή διαδικτύου και λειτουργεί ως χώρος για επικοινωνία, για αποθήκευση και κοινή χρήση της γνώσης.

Μια κοινότητα πρακτικής είναι δυναμική και υπ' αυτή την έννοια αποτελείται από μέλη περισσότερο ή λιγότερο ενεργά, που συμμετέχουν σε συζητήσεις, προσφέρουν βοήθεια σε άλλα μέλη ή απλώς παρακολουθούν τις αναρτήσεις των υπολοίπων. Οι ρόλοι που διαδραματίζουν τα μέλη μιας κοινότητας πρακτικής μπορούν να διακριθούν σε επισκέπτες, που παρατηρούν τις διεργασίες της κοινότητας πρακτικής· σε τακτικά μέλη, που συνεισφέρουν και αλληλεπιδρούν με τα υπόλοιπα μέλη σε μόνιμη βάση· σε ηγετικά μέλη που αναλαμβάνουν τους πιο επίσημους ρόλους και συμβάλλουν στην οργάνωση και λειτουργία της κοινότητας· σε πρεσβύτερα μέλη που λειτουργούν ως εμπειρογνώμονες και είναι εξοικειωμένα με το αντικείμενο και με την κοινότητα· και σε νέα μέλη, που κινούνται στις παρυφές της κοινότητας μέχρι να ενημερωθούν για την κοινότητα και τα μέλη της.



#### **ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ**

Σε μια κοινότητα πρακτικής μπορεί να συμμετέχουν εργαζόμενοι ενός οργανισμού, αλλά μπορεί να συμμετέχουν και άτομα εκτός του οργανισμού, με κοινά ενδιαφέροντα και δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με την εργασία τους. Το πλήθος των μελών κυμαίνεται και μπορεί να αποτελείται από 10 άτομα ή από 100 άτομα. Σε κάθε περίπτωση πρέπει πάντα να υπάρχει ένας βασικός πυρήνας μελών τα οποία διαπνέονται από πάθος για το αντικείμενο, ενεργοποιούν την κοινότητα και ηγούνται αυτής. Είναι πολύ βασικό όλα τα μέλη να αισθάνονται προσωπικά συνδεδεμένα με την περιοχή ενδιαφέροντος της ομάδας, διαφορετικά δεν θα είναι πλήρως δεσμευμένα στο έργο της κοινότητας. Είναι προφανές ότι δεν μπορεί να εξαναγκαστεί ένα άτομο στη συμμετοχή του σε μια κοινότητα πρακτικής, ενώ ιδανικά πρέπει να διαθέτουν αυτονομία και ελευθερία έκφρασης.

Βασικά δομικά χαρακτηριστικά των κοινοτήτων πρακτικής αποτελούν: η ύπαρξη ενός κοινού πεδίου ενασχόλησης ή ενδιαφέροντος· η ομαδοποίηση να πραγματοποιείται βάσει ενός κοινού στοιχείου, που θα αποτελέσει εφαλτήριο για τη δόμηση ενός κοινού στόχου για την κοινότητα· και να υπάρχει μια πρακτική ενέργεια της κοινότητας, που να προέρχεται από ανταλλαγή γνώσεων κατά τη λειτουργία της ομάδας.

Η δημιουργία μιας κοινότητας πρακτικής, συνοπτικά, περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

Πρώτο στάδιο: Καθορισμός σκοπού της κοινότητας. Ο σαφής προσδιορισμός του σκοπού μιας κοινότητας πρακτικής έχει καθοριστική επίδραση στον κύκλο ζωής και στην οργανωτική δομή της κοινότητας.

Δεύτερο στάδιο: Αρχική σχεδίαση και ανάπτυξη μιας κοινότητας πρακτικής. Περιλαμβάνει, τις δραστηριότητες, δηλαδή το είδος των δραστηριοτήτων που θα υποστηρίξουν την κοινότητα· την επικοινωνία, δηλαδή τον καθορισμό των επικοινωνιακών διαύλων εντός της ομάδας· τη μάθηση, δηλαδή τον καθορισμό των μαθησιακών στόχων της κοινότητας· το διαμοιρασμό γνώσης, δηλαδή τον καθορισμό των εξωτερικών πηγών που θα στηρίξουν τη κοινότητα στο ξεκίνημά της· τη συνεργασία, δηλαδή τον προσδιορισμό του τρόπου συνεργασίας των μελών της κοινότητας για να πετύχουν τους κοινούς στόχους· και τους ρόλους και την κοινωνική δομή, δηλαδή τον καθορισμό των ρόλων καθώς και τον ορισμό των μελών που θα τους διαδραματίσουν.

Τρίτο στάδιο: Προτυποποίηση. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η πιλοτική υλοποίηση με τη δημιουργία μια μικρής πρώτης ομάδας, προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις, να προσδιοριστούν οι στρατηγικές και να επιλεγθεί ένα επιτυχές σενάριο.

Τέταρτο στάδιο: Έναρξη. Η κοινότητα διευρύνεται και απευθύνεται σε ευρύτερο κοινό, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, με τρόπο που

διευκολύνει την εμπλοκή νέων μελών έτσι ώστε να διαφανούν άμεσα αποτελέσματα.

Πέμπτο στάδιο: Ανάπτυξη. Εμπλέκονται τα μέλη σε δραστηριότητες διαμοιρασμού της γνώσης και συνεργατικής μάθησης. Ορίζονται δικτυακά γεγονότα και συναντήσεις ομάδων και ανεξάρτητων μελών με αποτέλεσμα να διευρύνεται ο κύκλος συμμετοχής και συνεισφοράς.

Έκτο στάδιο: Υποστήριξη. Στο στάδιο αυτό καλλιεργείται και αξιολογείται η μάθηση και η γνώση καθώς και οι συστηματικές προσπάθειες της κοινότητας να διαμορφώσει νέες στρατηγικές, στόχους, δραστηριότητες, ρόλους, τεχνολογίες και τα επαγγελματικά μοντέλα που θα ακολουθήσει στο μέλλον.

Έβδομο στάδιο: Αποτίμηση των δραστηριοτήτων. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί ο στόχος της κοινότητας πρακτικής, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί το πλαίσιο της αξιολόγησης καθώς και η μεθοδολογία έρευνας που θα ακολουθήσουν τα μέλη της κοινότητας, προκειμένου να φτάσουν στον επιθυμητό στόχο.

### 2.3.6 Ερωτήσεις αναστοχασμού

11. Με ποιο τρόπο κοινωνικά διλήμματα διαφοροποιούν την προθυμία των εργαζομένων να μοιραστούν τη γνώση τους σε έναν οργανισμό;
12. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες που οδηγούν στη δημιουργία κοινωνικών διλημάτων γύρω από τη διαχείριση γνώσης;
13. Με ποιες πρακτικές οι οργανισμοί μπορούν να μετριάσουν τις επιπτώσεις των κοινωνικών διλημάτων στη διαχείριση γνώσης;
14. Ποιος είναι ο ρόλος της ηγεσίας ενός οργανισμού στην αντιμετώπιση των κοινωνικών διλημάτων στη διαχείριση γνώσης;
15. Πώς τα κοινωνικά διλήμματα μπορούν να επηρεάσουν την καινοτομία σε έναν οργανισμό;

## Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρόπουλος Σ. (1995). Αναζητώντας στρατηγική ή ταυτότητα: ζητήματα θεωρίας των κοινωνικών κινημάτων. *The Greek Review of Social Research*, 86, 83–113.
- Κάντας, Α. (1995). Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία. Διεργασίες ομάδας – Σύγκρουση – Ανάπτυξη και αλλαγή – Κουλτούρα, επαγγελματικό άγχος. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού. Αθήνα: τυπωθήτω Γ. Δαρδανός.
- Σερντεδάκης Ν. (2016). Η θεωρία για τα κοινωνικά κινήματα και τη συλλογική δράση. Η συμβολή του Στέλιου Αλεξανδρόπουλου. *Social Cohesion and Development*, 1(2), 95–103.
- Daniel, G. (1999). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας, 2η έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Robyn, D. (1980). «Social Dilemmas» στο *Annual Review Psychology* τ. 31, σ. 169-193.
- Wageman, R. (1995). Interdependence and Group Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 40 (1): 145 - 180.

## 2.4 Εφαρμογές διαχείρισης γνώσης και δημιουργικότητα.

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Ανάλυση της σημασίας ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Περιγραφή της ενδογενούς προσέγγισης στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.
- ✓ Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- ✓ Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.



### 2.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να καταδείξει πως η δημιουργικότητα και η καινοτομία είναι αλληλένδετες με τη διαχείριση γνώσης, καθώς η δημιουργία νέας γνώσης απαιτεί δημιουργικότητα, ενώ η εφαρμογή της απαιτεί καινοτομία. Επιπλέον, επιδιώκεται η ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο η ανάγκη για δημιουργικότητα ενισχύει την απόκτηση, τη δημιουργία και τον διαμοιρασμό νέας γνώσης καθώς και στο πώς η καινοτομία συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή διαδικασιών, αξιοποιώντας πρακτικά την γνώση που ήδη υπάρχει στον οργανισμό.



### Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της σημασίας της διαχείρισης γνώσης στη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Γνωρίζουν και κατανοούν τις βασικές τεχνικές ενίσχυσης της δημιουργικότητας στο πλαίσιο της διαχείρισης γνώσης.
- Γνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της ενδογενούς προσέγγισης στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.
- Προσδιορίσουν τους τρόπους ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας στον διαχείριση της γνώσης.
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους αντανάκλασεις σε σχέση με την δημιουργικότητα και την καινοτομία στο εργασιακό περιβάλλον.



### Έννοιες- κλειδιά

Δημιουργικότητα, καινοτομία, κριτήρια καινοτομίας, κουλτούρα καινοτομίας.

### 2.4.1 Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης

Η δημιουργικότητα συνιστά ανθρώπινο χαρακτηριστικό που απορρέει από την έμφυτη παρόρμηση του ανθρώπινου νου για κάτι νέο, την επικοινωνιακή ανάγκη διαμοιρασμού γνώσης και ιδεών καθώς και την ανθρώπινη ανάγκη επίλυσης προβλημάτων σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο. Από πλευράς περιεχομένου η **δημιουργικότητα μπορεί να προσδιοριστεί ως η διαδικασία παραγωγής πρωτότυπων, εφαρμόσιμων και αξιόλογων ιδεών** (Sternberg, 2006). Επιπλέον, ως διαδικασία περιλαμβάνει πολλές σύνθετες γνωστικές ικανότητες και διεργασίες, όπως η μνήμη, η αναλυτική και η συνθετική σκέψη (Plucker & Renzulli, 1999).

Δημιουργικότητα είναι η ατομική ή ομαδική πνευματική και σωματική δραστηριότητα που εκδηλώνεται σε συγκεκριμένο χωροχρονικό, κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο και οδηγεί σε υλικά ή άυλα «προϊόντα» που είναι πρωτότυπα, χρήσιμα, επιθυμητά, και ηθικά, τουλάχιστον για τον/τους δημιουργό/ούς τους (Kampylis, P, et al, 2009).

Η δημιουργικότητα αποτελεί μια εξαιρετικά χρήσιμη ικανότητα του ανθρώπου σε κάθε σημείο της εξέλιξης του, αλλά και σε κάθε πεδίο της ζωής, της καθημερινότητας και της εργασίας του. Επιπλέον, η δημιουργικότητα εντοπίζεται σε συγκεκριμένο περιβάλλον, προϋποθέτει σκόπιμη δραστηριότητα και καταλήγει στη δημιουργία μη συμβατικών, αλλά και χρήσιμων υπηρεσιών και προϊόντων. Θα μπορούσε να υποστηριχτεί η άποψη ότι η δημιουργικότητα λαμβάνει χώρα εντός ενός περιβάλλοντος (π.χ. κοινωνικού, εργασιακού, πολιτιστικού κ.λπ.) και συμβάλλει στη δημιουργία προτύπων, χρήσιμων και επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η δημιουργικότητα ως έννοια είναι δύσκολο να κατανοηθεί καθώς δύναται οριστεί ως: αντίληψη που σχετίζεται με νέες συνθέσεις διαφορετικών ιδεών· ένα τελικό προϊόν ως καινοτομία· αισθητική ή εκφραστική, όπως η καλλιτεχνική αυτο-έκφραση· ψυχαναλυτική ή δυναμική, που σχετίζεται με την αυτο-ρυθμιζόμενη προσωπική εξέλιξη· σκέψη και λύση, που σχετίζονται με την ίδια τη διαδικασία της σκέψης· άλλη, που έχει σχέση με οποιοδήποτε άλλο ορισμό που δεν μπορεί να ταξινομηθεί (Repurcci, 1960).

Περαιτέρω, η δημιουργικότητα ως διαδικασία έχει αφετηρία τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου, τη γνωστική διαδικασία και οτιδήποτε έχει αντίκτυπο στο πολιτισμικό πλαίσιο εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο άνθρωπος και εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του προσώπου που δημιουργεί (πρόσωπο), τις συνιστώσες της δημιουργικής δραστηριότητας ως διαδικασίας (πορεία), το αποτέλεσμα της δημιουργικής διαδικασίας (προϊόν), τις ιδιότητες του περιβάλλοντος στο οποίο ζει το δημιουργικό άτομο και τις πράξεις που είτε υποστηρίζουν ή καταπνίγουν τη δημιουργικότητά του (πίεση) (Rhodes, 1961).

Η διαχείριση γνώσης συνδέεται άρρηκτα με τη δημιουργικότητα καθώς αποτελεί «ένα αναδυόμενο σύνολο οργανωτικού σχεδίου, διαδικασιών, λειτουργικών αρχών, εφαρμογών, οργανωτικών δομών και τεχνολογιών που βοηθούν τους εργατές της γνώσης να ενδυναμώσουν εντυπωσιακά τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα τους να παραδίδουν επιχειρησιακή αξία», (Kuan Yew Wong & Elaine Aspinwall, 2005).

Ενώ, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Έτος για Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (2009) «η Ευρώπη χρειάζεται να ενισχύσει την ικανότητα δημιουργικότητας και καινοτομίας που διαθέτει για κοινωνικούς και οικονομικούς λόγους, προκειμένου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της κοινωνίας της γνώσης. Η ικανότητα καινοτομίας συνδέεται στενά με τη δημιουργικότητα, ως προσωπικό χαρακτηριστικό, και για να αξιοποιηθεί πλήρως χρειάζεται να διαδοθεί ευρέως στον πληθυσμό, πράγμα που απαιτεί προσέγγιση βασισμένη στη δια βίου μάθηση» (Απόφαση αριθ. 1350/2008/ΕΚ).

Στο πλαίσιο αυτό, τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης πρέπει να φροντίζουν επαρκώς και σε όλα τα κατάλληλα επίπεδα για την ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων που στηρίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, ενόψει της εξεύρεσης καινοτόμων και πρωτότυπων λύσεων για την προσωπική, την εργασιακή και την κοινωνική ζωή. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει ότι η τόνωση του ανοίγματος στην αλλαγή, τη δημιουργικότητα και την επίλυση προβλημάτων ως ικανοτήτων που συμβάλλουν στην καινοτομία μπορούν να μεταφερθούν σε ευρύ φάσμα εργασιακών και κοινωνικών πλαισίων.



## 2.4.2 Ανάλυση της σημασίας ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης

Όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η διαχείριση γνώσης προσεγγίζεται από την οπτική της συστηματικής διαχείρισης των διανοητικών ικανοτήτων ενός οργανισμού καθώς και των οργανωτικών και τεχνολογικών υποδομών του. Επιπλέον, αναδείχτηκε ότι **η διαχείριση γνώσης συνιστά μια μακροχρόνια και περιεκτική διαδικασία που δημιουργεί συνθήκες υποστήριξης της ανθρώπινης δημιουργικότητας και του κύκλου καινοτομίας ενός οργανισμού και ενσωματώνεται στις διαδικασίες και τεχνολογίες του οργανισμού** (Abdelkader Daghfous, 2003).

Υπ' αυτή την έννοια, οι διαδικασίες διαχείρισης γνώσης, τα συστήματα και η τεχνολογία εδραιώνουν την ικανότητα για να παραχθεί, να αναμιχθεί, να μεταφερθεί και να εισαχθεί η νέα γνώση. Αυτή η ικανότητα καθιστά εφικτή την κατεύθυνση της ανθρώπινης δημιουργικότητας και της διαχείρισης των διανοητικών κεφαλαίων σε διαφοροποιημένες διαδικασίες, υπηρεσίες και προϊόντα (Clarke & Rollo, 2001). Περαιτέρω, η γνώση που αρχικά ανήκει μόνο σε έναν οργανισμό και του παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σταδιακά αντιγράφεται και αποσαφηνίζεται, μετατρέπεται σε πληροφορία και τελικά γίνεται γνώση που διαχέεται σε όλους.

Στο πλαίσιο αυτό, η δημιουργικότητα συμβάλλει στην υιοθέτηση νέων προσεγγίσεων προκειμένου να διαμορφωθούν νέες υπηρεσίες και προϊόντα. Επιπλέον, η δημιουργικότητα συνδράμει στην οργάνωση της διαχείρισης γνώσης, προκειμένου να επιλυθούν προβλήματα από την εφαρμογή νέων τεχνολογιών και διαδικασιών. Βέβαια, η δημιουργικότητα απαιτεί δημιουργικούς ανθρώπους με διαφορετικές μεταξύ τους προσεγγίσεις σε νέες ιδέες.

Αν και οι οργανισμοί, όπως αναδείχτηκε στο πρώτο κεφάλαιο, διαθέτουν αρκετές επιλογές ως προς την απόκτηση της γνώσης, εντούτοις αυτές διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: Η πρώτη συνδέεται με τη συνδρομή των οργανισμών ώστε τα στελέχη τους να αποκτήσουν την απαιτούμενη γνώση, ενώ η δεύτερη με τη διαδικασία προσέλκυσης στελεχών που κατέχουν τη γνώση.

Επιπλέον, όπως ήδη αναφέρθηκε, μετά τη δημιουργία ή την απόκτηση γνώσης, ακολουθεί η αποθήκευσή της και η μετατροπή της σε οργανωσιακή μνήμη, που συνιστά το «απόθεμα γνώσης» ενός οργανισμού και αποτελεί το μέσο για την επανάκτηση της γνώσης και την πρόσβαση στο περιεχόμενό της. Στο πλαίσιο αυτό

διακρίνονται δύο βασικοί τύποι οργανωσιακής μνήμης: Η εσωτερική, η οποία αφορά τα αποθέματα γνώσης που ανήκουν στα άτομα ή στις ομάδες ενός οργανισμού και η εξωτερική, η οποία εμπεριέχει κωδικοποιημένη και ταξινομημένη τη ρητή οργανωσιακή γνώση, όπως για παράδειγμα διαδικασίες, εγχειρίδια και αρχεία.

Σε ατομικό επίπεδο η δημιουργικότητα απαιτεί πάθος και δέσμευση, διακρίνεται στη σκέψη και στην εφαρμογή και χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία. Στην ενίσχυση της δημιουργικότητας ενός ανθρώπου συμβάλλουν οι ευκαιρίες, η ενθάρρυνση, η εκπαίδευση, τα κίνητρα, η πρακτική εξάσκηση κ.λπ. Επιπλέον, τη δημιουργική πλευρά των ανθρώπων φωτίζει η αφιέρωση χρόνου στην αναζήτηση νέων μεθόδων εργασίας και ο πειραματισμός που απαντάνε στα ερωτήματα πως αλλιώς; τί άλλο; Έτσι, η δημιουργικότητα είναι ικανότητα που μπορεί κανείς να αποκτήσει και να καλλιεργήσει, μέσω κατάλληλων τεχνικών και εντός του κατάλληλου περιβάλλοντος (π.χ. εκπαιδευτικό, εργασιακό).

Επιπλέον, η δημιουργικότητα προωθεί ένα μοντέλο σκέψης και παρέχει τη δυνατότητα αμφισβήτησης όσων θεωρούνται δεδομένα. Άλλωστε, κεντρική ιδέα της ουμανιστικής θεωρίας συνιστά το γεγονός ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου χαρακτηρίζεται από την προσπάθειά του να «γίνει όσο το δυνατόν περισσότερο άνθρωπος» και να αναπτύξει τις δημιουργικές πλευρές του εαυτού του. Η προσπάθεια αυτή του ανθρώπου εκφράζεται από την έννοια του «κινήτρου για αυτοπραγμάτωση», το οποίο είναι εγγενές και επηρεάζει με άμεσο τρόπο τη συμπεριφορά του (Κωσταρίδου-Ευκλείδου, 1999). Στη θεωρία σχετικά με την ιεράρχηση των αναγκών του ανθρώπου (Maslow, 1943) η δημιουργικότητα αποτελεί στοιχείο της αυτοπραγμάτωσης. Μάλιστα ο υγιείς και ολοκληρωμένος άνθρωπος έχει την τάση οτιδήποτε και να πράττει να το πράττει δημιουργικά (Maslow, 1970, Καψάλης, 1987)

Σήμερα, στην απαιτητική αγορά εργασίας, η δημιουργικότητα αποτελεί μια από τις σημαντικότερες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, καθώς ο δημιουργικός άνθρωπος έχει αυξημένη ευαισθησία, είναι ελεύθερο πνεύμα (και πολλές φορές αντισυμβατικό), επενδύει στη συνεργασία και είναι αυτο-παρακινούμενος. Η αυξημένη ευαισθησία του δημιουργικού ανθρώπου εκφράζεται μέσα από την ακριβή διατύπωση προβλημάτων, την αυτοκριτική την ικανότητα να εντοπίζει ασυνήθιστες καταστάσεις, να διακρίνει δυσλειτουργίες, να αναγνωρίζει δυσκολίες και κενά σε πεδία και καταστάσεις του απόλυτου ενδιαφέροντός του που

ένα άλλο άτομο δεν θα μπορούσε να εντοπίσει.

Βέβαια για να συμβούν τα ανωτέρω, το δημιουργικό άτομο οφείλει να είναι «ανοικτό» στις αλλαγές και να σκέφτεται «έξω από το κουτί», με αποτέλεσμα να μην προσκολλάται σε νοητικές συνήθειες και συμπεριφορές, αλλά να παράγει ή να υιοθετεί νέους τρόπους σκέψης και νέες στρατηγικές που παραπέμπουν σε ποικίλες ιδέες και λύσεις. Έτσι, από την ανάπτυξη της έκφρασης των δημιουργικών ανθρώπων μέσα στον εργασιακό χώρο και των πρακτικών ενίσχυσής της αφενός ενθαρρύνεται η ομαδικότητα καθώς για την υλοποίηση μιας νέας ιδέας, συνήθως, χρειάζεται ομαδική εργασία, αφετέρου δημιουργούνται καλύτερες προϋποθέσεις για την επίλυση των προβλημάτων καθώς οι εργαζόμενοι σκέφτονται «έξω από το κουτί» και αναζητούν μοναδικούς τρόπους επίλυσης.

Επιπλέον, η ανοιχτή επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού και ο διαμοιρασμός ιδεών, μέσω τακτικών συναντήσεων του προσωπικού, χωρίς οι προϊστάμενοι να είναι επικριτικοί στις νέες ιδέες, δημιουργούν συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργικότητα. Άλλωστε, σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητο να παρουσιαστούν πολλές εναλλακτικές ιδέες, μέχρι ο οργανισμός να καταλήξει σε αυτή που πραγματικά λειτουργεί.

Στο ίδιο μήκος κύματος, καίρια σημασία αποδίδεται στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων που συνδράμουν με καινοτόμες προτάσεις στην ευημερία του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνεται το σύνολο του προσωπικού και καλλιεργείται μια θετική κουλτούρα απέναντι στη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ενώ, μεγάλη σημασία πρέπει να αποδίδεται στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που είναι συνεργατικό και υποστηρικτικό, ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης.



## ΑΤΟΜΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

### Πόσο δημιουργικοί είστε;

Για να είναι τα αποτελέσματα αξιόπιστα πρέπει να ακολουθήσετε τους παρακάτω κανόνες:

- Για κάθε ένα ουσιαστικό που σας δίδεται στη συνέχεια, θα πρέπει να πείτε ένα ρήμα που σας έρχεται στο μυαλό και να το πείτε δυνατά.

- Πρέπει οπωσδήποτε να πείτε ένα ρήμα και όχι μια οποιαδήποτε λέξη σας έρχεται στο μυαλό και μάλιστα ένα «δημιουργικό» ρήμα.
- Κρύψτε τις λέξεις και ασχοληθείτε με ένα ουσιαστικό τη φορά. Το καλύτερο θα ήταν να έχετε έναν άνθρωπο απέναντί σας που θα σας λέει μία - μία λέξη.
- Πείτε το ρήμα μέσα σε πέντε (5) με έξι (6) δευτερόλεπτα. Απαντήστε δηλαδή πολύ γρήγορα.

#### **Οι λέξεις-ουσιαστικά είναι:**

1. Δρόμος.
2. Ντραμς.
3. Σούπα.
4. Σαπούνι.

#### **Αποτελέσματα:**

Στη συνέχεια σας δίδονται ρήματα τα οποία αποτελούν πιθανές απαντήσεις και μάλιστα είναι βαθμολογημένα. Προσθέστε τους αντίστοιχους πόντους αν είπατε κάποιο από αυτά. Το μεγαλύτερο σκορ το οποίο μπορείτε να έχετε είναι 19 πόντοι. Όσο πιο υψηλό είναι τόσο πιο δημιουργικοί είστε. Αν δεν έχετε πει κάποιο ρήμα ή για να δώσετε την απάντησή σας χρειαστήκατε περισσότερο από 10 δευτερόλεπτα τότε θα βαθμολογήσετε τον εαυτό σας με μηδέν. Αν πάλι είπατε κάποιο ρήμα που δεν βρίσκεται ανάμεσα στα παρακάτω αλλά ταιριάζει με το ουσιαστικό, τότε θα βαθμολογήσετε τον εαυτό για αυτό το ρήμα με πέντε πόντους. Σε περίπτωση που αυτό συμβεί για τη λέξη «Ντραμς» τότε το συνολικό μάξιμουμ σκορ σας μπορεί να είναι 20. Το ρήμα που θα πείτε δεν χρειάζεται να είναι «πρακτικό» γι' αυτό και δείτε ότι για το ουσιαστικό σαπούνι το ρήμα «τρώω» είναι μία αποδεκτή απάντηση και μάλιστα με υψηλή βαθμολογία.

**Δρόμος:** Οδηγώ-0 πόντοι, Περπατώ-3 πόντοι, Φρενάρω-3 πόντοι, Κάνω Ελιγμό-3 πόντοι, Ταξιδεύω-4 πόντοι, Φτιάχνω-4 πόντοι, Καταστρέφω-4 πόντοι, Στριβώ-5 πόντοι, Ανακαλύπτω-5 πόντοι.

**Ντραμς:** Παίζω-0 πόντοι, Βαράω-2 πόντοι, Δονούμαι-2 πόντοι, Χτυπάω-3 πόντοι, Χτυπάω απίστευτα δυνατά-3 πόντοι, Σφυροκοπώ-4 πόντοι, Αντηχώ-4 πόντοι.

**Σούπα:** Τρώω-0 πόντοι, Μαγειρεύω-2 πόντοι, Βράζω-3 πόντοι, Ανακατεύω-3 πόντοι, Κάνω-3 πόντοι, Ρουφώ-3 πόντοι, Ζεσταίνω-3 πόντοι, Φυσάω-4 πόντοι, Πίνω-4 πόντοι, Ετοιμάζω-4 πόντοι, Καίω-4 πόντοι, Αναμιγνύω-5 πόντοι, Ρουφάω-5 πόντοι.

**Σαπούνι:** Πλαίνω-0 πόντοι, Σαπουνίζω-2 πόντοι, Καθαρίζω-2 πόντοι, Εξαγνίζω-2 πόντοι, Κάνω Μπάνιο-3 πόντοι, Κάνω-4 πόντοι, Παρασκευάζω-4 πόντοι, Καταπίνω-5 πόντοι, Τρώω-5 πόντοι.

#### 2.4.3. Περιγραφή της ενδογενούς προσέγγισης στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες πτυχές της ανθρώπινης δραστηριότητας και δημιουργικότητας ωθούν τους οργανισμούς στη διαρκή δημιουργία και διάχυση της γνώσης. Άλλωστε, στην οικονομία της γνώσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνυπάρχει με τη δημιουργία νέων ιδεών, που αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας της καινοτομίας, τη διάχυση της τεχνολογικής και επιστημονικής γνώσης, το εξειδικευμένο προσωπικό και την εφαρμογή της καινοτομίας. Επομένως, ενώ η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα παραμένουν στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού, εκείνο που έχει αλλάξει είναι οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτούς.

Η σημασία της καινοτομίας στην ανταγωνιστικότητα και η αξία της γνώσης στην ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών επιβεβαιώνουν αυτόν τον κρίσιμο πόρο των επιχειρήσεων και βασικό συστατικό των σύγχρονων μεθόδων παραγωγής (Damanpour, 1991). Οι οργανισμοί που διαχέουν αποτελεσματικά τη γνώση θεωρούνται πιο καινοτόμοι και έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης συγκριτικά με τους άλλους, κυρίως όταν την χρησιμοποιούν συνδυαστικά με την εμπειρία τους (Hansen, 1999).

Επιπλέον, οι τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών συνιστούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της απόδοσης, δεδομένου ότι οι

αλλαγές στην τεχνολογία και οι τρόποι οργάνωσης της εργασίας, η παγκοσμιοποίηση και ο αυξημένος ανταγωνισμός φώτισαν πτυχές που επηρεάζουν τη διάχυση γνώσης, στο βαθμό που οι οργανισμοί οφείλουν να ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές αλλαγές και να παραμένουν ανταγωνιστικοί μέσω της εισαγωγής καινοτομιών (Tippins & Sohi 2003).

Η ικανότητα των οργανισμών να καινοτομούν είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το διαμοιρασμό γνώσης που -εκτός από το εσωτερικό του οργανισμού- επιτυγχάνεται με τις εξωτερικές σχέσεις και τα δίκτυα που διατηρούν με άλλους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει διότι οι οργανισμοί μπορούν να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο και να επωφελούνται από τη διάχυση νέας γνώσης που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Η δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε αυτή τη γνώση συνιστά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Καινοτομία είναι η εφαρμογή ενός νέου ή υπάρχοντος αλλά σημαντικά αναβαθμισμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασίας ή μεθόδου εμπορικής εκμετάλλευσης, ή μιας νέας μεθόδου οργάνωσης της επιχείρησης στην εμπορική της πρακτική, στην οργάνωση της εταιρίας ή στις εξωτερικές της σχέσεις (Oslo Manual, 2005).

Επίσης, στην Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (1995) η καινοτομία ορίζεται ως «η ανανέωση και η διεύρυνση του φάσματος των προϊόντων και των υπηρεσιών και των σχετικών αγορών· η καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, προμήθειας και διανομής· η εισαγωγή αλλαγών στη διοίκηση, την οργάνωση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2000).

Η συσσωρευμένη γνώση μπορεί να οδηγήσει σταδιακά σε καινοτομία ή σε ριζικές καινοτομίες. Στην πρώτη περίπτωση η καινοτομία είναι αποτέλεσμα βελτίωσης μίας ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας, υπηρεσίας, προϊόντος, διαδικασίας κ.λπ., ύστερα από αξιοποίηση της εμπειρίας και της συσσωρευμένης γνώσης από την προηγούμενη εκδοχή. Στη δεύτερη περίπτωση, ριζικές καινοτομίες είναι όσες βασίζονται πάνω σε νέες ιδέες και πρωτοποριακές τεχνολογίες και απαιτούν αξιοποίηση γνώσης διαφορετική από την υφιστάμενη.

Στην ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών αξίζει να επισημάνουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ της μάθησης και των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι ομάδες, καθώς το «άθροισμα των γνώσεων» που διαθέτει συλλογικά μια ομάδα είναι μεγαλύτερο από τη γνώση που θα ήταν διαθέσιμη εάν τα μέλη της ομάδας λειτουργούσαν κατά μόνας, τότε η ομάδα θα αποτελέσει επιτυχή φορέα της καινοτομίας. Η δυνατότητα μιας ομάδας να συγκεντρώνει γνώσεις μέσα από αποτελεσματικές μεθόδους μάθησης αποτελεί σημαντικό κριτήριο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία τόσο της ομάδας, όσο και του οργανισμού.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η σημασία της γνώσης στην ανάπτυξη καινοτομικών υπηρεσιών και διαδικασιών θέτουν τη γνώση ως τον πιο πολύτιμο πόρο των οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί που υιοθετούν αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης της γνώσης είναι περισσότερο καινοτόμοι και διαθέτουν μεγαλύτερες πιθανότητες βιωσιμότητας εν συγκρίσει με τους οργανισμούς που υιοθετούν σε μικρότερο βαθμό τη διάχυση της γνώσης (Hansen, 1999).

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας διαμόρφωσε ένα πλαίσιο για την καινοτομία το οποίο περιλαμβάνει πέντε (5) κριτήρια-προϋποθέσεις και τέσσερα (4) κριτήρια-αποτελέσματα στα οποία καταγράφεται τι πρέπει να γίνεται σε σχέση με την καινοτομία. Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής: Κριτήριο 1: Ηγεσία· Κριτήριο 2: Πολιτική και Στρατηγική· Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό· Κριτήριο 4: Συνεργασίες Πόροι· Κριτήριο 5: Διεργασίες· Κριτήριο 6: Αποτελέσματα πελατών· Κριτήριο 7: Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού· Κριτήριο 8: Κοινωνικά αποτελέσματα και Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα απόδοσης.

Τα κριτήρια καινοτομίας λαμβάνονται υπόψη ως προϋποθέσεις οι οποίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή οργάνωση ενός οργανισμού καθώς επίσης και για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων. Είναι προφανές ότι η επίτευξη των ανωτέρω εδράζεται στην ορθή και έγκαιρη αξιοποίηση της γνώσης μέσα από τη λειτουργία του κάθε οργανισμού καθώς και στη δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

**Η κουλτούρα καινοτομίας συνιστά το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων και των πρακτικών που υιοθετεί ένας οργανισμός προκειμένου να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει τόσο την ανάπτυξη νέων ιδεών όσο και τη δημιουργική επίλυση προβλημάτων.** Υπ' αυτή την έννοια, χαρακτηρίζεται από προθυμία ανάληψης κινδύνων, εστίαση στον πειραματισμό και την επανάληψη και μια ισχυρή δέσμευση



για συνεχή βελτίωση. Στο πλαίσιο αυτό, τα στελέχη ενός οργανισμού ενθαρρύνονται να σκέφτονται «έξω από το κουτί», να αμφισβητούν τα δεδομένα και να προτείνουν νέες και αντισυμβατικές ιδέες και λύσεις.

Τέλος, ο βαθμός εμπέδωσης της καινοτομίας εντός ενός οργανισμού εξαρτάται από την τεχνολογική ενοποίηση, δηλαδή τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των τεχνολογιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών του οργανισμού· τη διαδικασία των καινοτομιών, δηλαδή τις λειτουργικές συνιστώσες δημιουργίας και συντήρησης των καινοτομιών· το στρατηγικό σχεδιασμό, δηλαδή το σχεδιασμό νέων τεχνολογιών που αφορούν την καινοτομία· την οργανωσιακή αλλαγή, δηλαδή τη διαδικασία μετατόπισης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις υπάρχουσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας· και την ανάπτυξη του οργανισμού, δηλαδή τη δημιουργία νέων αγορών για τα προϊόντα και υπηρεσίες των καινοτομιών.

#### **2.4.4 Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης**

Στις προηγούμενες ενότητες ορίσαμε τη δημιουργικότητα ως μια παραγωγική ενέργεια που μας παρέχει τη δυνατότητα να ξεφύγουμε από τον λογικό ειρμό σκέψεων και να κινηθούμε σε εντελώς νέες διαστάσεις επίλυσης προβλημάτων. Η ενσωμάτωση δημιουργικών νοητικών προσεγγίσεων μας βοηθά να εξετάζουμε δυσεπίλυτα προβλήματα ή πολύπλοκα έργα από μία άλλη οπτική που θα φωτίσει καινοτόμες λύσεις. Στο πλαίσιο αυτό, τα δημιουργικά «παιχνίδια μυαλού» μπορούν να προσφέρουν νέες λύσεις μέσα από την αξιοποίηση συγκεκριμένων στοιχείων και καταστάσεων στη λήψη αποφάσεων.

Η δημιουργικότητα, ως πτυχή της καινοτομίας, είναι στενά συνδεδεμένη με μια ισχυρή και εμπνευσμένη ηγεσία. Υπ' αυτή την έννοια, για να δημιουργηθούν προϋποθέσεις δημιουργικότητας πρέπει η ηγεσία να διαδραματίσει ενεργό ρόλο στην προώθηση, ενθάρρυνση και υποστήριξή της. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της ηγεσίας ευθυγραμμίζεται με τη διασφάλιση της δομής του εργασιακού περιβάλλοντος, του κλίματος, της κουλτούρα και των πρακτικές των ανθρώπινων πόρων, όπως για παράδειγμα οι ανταμοιβές, οι στόχοι και η αξιολόγηση, έτσι ώστε να μπορούν να

υπάρξουν δημιουργικά αποτελέσματα (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η ηγεσία ενός οργανισμού, προκειμένου να αναπτύξει τη δημιουργικότητα μέσω της διαχείρισης γνώσης, οφείλει να ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ποικιλομορφία της σκέψης, δηλαδή να ενθαρρύνει την εργασία σε ομάδες τα μέλη των οποίων θα μοιραστούν ιδέες, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα κλίμα συνεργατικότητας που εκτιμάται η συνεισφορά όλων.

Επιπλέον, η ηγεσία πρέπει να παρέχει ευκαιρίες για πειραματισμό, καθώς η δημιουργικότητα συχνά προκύπτει από τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό, απαραίτητη είναι η ενθάρρυνση των στελεχών να δοκιμάζουν νέες προσεγγίσεις και να διαμορφώνουν νέες ιδέες με την αίρεση ότι η αποτυχία γίνεται αποδεκτή ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας και παρέχονται οι απαιτούμενοι πόροι για την υποστήριξη των στελεχών να επαναλάβουν και να βελτιώσουν τις ιδέες τους.

Όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η συνεχής μάθηση είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια της δημιουργικότητας, οπότε η ηγεσία ενός οργανισμού οφείλει να καλλιεργήσει μια κουλτούρα δια βίου μάθησης που θα παρέχει στο σύνολο των στελεχών ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτιση.

Εξίσου σημαντική με τις ανωτέρω πρωτοβουλίες είναι η ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή ιδεών των στελεχών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ενός οργανισμού, καθώς, μέσα από τις συναντήσεις -που παρέχουν τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και δημιουργικών ιδεών- θα επιτευχθεί η ανάπτυξη της δημιουργικότητάς τους. Συνακόλουθα, η δημιουργία ενός συμπεριληπτικού εργασιακού περιβάλλοντος θα συμβάλλει στη δόμηση της αίσθησης ασφάλειας των εργαζομένων, ώστε να εκφράζουν τις δημιουργικές τους ιδέες χωρίς το φόβο της επικριτικότητας.



## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

**I. Καταιγισμός Ιδεών:** Μπροστά μας ορθώνεται ένα ανυπέρβλητο πρόβλημα με αποτέλεσμα να βρισκόμαστε σε αδιέξοδο. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο καταιγισμός ιδεών συμβάλλει στο να ακουστούν πολλές και διαφορετικές ιδέες και να διαμοιραστούν ελεύθερα.

Στο πλαίσιο του καταιγισμού ιδεών παρέχεται η δυνατότητα εξέτασης κάθε πιθανής και απίθανης προσέγγισης σε κάποιο πρόβλημα. Σε αυτή τη φάση,

δεν υπάρχει τίποτα "εφικτό" ή "ανέφικτο".

Ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης του καταγισμού ιδεών πρέπει να ακολουθηθούν τα πιο κάτω βήματα.

- Ορισμός ανθρώπων που θα συμμετάσχουν στον καταγισμό ιδεών και ορισμός ενός ουδέτερου που θα καταγράφει σε έναν πίνακα όλες τις ιδέες και τις σκέψεις.
- Κάθε ιδέα καταγράφεται, δίχως να εκφέρεται κάποια θετική ή αρνητική κρίση.
- Οι ιδέες αναλύονται και αξιολογούνται.
- Οι ιδέες που είναι κατάλληλες ως βάση για νέες προσεγγίσεις μπορούν να διατυπωθούν με συγκεκριμένους όρους και να υποβληθούν στην ομάδα για περαιτέρω επεξεργασία.

**II. Μορφολογική Ανάλυση:** Ενδείκνυται όταν η λύση μπορεί να βρεθεί μέσω της συστηματικής δόμησης του προβλήματος. Στο πλαίσιο αυτό, συνδυάζονται όλες οι πιθανές συνιστώσες του προβλήματος με ιδέες για λύσεις.

Ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης της μορφολογικής ανάλυσης πρέπει να ακολουθηθούν τα πιο κάτω βήματα:

- Σχεδιασμός ενός πίνακα διπλής εισόδου.
- Ανάλυση του προβλήματος στα στοιχεία που το απαρτίζουν και καταγραφή των στοιχείων οριζόντια (ως επικεφαλίδες στηλών).
- Καταγραφή όλων των πιθανών εναλλακτικών λύσεων κάθετα.
- Διερεύνηση των συνδυασμών που απορρέουν και αξιολόγησή τους.
- Εξαγωγή, από τους συνδυασμούς, συμπερασμάτων για την επίλυση του προβλήματος.
- Επιλογή της καταλληλότερης εναλλακτικής λύσης.

**III. Νοητική Χαρτογράφηση:** Συνιστά αποτελεσματική μέθοδο διαμόρφωσης συνολικής εικόνας των αλληλένδετων σκέψεων. Η

συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει τη δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης του νοητικού δυναμικού του οργανισμού, γρήγορα και αποδοτικά.

Οι νοητικοί χάρτες ενισχύουν τη μνήμη, την αποτελεσματικότητα, τη συγκέντρωση, τη σφαιρική θεώρηση και την εφευρετικότητα. Επιπλέον, προσφέρονται για μεγάλη ποικιλία εργασιών όπως, για παράδειγμα, προετοιμασία για μια σύσκεψη.

Ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης της νοητικής χαρτογράφησης πρέπει να ακολουθηθούν τα πιο κάτω βήματα:

*-Πάρτε ένα φύλλο χαρτιού A4, με τη μεγάλη πλευρά οριζόντια, και σημειώστε στο κέντρο το θέμα που θέλετε να επεξεργαστείτε στο νοητικό χάρτη.*

*-Σχεδιάστε έναν κύκλο γύρω από την περιγραφή του θέματος. Ξεκινώντας από αυτόν τον κύκλο, σχεδιάστε γραμμές για καθεμιά από τις ξεχωριστές περιοχές εστίασης.*

*-Μπορείτε να υποδιαιρέσετε αυτές τις περιοχές εστίασης σε επιμέρους τομείς με νέες γραμμές.*

*-Συνεχίστε να σχεδιάζετε νέες γραμμές, σε οποιοδήποτε σημείο, για κάθε νέα ιδέα που σκέφτεστε. Μπορείτε ανά πάσα στιγμή να δημιουργήσετε νέες διακλαδώσεις χωρίς να επηρεάσετε όσες έχετε ήδη σχεδιάσει.*

*-Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε χρώματα και σχήματα ή να σχεδιάσετε ένα σκίτσο για μια ιδέα αντί να γράψετε την περιγραφή της.*

*-Τελικά, έχετε πλήρη και συνολική εικόνα του θέματος σε ένα μόνο φύλλο χαρτιού, ανεξάρτητα από την πολυπλοκότητα και το μέγεθός του.*

#### **2.4.5. Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης**

Προκειμένου να μεγιστοποιήσουμε τις γνωστικές μας ικανότητες και να προάγουμε τη δημιουργικότητά μας μπορούμε να υιοθετήσουμε συγκεκριμένες στρατηγικές και μεθόδους πνευματικής εξάσκησης, που συμβάλλουν στην ενίσχυση της γνωστικής λειτουργίας. Από τις πλέον διαδεδομένες τεχνικές είναι ο καταγιγισμός ιδεών, που

όπως αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα συνιστά μέθοδο μέσω της οποίας μία ομάδα προσπαθεί να βρει λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, συγκεντρώνοντας ένα σύνολο από ιδέες που προκύπτουν αυθόρμητα από τα μέλη της.

Όμως, η ορθή διεξαγωγή του καταγισμού ιδεών απαιτεί την τήρηση συγκεκριμένων κανόνων που δεν ενδείκνυνται για μεγάλες ομάδες και δεν ταιριάζουν σε εσωστρεφείς ανθρώπους που δυσκολεύονται στο να εκφράζουν δημόσια τις ιδέες τους. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν αναπτυχθεί εναλλακτικές τεχνικές οι οποίες αξιοποιούνται από ομάδες και ενισχύουν τη δημιουργικότητα, όπως για παράδειγμα οι τεχνικές brainwrinting και note-and-vote.



### BRAINWRITING

Η τεχνική brainwrinting αν και προσομοιάζει με τον καταγισμό ιδεών, εντούτοις διαφέρει καθώς οι συμμετέχοντες αντί να εκφράσουν τις ιδέες τους, τις καταγράφουν. Κατά την διάρκεια μιας συνεδρίας brainwrinting, οι συμμετέχοντες παραμένουν σιωπηλοί και σημειώνουν τις σκέψεις τους σε χαρτί. Με το τέλος της καταγραφής όλων των ιδεών, οι συμμετέχοντες ανταλλάζουν σημειώσεις και ο καθένας έχει την δυνατότητα να διαβάσει τις ιδέες των άλλων και να συμπληρώσει τις δικές του σκέψεις. Στο τέλος, ξεκινά ο διάλογος, όπου αναφέρονται όλες οι ιδέες.

Η εν λόγω τεχνική διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές προσωπικότητες, ενώ παράλληλα εξασφαλίζει τη συμμετοχή του συνόλου των ενδιαφερόμενων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ισότιμη ανάδειξη όλων των ιδεών και να καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα, ακόμη και στην εξ αποστάσεως εργασία.

Στο πλαίσιο της εκπαίδευσης μπορεί να ζητηθεί από τους συμμετέχοντες να γράψουν σε ένα χαρτί τρεις (3) ιδέες πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα μέσα ένα μικρό χρονικό διάστημα και στη συνέχεια να μοιραστούν τις σημειώσεις τους με τον διπλανό τους, ο οποίος θα γράψει άλλες τρεις (3) ιδέες αφού προηγουμένως μελετήσει αυτές που ήδη έχουν διατυπωθεί.

Μετά την πάροδο δέκα (10) λεπτών σε κάθε σημείωση (χαρτί) θα υπάρχουν καταγεγραμμένες διαφορετικές ιδέες, γραμμένες από πολλούς διαφορετικούς

συμμετέχοντες.

Το Brainwriting είναι αποτελεσματικό γιατί μέσα σε λιγότερο χρόνο παράγονται περισσότερες ιδέες οι οποίες έχουν «χτιστεί» πάνω σε ιδέες άλλων και άρα είναι πιο διευρυμένες.

Εναλλακτικά, οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες των έξι ατόμων και πρέπει να γράψουν τρεις ιδέες μέσα σε πέντε λεπτά. Στη συνέχεια, ο καθένας δίνει το χαρτί του σε κάποιον άλλο, ο οποίος συμπληρώνει τις δικές του ιδέες. Η διαδικασία αυτή συνεχίζεται άλλες έξι φορές, ώστε όλες οι ομάδες να έχουν πάρει πίσω το χαρτί τους. Έτσι, διευκολύνεται η εργασία σε ομάδες με πολλά άτομα.

Όταν οι συνθήκες επιβάλουν την εξ αποστάσεως συνεργασία τότε σε αυτή την περίπτωση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα με τη μέθοδο του collaborative brainwriting, που ευνοεί την εργασία σε βάθος χρόνου, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα των συμμετεχόντων. Σε αυτή την περίπτωση επιλέγεται ένας χώρος (π.χ. webex whitboard ή κοινόχρηστο αρχείο), όπου οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν τις ιδέες τους. Η μεγαλύτερη διαφορά από τα παραπάνω έγκειται στο μέσο. Οι ιδέες μπορούν να κοινοποιηθούν στους συνεργάτες με email, blogs, virtual whiteboards κ.λπ.



#### **NOTE-AND-VOTE: ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ “DESIGN THINKING TOOLKIT”.**

Η τεχνική note-and-vote: αξιοποιείται από τις ομάδες της Google Ventures σύμφωνα με την οποία το κάθε μέλος της ομάδας, μέσα σε δέκα (10) λεπτά γράφει όσες περισσότερες ιδέες έχει, χωρίς να μιλάει σε κανέναν.

Στη συνέχεια, δίδονται δύο (2) λεπτά ώστε ο κάθε ένας να διαλέξει από μόνος του δύο (2) από τις ιδέες που έχει καταγράψει και τις θεωρεί πιο «καλές».

Ακολουθεί η φωναχτή ανάγνωση των ιδεών από τους συμμετέχοντες και ο

διευκολυντής (facilitator) τις καταγράφει σε πίνακα, χωρίς να γίνονται σχόλια από κανέναν.

Για τα επόμενα πέντε (5) λεπτά, οι συμμετέχοντες σκέφτονται και επιλέγουν μια από τις ιδέες που έχουν καταγραφεί και την ψηφίζει φωναχτά εξηγώντας με λίγα λόγια γιατί την επέλεξε.

Στο τέλος, με βάση τις ψήφους προκύπτει ποια ιδέα θα προχωρήσει. Πρόκειται για μία μέθοδο γρήγορη, η οποία διεξάγεται παράλληλα και ο καθένας λαμβάνει την ευθύνη που του αναλογεί.

Ως προς τη διαδικασία εκτέλεσης της τεχνικής note-and-vote πρέπει να ακολουθηθούν τα πιο κάτω βήματα:

**Βήμα 1ο:** Συγκεντρώστε πολλές ιδέες/ προτεινόμενες λύσεις.

Εισαγάγετε το θέμα ή το πρόβλημα που προσπαθείτε να λύσετε και γράψτε το στον πίνακα, ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να το βλέπουν συνεχώς. Εξηγήστε σε 5 λεπτά και καταγράψτε όσες περισσότερες ιδέες μπορείτε (μία ανά “sticky”).

Εντός πέντε (5) λεπτών καταγράψτε τις ιδέες σας σιωπηλά.

**Βήμα 2ο:** Ψηφίστε τις ιδέες/ προτεινόμενες λύσεις.

Εντός πέντε (5) λεπτών οι συμμετέχοντες, που διαθέτουν 3 ψήφους ο καθένας, τις τοποθετούν στις ιδέες ή λύσεις που πιστεύουν ότι είναι πιο κοντά στην επίλυση του προβλήματος.

**Σημείωση:** Επιτρέπεται η τοποθέτηση και των τριών ψήφων σε μια ιδέα/ λύση. Επίσης, επιτρέπεται η τοποθέτηση των ψήφων στις δικές μας ιδέες/ λύσεις.

**Βήμα 3ο:** Προτεραιοποίηση ιδεών/ προτεινόμενων λύσεων.

Ταξινόμηση των ιδεών/ προτεινόμενων λύσεων (stickies) σε φθίνουσα σειρά (οι περισσότερες ψήφοι στην κορυφή).

Η ιδέα/ προτεινόμενη λύση με τις περισσότερες ψήφους είναι αυτή που τελικά προκρίνεται.



#### 2.4.6 Ερωτήσεις αναστοχασμού

1. Γιατί η ανάπτυξη της δημιουργικότητας θεωρείται κρίσιμη για τη διαχείριση γνώσης σε έναν οργανισμό;
2. Πώς συνδέεται η ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικότητας με τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας σε έναν οργανισμό;
3. Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι περιορισμοί στην ανάπτυξη δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης και πώς μπορούν να ξεπεραστούν;
4. Με ποιους τρόπους η ηγεσία ενός οργανισμού μπορεί να ενισχύσει τη δημιουργικότητα στη διαχείριση γνώσης;
5. Ποιες στρατηγικές θα προετίνατε για την ενσωμάτωση της δημιουργικότητας στη στρατηγική διαχείρισης γνώσης του οργανισμού που εργάζεστε;

#### Βιβλιογραφία

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, (2008). Απόφαση αριθ. 1350/2008/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 16ης Δεκεμβρίου 2008, σχετικά με το Ευρωπαϊκό Έτος Δημιουργικότητας και Καινοτομίας (2009) (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ).

Καψάλης Α. Γ., Παιδαγωγική Ψυχολογία, Εκδ. οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη 1987.

Damanpour, F., (1991). “Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators” *Academy of Management Journal*, 34, pp. 555-590.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2), 286–307. <https://doi.org/10.2307/259083>

Hansen M. T. (1999). “The Search-Transfer Problem: The Role of Weak ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits”, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 82-111.

Hansen, M.T, (2002). “Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies” *Organization Science*, Vol.13, No.3, pp. 232-248.

<https://ahaslides.com/el/blog/creative-in-workplace/>

Kampylis, P., Berki, E., & Saariluoma, P. (2009). In-service and prospective teachers’ conceptions of creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 4, pp. 15-29.

Kuan Yew Wong & Elaine Aspinwall, (2005). "Knowledge Management: Case Studies in SMEs and Evaluation of an Integrated Approach," *Journal of Information & Knowledge Management (JIKM)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 4(02), pp. 95-111.

Maslow A.H., (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review* 50(4), 370-96.

Maslow A.H., (1970). *Motivation and Personality*, Harper Collins Publishers, third edition (first edition 1954).

Oslo Manual, (2005). “Guidelines for collecting and interpreting innovation data”, OECD Publishing, 3rd edition.

Repucci, L.C. (1960). Definitions of creativity. In Sternberg R. S. (Ed.) *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 118-119.

Rhodes, M. (1961). An analysis of creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.

Tippins, M., Sohi, R., (2003). “IT Competency and firm performance: is organizational learning the missing link?” *Strtegic Management Journal*, 24 pp.745-761.

Torrance, E. P. (1974). *Norms-technical manual: Torrance Tests of Creative Thinking*. Lexington, MA: Ginn and Company.

## 3.1 Η Γνώση ως εργαλείο διαρκούς προσωπικής ανάπτυξης σε ατομικό και υπηρεσιακό επίπεδο



### 3.1.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της διαχείρισης γνώσης στη μόχλευση της προσωπικής ανάπτυξης
- Αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα της διαχείρισης γνώσης στη μόχλευση της συνεργατικής και ομαδικής ανάπτυξης
- Γνωρίσουν τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης που επηρεάζουν το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης
- Προσδιορίσουν τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης που επηρεάζουν τον υπηρεσιακό «λειτουργικό» σχεδιασμό
- Κατανοήσουν βιωματικά το πώς μπορεί να επιτυγχάνεται η σύγκλιση του Προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης με τον υπηρεσιακό σχεδιασμό, με εργαλεία α) την ανεμπόδιστη πρόσβαση στην Γνώση και β) την αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης



### 3.1.2 Περιεχόμενο Ενότητας

- Σύντομη παρουσίαση των βασικών δεξιοτήτων και γνώσης κατάστρωσης Σχεδίου Ανάπτυξης (ν. 4940/2022) σε «σύγκλιση» με τον κεντρικό υπηρεσιακό σχεδιασμό
- Ανάλυση των εμποδίων στην εναρμόνιση και ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης (ν. 4940/2022) στις τυπικές αρμοδιότητες των υπαλλήλων ή στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό
- Βιωματικά σενάρια σε σχέση με την επιτυχή σύγκλιση των δύο σχεδίων (Σχέδιο Ανάπτυξης ν.4940/2022/Επιχειρησιακό Σχέδιο) με εργαλείο την στοχευμένη και επαρκή πρόσβαση στη Διαθέσιμη Γνώση.

### 3.1.3 Εισαγωγή

Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που μπορεί να ενισχύσει την προσωπική και συλλογική πρόοδο. Η αξιοποίηση της γνώσης δεν περιορίζεται μόνο στη συσσώρευση πληροφοριών αλλά περιλαμβάνει τη συστηματική πρόσβαση, οργάνωση και εφαρμογή τους, ώστε να δημιουργεί πρακτικές αξίες και καινοτομία. Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε πώς η Διαχείριση Γνώσης συμβάλλει καθοριστικά στη μόχλευση τόσο της προσωπικής όσο και της συνεργατικής ανάπτυξης, προσφέροντας τα απαραίτητα εργαλεία και κατευθύνσεις για έναν στοχευμένο λειτουργικό σχεδιασμό.

Θα αναλύσουμε βασικά στοιχεία της διαχείρισης γνώσης, όπως οι μηχανισμοί που επηρεάζουν τα ατομικά πλάνα ανάπτυξης και οι στρατηγικές που μπορούν να ενισχύσουν τις επαγγελματικές δραστηριότητες και την ευρύτερη λειτουργική προοπτική ενός οργανισμού. Μέσα από μια βιωματική προσέγγιση, θα εξερευνήσουμε πώς η απρόσκοπτη πρόσβαση στη γνώση και η αποδοτική διαχείρισή της μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκλιση του προσωπικού και υπηρεσιακού σχεδιασμού, δημιουργώντας ένα πλαίσιο αμοιβαίας ενίσχυσης και συνεργασίας.

### **3.1.4 Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη μόχλευση της προσωπικής ανάπτυξης**

Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί θεμέλιο λίθο για την προσωπική ανάπτυξη, καθώς επιτρέπει στον εργαζόμενο να αποκτήσει, να οργανώσει και να αξιοποιήσει τη γνώση με τρόπο που προάγει την επαγγελματική και προσωπική του εξέλιξη. Αντί να περιορίζεται στη συγκέντρωση δεδομένων ή πληροφοριών, η Διαχείριση Γνώσης αφορά τη διαδικασία μετατροπής αυτών των πληροφοριών σε χρήσιμες και εφαρμοστές δεξιότητες, εμπειρίες και στρατηγικές. Οι βασικότεροι λόγοι που καταδεικνύουν τη σημασία αυτής της διαδικασίας για την προσωπική ανάπτυξη είναι μεταξύ άλλων οι ακόλουθοι (Davenport & Prusak, 1998):

1. **Ανάπτυξη κριτικής σκέψης και ικανότητας ανάλυσης:** Η Διαχείριση Γνώσης ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να επεξεργάζεται πληροφορίες και να τις αξιολογεί με κριτικό πνεύμα. Η σωστή οργάνωση και η αναγνώριση της αξίας της γνώσης συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός ατόμου που μπορεί να σκέφτεται στρατηγικά, να αναλύει καταστάσεις και να επιλέγει τις βέλτιστες λύσεις σε οποιοδήποτε πεδίο.
2. **Αυτογνωσία και ατομικός Σχεδιασμός Ανάπτυξης:** Η Διαχείριση Γνώσης διευκολύνει τη διαδικασία αυτογνωσίας, καθώς το άτομο ενσωματώνει τις εμπειρίες του και τις γνώσεις που έχει αποκτήσει σε προσωπικές στρατηγικές ανάπτυξης. Αντί να αναλώνεται σε γενικές κατευθύνσεις, η Διαχείριση Γνώσης βοηθά το άτομο να προσδιορίσει τις αδυναμίες και τις δυνάμεις του, να εντοπίσει τα κατάλληλα εργαλεία για να εξελιχθεί και να θέσει στόχους που ανταποκρίνονται στις προσωπικές του ανάγκες και φιλοδοξίες (Sveiby, 1997).
3. **Αύξηση της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας:** Στην ταχεία

μεταβαλλόμενη κοινωνία και αγορά εργασίας, η ικανότητα να αφομοιώνουμε νέες γνώσεις και να τις ενσωματώνουμε στη δράση μας αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η Διαχείριση Γνώσης επιτρέπει στο άτομο να παραμένει ευέλικτο, προσαρμόζοντας τις δεξιότητές του στις εξελίξεις του περιβάλλοντος, να μάθει από λάθη και αποτυχίες, και να εξελίσσεται με βάση τις νέες προκλήσεις (Zack, 1999).

4. **Δημιουργία νέων ευκαιριών και καινοτομία:** Η αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης βοηθά στην ενσωμάτωση της δημιουργικότητας στην προσωπική ανάπτυξη. Όταν ένα άτομο μπορεί να συνδυάζει και να συνθέτει γνώσεις από διάφορους τομείς και πεδία, αναπτύσσει νέες προσεγγίσεις και λύσεις που ενδέχεται να ανοίξουν νέες ευκαιρίες στην καριέρα του ή στην προσωπική του ζωή (Liebowitz, 2012).
5. **Αυτοεκτίμηση και ικανοποίηση από την πρόοδο:** Καθώς το άτομο βλέπει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του να εξελίσσονται με την κατάλληλη διαχείριση, αυξάνει την αίσθηση της ικανοποίησης και αυτοεκτίμησης. Η συνεχής μάθηση και η εφαρμογή αυτών των γνώσεων στο προσωπικό και επαγγελματικό πεδίο οδηγούν σε μια αίσθηση επιτυχίας και αυτοβελτίωσης, ενισχύοντας τη δέσμευση για περαιτέρω ανάπτυξη.

Συνολικά, η Διαχείριση Γνώσης είναι το κλειδί για μια συνειδητή και εστιασμένη προσωπική ανάπτυξη, διότι επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να αναγνωρίζει, να κατηγοριοποιεί και να επαναχρησιμοποιεί τη γνώση με τρόπο που ενισχύει τις δυνατότητές του, καλλιεργεί τις προσωπικές του δεξιότητες και τον προετοιμάζει για τις μελλοντικές προκλήσεις.

### **3.1.5 Η σπουδαιότητα της Διαχείρισης Γνώσης στη μόχλευση της συνεργατικής και ομαδικής ανάπτυξης**

Η Διαχείριση Γνώσης διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη μόχλευση της συνεργατικής και ομαδικής ανάπτυξης, καθώς οι ομάδες που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη γνώση μπορούν να δημιουργήσουν συνθήκες για υψηλότερη απόδοση, καινοτομία και ενίσχυση της ομαδικής συνοχής. Όταν οι ομάδες ενσωματώνουν στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης, επιτυγχάνουν ευκολότερη ανταλλαγή πληροφοριών, αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων και ταχύτερη προσαρμογή στις αλλαγές. Οι βασικότεροι λόγοι που καθιστούν τη Διαχείριση Γνώσης κρίσιμη για την

ανάπτυξη των ομάδων είναι μεταξύ άλλων (Ting Si Xue, 2017):

1. **Ενίσχυση της συνεργασίας και επικοινωνίας:** Η σωστή Διαχείριση Γνώσης επιτρέπει την άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Στην εποχή της ψηφιοποίησης και της εξ αποστάσεως εργασίας, η οργάνωση και η ανταλλαγή γνώσης καθίσταται κρίσιμη για να διασφαλιστεί η ροή της πληροφορίας. Με εργαλεία όπως κοινές βάσεις δεδομένων, πλατφόρμες συνεργασίας και τακτικές συναντήσεις για την ανταλλαγή πληροφοριών και εμπειριών, οι ομάδες μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις του κάθε μέλους για να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους.
2. **Εξασφάλιση συνοχής και ενοποίησης γνώσεων:** Στις ομάδες, κάθε μέλος μπορεί να φέρει μοναδικές γνώσεις και δεξιότητες. Η διαχείριση αυτών των γνώσεων σε κεντρικό επίπεδο, με τη χρήση εργαλείων και διαδικασιών καταγραφής και κοινής χρήσης, βοηθά στη δημιουργία μιας συνολικής εικόνας που μπορεί να ενσωματώσει τις διαφορετικές προσεγγίσεις και στρατηγικές. Αυτό ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και επιτρέπει την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων γνώσεων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Choi, Poon & Davis, 2008).
3. **Προώθηση καινοτομίας μέσω συλλογικής μάθησης:** Η Διαχείριση Γνώσης σε ομαδικό επίπεδο επιτρέπει τη δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης, στην οποία τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν από τις εμπειρίες και τις γνώσεις των άλλων. Αυτή η διαδικασία ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων, καθώς τα μέλη της ομάδας επεξεργάζονται και συνδυάζουν τις γνώσεις τους με δημιουργικούς τρόπους. Μέσα από την ανταλλαγή γνώσεων, οι ομάδες μπορούν να προσεγγίσουν τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να βρουν νέες, πρωτότυπες λύσεις.
4. **Βελτίωση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας:** Η αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης βοηθά τις ομάδες να λειτουργούν πιο αποδοτικά και να συνεργάζονται με επιτυχία στον σύγχρονο και δυναμικό εργασιακό χώρο. Οι ομάδες που καταφέρνουν να οργανώνουν και να διαχειρίζονται σωστά τη γνώση τους, μειώνουν τα λάθη που προκύπτουν από την ανακύκλωση της ίδιας πληροφορίας ή την αργή ανταλλαγή δεδομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της ταχύτητας της απόφασης και της εκτέλεσης, βελτιώνοντας την απόδοση της ομάδας (Zaied & Zaied, 2012).

5. **Ενδυνάμωση της συλλογικής ευθύνης και ηγεσίας:** Μέσω της Διαχείρισης Γνώσης, τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τη σημασία της συνεισφοράς τους στην κοινή προσπάθεια. Η κοινή χρήση της γνώσης και η συλλογική απόφαση βοηθούν στην ενδυνάμωση της ηγεσίας εντός της ομάδας, αφού κάθε μέλος συμμετέχει ενεργά στην επίτευξη των στόχων. Οι διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης ενισχύουν την αίσθηση της ευθύνης και της συμμετοχής, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση και συνεργασία (Alavi & Leidner, 2001).
6. **Διευκόλυνση της διαχείρισης της αλλαγής και της ανθεκτικότητας:** Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί και οι ομάδες καλούνται να προσαρμοστούν σε συνεχείς αλλαγές. Η Διαχείριση Γνώσης ενισχύει τη δυνατότητα της ομάδας να προσαρμόζεται γρήγορα σε νέες συνθήκες, ενσωματώνοντας τις αλλαγές στις υπάρχουσες γνώσεις και στρατηγικές της. Η συνεχής μάθηση και η ανανέωση των γνώσεων μέσα στην ομάδα εξασφαλίζουν την ευελιξία και ανθεκτικότητα της ομάδας στις προκλήσεις.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι ένα θεμελιώδες εργαλείο για την ενίσχυση της συνεργατικής και ομαδικής ανάπτυξης. Επιτρέπει στις ομάδες να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά, να συνεργάζονται με επιτυχία και να δημιουργούν καινοτόμες λύσεις μέσω της συλλογικής μάθησης. Καθώς η γνώση και η πληροφορία αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα, η ικανότητα μιας ομάδας να διαχειρίζεται και να αξιοποιεί αυτά τα πλεονεκτήματα είναι καθοριστική για την επιτυχία της.

### **3.1.6 Βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης**

Η Διαχείριση Γνώσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης, καθώς προσφέρει τα εργαλεία και τις διαδικασίες για την απόκτηση, την εφαρμογή και την ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων. Τα βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνουν (Hansen, Nohria & Tierney, 1999):

1. **Ανάκτηση και εφαρμογή γνώσης:** Ο εντοπισμός, η απόκτηση και η εφαρμογή νέας γνώσης είναι θεμελιώδης για την προσωπική ανάπτυξη. Η ικανότητα να μαθαίνουμε συνεχώς και να ενσωματώνουμε νέες πληροφορίες στα σχέδιά μας είναι καθοριστική για την εργασιακή πρόοδο.



2. **Μάθηση από εμπειρία και ανάλυση:** Η γνώση που προκύπτει από τις προσωπικές εμπειρίες, η ανάλυση των επιτυχιών και των αποτυχιών, και η εφαρμογή των μαθημάτων που αντλούμε από αυτές τις καταστάσεις ενισχύουν την προσωπική ανάπτυξη. Η ανατροφοδότηση από προηγούμενες δράσεις βοηθά στην αναγνώριση περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.
3. **Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση:** Η συστηματική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της προόδου σε σχέση με το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης επιτρέπει την προσαρμογή των στρατηγικών και τη βελτίωση των διαδικασιών μάθησης.
4. **Στρατηγικό σχέδιο και στόχοι:** Η Διαχείριση Γνώσης επιτρέπει την κατάρτιση σαφών στρατηγικών σχεδίων και στόχων που καθοδηγούν την προσωπική κι εργασιακή πρόοδο. Το να έχουμε καθορισμένους στόχους και συγκεκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης βοηθούν στο να έχουμε σαφή κατεύθυνση και συγκέντρωση.
5. **Ανάπτυξη δικτύων και συνεργασία:** Η επαγγελματική και κοινωνική δικτύωση είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να προσφέρει νέες προοπτικές και πόρους για την προσωπική ανάπτυξη. Η συνεργασία με συναδέλφους επιτρέπει τη μάθηση από τις εμπειρίες τους και την ενίσχυση των προσωπικών μας δεξιοτήτων (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999).

Αυτά τα στοιχεία διασφαλίζουν ότι το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης θα είναι δυναμικό και ευέλικτο, επιτρέποντας την αδιάκοπη πρόοδο και την προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

### **3.1.7 Βασικά στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν τον υπηρεσιακό «λειτουργικό» σχεδιασμό**

Η Διαχείριση Γνώσης επηρεάζει σημαντικά τον υπηρεσιακό ή λειτουργικό σχεδιασμό, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση των οργανισμών. Τα βασικά στοιχεία που επηρεάζουν τον λειτουργικό σχεδιασμό μέσω της Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνουν:

1. **Αναγνώριση και εξασφάλιση κρίσιμης γνώσης:** Ο πρώτος παράγοντας είναι η αναγνώριση των τύπων γνώσης που είναι κρίσιμοι για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τεχνικές γνώσεις, διαδικασίες, και

πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η συστηματική διαχείριση αυτής της γνώσης διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες πληροφορίες για να εκτελούν αποτελεσματικά τις καθημερινές τους εργασίες.

2. **Δημιουργία και διατήρηση προτύπων και βέλτιστων πρακτικών:** Στο πλαίσιο του λειτουργικού σχεδιασμού, η Διαχείριση Γνώσης βοηθά στην ανάπτυξη και διατήρηση προτύπων και διαδικασιών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ακολουθούν βέλτιστες πρακτικές. Αυτές οι διαδικασίες δημιουργούν σταθερότητα και αποτελεσματικότητα στις καθημερινές δραστηριότητες, επιτρέποντας μια ομαλή λειτουργία του οργανισμού (Alavi & Leidner, 2001).
3. **Ανάπτυξη δεξιοτήτων και κατάρτιση:** Η Διαχείριση Γνώσης διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για νέες τεχνικές, εργαλεία και διαδικασίες που ενδέχεται να ενσωματωθούν στον υπηρεσιακό σχεδιασμό. Αυτό βοηθά στην ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων για τη συνεχιζόμενη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης των υπηρεσιών.
4. **Κοινοποίηση γνώσης και συνεργασία:** Η ανταλλαγή και η κοινή χρήση γνώσης σε επίπεδο ομάδων και τμημάτων είναι κρίσιμη για τη βελτίωση των υπηρεσιών. Ειδικότερα, η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών τμημάτων διευκολύνει την ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών που μπορούν να ενσωματωθούν στον καθημερινό λειτουργικό σχεδιασμό.
5. **Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση:** Η Διαχείριση Γνώσης ενσωματώνει μηχανισμούς αξιολόγησης για τη συνεχιζόμενη βελτίωση του λειτουργικού σχεδιασμού. Μέσω ανατροφοδότησης και αναλύσεων απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν αδύναμα σημεία στον σχεδιασμό τους και να τα προσαρμόζουν αναλόγως (Choi, Poon & Davis, 2008).
6. **Τεχνολογία και ψηφιακά εργαλεία:** Η τεχνολογία διαδραματίζει επίσης καθοριστικό ρόλο στη Διαχείριση Γνώσης για τον λειτουργικό σχεδιασμό. Τα ψηφιακά εργαλεία και οι πλατφόρμες Διαχείρισης Γνώσης επιτρέπουν την αποθήκευση, επεξεργασία και διάδοση της γνώσης σε όλο τον οργανισμό, εξασφαλίζοντας τη γρήγορη πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων.
7. **Κουλτούρα μάθησης και καινοτομίας:** Τέλος, η ανάπτυξη μιας κουλτούρας

μάθησης και καινοτομίας είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική διαχείριση γνώσης στον λειτουργικό σχεδιασμό. Οι οργανισμοί που προάγουν τη συνεχιζόμενη μάθηση και την αποδοχή νέων ιδεών είναι πιο ικανοί να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να βελτιώσουν συνεχώς τις υπηρεσίες τους (Davenport & Prusak, 1998).

Αυτά τα στοιχεία της Διαχείρισης Γνώσης μπορούν να εξασφαλίσουν ότι ο λειτουργικός σχεδιασμός θα είναι ευέλικτος, αποτελεσματικός και σε θέση να προσαρμόζεται στις συνεχείς εξελίξεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

### **3.1.8 Σύγκλιση του προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης με τον υπηρεσιακό σχεδιασμό**

Προκειμένου να κατανοήσουν βιωματικά οι εργαζόμενοι πώς μπορεί να επιτυγχάνεται η σύγκλιση του προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης με τον υπηρεσιακό σχεδιασμό, είναι απαραίτητο να γίνει εστίαση σε δύο βασικά εργαλεία: την ανεμπόδιστη πρόσβαση στη γνώση και την αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης. Οι βασικοί τρόποι με τους οποίους αυτά τα εργαλεία μπορούν να επηρεάσουν τη σύγκλιση αυτή, είναι μεταξύ άλλων:

#### **1. Ανεμπόδιστη πρόσβαση στη γνώση**

- Η άμεση και εύκολη πρόσβαση στη γνώση επιτρέπει στους εργαζόμενους να μάθουν γρήγορα και να προσαρμόσουν τις δεξιότητές τους με βάση τις ανάγκες του οργανισμού. Η συνεχής διάθεση της γνώσης, είτε μέσω ψηφιακών πλατφορμών, είτε μέσω απευθείας επαφής με ειδικούς ή συναδέλφους, διευκολύνει τη σύνδεση των προσωπικών στόχων με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Η εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες, εργαλεία και εκπαιδευτικά υλικά βοηθά τους εργαζόμενους να ενσωματώνουν γρήγορα τις νέες γνώσεις και να τις εφαρμόζουν στην καθημερινή τους εργασία. Με αυτόν τον τρόπο, το προσωπικό τους σχέδιο ανάπτυξης μπορεί να επηρεαστεί άμεσα από τις ανάγκες του οργανισμού.
- Η ανεμπόδιστη πρόσβαση επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοούν καλύτερα την επιχειρηματική στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού. Έτσι, η εξέλιξή τους εντάσσεται αρμονικά στον ευρύτερο στρατηγικό

σχεδιασμό του οργανισμού.

## **2. Αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης**

- Η διαχείριση της γνώσης αφορά την αποθήκευση, οργάνωση και διάδοση της γνώσης σε όλο τον οργανισμό, με σκοπό την ενίσχυση των επιδόσεων και την ενσωμάτωσή της στον λειτουργικό σχεδιασμό. Όταν η γνώση διαχειρίζεται με συστηματικό τρόπο, βοηθά στη σύγκλιση των ατομικών στόχων με τους οργανωτικούς.
- Μέσω της σωστής Διαχείρισης της Γνώσης, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν συνεχώς τις δεξιότητές τους και να εφαρμόζουν τις νέες τους γνώσεις στις εργασιακές τους διαδικασίες. Η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να περιλαμβάνει τη δημιουργία βάσεων δεδομένων με τις καλύτερες πρακτικές, τη συγκέντρωση των εμπειριών των εργαζομένων και την ανατροφοδότηση για την πρόοδο των έργων.
- Η οργανωμένη Διαχείριση της Γνώσης προάγει την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων. Αυτή η ανταλλαγή γνώσης ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από τις εμπειρίες των άλλων και να ενσωματώσουν νέες προσεγγίσεις στη δουλειά τους.
- Η Διαχείριση Γνώσης επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοούν με σαφήνεια πώς οι προσωπικοί τους στόχοι συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού, παρέχοντας τα εργαλεία και τις πληροφορίες που απαιτούνται για την επίτευξή τους.

Η βιωματική κατανόηση αυτών των εργαλείων προϋποθέτει έναν οργανισμό που προάγει τη μάθηση, την ανατροφοδότηση και την αλληλεπίδραση, επιτρέποντας στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους σε πρακτικά σενάρια που προάγουν τόσο την προσωπική όσο και την οργανωτική ανάπτυξη.

### **3.1.9 Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022**

Πυρήνας του νέου συστήματος στοχοθεσίας – αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης αποτελούν οι δεξιότητες. Το Σχέδιο Ανάπτυξης εισάγεται για πρώτη φορά στο δημόσιο μέσω του ν. 4940/2022 (Α' 112), με σκοπό να αποτελέσει ένα καινοτόμο εργαλείο ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (ΥΠΕΣ, 2024).

Το Σχέδιο Ανάπτυξης αφορά στο σύνολο των δράσεων που κρίνονται ως κατάλληλες, προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του αξιολογούμενου, οι οποίες, κατά την κρίση του Αξιολογητή του και με γνώμονα τον ρόλο του στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωσης.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης αποτελεί επί της ουσίας ένα σχέδιο δράσης. Λειτουργεί συμπληρωματικά με την αξιολόγηση και σε συνέχεια αυτής. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που περιγράφει:

- τις επαγγελματικές δεξιότητες που πρέπει να βελτιώσει ή να αναπτύξει περαιτέρω ο υπάλληλος,
- τον τρόπο με τον οποίο θα τις βελτιώσει Τις συγκεκριμένες ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσει,
- τον χρονικό προγραμματισμό των ενεργειών,
- τους επαγγελματικούς στόχους του υπαλλήλου.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης στοχεύει:

- στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού,
- στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού,
- στη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού και στην ενίσχυση της διακράτησής του,
- στη βελτίωση της εργασιακής κουλτούρας των υπηρεσιών.

Διασφαλίζει ότι ο υπάλληλος:

- αναπτύσσεται επαγγελματικά,
- βελτιώνει τις δεξιότητές του,
- επιτυγχάνει τους επαγγελματικούς του στόχους και τους στόχους του φορέα του.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης αφορά τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους Προϊσταμένους όλων των επιπέδων. Η εφαρμογή αυτού έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του σχεδίου ανάπτυξης και ο αξιολογητής έχει την ευθύνη παρακολούθησης της πορείας και του βαθμού υλοποίησής του.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν το Σχέδιο Ανάπτυξης είναι:

- η αξιολόγηση της απόδοσης,
- οι αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας,

- το Περίγραμμα της Θέσης Εργασίας,
- οι στόχοι που έχουν τεθεί σε επίπεδο φορέα και οργανικής μονάδας,
- οι επαγγελματικοί στόχοι του αξιολογούμενου.

Στο Σχέδιο Ανάπτυξης περιέχονται εκείνες οι δεξιότητες - από το σύνολο των εννέα (9) δεξιοτήτων του «Ενιαίου πλαισίου Δεξιοτήτων» - οι οποίες υποδεικνύονται «προς ανάπτυξη» κατά την κρίση του αξιολογητή και με γνώμονα το ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα. Οι «προς ανάπτυξη» δεξιότητες για τις οποίες επιλέγονται μέθοδοι ανάπτυξης είναι υποχρεωτικά τρεις (3). Η πληροφορία που περιλαμβάνεται στο Σχέδιο Ανάπτυξης προκύπτει από την αξιολόγηση του επιπέδου δεξιοτήτων του υπαλλήλου ή προϊσταμένου.

Ειδικότερα, κατά το στάδιο της συνολικής αξιολόγησης ο αξιολογητής σε συνεννόηση με τον αξιολογούμενο:

1. επιλέγει τις τρεις (3) δεξιότητες που χρειάζονται βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη,
2. επιλέγει ανά δεξιάτητα τη μέθοδο ανάπτυξης αυτής από τις εξής:
  - ▶ Μάθηση στο χώρο εργασίας με αναλυτική περιγραφή της ενέργειας ανάπτυξης η οποία συμπληρώνεται υποχρεωτικά
  - ▶ Παρακολούθηση εκπαιδευτικού προγράμματος από το ΕΚΔΔΑ
  - ▶ Πρόγραμμα Καθοδήγησης (Mentoring)
  - ▶ Πρόγραμμα Coaching (διαθέσιμο μόνο για τους Προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης ή αντιστοίχου επιπέδου θέσης ευθύνης)
  - ▶ Επιμόρφωση από άλλους φορείς εκτός ΕΚΔΔΑ (με καταγραφή του φορέα και του τίτλου του εκπαιδευτικού προγράμματος),
3. συμπληρώνει το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της ενέργειας,
4. καταγράφει (προαιρετικά) τους επαγγελματικούς στόχους του αξιολογούμενου επιλέγοντας από τα εξής:
  - ▶ Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να παραμείνει στην ίδια θέση εργασίας
  - ▶ Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να αλλάξει αντικείμενο εργασίας στην ίδια οργανική μονάδα
  - ▶ Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να προαχθεί
  - ▶ Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη υπηρεσία (απόσπαση, μετάταξη)

- ▶ Ο αξιολογούμενος επιθυμεί να μετακινηθεί σε άλλη οργανική μονάδα
- ▶ Ο αξιολογούμενος πρόκειται να συνταξιοδοτηθεί, όπου διευκρινίζεται εάν η συνταξιοδότηση θα γίνει εντός του έτους ή κατά το επόμενο έτος
- ▶ Άλλο με συμπλήρωση ελεύθερου κειμένου.

Το Σχέδιο Ανάπτυξης συμπληρώνεται από τον αξιολογητή σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, οι οποίοι:

- εντοπίζουν τις τρεις (3) δεξιότητες που - κατά προτεραιότητα – χρειάζονται βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη και
- προσδιορίζουν τον τρόπο και τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ο αξιολογούμενος για τη βελτίωση ή περαιτέρω ανάπτυξη αυτών.

Ειδικότερα, εντός του έτους αναφοράς, το Σχέδιο Ανάπτυξης συμπληρώνεται, επικαιροποιείται και υποβάλλεται ως εξής:

- στο Στάδιο Προγραμματισμού εργασιών (Α' στάδιο) - κατά τον μήνα Ιανουάριο - του έτους αναφοράς επικαιροποιείται – οριστικοποιείται και υποβάλλεται το Σχέδιο Ανάπτυξης του έτους αναφοράς με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων του προηγούμενου έτους,
- στο Στάδιο Επισκόπησης Προόδου (Β' στάδιο) -κατά τον μήνα Μάιο - του έτους αναφοράς επικαιροποιείται και υποβάλλεται το Σχέδιο Ανάπτυξης του έτους αναφοράς εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του,
- στο Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης (Γ' στάδιο) -κατά τον μήνα Δεκέμβριο - του έτους αναφοράς συμπληρώνεται και υποβάλλεται το Σχέδιο Ανάπτυξης του επόμενου έτους με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από το υποβληθέν έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων.

Η επιλογή των «προς ανάπτυξη» δεξιοτήτων του έτους αναφοράς προκύπτει με βάση την αξιολόγηση του επιπέδου των δεξιοτήτων που συντελείται κατά τη συνολική αξιολόγηση του προηγούμενου έτους.

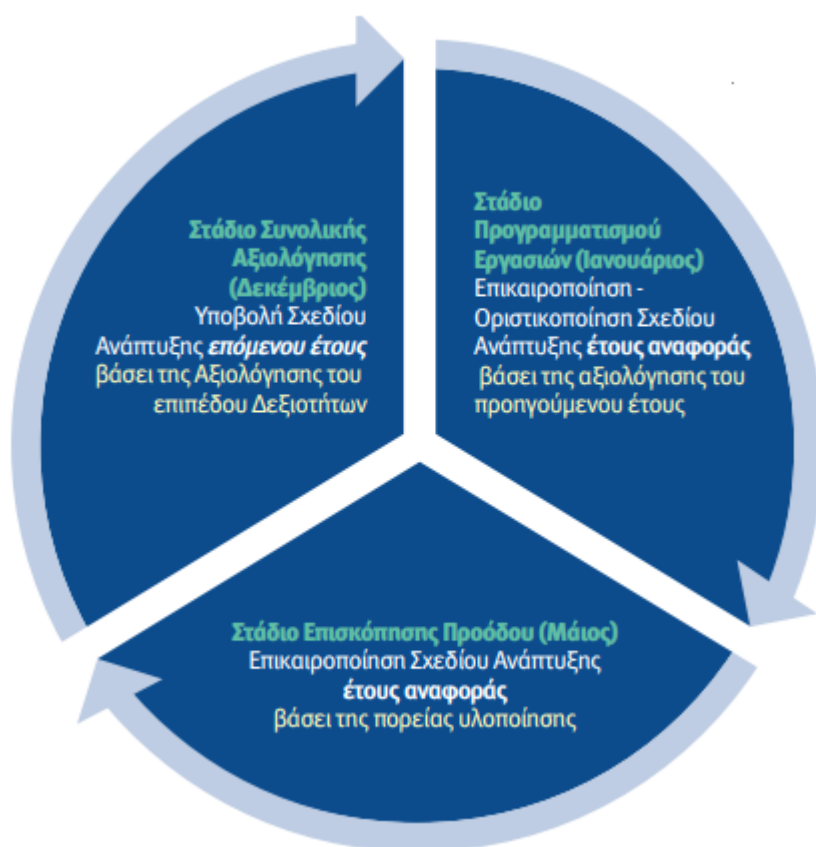
Τα καινοτόμα στοιχεία του Σχεδίου Ανάπτυξης είναι ότι αποτελεί εργαλείο το οποίο:

- επιταχύνει τη μεταστροφή της δημόσιας διοίκησης στις δεξιότητες,
- στοχεύει στη μελλοντική απόδοση με γνώμονα τη συνεχή εξέλιξη των



υπαλλήλων,

- προσανατολίζεται στη στοχευμένη εκπαίδευση του προσωπικού,
- συμβάλλει στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας,
- παρέχει τη δυνατότητα στον προϊστάμενο να επιλέξει την ορθότερη μέθοδο ανάπτυξης για κάθε υπάλληλο μέσω της δια-λειτουργικότητας με το ΕΚΔΔΑ,
- υποστηρίζει την παρακολούθηση της πορείας και του βαθμού υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης από τον Αξιολογητή ο οποίος έχει και την ευθύνη παρακολούθησης,
- ισχυροποιεί τη δέσμευση του αξιολογούμενου ο οποίος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης.



Διάγραμμα 3.1: Σχηματική αποτύπωση σταδίων υποβολής και επικαιροποίησης Σχεδίου Ανάπτυξης (ΥΠΕΣ, 2024)

Πριν τη συμπλήρωση του Σχεδίου Ανάπτυξης ο Αξιολογητής οφείλει να συζητήσει με τον αξιολογούμενο το επίπεδο των δεξιοτήτων του, τις προσδοκίες του και το ρόλο του στην ομάδα. Οι συζητήσεις αποτελούν ουσιαστικό εργαλείο προγραμματισμού και παρακολούθησης του έργου και της απόδοσης του

αξιολογούμενου. Πριν τη συζήτηση ο αξιολογητής οφείλει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να προκύψει ένας θετικός και εποικοδομητικός διάλογος.

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας ο αξιολογητής οφείλει να:

- λάβει υπόψη του το έργο που έχει ανατεθεί στον αξιολογούμενο,
- αξιολογήσει το επίπεδο δεξιοτήτων που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων,
- διερευνήσει τις πιθανές μεθόδους ανάπτυξης των απαιτούμενων δεξιοτήτων,
- διερευνήσει τα διαθέσιμα προγράμματα επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ.

Ο αξιολογητής οφείλει να συζητήσει με τον αξιολογούμενο και να σχεδιάσουν από κοινού το Σχέδιο Ανάπτυξης, στη βάση ενός θετικού και εποικοδομητικού διαλόγου επιδιώκοντας τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Ειδικά, ο αξιολογητής οφείλει να:

- παρέχει ανατροφοδότηση με αναφορά συγκεκριμένων στοιχείων,
- ενθαρρύνει τον διάλογο συζητώντας και επί των επαγγελματικών στόχων του αξιολογούμενου,
- ενθαρρύνει και να επαινεί την προσπάθεια που κατέβαλε ο αξιολογούμενος,
- τεκμηριώνει την επιλογή της δεξιότητας για την οποία κρίνει ότι απαιτούνται δράσεις ανάπτυξης,
- παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα επίδειξης της δεξιότητας,
- εφαρμόζει τις βασικές αρχές του προγραμματισμού (SWOT analysis, στόχοι SMART) κατά την κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης,
- αναγνωρίζει τα θετικά αποτελέσματα της υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης,
- διερευνεί τις αιτίες που κάποιες δράσεις πιθανώς δεν έφεραν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### **3.1.10 Ανάλυση των εμποδίων στην εναρμόνιση και ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης στις τυπικές αρμοδιότητες των υπαλλήλων ή στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό**

Η εναρμόνιση και η ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης στις τυπικές αρμοδιότητες των υπαλλήλων ή στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό μπορεί να συναντήσει αρκετά εμπόδια. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να είναι οργανωτικά, συμπεριφορικά, ή ακόμη και τεχνικά και συνδέονται με τις δυσκολίες στην

εφαρμογή στρατηγικών ανάπτυξης που να συμβαδίζουν με τον επιχειρησιακό στόχο. Ορισμένα από τα βασικά εμπόδια είναι μεταξύ άλλων (Hersey, Blanchard & Johnson, 2012):

1. **Αντίσταση στην αλλαγή:** Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι συχνά αντιδρούν στην εφαρμογή νέων διαδικασιών ή στρατηγικών ανάπτυξης, ειδικά όταν θεωρούν ότι αυτές δε διευκολύνουν την καθημερινή εργασία τους ή προκαλούν αναστάτωση στην καθιερωμένη τους εργασία. Αυτή η αντίσταση μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονη όταν οι αλλαγές δεν υποστηρίζονται από σαφή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων (Drucker, 2007).
2. **Έλλειψη κατάλληλης κατάρτισης και υποδομών:** Η εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης απαιτεί τη διαρκή εκπαίδευση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Όταν δεν παρέχονται οι απαραίτητες υποδομές ή όταν δεν υπάρχει οργανωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν τις νέες στρατηγικές. Η έλλειψη υποστηρικτικών εργαλείων, όπως σύγχρονα συστήματα διαχείρισης γνώσης ή πλατφόρμες για την παρακολούθηση της προόδου, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική ενσωμάτωση των σχεδίων.
3. **Απουσία στρατηγικής συνοχής:** Συχνά, οι Στρατηγικοί Σχεδιασμοί του οργανισμού και τα Σχέδια Ανάπτυξης των υπαλλήλων δεν ευθυγραμμίζονται πλήρως. Οι οργανωτικοί στόχοι και οι στρατηγικές μπορεί να είναι γενικές ή να μην είναι απόλυτα κατανοητοί από τα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, με αποτέλεσμα οι προσωπικοί στόχοι ανάπτυξης να μην ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες του οργανισμού. Η έλλειψη συνοχής μεταξύ των σχεδίων αυτών μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και να περιορίσει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).
4. **Αντιφάσεις και διάσταση μεταξύ ατομικών και ομαδικών στόχων:** Στους οργανισμούς, οι εργασιακές διαφορές και οι διαφορετικές προσεγγίσεις στην έννοια της επαγγελματικής ανάπτυξης μπορούν να αποτελέσουν εμπόδιο στην ενσωμάτωση των σχεδίων. Ειδικότερα, σε οργανισμούς με έντονα ανταγωνιστική κουλτούρα, οι εργαζόμενοι μπορεί να επικεντρώνονται

περισσότερο στην προσωπική τους εξέλιξη και λιγότερο στην ομαδική ή οργανωτική ανάπτυξη. Αντίστοιχα, σε οργανισμούς με έντονα συλλογικό πνεύμα, μπορεί να υπάρξουν προκλήσεις στην ανάδειξη της ατομικής ανάπτυξης ως προτεραιότητας.

5. **Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία:** Η υποστήριξη από τη διοίκηση είναι κρίσιμη για την επιτυχία οποιασδήποτε στρατηγικής. Αν οι ηγέτες του οργανισμού δεν ενστερνιστούν την ανάγκη για τη δημιουργία και εφαρμογή Σχεδίων Ανάπτυξης ή δεν παρέχουν σαφείς κατευθύνσεις και πόρους, η προσπάθεια ενσωμάτωσης αυτών των σχεδίων στις αρμοδιότητες των υπαλλήλων μπορεί να αποτύχει. Η απουσία στρατηγικής υποστήριξης μπορεί να αποδυναμώσει τη συνάφεια μεταξύ των προσωπικών και οργανωτικών στόχων (Senge, 2006).
6. **Περιορισμένοι χρόνοι και πόροι:** Η εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης απαιτεί χρόνο και πόρους που συχνά δεν διατίθενται ή είναι περιορισμένοι. Στην περίπτωση που οι υπάλληλοι είναι ήδη επιφορτισμένοι με μεγάλο φόρτο εργασίας ή αν οι πόροι για την εφαρμογή των προγραμμάτων ανάπτυξης είναι περιορισμένοι, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να αφιερώσουν επαρκή χρόνο στις προσωπικές τους στρατηγικές ανάπτυξης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μερική ή πλήρη αποτυχία στην ενσωμάτωσή τους στο επιχειρησιακό πλαίσιο (Kotter, 1996).
7. **Αδυναμία αξιολόγησης και ανατροφοδότησης:** Χωρίς ένα σαφές σύστημα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, η πρόοδος των εργαζομένων στην εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης δεν μπορεί να παρακολουθηθεί αποτελεσματικά. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται συνεχείς ανατροφοδοτήσεις για να κατανοήσουν αν οι προσπάθειές τους ευθυγραμμίζονται με τις απαιτήσεις του οργανισμού. Αν η διαδικασία αξιολόγησης είναι ανεπαρκής ή ασαφής, οι εργαζόμενοι μπορεί να χάσουν τον προσανατολισμό τους και να μην καταφέρουν να συνδυάσουν τα προσωπικά τους σχέδια με τον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Η ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης στον οργανωτικό σχεδιασμό είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί την επίλυση πολλών προβλημάτων, όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη στρατηγικής συνοχής και η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση. Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας εξαρτάται από τη συνεργασία

μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ενός οργανισμού, καθώς και από την προσαρμογή της οργανωτικής κουλτούρας στην ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη.

### **3.1.11 Δραστηριότητες για τη βιωματική ανάλυση των εμποδίων**

Για να εξετάσουν βιωματικά τα εμπόδια στην εναρμόνιση και ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης με τις τυπικές αρμοδιότητες των υπαλλήλων ή τον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, μπορούν να πραγματοποιηθούν ορισμένες από τις ακόλουθες δραστηριότητες που ενθαρρύνουν την ομαδική συνεργασία, τον αναστοχασμό και την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού.

1. **Ανάλυση προβλημάτων μέσω ρόλων:** Δημιουργία προσομοιώσεων όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους (π.χ. εργαζόμενος, προϊστάμενος, διοίκηση) και συζητούν τα εμπόδια που συναντούν στην ενσωμάτωση του προσωπικού Σχεδίου Ανάπτυξης στον οργανισμό τους. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί να οδηγήσει σε αναγνώριση της αντίστασης στην αλλαγή, της έλλειψης υποστήριξης από τη διοίκηση, ή των ασαφών στόχων και προτεραιοτήτων. Η διαδικασία της ανταλλαγής ρόλων βοηθά στη βιωματική κατανόηση διαφορετικών προοπτικών.
2. **Χάρτης επιχειρησιακών στρατηγικών και στόχων:** Οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν έναν χάρτη στρατηγικών στόχων που να περιλαμβάνει τόσο το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης όσο και τον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό. Αυτός ο χάρτης θα εντοπίζει σημεία σύγκλισης και απόκλισης, επισημαίνοντας τα εμπόδια που προκύπτουν όταν οι προσωπικοί στόχοι δεν ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους. Η δραστηριότητα ενθαρρύνει την ομαδική ανάλυση και την κατανόηση των ενδεχόμενων αλληλοεπιδράσεων.
3. **Αξιολόγηση αντιστάσεων και εμποδίων:** Μια δραστηριότητα όπου οι εργαζόμενοι καταγράφουν τις αντιστάσεις που ενδεχομένως θα συναντήσουν κατά την εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης και προσδιορίζουν τρόπους αντιμετώπισης τους. Μπορεί να γίνει σε μορφή «σκέψης σε ομάδες», όπου κάθε ομάδα αναλύει και προσδιορίζει ποια εμπόδια θα συναντήσει και πως μπορεί να τα υπερβεί. Το αποτέλεσμα μπορεί να καταγραφεί σε πίνακες ή

χάρτες για καλύτερη απεικόνιση των δυναμικών της αλλαγής.

4. **Δημιουργία Σχεδίου Ανάπτυξης:** Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των Σχεδίων Ανάπτυξης, οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για να δημιουργήσουν ένα ατομικό και συλλογικό σχέδιο που συνδυάζει τις προσωπικές και οργανωτικές ανάγκες. Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν τα εμπόδια που προκύπτουν από τη συνεργασία και να αναζητηθούν λύσεις για την ενσωμάτωσή τους. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα βοηθά στο να αναγνωρίσουν οι εργαζόμενοι τις δυναμικές που διαμορφώνονται όταν οι προσωπικοί στόχοι συγκρούονται με τους οργανωτικούς στόχους.
5. **Διαχείριση συγκρούσεων και επίλυση προβλημάτων:** Η δραστηριότητα αυτή μπορεί να επικεντρωθεί στη δημιουργία ενός σεναρίου όπου εργαζόμενοι πρέπει να λύσουν ένα πρόβλημα που προκύπτει από την αδυναμία εναρμόνισης των προσωπικών και οργανωτικών στόχων. Με τη χρήση πρακτικών επίλυσης συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναγνωρίσουν τα εμπόδια στην ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης και να βρουν δημιουργικές λύσεις.
6. **Ανατροφοδότηση και ενδυνάμωση μέσω ομαδικών συζητήσεων:** Μια σειρά από συζητήσεις στην ομάδα όπου οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα δικά τους παραδείγματα ή προβλήματα σχετικά με την ενσωμάτωση του προσωπικού σχεδίου ανάπτυξης στην καθημερινή εργασία τους. Η ανατροφοδότηση μπορεί να προέρχεται από άλλους εργαζόμενους, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας και συνεργασίας για την αναγνώριση των εμποδίων και της κατεύθυνσης για τη βελτίωση του σχεδιασμού.
7. **Αναλύοντας και προσαρμόζοντας στρατηγικές ανάπτυξης:** Μια δραστηριότητα όπου οι εργαζόμενοι αναλύουν τις στρατηγικές ανάπτυξης που έχουν ήδη εφαρμοστεί ή προγραμματίζονται να εφαρμοστούν και τις προσαρμόζουν στις ανάγκες του οργανισμού. Στόχος είναι να εντοπιστούν τα κενά και οι προκλήσεις που προκύπτουν κατά τη διαδικασία εφαρμογής και να προταθούν συγκεκριμένες ενέργειες για την ομαλή εναρμόνιση.

Αυτές οι δραστηριότητες θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα εμπόδια στην ενσωμάτωση των Σχεδίων Ανάπτυξης και να τα εξετάσουν σε βάθος, προάγοντας τη συνεργασία και την αμοιβαία κατανόηση των αναγκών και των

στόχων τους.

### **3.1.12 Συμπεράσματα και βασικά σημεία**

Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί έναν θεμελιώδη πυλώνα τόσο για την προσωπική όσο και για την υπηρεσιακή ανάπτυξη. Μέσα από την ανάλυση των παραπάνω θεμάτων, αναδείχθηκαν τα βασικά σημεία που συνθέτουν την κεντρική ιδέα της διαρκούς ανάπτυξης, που καθοδηγείται από τη γνώση, την ενσωμάτωσή της σε προσωπικά και οργανωτικά σχέδια, καθώς και τα εμπόδια που ενδέχεται να προκύψουν στην εφαρμογή τους.

Η γνώση θεωρείται καθοριστική για την προσωπική εξέλιξη, καθώς επιτρέπει στους εργαζομένους να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να ανταποκριθούν καλύτερα στις απαιτήσεις των σύγχρονων εργασιακών περιβαλλόντων. Η ενασχόληση με τη γνώση προάγει την αυτογνωσία και τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, κάτι που ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη και ευημερία. Ταυτόχρονα επιτρέπει τη συστηματική αναγνώριση, αποθήκευση και διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού. Αυτό διευκολύνει την αναγνώριση ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης, ενώ ενισχύει την απόδοση και την προσωπική ολοκλήρωση.

Η σωστή διαχείριση της γνώσης επιτρέπει την ανάπτυξη προσωπικών σχεδίων που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Αξιοποιώντας τις πληροφορίες και τη γνώση, οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν στόχους που ενισχύουν τις επαγγελματικές τους δεξιότητες και την προσωπική τους κατεύθυνση. Η ενσωμάτωση της Διαχείρισης Γνώσης συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανισμού που μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές. Όταν οι οργανισμοί εκμεταλλεύονται τη γνώση των υπαλλήλων τους, μπορούν να δημιουργήσουν στρατηγικές που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Η Διαχείριση Γνώσης αποτελεί έναν πολύτιμο παράγοντα για την προσωπική και οργανωτική ανάπτυξη. Η αποτελεσματική αξιοποίηση της γνώσης συμβάλλει στην ενίσχυση της επαγγελματικής πορείας των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου και αποδοτικού οργανισμού. Παρά τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν στην εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης, η συνεχής ανατροφοδότηση και η ομαδική συνεργασία μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχή ενσωμάτωσή τους στον κεντρικό επιχειρησιακό σχεδιασμό.



### 3.1.13 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας

- ΥΠΕΣ (2024). *Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly* 1. 107-139.
- Choi, Byounggu & Poon, Simon & Davis, Joseph. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega* 36. 235-251.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Liebowitz, J. (2012). *Knowledge management handbook: Collaboration and social networking*. CRC Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Ting Si Xue, Colin. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4.30
- Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy: A strategic guide to the*

*management of knowledge*. Butterworth-Heinemann.

Zaied, Abdel Nasser & Zaied, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* 4. 27-35.

## 3.2 Η Γνώση ως μοχλός επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων



### 3.2.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της δεξιότητας Διαχείρισης Γνώσης του φυσικού αντικείμενου σε ατομικό επίπεδο σε συνδυασμό με τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα που εξαρτάται από τη γνώση αυτού.
- Προσδιορίσουν τους τρόπους ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης γνώσης που στοχεύουν στην επίτευξη προκαθορισμένων Ατομικών Αποτελεσμάτων
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους βιωματικές εμπειρίες σε σχέση με τα παραπάνω.



### 3.2.2 Περιεχόμενο Ενότητας

- Σύντομη παρουσίαση της δεξιότητας Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα.
- Ανάλυση της σημασίας της συστημικής και συστηματικής Γνώσης ως εργαλείου προαγωγής της αποτελεσματικότητας σε ατομικό επίπεδο.
- Επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της προσωπικής στοχοθεσίας.
- Βιωματικά σενάρια επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης που έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι υπονομεύουν την προσωπική αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου παράγοντα.

### 3.2.3 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα εξεταστεί η Γνώση ως μοχλός επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων. Για τον σκοπό αυτό θα αναλυθεί η δεξιότητα του *Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα*, καθώς και οι απαραίτητες γνώσεις και στρατηγικές για την προαγωγή της προσωπικής και επαγγελματικής αποτελεσματικότητας. Στη συνέχεια, θα αναλυθεί η αξία της συστημικής και συστηματικής γνώσης ως εργαλείου για τη βελτίωση της ατομικής απόδοσης. Η γνώση που είναι οργανωμένη και κατανοητή ως σύστημα επιτρέπει στους εργαζόμενους να βλέπουν τις σχέσεις μεταξύ επιμέρους στοιχείων και να επιλύουν προβλήματα με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν τα άτομα επιδιώκουν να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειές τους με την προσωπική στοχοθεσία τους, η οποία απαιτεί τη σωστή γνώση για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων.

Τέλος, θα παρουσιαστούν βιωματικά σενάρια που εστιάζουν σε προβλήματα

διαχείρισης γνώσης, τα οποία, όπως δείχνει η έρευνα, μπορούν να περιορίσουν την προσωπική αποτελεσματικότητα. Μέσα από παραδείγματα που βασίζονται σε εμπειρίες, θα αναδειχθούν στρατηγικές που βοηθούν στη διαχείριση της γνώσης και στη βελτίωση της προσωπικής και επαγγελματικής απόδοσης.

### **3.2.4 Τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων**

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων ατομικών αποτελεσμάτων μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διάφορες στρατηγικές. Ορισμένοι από τους πιο σημαντικούς τρόπους είναι μεταξύ άλλων (Ting Si Xue, 2017):

1. **Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση:** Τα σεμινάρια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης γνώσης βοηθούν τα άτομα να εξοικειωθούν με νέες πρακτικές και εργαλεία. Μέσα από την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να οργανώνουν, να αποθηκεύουν και να ανακτούν τη γνώση αποτελεσματικά, συμβάλλοντας στην προσωπική και οργανωτική επιτυχία.
2. **Ανάπτυξη ικανότητας στην αναζήτηση πληροφορίας:** Η ενίσχυση της ικανότητας για αναζήτηση και πρόσβαση σε κατάλληλη πληροφορία είναι κρίσιμη για την επίτευξη στόχων. Η χρήση τεχνικών έρευνας, όπως στρατηγικές αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και online αποθετήρια, βοηθά τους εργαζόμενους να εντοπίζουν και να αξιοποιούν τις απαραίτητες πληροφορίες.
3. **Χρήση ψηφιακών εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης:** Η εξοικείωση με λογισμικά Διαχείρισης Γνώσης, όπως συστήματα CRM (Customer Relationship Management) ή εργαλεία διαχείρισης εγγράφων, προσφέρει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να διαχειρίζονται την πληροφορία πιο αποτελεσματικά. Τα εργαλεία αυτά επιτρέπουν την οργάνωση, κατηγοριοποίηση και γρήγορη ανάκτηση γνώσης.
4. **Δημιουργία δικτύων γνώσης και συνεργασίας:** Η συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και κοινότητες πρακτικής ενισχύει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ συναδέλφων. Μέσω αυτών των δικτύων, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν νέες ιδέες και να βελτιώσουν την ατομική τους απόδοση μέσω του ομαδικού πνεύματος.

5. **Ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης:** Η κριτική σκέψη επιτρέπει στους εργαζόμενους να αξιολογούν την αξία και την ποιότητα της πληροφορίας. Ενισχύοντας την ικανότητα να κρίνουν ποια πληροφορία είναι χρήσιμη ή αξιόπιστη, οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, στοχεύοντας σε πιο ποιοτική λήψη αποφάσεων.
6. **Ανατροφοδότηση και αξιολόγηση προόδου:** Η ανατροφοδότηση είναι κρίσιμη για τη συνεχή βελτίωση. Τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης και συστήματα ανατροφοδότησης συμβάλλουν στην αναγνώριση τυχόν ελλείψεων στη Διαχείριση Γνώσης και στην υιοθέτηση νέων πρακτικών, οδηγώντας στην προσωπική βελτίωση.

Οι μέθοδοι αυτές βοηθούν στην ενίσχυση της προσωπικής αποτελεσματικότητας, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν τα κατάλληλα εργαλεία και γνώσεις για την επίτευξη των ατομικών στόχων τους, διασφαλίζοντας καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

### **3.2.5 Η δεξιότητα του Προσανατολισμού στο Αποτέλεσμα**

Σύμφωνα με τον ν. 4940/2022, η δεξιότητα Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα περιλαμβάνει:

- τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,
- τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.

### **3.2.6 Σημασία της συστημικής και συστηματικής Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ατομικών αποτελεσμάτων**

Η συστημική και συστηματική γνώση αποτελεί έναν βασικό πυλώνα για την προαγωγή της ατομικής αποτελεσματικότητας, καθώς προσφέρει στο άτομο μια ολιστική κατανόηση των διαδικασιών και των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός συστήματος. Συγκεκριμένα, η συστημική γνώση ενισχύει την ικανότητα να κατανοούμε τα αλληλένδετα μέρη ενός

προβλήματος, διευκολύνοντας την επίλυση σύνθετων ζητημάτων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η κατανόηση των δυναμικών του συστήματος στο οποίο συμμετέχουμε μας βοηθά να προσαρμοζόμαστε καλύτερα σε αλλαγές, να προβλέπουμε τις συνέπειες των ενεργειών μας και να εντοπίζουμε τρόπους για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς μας (Zack, 1999).

Η συστηματική γνώση, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στη διαρκή και οργανωμένη προσέγγιση της γνώσης μέσω επαναλαμβανόμενων διαδικασιών και προτύπων. Αυτή η διάσταση μας βοηθά να καταγράφουμε, να αποθηκεύουμε και να αναλύουμε πληροφορίες με τρόπο που βελτιώνει την προσβασιμότητά τους και επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Η συστηματική προσέγγιση ενθαρρύνει τη δομή στη σκέψη και την εργασία, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη συνέπεια και ακρίβεια στις προσωπικές και επαγγελματικές επιδιώξεις μας (Davenport & Prusak, 1998).

Συνδυαστικά, η συστημική και συστηματική γνώση ενισχύουν την αποτελεσματικότητα σε ατομικό επίπεδο, διότι προσφέρουν τα μέσα για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πληροφοριών με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης. Με μια ολιστική κατανόηση του πλαισίου και μια οργανωμένη μέθοδο εργασίας, το άτομο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και αποτελεσματικότητα.

### **3.2.7 Επίλυση προβλημάτων σχετικών με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της προσωπικής στοχοθεσίας**

Η επίλυση προβλημάτων που αφορούν την απαιτούμενη γνώση για την επίτευξη της προσωπικής στοχοθεσίας είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί την κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων, την αναγνώριση των κενών στην προσωπική γνώση και την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών για την κάλυψη αυτών των κενών. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει σαφή εικόνα των στόχων που θέλει να επιτύχει, ώστε να μπορεί να εντοπίσει ποια γνωστικά εργαλεία, δεξιότητες και πληροφορίες είναι ουσιαστικά για την επίτευξή τους (Drucker, 2007).

Ένα από τα πρώτα βήματα για την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι η συστηματική ανάλυση της υπάρχουσας γνώσης και εμπειρίας του ατόμου, με σκοπό να διαπιστωθεί τι γνωρίζει ήδη και τι του λείπει. Η ανάλυση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τεχνικές αυτοαξιολόγησης ή καθοδήγηση από μέντορες ή ειδικούς, οι

οποίοι μπορούν να εντοπίσουν τυφλά σημεία και να καθοδηγήσουν το άτομο προς την απόκτηση των αναγκαίων γνώσεων (Liebowitz, 2012).

Επίσης, η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την οργανωμένη αναζήτηση και Διαχείριση της Γνώσης. Οι πηγές απόκτησης νέας γνώσης μπορεί να περιλαμβάνουν τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, την παρακολούθηση σεμιναρίων, τη δικτύωση με επαγγελματίες του χώρου, και τη χρήση σύγχρονων εργαλείων διαχείρισης γνώσης, όπως οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης ή τα προγράμματα καθοδήγησης (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999).

Τέλος, σημαντική είναι και η δυνατότητα εφαρμογής της νέας γνώσης σε ρεαλιστικά σενάρια και προκλήσεις, ώστε το άτομο να επιβεβαιώσει και να βελτιώσει την κατανόηση του αντικειμένου. Η διαδικασία αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και προάγει την αυτοπεποίθηση του ατόμου στην προσέγγιση και την επίτευξη των στόχων του.

### **3.2.8 Σενάρια επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης**

Στη συνέχεια παρουσιάζονται μερικά βιωματικά σενάρια που αναδεικνύουν προβλήματα διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα και τις προτεινόμενες λύσεις για την ενίσχυση της προσωπικής αποτελεσματικότητας:

#### **Σενάριο 1: Ανεπαρκής πρόσβαση σε πληροφορίες πολιτών**

Η Μαρία εργάζεται στο τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών ενός δημόσιου φορέα. Συχνά χρειάζεται να δίνει άμεσα απαντήσεις σε αιτήματα πολιτών, αλλά δεν έχει άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες άλλων τμημάτων, όπως το φορολογικό ιστορικό ή τις συνταξιοδοτικές παροχές. Αυτό οδηγεί σε καθυστερήσεις και στην ανάγκη για διαρκή διαβίβαση των αιτημάτων.

- ✓ **Πρόταση επίλυσης:** Η ανάπτυξη μιας διαλειτουργικής βάσης δεδομένων που να παρέχει σε πραγματικό χρόνο πρόσβαση σε όλα τα τμήματα θα βοηθούσε να μειωθούν οι καθυστερήσεις και να βελτιωθεί η προσωπική απόδοση. Ένα σύστημα τύπου CRM (Customer Relationship Management), προσαρμοσμένο στις ανάγκες του δημόσιου τομέα, θα μπορούσε να επιτρέψει στους υπαλλήλους άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται.

#### **Σενάριο 2: Έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης σε νέες νομοθεσίες**

Ο Κώστας εργάζεται στην τοπική αυτοδιοίκηση και πρέπει να εφαρμόζει νέους



κανονισμούς και νομοθεσίες. Ωστόσο, δεν του παρέχεται συνεχής εκπαίδευση και πρόσβαση σε ενημερωμένο υλικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να λαμβάνονται καθυστερημένες και εσφαλμένες αποφάσεις που επηρεάζουν τους πολίτες.

- ✓ **Πρόταση επίλυσης:** Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού συστήματος εκπαίδευσης που παρέχει ενημερωμένες οδηγίες και παραδείγματα εφαρμογής για κάθε νέο κανονισμό θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη. Ο Κώστας θα μπορούσε να εξασφαλίσει τη γνώση που χρειάζεται για να εφαρμόσει σωστά και εγκαίρως τους νέους κανονισμούς.

### **Σενάριο 3: Έλλιπής επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων**

Η Άννα, που εργάζεται στο τμήμα σχεδιασμού δημόσιων έργων, διαπιστώνει ότι πολλά έργα καθυστερούν λόγω κακής επικοινωνίας με το οικονομικό τμήμα. Πολλές φορές δεν ενημερώνεται εγκαίρως για την κατάσταση των χρηματοδοτήσεων, με αποτέλεσμα να σταματά η πρόοδος των έργων.

- ✓ **Πρόταση Επίλυσης:** Η εισαγωγή μιας ενιαίας πλατφόρμας επικοινωνίας, η οποία θα επιτρέπει τη συνεργασία και τη διαμοίραση πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων, θα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και θα ελαχιστοποιούσε περιττές καθυστερήσεις. Ένα ενιαίο ERP (Enterprise Resource Planning) σύστημα θα μπορούσε να καλύψει αυτήν την ανάγκη με στόχο την καλύτερη διαχείριση πόρων και επικοινωνίας.

### **Σενάριο 4: Πολυπλοκότητα στη Διαχείριση Αιτήσεων και Εγκρίσεων**

Ο Νίκος, υπάλληλος σε κεντρικό υπουργείο, είναι υπεύθυνος για την επεξεργασία αιτήσεων επιχορήγησης. Ωστόσο, λόγω της περίπλοκης και πολυεπίπεδης γραφειοκρατίας, δεν υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες ή κατευθυντήριες γραμμές. Αυτό οδηγεί σε καθυστερήσεις και σε συνεχείς αναδρομικές διορθώσεις.

- ✓ **Πρόταση Επίλυσης:** Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού συστήματος αυτοματοποιημένης διαχείρισης αιτήσεων με τυποποιημένες διαδικασίες και εργαλεία αυτοματοποίησης θα απλοποιούσε τη διαδικασία, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και βελτιώνοντας την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα του Νίκου στην επεξεργασία αιτήσεων.

Αυτά τα σενάρια δείχνουν πώς η έλλειψη συστήματος διαχείρισης γνώσης και η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ τμημάτων μπορεί να υπονομεύσει την προσωπική

αποτελεσματικότητα. Η εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων και πρακτικών θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην εξομάλυνση αυτών των προβλημάτων.

### **3.2.9 Δραστηριότητες για την παρουσίαση βιωματικών σεναρίων επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης σε ατομικό επίπεδο**

Για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να αναδείξουν βιωματικά σενάρια σχετικά με προβλήματα Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν την προσωπική τους αποτελεσματικότητα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις. Αυτές θα τους ενθαρρύνουν να σκεφτούν και να περιγράψουν προσωπικές εμπειρίες, τον αντίκτυπο τους και τις προσπάθειες που έγιναν για την αντιμετώπισή τους.

1. Περιγράψτε μια περίπτωση όπου η έλλειψη πρόσβασης στις πληροφορίες ή στη γνώση που χρειάζεστε επηρέασε αρνητικά την απόδοσή σας.

- ✓ Πώς αντιμετωπίσατε την κατάσταση εκείνη την περίοδο;
- ✓ Ποιες ήταν οι συνέπειες αυτής της έλλειψης στη δουλειά σας;

2. Αναφερθείτε σε ένα παράδειγμα όπου υπήρξε πρόβλημα στην οργάνωση ή διαχείριση των πληροφοριών. Ποιοι ήταν οι λόγοι που το έκαναν δύσκολο;

- ✓ Πώς επηρέασε αυτό την ικανότητά σας να εργαστείτε αποτελεσματικά;
- ✓ Τι λύσεις δοκιμάσατε, και ποια αποτελέσματα είχατε;

3. Περιγράψτε μια εμπειρία στην οποία η ασαφής καθοδήγηση ή η ανεπαρκής εκπαίδευση δυσχέραινε την πρόσβαση σας στη γνώση που χρειαζόσασταν.

- ✓ Ποιες ενέργειες κάνατε για να καλύψετε το κενό;
- ✓ Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσε να βελτιωθεί αυτή η κατάσταση από την πλευρά του οργανισμού;

4. Αντιμετωπίσατε ποτέ προβλήματα στη χρήση τεχνολογικών εργαλείων διαχείρισης γνώσης; Αν ναι, πώς επηρέασε αυτό την απόδοσή σας;

- ✓ Περιγράψτε τις προσπάθειες που κάνατε για να υπερβείτε αυτά τα εμπόδια.
- ✓ Υπήρχαν διαθέσιμοι πόροι ή υποστήριξη για να σας βοηθήσουν;

5. Αναλογιστείτε μια περίπτωση όπου δεν λάβατε ανατροφοδότηση ή καθοδήγηση για την πρόοδό σας στη διαχείριση γνώσης. Πώς σας επηρέασε αυτό στην προσωπική σας ανάπτυξη;

- ✓ Ποιες πρωτοβουλίες αναλάβατε για να λάβετε την απαραίτητη ανατροφοδότηση;

- ✓ Τι ρόλο θα μπορούσε να παίξει η διοίκηση σε αυτό;

6. Περιγράψτε έναν τρόπο με τον οποίο η ανταλλαγή γνώσης μεταξύ συναδέλφων σας βοήθησε να επιλύσετε ένα πρόβλημα.

- ✓ Τι σας δίδαξε αυτή η εμπειρία για τη σημασία της ομαδικής διαχείρισης γνώσης;
- ✓ Ποιες είναι οι προκλήσεις που βλέπετε στην ανταλλαγή γνώσης στον χώρο εργασίας σας;

7. Σκεφτείτε μια περίπτωση όπου η έλλειψη σαφών στόχων ή στρατηγικής στη διαχείριση γνώσης επηρέασε την αποδοτικότητα της δουλειάς σας. Πώς το διαχειριστήκατε;

- ✓ Υπήρξαν ενέργειες από την πλευρά σας ή της ομάδας για να διασφαλιστεί η καθαρότητα των στόχων;
- ✓ Τι προτείνετε για να βελτιωθεί η σαφήνεια στη Διαχείριση Γνώσης στο μέλλον;

Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να συνειδητοποιήσουν συγκεκριμένα προβλήματα Διαχείρισης Γνώσης και να προτείνουν λύσεις για την ενίσχυση της προσωπικής και ομαδικής αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα.

### **3.2.10 Συμπεράσματα και βασικά σημεία**

Οι τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης αναδεικνύουν σημαντικές μεθόδους που υποστηρίζουν τους εργαζόμενους στην επίτευξη ατομικών στόχων και στη βελτίωση της προσωπικής τους απόδοσης. Η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση είναι ένα κρίσιμο εργαλείο, καθώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα Διαχείρισης Γνώσης παρέχουν τα αναγκαία εργαλεία και γνώσεις για την αποτελεσματική οργάνωση και αξιοποίηση της πληροφορίας, γεγονός που συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία.

Η ικανότητα αναζήτησης και πρόσβασης σε πληροφορίες είναι επίσης απαραίτητη για την ατομική απόδοση. Η εκμάθηση τεχνικών έρευνας και στρατηγικών αναζήτησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να βρίσκουν και να αξιοποιούν τις κατάλληλες πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων τους με αποτελεσματικό τρόπο. Η χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως τα CRM και τα συστήματα διαχείρισης εγγράφων, διευκολύνει τη διαχείριση της γνώσης, ενισχύοντας την ταχύτητα και την

ακρίβεια στην οργάνωση και ανάκτηση της πληροφορίας.

Η συμμετοχή σε ομάδες και κοινότητες συνεργασίας προσφέρει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να αναπτύξουν νέες ιδέες μέσω της αλληλεπίδρασης με συναδέλφους. Τέλος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων κριτικής σκέψης και η συνεχής ανατροφοδότηση βελτιώνουν την προσωπική αποτελεσματικότητα, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αξιολογούν και να αναπροσαρμόζουν τις μεθόδους Διαχείρισης Γνώσης για να επιτύχουν τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα.

### 3.2.11 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας

ΥΠΕΣ (2024). *Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>

Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly* 1. 107-139.

Choi, Byounggu & Poon, Simon & Davis, Joseph. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega* 36. 235-251.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.

Liebowitz, J. (2012). *Knowledge management handbook: Collaboration and social networking*. CRC Press.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring*

*knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.

Ting Si Xue, Colin. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4.30

Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy: A strategic guide to the management of knowledge*. Butterworth-Heinemann.

Zaied, Abdel Nasser & Zaied, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* 4. 27-35.

### 3.3 Η Γνώση ως μοχλός επίτευξης ομαδικών αποτελεσμάτων



#### 3.3.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της δεξιότητας Διαχείριση Γνώσης του φυσικού αντικειμένου σε ομαδικό επίπεδο σε συνδυασμό με τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα που εξαρτάται από τη γνώση αυτού.
- Προσδιορίσουν τους τρόπους ανάπτυξης δεξιοτήτων διαχείρισης γνώσης που στοχεύουν στην επίτευξη προκαθορισμένων Ομαδικών Αποτελεσμάτων
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους βιωματικές εμπειρίες σε σχέση με τα παραπάνω.



#### 3.3.2 Περιεχόμενο Ενότητας

- Σύντομη παρουσίαση της δεξιότητας: Προσανατολισμού στο Ομαδικό-Συνεργατικό Αποτέλεσμα
- Ανάλυση της σημασίας της συστημικής και συστηματικής Διαχείρισης Γνώσης ως εργαλείου προαγωγής της συνολικής αποτίμησης της Αποτελεσματικότητας σε επίπεδο Τμήματος/Διεύθυνσης
- Επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της στοχοθεσίας Τμήματος/Διεύθυνσης
- Βιωματικά σενάρια επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης που έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι υπονομεύουν την Ομαδική Αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας μονάδας.

#### 3.3.3 Εισαγωγή

Η Διαχείριση Γνώσης σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί ένα θεμελιώδες εργαλείο για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, καθώς η συλλογική αξιοποίηση της γνώσης επιτρέπει την ενίσχυση της ομαδικής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο προσανατολισμός στο ομαδικό-συνεργατικό αποτέλεσμα αναδεικνύεται ως βασική δεξιότητα, η οποία συνδυάζει την ανάγκη για διαχείριση γνώσης με την επιδίωξη της καλύτερης απόδοσης σε ομαδικό επίπεδο. Αυτή η δεξιότητα απαιτεί όχι μόνο την κατανόηση του φυσικού αντικειμένου της γνώσης, αλλά και τη δυνατότητα εφαρμογής της στο πλαίσιο των συνεργατικών διαδικασιών, έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να λειτουργεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα προς έναν κοινό στόχο.

Η συστημική και συστηματική Διαχείριση Γνώσης αποδεικνύονται απαραίτητα

εργαλεία για την προαγωγή της συνολικής αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, ιδιαίτερα σε επίπεδο Τμήματος ή Διεύθυνσης. Μέσα από τη συστημική προσέγγιση, οι οργανώσεις είναι σε θέση να ενσωματώνουν τη γνώση με τρόπο που προάγει τη συνεχιζόμενη βελτίωση και την αποτελεσματική λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η συστηματική Διαχείριση Γνώσης, από την άλλη, διασφαλίζει την οργανωμένη καταγραφή και ανάλυση της γνώσης, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων που ενισχύουν την ομαδική απόδοση.

Η επίλυση προβλημάτων που αφορούν την απαιτούμενη γνώση για την επίτευξη των στόχων των Τμημάτων ή Διευθύνσεων αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία. Η αναγνώριση των κενών γνώσης και η ανάπτυξη στρατηγικών για την κάλυψή τους είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, ειδικά όταν συνδυάζεται με βιωματικά σενάρια που εντοπίζουν τα εμπόδια στην ομαδική αποτελεσματικότητα.

### **3.3.4 Τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης ως μοχλού επίτευξης προκαθορισμένων ομαδικών αποτελεσμάτων**

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης που στοχεύουν στην επίτευξη προκαθορισμένων ομαδικών αποτελεσμάτων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών και των ομάδων τους. Η αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης σε ομαδικό επίπεδο ενισχύει τη συνεργασία, την καινοτομία και την αποδοτικότητα, καθώς η γνώση που παράγεται ή αποκτάται μέσα στην ομάδα αξιοποιείται με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων. Ορισμένοι από τους βασικούς τρόπους ανάπτυξης αυτών των δεξιοτήτων περιλαμβάνουν:

1. **Συνεργατική εκπαίδευση και κατάρτιση:** Η εκπαίδευση που εστιάζει στην ομάδα και στις κοινές διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης συμβάλλει στην ανάπτυξη κοινής γλώσσας και στρατηγικών. Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει σεμινάρια, εργαστήρια και προγράμματα κατάρτισης που ενισχύουν τη γνώση των μελών της ομάδας σχετικά με τη χρήση εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης και τη συνεργασία. Η συστηματική εκπαίδευση επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να κατανοούν καλύτερα τις διαδικασίες και τις ανάγκες Διαχείρισης Γνώσης, βελτιώνοντας την ικανότητά τους να συνεργάζονται αποτελεσματικά και να αποδίδουν καλύτερα ως ομάδα (Alavi & Leidner, 2001).



2. **Δημιουργία δικτύων συνεργασίας:** Η ενίσχυση των δικτύων συνεργασίας, όπως οι ομάδες εργασίας και οι κοινότητες πρακτικής, επιτρέπει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των μελών της ομάδας. Μέσω αυτών των δικτύων, η ομάδα μπορεί να μοιράζεται πληροφορίες, να αναπτύσσει νέες ιδέες και να βελτιώνει τη συνεργασία. Η διαδικασία αυτή ενισχύει την ομαδική απόδοση και δημιουργεί το πλαίσιο για τη συνεχιζόμενη μάθηση και βελτίωση σε ομαδικό επίπεδο (Choi, Poon & Davis, 2008).
3. **Εξοικείωση με ψηφιακά εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης:** Η χρήση τεχνολογικών εργαλείων, όπως συστήματα διαχείρισης περιεχομένου και εργαλεία συνεργασίας (π.χ., πλατφόρμες όπως το SharePoint της Microsoft ή το Slack), επιτρέπουν στην ομάδα να οργανώνει, να αποθηκεύει και να μοιράζεται γρήγορα και αποτελεσματικά τη γνώση. Η εξοικείωση με αυτά τα εργαλεία διασφαλίζει ότι η γνώση παραμένει προσβάσιμη και ότι οι πληροφορίες μπορούν να ανακτηθούν εύκολα, υποστηρίζοντας την ομαδική εργασία και την επίτευξη κοινών στόχων (Davenport & Prusak, 1998).
4. **Ανάπτυξη κριτικής σκέψης και ανατροφοδότησης:** Η ενίσχυση της κριτικής σκέψης στα μέλη της ομάδας επιτρέπει την αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών και της χρήσιμης γνώσης για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Η ανατροφοδότηση, μέσω τακτικών συναντήσεων αξιολόγησης και ανασκόπησης, ενισχύει τη συνεχιζόμενη βελτίωση και βοηθά την ομάδα να προσαρμοστεί και να αντιδράσει πιο αποτελεσματικά στις προκλήσεις που ανακύπτουν (Hansen, Nohria & Tierney, 1999).
5. **Ανάπτυξη στρατηγικών αναζήτησης πληροφορίας:** Η ανάπτυξη στρατηγικών αναζήτησης και αξιοποίησης της πληροφορίας είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης. Οι ομάδες που εκπαιδεύονται να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τις στρατηγικές αναζήτησης σε βάσεις δεδομένων και άλλες πηγές πληροφοριών μπορούν να εντοπίζουν γρήγορα την απαιτούμενη γνώση και να την αξιοποιούν με τρόπο που να υποστηρίζει την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Αυτοί οι τρόποι ανάπτυξης δεξιοτήτων Διαχείρισης Γνώσης, όταν συνδυάζονται και εφαρμόζονται σωστά, μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την ομαδική δυναμική και να οδηγήσουν σε καλύτερα και ταχύτερα αποτελέσματα στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της ομάδας.

### 3.3.5 Η δεξιότητα του Προσανατολισμού στο Ομαδικό-Συνεργατικό Αποτέλεσμα

Σύμφωνα με τον ν. 4940/2022, η δεξιότητα *Ομαδικότητα* περιλαμβάνει:

- τη συνεχή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς,
- τη συνεργασία με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών, που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.

Επιπλέον, η δεξιότητα *Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα* περιλαμβάνει:

- τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, που έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο,
- τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο του υπαλλήλου για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την ποιότητα των τελικών παραδοτέων της εργασίας του.

### 3.3.6 Σημασία της συστημικής και συστηματικής Γνώσης ως μοχλού επίτευξης ομαδικών αποτελεσμάτων

Η συστημική και συστηματική Διαχείριση Γνώσης είναι δύο θεμελιώδεις προσεγγίσεις που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, με στόχο τη συνεχιζόμενη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των διαδικασιών. Η εφαρμογή τους προσφέρει οργανωτική συνοχή και ενισχύει τη δυνατότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων με ακρίβεια και ταχύτητα.

Η συστημική Διαχείριση Γνώσης εστιάζει στην κατανόηση των δυναμικών σχέσεων μεταξύ διαφόρων μερών ενός συστήματος και των επιπτώσεων που έχουν οι αποφάσεις σε ολόκληρο το οργανωτικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, ενισχύει την ικανότητα των οργανώσεων να βλέπουν το "όλον" και όχι μόνο τα μεμονωμένα μέρη, κάτι που είναι καθοριστικό για την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα του τμήματος ή της διεύθυνσης (Zack, 1999). Η συστημική προσέγγιση βοηθά τα μέλη της ομάδας να κατανοούν τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των διαδικασιών, των πληροφοριών και των ανθρώπων, διευκολύνοντας έτσι την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Από την άλλη, η συστηματική Διαχείριση Γνώσης εστιάζει στην οργανωμένη και επαναλαμβανόμενη χρήση γνώσης μέσω τυποποιημένων διαδικασιών, με σκοπό την οργάνωση, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών. Αυτή η προσέγγιση διευκολύνει την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες και ενισχύει τη δυνατότητα για έγκαιρη λήψη αποφάσεων. Για παράδειγμα, η χρήση βάσεων δεδομένων και εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης επιτρέπει την καλύτερη αποθήκευση και ανάκτηση δεδομένων που ενδέχεται να είναι κρίσιμα για τη λειτουργία του τμήματος ή της διεύθυνσης, ενώ ταυτόχρονα διευκολύνει τη συνεχιζόμενη μάθηση και προσαρμογή στις νέες συνθήκες (Davenport & Prusak, 1998).

Ο συνδυασμός αυτών των δύο προσεγγίσεων (συστημικής και συστηματικής Διαχείρισης Γνώσης) ενισχύει τη συνολική αποδοτικότητα και την απόδοση του τμήματος ή της διεύθυνσης. Η συστημική προσέγγιση επιτρέπει μια πιο ολιστική κατανόηση των διαδικασιών και των στόχων της οργάνωσης, ενώ η συστηματική Διαχείριση Γνώσης διασφαλίζει ότι η πληροφορία είναι οργανωμένη και προσβάσιμη για αποτελεσματική αξιοποίηση. Όταν οι οργανισμοί εφαρμόζουν αυτές τις στρατηγικές, οι εργαζόμενοι και οι ομάδες μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία τους, να ανταλλάσσουν γνώσεις πιο αποτελεσματικά και να επιλύουν προβλήματα πιο γρήγορα και πιο σωστά, οδηγώντας έτσι σε μια καλύτερη οργανωτική απόδοση.

Η συστημική και συστηματική Διαχείριση Γνώσης βοηθά επίσης στην προώθηση της καινοτομίας και της στρατηγικής λήψης αποφάσεων. Η συνεχής ανατροφοδότηση και η ανασκόπηση των υπάρχουσών διαδικασιών επιτρέπει στα τμήματα να εντοπίζουν σημεία βελτίωσης και να προσαρμόζονται στις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η αναγνώριση της αξίας των δεδομένων και η στρατηγική τους ανάλυση συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων που μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα ενός τμήματος (Zaied & Zaied, 2012).

Η συστημική και συστηματική Διαχείριση Γνώσης, συνδυαστικά, είναι εργαλεία εξαιρετικής σημασίας για την ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, καθώς προσφέρουν ένα οργανωμένο και στρατηγικό πλαίσιο για την ορθή διαχείριση της γνώσης και την επιτυχή επίτευξη των στόχων.

### 3.3.7 Επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για επίτευξη της στοχοθεσίας Τμήματος ή Διεύθυνσης

Η επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για την επίτευξη της στοχοθεσίας ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί στρατηγική σκέψη, καλή διαχείριση των πόρων και μια εύελκτη προσέγγιση στην ανάλυση και επίλυση των προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι και οι ηγέτες σε επίπεδο Τμήματος ή Διεύθυνσης πρέπει να εντοπίζουν και να κατανοούν τις διαρθρωτικές και λειτουργικές ανάγκες της οργάνωσης για να πετύχουν τους στόχους τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως τα εξής βήματα:

1. **Ανάλυση των υπαρχουσών γνώσεων και κενών:** Το πρώτο βήμα για την επίλυση προβλημάτων είναι να κατανοήσει το Τμήμα ποιες γνώσεις υπάρχουν ήδη και ποιες λείπουν. Η ανάλυση αυτή συχνά περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υπαρχουσών δεξιοτήτων, εμπειρίας και γνώσεων των εργαζομένων, με στόχο να εντοπιστούν τα κενά που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων (Liebowitz, 2012). Οι μέθοδοι της αυτοαξιολόγησης, οι ανατροφοδοτήσεις από μέντορες ή ειδικούς και οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης.
2. **Στρατηγική απόκτησης νέας γνώσης:** Αφού εντοπιστούν τα κενά, οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές για την απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, τη χρήση πλατφορμών ηλεκτρονικής μάθησης, τη συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους ή την ενεργή δικτύωση με επαγγελματίες στον τομέα. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η διαρκής μάθηση διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για την επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων τους (Swan, Newell, Scarbrough & Hislop, 1999).
3. **Αξιολόγηση και ανάλυση πηγών γνώσης:** Η συστηματική αναζήτηση και η σωστή αξιολόγηση των πληροφοριών είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων. Η χρήση σύγχρονων εργαλείων Διαχείρισης Γνώσης, όπως βάσεις δεδομένων, συστήματα διαχείρισης εγγράφων και εργαλεία CRM, μπορεί να βοηθήσει στο να καταστούν οι πληροφορίες πιο προσβάσιμες και να διευκολύνει την ανάλυσή τους. Η ικανότητα εντοπισμού

των σωστών δεδομένων και η αξιολόγηση της ποιότητάς τους διασφαλίζει την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Davenport & Prusak, 1998).

4. **Στρατηγική εφαρμογή και ανάδραση:** Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων δεν τελειώνει με την απόκτηση νέας γνώσης, αλλά περιλαμβάνει και την εφαρμογή της γνώσης αυτής σε πραγματικά σενάρια. Το Τμήμα ή η Διεύθυνση πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι νέες γνώσεις ενσωματώνονται στην καθημερινή εργασία μέσω πρακτικών ασκήσεων, προγραμμάτων καθοδήγησης ή ρεαλιστικών σεναρίων. Η εφαρμογή σε πραγματικές συνθήκες βοηθά στη σταδιακή κατανόηση των νέων γνώσεων και στην επαλήθευση της χρησιμότητάς τους, ενώ παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα της ομάδας (Drucker, 2007).
5. **Ανατροφοδότηση και βελτίωση:** Η ανατροφοδότηση αποτελεί ένα κλειδί για τη συνεχιζόμενη βελτίωση. Η διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης και η συστηματική ανατροφοδότηση από ανώτερα στελέχη ή μέντορες επιτρέπει στον εργαζόμενο και στο τμήμα να αναγνωρίσουν τομείς που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης και να τροποποιήσουν τις στρατηγικές τους αναλόγως. Η συνεχής ανατροφοδότηση διασφαλίζει τη δυναμική προσαρμογή και βελτίωση των μεθόδων διαχείρισης γνώσης και της εφαρμογής της σε πραγματικά προβλήματα.

Η επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για την επίτευξη των στοχοθεσιών ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης προϋποθέτει μια οργανωμένη και στρατηγική προσέγγιση που συνδυάζει την αναγνώριση των κενών γνώσης, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών, την εφαρμογή της γνώσης σε πραγματικές συνθήκες και τη συνεχιζόμενη ανατροφοδότηση.

### **3.3.8 Δραστηριότητες για την παρουσίαση βιοματικών σεναρίων επίλυσης προβλημάτων διαχείρισης γνώσης σε ομαδικό επίπεδο**

Για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να αναδείξουν βιοματικά σενάρια σχετικά με προβλήματα Διαχείρισης Γνώσης που επηρεάζουν την ομαδική αποτελεσματικότητα σε μια δημόσια μονάδα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν οι εξής ερωτήσεις:

1. Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις στη Διαχείριση Γνώσης στην ομάδα

σας; Αυτή η ερώτηση βοηθά στην αναγνώριση των κυριότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ομάδα στην απόκτηση, αποθήκευση και διάδοση γνώσης. Ενδεικτικά, μπορεί να περιλαμβάνει θέματα όπως η επικοινωνία, η κατανομή γνώσεων ή η τεχνολογική υποστήριξη.

2. **Πώς η απουσία ή η κακή Διαχείριση Γνώσης έχει επηρεάσει τις καθημερινές διαδικασίες και την απόδοση της ομάδας;** Εδώ η ερώτηση καλεί τους συμμετέχοντες να αναλογιστούν συγκεκριμένα παραδείγματα όπου η έλλειψη πληροφόρησης ή η εσφαλμένη Διαχείριση της Γνώσης είχε αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.
3. **Ποιες είναι οι εμπειρίες σας με την ανατροφοδότηση ή την ανταλλαγή γνώσης στην ομάδα σας; Υπάρχουν εμπόδια ή αντιφάσεις που το καθιστούν δύσκολο;** Αυτή η ερώτηση προάγει την αναστοχαστική σκέψη σχετικά με τις διαδικασίες ανατροφοδότησης και ανταλλαγής γνώσης στην ομάδα, και μπορεί να αναδείξει προβλήματα στην επικοινωνία ή την ανοιχτότητα των μελών της ομάδας.
4. **Ποιες στρατηγικές ή εργαλεία χρησιμοποιείτε για να καταγράφετε και να μοιράζεστε τη γνώση στην ομάδα σας; Πόσο αποτελεσματικά είναι αυτά;** Η ερώτηση αυτή εστιάζει στην αξιολόγηση των υφιστάμενων εργαλείων και στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης, καθώς και στην αποτελεσματικότητα αυτών στην πραγματικότητα της ομάδας.
5. **Ποιες είναι οι συνέπειες για την ομαδική απόδοση όταν η γνώση δεν είναι διαθέσιμη ή είναι κακώς οργανωμένη;** Αυτή η ερώτηση αναδεικνύει τις συνέπειες της έλλειψης οργανωμένης γνώσης, επισημαίνοντας πιθανά αρνητικά αποτελέσματα, όπως καθυστερήσεις, επαναλαμβανόμενα λάθη ή έλλειψη καινοτομίας.
6. **Πώς αντιδρά η ομάδα όταν προκύπτει ένα πρόβλημα που απαιτεί ειδική γνώση που δεν είναι εύκολα προσβάσιμη;** Η ερώτηση αυτή εξετάζει την ευχέρεια της ομάδας να αντεπεξέλθει σε έκτακτες καταστάσεις, όταν η αναγκαία γνώση δεν είναι διαθέσιμη ή προσβάσιμη, ενισχύοντας την κατανόηση της αναγκαιότητας της καλύτερης διαχείρισης της γνώσης.
7. **Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι η βελτίωση της Διαχείρισης Γνώσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε σημαντική βελτίωση της απόδοσης της ομάδας σας;** Η ερώτηση αυτή ενθαρρύνει τη σκέψη για το μέλλον, επισημαίνοντας



τους τομείς όπου η βελτίωση της Διαχείρισης Γνώσης μπορεί να έχει άμεση θετική επίδραση στην ομαδική αποτελεσματικότητα.

8. **Ποιες τεχνολογίες ή εργαλεία υποστήριξης της Διαχείρισης Γνώσης θεωρείτε ότι είναι απαραίτητα για να βελτιώσετε την ομαδική συνεργασία και απόδοση;** Αυτή η ερώτηση ενθαρρύνει τη σκέψη γύρω από τις τεχνολογίες που μπορεί να ενισχύσουν τη Διαχείριση της Γνώσης, βοηθώντας τις ομάδες να συνεργαστούν πιο αποτελεσματικά.
9. **Πώς μπορεί να ενισχυθεί η κουλτούρα μάθησης στην ομάδα σας ώστε να βελτιωθεί η ανταλλαγή και αξιοποίηση γνώσης;** Αυτή η ερώτηση αφορά την ανάγκη για ανάπτυξη κουλτούρας μάθησης και την ενθάρρυνση της συνεχούς ανανέωσης και ανατροφοδότησης γνώσης, προκειμένου να βελτιωθεί η συνεργασία και η απόδοση.

Οι παραπάνω ερωτήσεις αποσκοπούν στο να επιτρέψουν στους εργαζομένους να εξετάσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με τη Διαχείριση Γνώσης από μια προσωπική και βιωματική σκοπιά, αναδεικνύοντας τα εμπόδια και τις λύσεις που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε βελτίωση της ομαδικής αποτελεσματικότητας.

### 3.3.9 Συμπεράσματα και βασικά σημεία

Η Διαχείριση Γνώσης σε ομαδικό επίπεδο αποτελεί ένα θεμελιώδες εργαλείο για την επίτευξη οργανωτικών στόχων, καθώς η συλλογική αξιοποίηση της γνώσης επιτρέπει την ενίσχυση της ομαδικής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο προσανατολισμός στο ομαδικό-συνεργατικό αποτέλεσμα αναδεικνύεται ως βασική δεξιότητα, η οποία συνδυάζει την ανάγκη για διαχείριση γνώσης με την επιδίωξη της καλύτερης απόδοσης σε ομαδικό επίπεδο. Αυτή η δεξιότητα απαιτεί όχι μόνο την κατανόηση του φυσικού αντικειμένου της γνώσης, αλλά και τη δυνατότητα εφαρμογής της στο πλαίσιο των συνεργατικών διαδικασιών, έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να λειτουργεί με συνέπεια και αποτελεσματικότητα προς έναν κοινό στόχο.

Η συστημική και συστηματική Διαχείριση Γνώσης, συνδυαστικά, είναι εργαλεία εξαιρετικής σημασίας για την ενίσχυση της συνολικής αποδοτικότητας, της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας σε επίπεδο τμήματος ή διεύθυνσης, καθώς προσφέρουν ένα οργανωμένο και στρατηγικό πλαίσιο για την ορθή διαχείριση της γνώσης και την επιτυχή επίτευξη των στόχων.



Η επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την απαιτούμενη γνώση για την επίτευξη των στοχοθεσιών ενός Τμήματος ή μιας Διεύθυνσης προϋποθέτει μια οργανωμένη και στρατηγική προσέγγιση που συνδυάζει την αναγνώριση των κενών γνώσης, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών, την εφαρμογή της γνώσης σε πραγματικές συνθήκες και τη συνεχιζόμενη ανατροφοδότηση.

### 3.3.10 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας

- ΥΠΕΣ (2024). *Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly* 1. 107-139.
- Choi, Byounggu & Poon, Simon & Davis, Joseph. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega* 36. 235-251.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Liebowitz, J. (2012). *Knowledge management handbook: Collaboration and social networking*. CRC Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.

- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Ting Si Xue, Colin. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4.30
- Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy: A strategic guide to the management of knowledge*. Butterworth-Heinemann.
- Zaied, Abdel Nasser & Zaied, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* 4. 27-35.

### 3.4 Η Διαχείριση Γνώσης του εαυτού μου (αυτογνωσία) ως γέφυρα μεταξύ του «θέλω» και του «μπορώ» σε ατομικά και ομαδικά επιτεύγματα



#### 3.4.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν την σημασία της «Διαχείρισης Γνώσης του Εαυτού μου» για την προσωπική αποτελεσματικότητα
- Αναγνωρίζουν την σημασία της «Διαχείρισης Γνώσης του Εαυτού μου» για την συνεργατική αποτελεσματικότητα
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες σε σχέση με τον ρόλο της Αυτογνωσίας στην συστηματική αποφυγή αναποτελεσματικών συμπεριφορών και σχέσεων που επηρεάζουν αρνητικά την ατομική αποτελεσματικότητα
- Εκφράσουν τις προσωπικές τους εμπειρίες σε σχέση με τον ρόλο της Αυτογνωσίας στη συστηματική αποφυγή αναποτελεσματικών συμπεριφορών και σχέσεων που επηρεάζουν αρνητικά την «ομαδική αποτελεσματικότητα» ή το «καλό εργασιακό κλίμα».



#### 3.4.2 Περιεχόμενο Ενότητας

- Σύντομη παρουσίαση των βασικών εννοιών της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- Ανάλυση της σημασίας ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- Περιγραφή της ενδογενούς προσέγγισης στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας.
- Σκιαγράφηση των τρόπων ανάπτυξης δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.
- Αντανάκλαση μέσα από σενάρια σε σχέση με την συμβολή της δημιουργικότητας στη διαχείριση γνώσης.

#### 3.4.3 Εισαγωγή

Η δημιουργικότητα αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία στη Διαχείριση Γνώσης, ενισχύοντας την καινοτομία, τη συνεργασία και την παραγωγή αξίας μέσα σε έναν οργανισμό. Στην παρούσα ενότητα, εξετάζονται οι βασικές έννοιες της δημιουργικότητας και η σημασία της στην αποτελεσματική διαχείριση γνώσης, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της προσαρμοστικότητας.

Αρχικά, παρουσιάζονται οι θεμελιώδεις ορισμοί της δημιουργικότητας και η σύνδεσή τους με τη διαχείριση γνώσης. Στη συνέχεια, αναλύεται η αξία της ανάπτυξης δεξιοτήτων δημιουργικότητας, υπογραμμίζοντας πώς αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών, της καινοτομίας και του διαμοιρασμού της γνώσης. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στην ενδογενή προσέγγιση, η οποία εστιάζει στην ενίσχυση της εσωτερικής δυναμικής του οργανισμού, προωθώντας την ανοιχτή ανταλλαγή ιδεών και τη συνεργασία.

Η ενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση πρακτικών τρόπων ανάπτυξης δημιουργικότητας, καθώς και παραδειγμάτων σεναρίων που αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της στη διαχείριση γνώσης. Αυτή η ολιστική προσέγγιση επιτρέπει την κατανόηση της δημιουργικότητας όχι μόνο ως μέσο, αλλά και ως στόχο στην καλλιέργεια ενός βιώσιμου και καινοτόμου οργανισμού.

#### **3.4.4 Η σημασία της «Διαχείρισης Γνώσης του Εαυτού μου» για την προσωπική και συνεργατική αποτελεσματικότητα**

Η έννοια της «Διαχείρισης Γνώσης του Εαυτού μου» αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να κατανοεί, να οργανώνει και να αξιοποιεί τη δική του γνώση, εμπειρίες και δεξιότητες με τρόπο που ενισχύει τόσο την προσωπική όσο και τη συνεργατική αποτελεσματικότητα. Η σημασία της είναι πολυδιάστατη και περιλαμβάνει τις εξής πτυχές:

**1. Αυτογνωσία και Προσωπική Ανάπτυξη:** Η Διαχείριση Γνώσης του εαυτού επιτρέπει την κατανόηση των προσωπικών δυνατοτήτων, αδυναμιών, αξιών και στόχων. Αυτή η αυτογνωσία:

- ενισχύει την ικανότητα λήψης αποφάσεων,
- βοηθά στη διαμόρφωση μιας σαφούς κατεύθυνσης για την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη,
- προάγει την αυτοπεποίθηση και την αυτοαξιολόγηση, βελτιώνοντας την απόδοση και την ανθεκτικότητα.

**2. Οργάνωση Γνώσης και Δεξιοτήτων:** Η ικανότητα να οργανώνει κανείς τη γνώση του περιλαμβάνει τη δημιουργία εργαλείων και στρατηγικών για την ταξινόμηση πληροφοριών, όπως:

- προσωπικά συστήματα διαχείρισης πληροφορίας (π.χ., ψηφιακές σημειώσεις, ημερολόγια),

- τεχνικές μάθησης και απομνημόνευσης που βοηθούν στη συνεχή ανανέωση και βελτίωση δεξιοτήτων. Αυτή η οργάνωση ενισχύει την αποτελεσματικότητα στην εργασία και στις προσωπικές υποχρεώσεις.

**3. Συνεργατική Αποτελεσματικότητα:** Η καλή Διαχείριση της Γνώσης του εαυτού είναι καθοριστική για την επιτυχία σε ομαδικά περιβάλλοντα καθώς:

- διευκολύνει τη συμμετοχή σε συνεργασίες, παρέχοντας ξεκάθαρη αντίληψη για το πώς οι προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να υποστηρίξουν κοινούς στόχους,
- ενισχύει την ικανότητα να προσφέρουμε και να λαμβάνουμε γνώση με ευελιξία, προωθώντας τον διαμοιρασμό ιδεών και την καινοτομία.

**4. Προσαρμοστικότητα και Επίλυση Προβλημάτων:** Η διαχείριση της προσωπικής γνώσης βοηθά το άτομο να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, χρησιμοποιώντας:

- δημιουργικές λύσεις βασισμένες σε προηγούμενες εμπειρίες,
- αναγνώριση και διαχείριση γνωστικών προκαταλήψεων που μπορεί να επηρεάζουν την κρίση. Η ικανότητα προσαρμογής είναι κρίσιμη για την αντιμετώπιση προκλήσεων τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

**5. Διαρκής Μάθηση και Καινοτομία:** Η Διαχείριση της Γνώσης του εαυτού προάγει την ιδέα της διαρκούς μάθησης, καθιστώντας τη γνώση ένα εργαλείο δυναμικής προόδου, αφού:

- ενθαρρύνει τη συνεχή ανανέωση γνώσεων για την παρακολούθηση των εξελίξεων,
- δημιουργεί το πλαίσιο για ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, τόσο προσωπικών όσο και επαγγελματικών.

Η αποτελεσματική Διαχείριση Γνώσης του εαυτού είναι θεμέλιο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την προσωπική ολοκλήρωση και τη συμβολή σε συνεργατικά περιβάλλοντα. Σε έναν κόσμο όπου η γνώση αποτελεί κρίσιμο πόρο, η αξιοποίηση της προσωπικής εμπειρίας και γνώσης μπορεί να κάνει τη διαφορά στην επίτευξη στόχων και στη δημιουργία αξίας τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο.

### 3.4.5 Δημιουργικότητα και Διαχείριση Γνώσης

Η δημιουργικότητα στη Διαχείριση Γνώσης αφορά τη χρήση καινοτόμων ιδεών, διαδικασιών και εργαλείων για την παραγωγή, αποθήκευση, ανταλλαγή και

αξιοποίηση γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό ή σε ατομικό επίπεδο. Οι βασικές έννοιες της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνουν τα εξής (Alavi & Leidner, 2001):

1. **Δημιουργία γνώσης:** Πρόκειται για τη διαδικασία μέσω της οποίας νέες ιδέες, πληροφορίες ή προσεγγίσεις παράγονται και διαμορφώνονται μέσα από την αλληλεπίδραση ανθρώπων, δεδομένων και τεχνολογιών. Η γνώση μπορεί να παραχθεί μέσω καινοτόμων πρακτικών, π.χ., brainwriting, workshops ή ερευνητικών projects.
2. **Καινοτομία στη γνώση:** Η δημιουργικότητα θεωρείται η βάση για την καινοτομία, η οποία ενσωματώνει νέες ιδέες σε προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες. Περιλαμβάνει ανάπτυξη λύσεων που ξεπερνούν συμβατικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων ή την επίτευξη στόχων.
3. **Διαμοιρασμός γνώσης:** Η ομαδική δημιουργικότητα εστιάζει στη συνεργασία ατόμων ή ομάδων για τη συγκέντρωση διαφορετικών οπτικών και εμπειριών. Η χρήση εργαλείων όπως πλατφόρμες συνεργασίας (π.χ., SharePoint, Trello) διευκολύνει τη δημιουργικότητα μέσω της ανταλλαγής γνώσης.
4. **Ενδογενή κίνητρα δημιουργικότητας:** Τα εσωτερικά κίνητρα, όπως η περιέργεια, η ικανοποίηση από την επίλυση ενός προβλήματος ή η ανάγκη έκφρασης, ενισχύουν τη δημιουργικότητα. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτοδιαχείρισης ενισχύει τη δημιουργικότητα, καθώς τα άτομα μπορούν να οργανώνουν τη γνώση τους πιο αποτελεσματικά.
5. **Εργαλεία και μέθοδοι ενίσχυσης της δημιουργικότητας:** Το mind mapping ενθαρρύνει τη σύνδεση ιδεών μέσα από έναν οπτικό χάρτη. Οι στρατηγικές σκέψης «Εξω από το Κουτί» με εργαλεία όπως το SCAMPER (Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to another use, Eliminate, Rearrange) προάγουν νέες οπτικές στη Διαχείριση Γνώσης. Το gamification με την ενσωμάτωση στοιχείων παιχνιδιού στη Διαχείριση Γνώσης μπορεί να παρακινήσει δημιουργική σκέψη και καινοτόμες λύσεις.
6. **Κουλτούρα Δημιουργικότητας:** Ένας οργανισμός που υποστηρίζει τη διαφορετικότητα, τον ανοιχτό διάλογο και την αποδοχή ρίσκων δημιουργεί πρόσφορο έδαφος για τη δημιουργικότητα. Δημιουργείται ένα ασφαλές περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράσουν ιδέες

χωρίς φόβο κριτικής.

Η δημιουργικότητα στη Διαχείριση Γνώσης αποτελεί αναγκαίο εργαλείο για τη συνεχή ανάπτυξη και προσαρμοστικότητα των οργανισμών, προάγοντας τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική πρόοδο.

### 3.4.6 Η σημασία της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης είναι κρίσιμη, καθώς ενισχύει τη δυνατότητα παραγωγής και ανταλλαγής νέων ιδεών και προάγει την καινοτομία σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι δημιουργικές δεξιότητες επιτρέπουν στους επαγγελματίες της Διαχείρισης Γνώσης να (Senge, 2006):

1. **Εντοπίζουν και επιλύουν προβλήματα με πρωτοτυπία:** Οι δεξιότητες δημιουργικής σκέψης βοηθούν στον εντοπισμό μη προφανών συνδέσεων μεταξύ διαφορετικών πληροφοριών και στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων. Αυτή η προσέγγιση είναι ζωτικής σημασίας για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που συχνά προκύπτουν στη Διαχείριση Γνώσης.
2. **Ενισχύουν τη συνεργασία και τον διαμοιρασμό γνώσης:** Μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικότητας, οι ομάδες γίνονται πιο ανοιχτές στον διαμοιρασμό ιδεών, ενθαρρύνοντας τον διάλογο και τις ποικίλες οπτικές. Αυτό υποστηρίζει τη δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος που επιτρέπει την ελεύθερη κυκλοφορία της γνώσης.
3. **Ενισχύουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα:** Η καινοτομία στη Διαχείριση Γνώσης εξαρτάται από την ικανότητα δημιουργικής σκέψης και προσαρμογής σε νέες πληροφορίες και αλλαγές. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα είναι σε θέση να προσαρμόζονται καλύτερα στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς και να ενσωματώνουν καινοτόμες πρακτικές.
4. **Αξιοποιούν νέες τεχνολογίες:** Οι δεξιότητες δημιουργικότητας διευκολύνουν την εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών, όπως τα συστήματα διαχείρισης γνώσης, ενισχύοντας έτσι τη δυνατότητα για αυτοματοποίηση και εξατομίκευση στη ροή πληροφοριών.
5. **Προάγουν τη συνεχή μάθηση και εξέλιξη:** Η δημιουργικότητα προϋποθέτει ανοιχτότητα στη μάθηση και την ανανέωση της γνώσης. Τα άτομα και οι



οργανισμοί που αναπτύσσουν αυτές τις δεξιότητες παραμένουν ενημερωμένοι και προσαρμόζονται καλύτερα στις νέες εξελίξεις, ενισχύοντας τη συνολική τους αποτελεσματικότητα.

Η ενίσχυση των δημιουργικών δεξιοτήτων στη Διαχείριση Γνώσης είναι κρίσιμη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και την προσαρμοστικότητα ενός οργανισμού, ενδυναμώνοντας την ικανότητά του να καινοτομεί και να διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **3.4.7 Η ενδογενής προσέγγιση στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας**

Η ενδογενής προσέγγιση στον διαμοιρασμό της γνώσης και της καινοτομίας αφορά τη διάδοση και δημιουργία γνώσης εντός του ίδιου του οργανισμού, βασισμένη στις εμπειρίες, δεξιότητες και γνώση των εσωτερικών μελών του. Σε αντίθεση με εξωτερικές πηγές (π.χ. συμβούλους, ανταγωνιστές, εξωτερική έρευνα), η ενδογενής προσέγγιση επιδιώκει να ενεργοποιήσει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και τις δυνατότητες του ίδιου του προσωπικού. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ενδογενούς προσέγγισης είναι (Sveiby, 1997):

1. **Ενεργοποίηση εσωτερικών πόρων:** Η γνώση και η καινοτομία προέρχονται από το ίδιο το δυναμικό του οργανισμού. Μέσα από τον διαμοιρασμό εμπειριών, τις συνεργασίες μεταξύ τμημάτων και τις συζητήσεις, το προσωπικό δημιουργεί λύσεις και βελτιώσεις.
2. **Καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας:** Η ενδογενής προσέγγιση ενθαρρύνει την καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν ιδέες και συνεργάζονται, συμβάλλοντας έτσι στη διάχυση της γνώσης και στην ανάπτυξη καινοτομιών.
3. **Προσαρμογή στις ειδικές ανάγκες του οργανισμού:** Δεδομένου ότι η γνώση αναπτύσσεται με βάση τις ανάγκες, τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, τα αποτελέσματα είναι συνήθως πιο προσαρμοσμένα και συμβατά με τη στρατηγική και τη λειτουργία του.
4. **Δυνατότητα ταχύτερης προσαρμογής και ανάπτυξης:** Οι οργανισμοί που προάγουν την ενδογενή γνώση μπορούν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές, επειδή το προσωπικό συμμετέχει ενεργά στη διαμόρφωση νέων πρακτικών και καινοτομιών.

Η ενδογενής προσέγγιση στον διαμοιρασμό γνώσης και καινοτομίας προσφέρει

στους οργανισμούς μια εσωτερική δυναμική που στηρίζεται στη συνεχή εκπαίδευση, στην αλληλεπίδραση και στην προσαρμοστικότητα, προωθώντας μια βιώσιμη και οργανικά αναπτυσσόμενη καινοτομία.

### 3.4.8 Τρόποι ανάπτυξης δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης αποτελεί κεντρικό στόχο για οργανισμούς που επιδιώκουν να ενισχύσουν την καινοτομία και την προσαρμοστικότητά τους στις αλλαγές της αγοράς και της τεχνολογίας. Οι κύριοι τρόποι για την ενίσχυση της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνουν (Zack, 1999):

1. **Εκπαίδευση και συνεχής μάθηση:** Η δημιουργικότητα ενισχύεται μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης σε νέες δεξιότητες και γνώσεις. Οργανισμοί που παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες για εκπαίδευση σε τομείς όπως η καινοτομία, η επίλυση προβλημάτων και η κριτική σκέψη ενισχύουν την ικανότητα του προσωπικού να σκέφτεται δημιουργικά.
2. **Πολυπολιτισμικότητα και διαφορετικότητα ομάδων:** Η ποικιλία στις εμπειρίες και προοπτικές των εργαζομένων συμβάλλει στη δημιουργία νέων και πρωτότυπων ιδεών. Οι ομάδες που περιλαμβάνουν μέλη με διαφορετικό υπόβαθρο ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, καθώς παρέχουν ευκαιρίες για ανταλλαγή μοναδικών απόψεων και καινοτόμων προσεγγίσεων στη Διαχείριση Γνώσης.
3. **Υιοθέτηση συνεργατικών εργαλείων και τεχνολογιών:** Εργαλεία όπως οι πλατφόρμες συνεργασίας, τα φόρουμ ανταλλαγής ιδεών και τα κοινά συστήματα διαχείρισης δεδομένων επιτρέπουν τη διασύνδεση και τη συλλογική δημιουργικότητα. Μέσω αυτών των τεχνολογιών, οι εργαζόμενοι μοιράζονται γνώσεις, δημιουργούν νέες συνδέσεις και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες καινοτομίας.
4. **Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας:** Οι οργανισμοί που ευνοούν την άτυπη επικοινωνία και την ελεύθερη ανταλλαγή ιδεών είναι κρίσιμοι παράγοντες. Οργανισμοί στους οποίους οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφαλείς να εκφραστούν χωρίς φόβο αποτυχίας, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την ενδογενή καινοτομία.
5. **Ενθάρρυνση της ανοιχτής επικοινωνίας και της ανάδρασης:** Όταν οι

εργαζόμενοι λαμβάνουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και έχουν ευκαιρίες για ανοιχτή επικοινωνία, ενισχύεται η εμπιστοσύνη και η εμπλοκή τους στις διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης. Αυτό επιτρέπει τη βελτίωση των ιδεών και την ενίσχυση της δημιουργικότητας μέσω διαλόγου.

Η συνδυαστική εφαρμογή αυτών των πρακτικών συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης, η οποία υποστηρίζει την καινοτομία και τη βιωσιμότητα του οργανισμού στον χρόνο.

### 3.4.9 Σενάρια συμβολής της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης

Η δημιουργικότητα στη Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την αναβάθμιση των υπηρεσιών, την επίλυση προβλημάτων και την αύξηση της αποδοτικότητας. Παρακάτω αναπτύσσονται διαφορετικά υποθετικά σενάρια που δείχνουν πώς η δημιουργικότητα μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση γνώσης σε δημόσιους φορείς:

1. **Σενάριο ανάπτυξης ψηφιακής πλατφόρμας διαφάνειας:** Ένας δημόσιος οργανισμός αποφασίζει να βελτιώσει τη διαφάνεια και την πρόσβαση στη γνώση που σχετίζεται με τις υπηρεσίες του. Με μια δημιουργική προσέγγιση, αναπτύσσει μια ψηφιακή πλατφόρμα που συγκεντρώνει δεδομένα, διαδικασίες και χρήσιμες πληροφορίες. Η πλατφόρμα περιλαμβάνει αλληλεπιδραστικούς χάρτες, video tutorials, και εργαλεία για τον απλό πολίτη. Το αποτέλεσμα είναι η μείωση γραφειοκρατίας και η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών.
2. **Σενάριο αντιμετώπισης φυσικών καταστροφών:** Σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, ένας δημόσιος οργανισμός πολιτικής προστασίας καλείται να συντονίσει ομάδες διάσωσης και πληθυσμού. Με τη δημιουργική χρήση δεδομένων και γνώσης, αναπτύσσεται ένα δυναμικό σύστημα διαχείρισης κρίσεων που βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων και πολιτών. Η δημιουργικότητα προκύπτει από τη χρήση μηχανισμών crowdsourcing για την άμεση συλλογή δεδομένων από τους πολίτες, προσφέροντας γρήγορη αντίδραση σε πραγματικό χρόνο.
3. **Σενάριο προώθησης καινοτομίας στην εκπαίδευση:** Ένας δημόσιος φορέας εκπαίδευσης αναζητά τρόπους να προωθήσει τη γνώση μέσω καινοτομίας. Δημιουργείται μια πλατφόρμα που συνδέει εκπαιδευτικούς,

μαθητές και εξωτερικούς ειδικούς, επιτρέποντας την ανταλλαγή εκπαιδευτικών μεθόδων, πόρων και ιδεών. Η δημιουργικότητα εδώ έγκειται στη χρήση παιχνιδιοποιημένων στοιχείων, όπως μαθητικούς διαγωνισμούς και ψηφιακές περιπέτειες γνώσης.

4. **Σενάριο βελτιστοποίησης διαδικασιών υγείας:** Ένας δημόσιος οργανισμός υγείας αναζητά τρόπους να μειώσει την αναμονή στα νοσοκομεία. Με τη χρήση δημιουργικής σκέψης, αναπτύσσεται ένα σύστημα διαχείρισης δεδομένων ασθενών που προβλέπει τις ανάγκες σε πραγματικό χρόνο και κατανέμει πόρους αναλόγως. Επιπλέον, εισάγονται καινοτομίες όπως chatbots για την ενημέρωση ασθενών, βελτιώνοντας τη ροή πληροφοριών και την εμπειρία των πολιτών.
5. **Σενάριο προώθησης κοινωνικής συνοχής:** Σε μια προσπάθεια αντιμετώπισης κοινωνικών ανισοτήτων, ένας δημόσιος φορέας δημιουργεί μια ανοιχτή βάση γνώσεων που προωθεί την κοινωνική ένταξη. Η βάση περιλαμβάνει επιτυχημένες πρακτικές από άλλες χώρες, ευκαιρίες για συνεργασία μεταξύ διαφορετικών κοινοτήτων, και φόρουμ για την ανάπτυξη νέων ιδεών. Η δημιουργικότητα ενισχύει τη σύνδεση γνώσης με δράση, επιτρέποντας στους πολίτες να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων.

Αυτά τα σενάρια αναδεικνύουν πώς η δημιουργικότητα στη Διαχείριση Γνώσης μπορεί να αποτελέσει κινητήριο δύναμη για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Φυσικά, το ζητούμενο είναι να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ δημιουργικότητας κι εφαρμοστικότητας.

#### 3.4.10 Δραστηριότητες για δημιουργία νέων σεναρίων

Για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι στη δημιουργία δικών τους σεναρίων που αναδεικνύουν τη συμβολή της δημιουργικότητας στη Διαχείριση Γνώσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις. Αυτές λειτουργούν ως έναυσμα για σκέψη και διαμόρφωση ιδεών:

##### 1. Ερωτήσεις σχετικά με την αναγνώριση αναγκών

- Ποια είναι τα βασικά προβλήματα ή προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός στην παροχή υπηρεσιών;
- Ποια πληροφορία ή γνώση λείπει, με αποτέλεσμα καθυστερήσεις ή δυσλειτουργίες;

- Πώς θα μπορούσαν οι πολίτες/συνεργάτες να συμβάλουν στη συλλογή ή διαχείριση αυτής της γνώσης;

## **2. Ερωτήσεις για τον εντοπισμό ευκαιριών δημιουργικότητας**

- Ποιοι είναι οι υπάρχοντες πόροι ή εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν με νέους τρόπους;
- Υπάρχουν πρακτικές άλλων οργανισμών ή χωρών που θα μπορούσαν να προσαρμοστούν στις ανάγκες μας;
- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία για να απλοποιήσουμε διαδικασίες;

## **3. Ερωτήσεις για τον σχεδιασμό λύσεων**

- Αν ήσασταν πολίτης ή εξωτερικός συνεργάτης, ποια αλλαγή θα σας ενέπνεε να συμμετάσχετε περισσότερο;
- Πώς μπορούμε να κάνουμε τη γνώση πιο προσιτή ή εύκολα κατανοητή;

## **4. Ερωτήσεις για την ενίσχυση της καινοτομίας**

- Τι θα γινόταν αν δεν υπήρχαν περιορισμοί σε προϋπολογισμό ή χρόνο; Τι θα υλοποιούσαμε;
- Πώς μπορούμε να δοκιμάσουμε μια νέα ιδέα σε μικρή κλίμακα πριν την εφαρμόσουμε πλήρως;

## **5. Ερωτήσεις για την αξιολόγηση και βελτίωση**

- Ποιο θα ήταν το επιθυμητό αποτέλεσμα από το σενάριο, και πώς θα μπορούσε να ποσοτικοποιηθεί;
- Ποιες είναι οι πιθανές αντιδράσεις από τους πολίτες ή τους συναδέλφους, και πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν;
- Ποια γνώση αποκτήθηκε από παλαιότερες αποτυχίες ή επιτυχίες που θα μπορούσε να βοηθήσει στον σχεδιασμό νέων λύσεων;

Αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να διαμορφώσουν ένα πλαίσιο σκέψης για τη δημιουργία σεναρίων, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να συνδυάσουν φαντασία, πρακτικότητα και γνώση για την επίλυση προβλημάτων ή τη βελτίωση υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα.

### **3.4.11 Συμπεράσματα και βασικά σημεία**

Η «Διαχείριση Γνώσης του Εαυτού μου» είναι κρίσιμη για την προσωπική και

συνεργατική αποτελεσματικότητα, καθώς επιτρέπει στα άτομα να κατανοούν και να αξιοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες τους. Η αυτογνωσία ενισχύει την ικανότητα λήψης αποφάσεων και ενδυναμώνει την προσωπική ανάπτυξη, ενώ η οργάνωση της γνώσης βελτιώνει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα. Στην συνεργασία, η καλή διαχείριση του εαυτού διευκολύνει την ευέλικτη ανταλλαγή γνώσης και προάγει την καινοτομία. Επιπλέον, η δημιουργικότητα στη Διαχείριση Γνώσης ενισχύει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα, καθιστώντας την ένα θεμελιώδες εργαλείο για την πρόοδο και την προσαρμογή οργανισμών και ατόμων στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της τεχνολογίας. Σημαντικές πρακτικές, όπως η συνεχής μάθηση, η συνεργασία και η ενίσχυση της δημιουργικότητας μέσω μιας κουλτούρας καινοτομίας, συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενσωμάτωση νέων ιδεών και λύσεων.

#### 3.4.12 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας

- ΥΠΕΣ (2024). *Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly* 1. 107-139.
- Choi, Byounggu & Poon, Simon & Davis, Joseph. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega* 36. 235-251.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Liebowitz, J. (2012). *Knowledge management handbook: Collaboration and*

- social networking*. CRC Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Ting Si Xue, Colin. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4.30
- Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy: A strategic guide to the management of knowledge*. Butterworth-Heinemann.
- Zaied, Abdel Nasser & Zaied, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* 4. 27-35.



## 3.5 Η τακτική ανατροφοδότηση από το προσωπικό για το εργασιακό τους περιβάλλον και τους παράγοντες που το επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά



### 3.5.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Αναγνωρίζουν τα βασικά στοιχεία της σημασίας της Οργανωσιακής Διάγνωσης μέσω Διαδικασιών Ανατροφοδότησης του Προσωπικού αναφορικά με καθοριστικούς παράγοντες του «καθημερινού» εργασιακού του περιβάλλοντος (ν.4940/2022, Θεσμοθέτηση του ΚΠΑ, Υποκριτήριο 3.3).
- Γνωρίζουν και κατανοούν τις βασικές τεχνικές εφαρμογής της Οργανωσιακής Διάγνωσης ως Σύστημα Γνώσης του Οργανισμού.
- Γνωρίσουν βιωματικά τα πλέον διαδεδομένα εργαλεία Οργανωσιακής Διάγνωσης για τον Δημόσιο Τομέα με την μορφή δομημένων ερωτηματολογίων «ανατροφοδότησης» για θέματα που αφορούν στο Εργασιακό τους περιβάλλον και τους παράγοντες που το επηρεάζουν (θετικά ή αρνητικά).



### 3.5.2 Περιεχόμενο Ενότητας:

- Σύντομη παρουσίαση των βασικών Εννοιών που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Διάγνωση
- Σύντομη παρουσίαση των βασικών Εργαλείων που σχετίζονται με την Οργανωσιακή Διάγνωση
- Περιορισμένη προσομοίωση Οργανωσιακής Διάγνωσης στη διάρκεια της εκπαίδευσης
- Καταγραφή των ευρημάτων σε Γνωσιακή βάση Οργανωσιακής Διάγνωσης στο EXCEL.

### 3.5.3 Εισαγωγή

Η οργανωσιακή διάγνωση αποτελεί έναν κρίσιμο μηχανισμό για την κατανόηση και την αξιολόγηση της δυναμικής, της αποτελεσματικότητας και της υγείας ενός οργανισμού. Σε αυτή την ενότητα, θα παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με την οργανωσιακή διάγνωση, αναδεικνύοντας τη σημασία τους για την κατανόηση των διαδικασιών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Επιπλέον, θα εξεταστούν τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια και παρατηρήσεις, παρέχοντας μια πιο πρακτική προσέγγιση στην εφαρμογή αυτών των

εννοιών.

Η ενότητα θα συμπεριλάβει τα βήματα μιας περιορισμένη προσομοίωσης οργανωσιακής διάγνωσης, όπου οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία να εφαρμόσουν τις θεωρητικές έννοιες σε ένα ρεαλιστικό σενάριο, βοηθώντας στην εξοικείωση με τη διαδικασία. Τέλος, θα παρουσιαστούν τα βήματα καταγραφής των ευρημάτων μέσω μιας γνωσιακής βάσης οργανωσιακής διάγνωσης στο Excel, προσφέροντας έναν τρόπο οργάνωσης και ανάλυσης των πληροφοριών που θα συγκεντρωθούν κατά την προσομοίωση. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι συμμετέχοντες θα αναπτύξουν την ικανότητα να αντλούν χρήσιμα συμπεράσματα και να υποστηρίζουν αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα, ενισχύοντας τις οργανωσιακές στρατηγικές τους.

### **3.5.4 Τεχνικές εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης ως συστήματος γνώσης του οργανισμού**

Η οργανωσιακή διάγνωση ως σύστημα γνώσης του οργανισμού αναφέρεται στη διαδικασία κατανόησης της συνολικής λειτουργίας και των δυναμικών εντός ενός οργανισμού, ώστε να εντοπιστούν προβλήματα, να προταθούν λύσεις και να ενισχυθεί η αποδοτικότητα και η ευημερία του οργανισμού. Οι τεχνικές εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης εστιάζουν στην ανάλυση δεδομένων, την ερμηνεία των οργανωτικών συστημάτων και την εφαρμογή στρατηγικών για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού. Ακολουθούν οι βασικές τεχνικές εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης (Sveiby, 1997):

**1. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων:** Η πρώτη και βασική τεχνική στην οργανωσιακή διάγνωση είναι η συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές εντός του οργανισμού. Αυτά τα δεδομένα μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ποιοτικά δεδομένα: Συνεντεύξεις με στελέχη και εργαζόμενους, ομάδες εστίασης, παρατηρήσεις της οργανωτικής συμπεριφοράς.
- Ποσοτικά δεδομένα: Στατιστικά στοιχεία, ερωτηματολόγια, έρευνες ικανοποίησης, ανάλυση χρηματοοικονομικών και παραγωγικών δεικτών.

Η ανάλυση των δεδομένων αυτών είναι κρίσιμη για την αποσαφήνιση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού και για την αναγνώριση δυνατών σημείων αλλά και περιοχών που χρειάζονται βελτίωση.

**2. Χαρτογράφηση οργανωτικών δομών και διεργασιών:** Μια σημαντική τεχνική

στην οργανωσιακή διάγνωση είναι η χαρτογράφηση των οργανωτικών δομών και διεργασιών. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει:

- Οργανωτική διάρθρωση: Ανάλυση των ιεραρχικών σχέσεων, των ρόλων και των αρμοδιοτήτων.
- Διεργασίες και ροές εργασίας: Ανάλυση των βασικών διαδικασιών και των ροών επικοινωνίας που καθορίζουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών/προϊόντων του οργανισμού.

Αυτές οι τεχνικές επιτρέπουν την αναγνώριση πιθανών ελλείψεων, όπως η ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων ή οι καθυστερήσεις στις διαδικασίες.

**3. Εργαλεία ανάλυσης εργασιακών παραμέτρων:** Η κουλτούρα του οργανισμού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την οργανωτική επιτυχία. Η διάγνωση της κουλτούρας περιλαμβάνει την εφαρμογή εργαλείων όπως:

- Ανάλυση αξιών και πεποιθήσεων: Χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις, εντοπίζονται οι κυρίαρχες αξίες που καθοδηγούν τις ενέργειες και τις αποφάσεις του οργανισμού.
- Ανάλυση κοινωνικών δικτύων: Εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των ομάδων, εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία συνεργασίας και τα αδύνατα σημεία των επικοινωνιακών ροών.

**4. Μοντέλα και θεωρίες οργανωσιακής ανάπτυξης:** Η εφαρμογή οργανωσιακής διάγνωσης συχνά βασίζεται σε θεωρητικά μοντέλα και τεχνικές από το πεδίο της οργανωσιακής ανάπτυξης όπως:

- Μοντέλο Lewin's Change Model: Το μοντέλο του Kurt Lewin για την αλλαγή (προετοιμασία / unfreeze, αλλαγή / change, επαναδιαμόρφωση / refreeze) χρησιμοποιείται για την κατανόηση και τον σχεδιασμό αλλαγών στον οργανισμό.
- Μοντέλο McKinsey 7S: Ανάλυση επτά κρίσιμων παραμέτρων (Στρατηγική, Δομή, Συστήματα, Στυλ, Στρατηγικοί στόχοι, Δεξιότητες και Ανθρώπινοι πόροι) για την αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας.

Η εφαρμογή αυτών των μοντέλων βοηθά στην κατανόηση των αλληλεπιδράσεων μέσα στον οργανισμό και στην αποσαφήνιση των παραμέτρων που χρειάζονται αναβάθμιση.

**5. Διαχείριση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων:** Αφού ολοκληρωθεί η συλλογή και ανάλυση των δεδομένων, η τεχνική εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης απαιτεί την καταγραφή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Οργανωτικές πληροφορίες που προκύπτουν από τη διάγνωση καταγράφονται σε γνωσιακή βάση, όπως ένα αρχείο Excel, το οποίο:

- Οργανώνει τα δεδομένα σε πίνακες, επιτρέποντας τη συγκέντρωση και ανασκόπηση των ευρημάτων.
- Παρέχει τη δυνατότητα ανάλυσης, εφαρμογής φίλτρων και δημιουργίας αναφορών που διευκολύνουν την επόμενη φάση, αυτή της στρατηγικής παρέμβασης.

Η καταγραφή αυτών των ευρημάτων επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου της οργανωσιακής διάγνωσης και τη συνεχιζόμενη ανατροφοδότηση των στρατηγικών που εφαρμόζονται.

**6. Περιοδική Αξιολόγηση και Βελτίωση:** Η οργανωσιακή διάγνωση δεν είναι μια γραμμική διαδικασία, αλλά μια συνεχής και επαναληπτική πρακτική. Οι οργανισμοί πρέπει να αξιολογούν τα αποτελέσματα της διάγνωσης και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους με βάση την αποτελεσματικότητα των αλλαγών που έχουν εισαχθεί. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει:

- Συνεχιζόμενη αξιολόγηση μέσω ερευνών και αναλύσεων απόδοσης.
- Εφαρμογή τροποποιήσεων στην οργανωτική στρατηγική με βάση τα αναλυθέντα δεδομένα.

Με αυτόν τον τρόπο, η οργανωσιακή διάγνωση λειτουργεί ως ένα δυναμικό σύστημα, που ενσωματώνει τις πληροφορίες και επιτρέπει την προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προκλήσεις του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, οι τεχνικές εφαρμογής της οργανωσιακής διάγνωσης προσφέρουν ένα σύνολο εργαλείων που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους, να εντοπίζουν ευκαιρίες για ανάπτυξη και να επιτυγχάνουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας μάθησης και προσαρμογής.

### **3.5.5 Βασικές εννοιες κι εργαλεία της οργανωσιακής διάγνωσης**

Η οργανωσιακή διάγνωση είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην κατανόηση της οργανωτικής κατάστασης ενός οργανισμού, εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία, τις

αδυναμίες, τα προβλήματα και τις ευκαιρίες για βελτίωση. Η διάγνωση αυτή είναι θεμελιώδης για την αποτελεσματική ανάπτυξη και αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών και διαδικασιών (Liebowitz, 2012).

### **Βασικές Έννοιες της Οργανωσιακής Διάγνωσης:**

1. **Οργανωσιακή αντίληψη:** Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι, η διοίκηση και άλλοι ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται την οργανωσιακή πραγματικότητα. Αυτή η αντίληψη επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας, την κατανόηση των στόχων και των διαδικασιών, καθώς και τη διάθεση για συνεργασία.
2. **Οργανωσιακή δομή:** Η οργανωτική διάγνωση εξετάζει την ιεραρχική δομή, τις σχέσεις εξουσίας και την κατανομή των αρμοδιοτήτων. Μια σαφής και λειτουργική δομή επιτρέπει την αποδοτική επικοινωνία και συνεργασία, ενώ μια κακώς διαρθρωμένη δομή μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα επικοινωνίας και αποδοτικότητας.
3. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Η κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινών αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που διέπουν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Στην οργανωσιακή διάγνωση, η κατανόηση της κουλτούρας είναι κρίσιμη, καθώς επηρεάζει τη συνεργασία, την καινοτομία και την αντίσταση στις αλλαγές.
4. **Στρατηγική και στόχοι:** Η διάγνωση πρέπει να συνδέεται με τη στρατηγική του οργανισμού και τους στόχους του. Η ανάλυση των στρατηγικών επιδιώξεων και της συσχέτισής τους με τις τρέχουσες διαδικασίες βοηθά στο να εντοπιστούν τα κενά και οι περιοχές που χρήζουν βελτίωσης.
5. **Επικοινωνία και ροές πληροφορίας:** Η διάγνωση επικεντρώνεται επίσης στην αξιολόγηση των ροών επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Οι καθυστερήσεις ή οι στρεβλώσεις στην επικοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα στην αποδοτικότητα και στην ανταπόκριση των εργαζομένων στις ανάγκες του οργανισμού.
6. **Ηγεσία και διοίκηση:** Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός στην οργανωσιακή διάγνωση. Η ποιότητα και ο τύπος ηγεσίας επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές.
7. **Ανθρώπινοι πόροι:** Η διάγνωση της λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων

εστιάζει στην ανάπτυξη και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, την ικανοποίηση, τις δεξιότητες και τη διαχείριση των συγκρούσεων εντός της ομάδας.

8. **Αποτελεσματικότητα και απόδοση:** Η οργανωσιακή διάγνωση εστιάζει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, στην επίτευξη των στόχων και την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Μια αποδοτική οργάνωση πρέπει να είναι σε θέση να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς της στόχους, με τον λιγότερο δυνατό πόρο.

### **Βασικά εργαλεία της οργανωσιακής διάγνωσης:**

1. **Ερωτηματολόγια και στατιστικά εργαλεία:** Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται για να συλλεχθούν πληροφορίες από εργαζομένους και στελέχη σχετικά με την οργανωσιακή κατάσταση, την ικανοποίηση, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές τους. Τα στατιστικά εργαλεία ανάλυσης των δεδομένων επιτρέπουν την εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων για την κατάσταση του οργανισμού.
2. **Συνεντεύξεις και ομάδες εστίασης:** Οι ατομικές συνεντεύξεις και οι ομάδες εστίασης παρέχουν βαθύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα μέλη του οργανισμού. Χρησιμοποιούνται για να εντοπιστούν άγνωστοι παράγοντες ή για να επιβεβαιώσουν τα αποτελέσματα άλλων μεθόδων διάγνωσης.
3. **Ανάλυση SWOT:** Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να αξιολογηθούν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση βοηθά στη διαμόρφωση στρατηγικών και στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν.
4. **Ανάλυση δομής και ροών:** Εργαλεία όπως τα διαγράμματα ροής και οι χάρτες οργανωτικής δομής χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν τη δομή του οργανισμού, τις σχέσεις εξουσίας και τις διαδικασίες. Η ανάλυση αυτών των δεδομένων βοηθά στην αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγές στη διαχείριση ή στις οργανωτικές δομές.
5. **Αξιολόγηση κουλτούρας:** Εργαλεία όπως τα αξιακά ερωτηματολόγια και οι έρευνες κουλτούρας χρησιμοποιούνται για να κατανοήσουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις που επικρατούν στον οργανισμό. Αυτές οι πληροφορίες είναι

χρήσιμες για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα υποστηρίξουν την επιθυμητή οργανωτική κουλτούρα.

6. **Ανάλυση δεδομένων και συστήματα λογισμικού:** Η καταγραφή των αποτελεσμάτων της διάγνωσης συχνά γίνεται μέσω εργαλείων λογισμικού, όπως το Microsoft Excel ή το SPSS. Αυτά τα εργαλεία επιτρέπουν την ανάλυση και την επεξεργασία μεγάλων όγκων δεδομένων, την παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αναφορών για τη λήψη αποφάσεων.
7. **Μοντέλα οργανωσιακής ανάπτυξης:** Τα μοντέλα όπως το McKinsey 7S, το Lewin's Change και το Burke-Litwin παρέχουν πλαίσια για την ανάλυση και την κατανόηση των αλλαγών στον οργανισμό. Αυτά τα μοντέλα βοηθούν στην αναγνώριση των συστημάτων που πρέπει να αλλάξουν και καθοδηγούν τις στρατηγικές παρέμβασης.
8. **Αξιολόγηση απόδοσης:** Εργαλεία αξιολόγησης απόδοσης, όπως οι αναφορές απόδοσης και τα KPI (Key Performance Indicators), χρησιμοποιούνται για να παρακολουθούν την επιτυχία των στρατηγικών και των αλλαγών που εφαρμόζονται στον οργανισμό.

Αυτά τα εργαλεία συνδυάζονται και εφαρμόζονται με στόχο την κατανόηση της οργανωτικής κατάστασης και την εντολή των περιοχών που χρήζουν βελτίωσης, παρέχοντας μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού.

### 3.5.6 Βήματα προσομοίωσης μιας οργανωσιακής διάγνωσης

Η προσομοίωση μιας οργανωσιακής διάγνωσης είναι μια διαδικασία που βοηθά στην κατανόηση των οργανωτικών αναγκών, εντοπίζει προβλήματα και αναπτύσσει στρατηγικές για βελτίωση. Ακολουθεί μια σειρά βημάτων για την εφαρμογή μιας τέτοιας προσομοίωσης, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για εκπαιδευτικούς σκοπούς όσο και για την πραγματική διάγνωση ενός οργανισμού (Zack, 1999).

1. **Καθορισμός σκοπού και στρατηγικής:** Ορίζεται ο κύριος σκοπός της προσομοίωσης. Αυτός μπορεί να είναι η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία οργανωσιακής διάγνωσης ή η διερεύνηση μιας συγκεκριμένης οργανωτικής κατάστασης. Καθορίζεται η στρατηγική για την επίτευξη του σκοπού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και τεχνικών διάγνωσης (π.χ., ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ανάλυση



SWOT).

2. **Σχηματισμός διαγνωστικής ομάδας:** Διαμορφώνεται η ομάδα των συμμετεχόντων που θα αναλάβει τη διάγνωση. Αυτή η ομάδα μπορεί να περιλαμβάνει επαγγελματίες της διαχείρισης, ανθρώπινους πόρους ή εκπαιδευόμενους που θα παίξουν το ρόλο των διαγνωστών. Οι ρόλοι των μελών καθορίζονται (π.χ., επικεφαλής διαγνώστης, αναλυτής δεδομένων, υπεύθυνος επικοινωνίας).
3. **Επιλογή οργανισμού:** Αν πρόκειται για εκπαιδευτική άσκηση, επιλέγεται ένα υποθετικό σενάριο ή περίπτωση οργανισμού. Αν η προσομοίωση αφορά πραγματικό οργανισμό, ο οργανισμός και οι διαδικασίες που θα αναλυθούν προσδιορίζονται με σαφήνεια. Στην περίπτωση υποθετικών οργανισμών, μπορεί να δημιουργηθεί ένα σενάριο που να περιλαμβάνει οργανωτικά προβλήματα ή αναγκαίες βελτιώσεις.
4. **Συλλογή δεδομένων:** Καθορίζονται οι πηγές των δεδομένων για τη διάγνωση (π.χ., έγγραφα, καταγραφές απόδοσης, εσωτερικές εκθέσεις, συνεντεύξεις με εργαζομένους ή άλλοι ενδιαφερόμενοι). Χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, παρατηρήσεις στον εργασιακό χώρο και ανάλυση εγγράφων για τη συλλογή δεδομένων.
5. **Ανάλυση δεδομένων:** Τα συλλεχθέντα δεδομένα αναλύονται με τη χρήση στατιστικών εργαλείων ή ποιοτικών μεθόδων ανάλυσης. Η ανάλυση περιλαμβάνει τον εντοπισμό βασικών θεμάτων, δυνατών σημείων και αδυναμιών, καθώς και την αναγνώριση των βασικών αιτίων των προβλημάτων. Εργαλεία ανάλυσης όπως το SWOT ή το PEST χρησιμοποιούνται για να συνθέσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της οργανωτικής κατάστασης.
6. **Καθορισμός προβλημάτων και ευκαιριών:** Η διαγνωστική ομάδα καθορίζει τα κυριότερα προβλήματα ή αδυναμίες του οργανισμού ή του σεναρίου και τις ευκαιρίες για βελτίωση. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να αφορούν την οργανωτική δομή, την επικοινωνία, την κουλτούρα, τους ανθρώπινους πόρους ή τη στρατηγική του οργανισμού.
7. **Δημιουργία στρατηγικών παρεμβάσεων:** Βασισμένο στα ευρήματα της ανάλυσης, αναπτύσσονται στρατηγικές και προτάσεις για την επίλυση των

προβλημάτων και την αξιοποίηση των ευκαιριών. Η στρατηγική μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην οργανωτική δομή, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, ή τη βελτίωση της επικοινωνίας.

8. **Παρουσίαση αποτελεσμάτων:** Τα αποτελέσματα της διάγνωσης παρουσιάζονται στους ενδιαφερόμενους ή τους συμμετέχοντες. Η παρουσίαση περιλαμβάνει την αναφορά των ευρημάτων, τις προτεινόμενες στρατηγικές και τις αναμενόμενες επιπτώσεις αυτών των στρατηγικών. Η παρουσίαση μπορεί να γίνει μέσω αναφορών, διαγραμμάτων ή παρουσιάσεων PowerPoint.
9. **Στρατηγική εφαρμογής και παρακολούθηση:** Αν η προσομοίωση αφορά έναν πραγματικό οργανισμό, αναπτύσσεται ένα σχέδιο εφαρμογής για τις προτεινόμενες στρατηγικές. Καθορίζονται οι διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης για να διασφαλιστεί ότι οι αλλαγές θα έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι παρατηρήσεις και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των στρατηγικών καταγράφονται και χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της οργανωσιακής διάγνωσης.
10. **Αξιολόγηση της διαδικασίας και ανατροφοδότηση:** Μετά την ολοκλήρωση της προσομοίωσης, γίνεται μια ανασκόπηση της διαδικασίας για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα και η εφαρμογή των εργαλείων διάγνωσης. Η ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της διαδικασίας για μελλοντικές εφαρμογές.

Η προσομοίωση οργανωσιακής διάγνωσης προσφέρει έναν εξαιρετικό τρόπο για την εκπαίδευση των στελεχών ή για την αναγνώριση των περιοχών που χρειάζονται αλλαγή στον οργανισμό. Μέσω αυτής της διαδικασίας, τα μέλη της ομάδας διαγνωστών αποκτούν εμπειρία στην εφαρμογή εργαλείων και μεθόδων διάγνωσης σε ρεαλιστικά σενάρια.

### 3.5.7 Γνωσιακή βάση οργανωσιακής διάγνωσης στο EXCEL

Μια γνωσιακή βάση οργανωσιακής διάγνωσης στο EXCEL μπορεί να περιλαμβάνει ποικίλα στοιχεία που αφορούν τη συλλογή, ανάλυση και καταγραφή δεδομένων κατά τη διάρκεια της οργανωσιακής διάγνωσης. Ο σκοπός της βάσης είναι να οργανώσει και να αποθηκεύσει τα δεδομένα με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται

η ανάλυση, η λήψη αποφάσεων και η παρακολούθηση της προόδου. Ακολουθούν κάποια από τα βασικά στοιχεία που θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται:

### **1. Πληροφορίες οργανισμού**

- Όνομα οργανισμού: ονομασία του οργανισμού που διαγιγνώσκεται.
- Τύπος οργανισμού: πληροφορίες για τον κλάδο, τις δραστηριότητες, το μέγεθος και τη δομή του οργανισμού.
- Ημερομηνία διάγνωσης: ημερομηνία κατά την οποία πραγματοποιείται η διάγνωση.
- Σκοπός της διάγνωσης: σκοπός ή στόχος της οργανωσιακής διάγνωσης (π.χ. εντοπισμός προβλημάτων, βελτίωση διαδικασιών, ανάπτυξη στρατηγικής).

### **2. Στοιχεία Συλλογής Δεδομένων**

- Πηγές δεδομένων: καταγραφή των πηγών από τις οποίες συλλέγονται τα δεδομένα (π.χ. ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις).
- Τύποι δεδομένων: κατηγορίες των δεδομένων που συλλέγονται (π.χ. ποσοτικά, ποιοτικά, ιστορικά δεδομένα).
- Μέθοδοι συλλογής: περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων (π.χ. συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, ανάλυση εγγράφων).

### **3. Ανάλυση Δεδομένων**

- Εργαλεία ανάλυσης: καταγραφή των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση (π.χ. ανάλυση SWOT, PEST, Porter's Five Forces).
- Αποτελέσματα ανάλυσης: τα ευρήματα από την ανάλυση των δεδομένων, π.χ., αναγνώριση αδυναμιών, δυνατών σημείων, ευκαιριών, απειλών.
- Κατηγορίες στρατηγικής: κατηγορίες στρατηγικών ή προτάσεων που αναπτύχθηκαν με βάση τα δεδομένα (π.χ. οργανωτική αναδιάρθρωση, βελτίωση επικοινωνίας, εκπαίδευση προσωπικού).

### **4. Προβλήματα και ευκαιρίες**

- Περιγραφή προβλημάτων: λεπτομερής καταγραφή των οργανωτικών προβλημάτων που εντοπίστηκαν (π.χ. έλλειψη επικοινωνίας, εσωτερικές συγκρούσεις, αδυναμία στρατηγικής).
- Ευκαιρίες βελτίωσης: καταγραφή ευκαιριών για ανάπτυξη ή βελτίωση (π.χ. εκπαίδευση εργαζομένων, νέες τεχνολογίες, βελτίωση διαδικασιών).

## 5. Στρατηγικές παρεμβάσεις και Σχέδιο Δράσης

- Στρατηγικές Παρεμβάσεις: προτάσεις στρατηγικών και ενεργειών για την επίλυση των εντοπισμένων προβλημάτων ή την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής: χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή των στρατηγικών ή παρεμβάσεων.
- Υπεύθυνοι εφαρμογής: καταγραφή των ατόμων ή ομάδων που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των στρατηγικών.

## 6. Αξιολόγηση και παρακολούθηση

- Δείκτες Απόδοσης (KPIs): καθορισμός δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση της προόδου και της επιτυχίας των στρατηγικών.
- Ανατροφοδότηση και Βελτίωση: καταγραφή των ανατροφοδοτήσεων από τους συμμετέχοντες και των αλλαγών που έγιναν στη στρατηγική ή τη διαδικασία με βάση την παρακολούθηση.
- Εκθέσεις Παρακολούθησης: συνοπτικές εκθέσεις για την παρακολούθηση της εφαρμογής των στρατηγικών και της αποτελεσματικότητάς τους.

## 7. Αποτελέσματα και σύνοψη

- Σύνοψη Ευρημάτων: Καταγραφή των βασικών ευρημάτων της διάγνωσης.
- Αξιολόγηση Στρατηγικών: Καταγραφή των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν και της επίδρασής τους στον οργανισμό.
- Συμπεράσματα: Τελικές παρατηρήσεις και συστάσεις για μελλοντική οργανωτική ανάπτυξη.

## 8. Δομή γνωσιακής βάσης στο EXCEL

- Φύλλα εργασίας: Κάθε φύλλο μπορεί να αναφέρεται σε μία κατηγορία δεδομένων, όπως «Στοιχεία οργανισμού», «Ανάλυση δεδομένων», «Προβλήματα και ευκαιρίες», «Στρατηγικές παρεμβάσεις», κ.λπ.
- Κατηγορίες και Υποκατηγορίες: Η χρήση πεδίων και υποκατηγοριών μέσα στο κάθε φύλλο εργασίας θα διευκολύνει την οργάνωση των δεδομένων.
- Φίλτρα και διαγράμματα: Για τη διευκόλυνση της ανάλυσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν φίλτρα, διαγράμματα (π.χ., γραφήματα ράβδων, πίτες, κ.ά.) για την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων.

Με τη σωστή οργάνωση, η γνωσιακή βάση στο EXCEL μπορεί να προσφέρει έναν

ολοκληρωμένο κι εύχρηστο τρόπο καταγραφής, παρακολούθησης και ανάλυσης των στοιχείων που σχετίζονται με την οργανωσιακή διάγνωση.

### 3.5.8 Συμπεράσματα και βασικά σημεία

Η εφαρμογή της οργανωσιακής διάγνωσης ως σύστημα γνώσης του οργανισμού περιλαμβάνει πολλές κρίσιμες τεχνικές που επιτρέπουν τη συστηματική κατανόηση και βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας. Μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, της χαρτογράφησης δομών και διαδικασιών, καθώς και της διάγνωσης της οργανωσιακής κουλτούρας, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίσουν αδυναμίες και να εφαρμόσουν στρατηγικές βελτίωσης. Τα εργαλεία ανάλυσης όπως η ανάλυση SWOT, οι συνεντεύξεις και η αξιολόγηση της απόδοσης, βοηθούν στην κατανόηση των στρατηγικών παραμέτρων του οργανισμού και στη λήψη στοχευμένων αποφάσεων. Επιπλέον, η περιοδική αξιολόγηση και η διαχείριση των αποτελεσμάτων εξασφαλίζουν μια συνεχώς εξελισσόμενη διαδικασία μάθησης και προσαρμογής. Αυτές οι τεχνικές παρέχουν στους οργανισμούς τα εργαλεία για να προσαρμόζονται στις ανάγκες τους και να ενισχύουν την αποδοτικότητά τους μέσω μιας δυναμικής, συνεχούς διαδικασίας ανατροφοδότησης.

### 3.5.9 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας

- ΥΠΕΣ (2024). *Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν.4940/2022*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2024/01/eggr1199-20240118-SchedioAnaptyxisFinal.pdf>
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly* 1. 107-139.
- Choi, Byounggu & Poon, Simon & Davis, Joseph. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega* 36. 235-251.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for

- managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources (10th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Liebowitz, J. (2012). *Knowledge management handbook: Collaboration and social networking*. CRC Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised edition)*. Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275.
- Ting Si Xue, Colin. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*. 4.30
- Zack, M. H. (1999). *Knowledge and strategy: A strategic guide to the management of knowledge*. Butterworth-Heinemann.
- Zaied, Abdel Nasser & Zaied, H. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *I.J. Information Engineering and Electronic Business* 4. 27-35.

## 3.6 Διαχείριση της «Μεταφοράς Γνώσης» μεταξύ υπαλλήλων – Οδηγός μεταφοράς γνώσης για υπαλλήλους που αποχωρούν



### 3.6.1 Στόχοι Ενότητας

Οι εκπαιδευόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- Γνωρίζουν και να αξιοποιούν στην πράξη τα βασικά στοιχεία του Οδηγού μεταφοράς γνώσης για υπαλλήλους που αποχωρούν (βλ. <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/01/eggr1509-20230127-ODHGOS.pdf>).



### 3.6.2 Περιεχόμενο Ενότητας

- Παραδείγματα και ασκήσεις βιωματικής κατανόησης και εφαρμογής, με στόχο την ανάδειξη και την αξιοποίηση των σημαντικών διοικητικών «εργαλείων» της τρέχουσας ενότητας.

### 3.6.3 Εισαγωγή

Η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα, με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη, τη συνέχεια της δημόσιας διοίκησης και την ενδυνάμωση των δημοσίων λειτουργών, δημιούργησε και εισάγει για πρώτη φορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μία δομημένη διαδικασία μεταφοράς γνώσεων, για τις περιπτώσεις αποχώρησης ή μακροχρόνιας απουσίας δημοσίων υπαλλήλων από τη θέση εργασίας τους.

Ο νέος «Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στον δημόσιο τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν» (εφεξής καλούμενος «Οδηγός»), ο οποίος συμβάλλει στην ομαλή και αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών, αφορά στη δημιουργία ενός δομημένου συστήματος, το οποίο διασφαλίζει τη μεταφορά της γνώσης από τους υπαλλήλους που αποχωρούν από τη θέση εργασίας τους, στην υπηρεσία τους και στους νέους υπαλλήλους.

### 3.6.4 Σκοπός του Οδηγού

Σκοπός του Οδηγού, είναι:

1. Η δομημένη καταγραφή των καθηκόντων, των εργασιών, των έργων, των δράσεων και της δικτύωσης των δημοσίων υπαλλήλων που αποχωρούν από τη θέση εργασίας τους, προκειμένου η οργανική μονάδα στην οποία ανήκει ο υπάλληλος να μπορεί να συνεχίσει απρόσκοπτα τη λειτουργία της.



2. Η αποσαφήνιση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τα καθήκοντα και τις τρέχουσες εργασίες του υπαλλήλου που αποχωρεί, μέσα από τη συνάντηση αποχώρησης που διενεργείται μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του.
3. Η εξασφάλιση διατήρησης στην υπηρεσία της απαραίτητης γνώσης και πληροφοριών για την εκτέλεση των εργασιών της θέσης εργασίας που μένει κενή.
4. Η παροχή υποστήριξης, γνώσεων, πληροφοριών και πρακτικών οδηγιών στους διαδόχους των υπαλλήλων που αποχωρούν, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα της νέας τους εργασίας άμεσα και αποτελεσματικά.
5. Η ομαλή προσαρμογή των υπαλλήλων στη νέα θέση εργασίας τους.
6. Η αναβάθμιση και διασφάλιση ποιότητας της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου.
7. Η δημιουργία κουλτούρας συνεργασίας, διαμοίρασης και διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα.

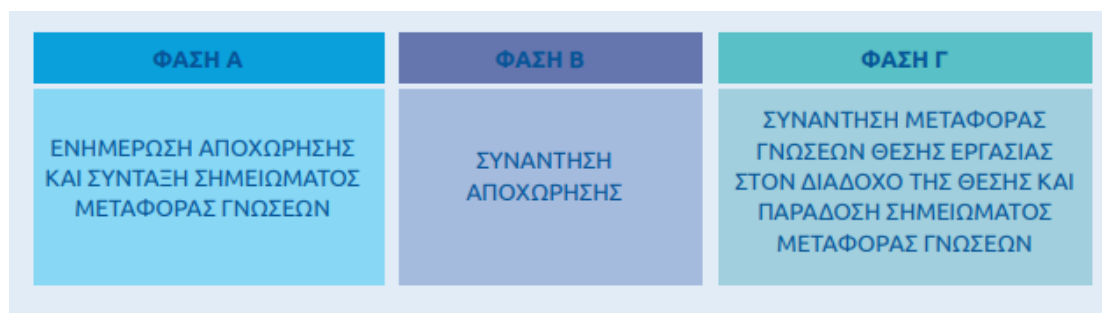
### **3.6.5 Προϋποθέσεις και διαδικασίες μεταφοράς γνώσης**

Η διαδικασία δομημένης μεταφοράς γνώσεων για υπαλλήλους που αποχωρούν πραγματοποιείται είτε σε περιπτώσεις μόνιμης αποχώρησης υπαλλήλου από τη θέση εργασίας (π.χ. λόγω συνταξιοδότησης, μετάταξης σε άλλη υπηρεσία, παραίτησης κ.ά.), είτε σε περιπτώσεις που ο υπάλληλος πρόκειται να απουσιάσει για μεγάλο χρονικό διάστημα από τα καθήκοντα της θέσης του (π.χ. λόγω απόσπασης, μετακίνησης, άδειας ανατροφής τέκνου, άδειας άνευ αποδοχών κ.ά.).

Η διαδικασία διενεργείται για όλο το προσωπικό που υπάγεται στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν.3528/2007), στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (ν.3584/2007), μόνιμους και με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου και στο Π.Δ. 410/1988 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που αφορούν το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου του Δημοσίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου».

Η διαδικασία εφαρμόζεται τόσο για τους υπαλλήλους, όσο και για τους

Προϊσταμένων Τμημάτων, Διευθύνσεων, Γενικών Διευθύνσεων ή θέσεις αντιστοίχου επιπέδου ευθύνης και περιλαμβάνει τρεις φάσεις υλοποίησης, ως εξής:



### 3.6.6 Α΄ φάση: Ενημέρωση αποχώρησης και σύνταξη σημειώματος μεταφοράς γνώσεων

Κατά την φάση Α, ο υπάλληλος που πρόκειται να αποχωρήσει από τη θέση εργασίας του, ενημερώνει τον άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενό του ή τον επόμενο ιεραρχικά Προϊστάμενό του κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης και συντάσσει, σύμφωνα με το επισυναπτόμενο Υπόδειγμα, «Σημείωμα Μεταφοράς Γνώσεων» (εφεξής καλούμενο «Σημείωμα»), το οποίο περιλαμβάνει:

- πληροφοριακά στοιχεία που αφορούν στον ίδιο τον αποχωρούντα (ονοματεπώνυμο, κλάδος/ειδικότητα, οργανική μονάδα όπου υπηρετεί κ.ά.), την αιτιολογία της αποχώρησής του (π.χ. συνταξιοδότηση, απόσπαση, μετακίνηση κ.ά.) καθώς και την (πιθανή) ημερομηνία αποχώρησης, και
- λοιπά κρίσιμα στοιχεία-πληροφορίες που αναφέρονται στην άσκηση των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης (σύντομη περιγραφή κύριων καθηκόντων, χρήσιμα έντυπα, κύρια έργα / δράσεις, επαφές, συνεργασίες κ.λπ.).

Το Σημείωμα αποτελεί τη βάση για τη συνάντηση αποχώρησης που θα γίνει στη συνέχεια μεταξύ του αποχωρούντος υπαλλήλου και του Προϊσταμένου του. Το Σημείωμα υποβάλλεται στον άμεσα ιεραρχικά Προϊστάμενο του υπαλλήλου ή τον επόμενο ιεραρχικά Προϊστάμενό του κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης και στην οικεία Διεύθυνση Διοικητικού/Προσωπικού/Ανθρώπινου Δυναμικού της υπηρεσίας του, προκειμένου να καταχωρηθεί στον ατομικό του φάκελο και να παραδοθεί αργότερα στον διάδοχο της θέσης, αφού πρωτοκολληθεί αρμοδίως.

Μέχρι να αναλάβει καθήκοντα ο διάδοχος της θέσης, ο Προϊστάμενος μπορεί να γνωστοποιήσει το Σημείωμα Μεταφοράς Γνώσεων του αποχωρούντος υπαλλήλου σε

επιλεγμένους υπαλλήλους της οργανικής μονάδας, εφόσον κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της μονάδας.

Σημειώνεται ότι ο υπάλληλος θα πρέπει να ενημερώσει τον Προϊστάμενό του και την Υπηρεσία του για την αποχώρησή του το συντομότερο δυνατό, προκειμένου να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για την ορθή συμπλήρωση του Σημειώματος και για την προετοιμασία του Προϊσταμένου και της Υπηρεσίας για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της οργανικής μονάδας.

### **3.6.7 Β' φάση: Συνάντηση αποχώρησης**

Η συνάντηση αποχώρησης πραγματοποιείται μεταξύ του υπαλλήλου που αποχωρεί από τη θέση εργασίας του και του Προϊσταμένου του. Εάν κρίνεται απαραίτητο, στη συνάντηση συμμετέχει και ανώτερος στην ιεραρχία Προϊστάμενος.

Η συνάντηση αποσκοπεί στη μεταφορά όλων των απαραίτητων πληροφοριών για την εκτέλεση των εργασιών που απαιτούνται από τη θέση εργασίας που θα μείνει κενή. Η συνάντηση περιλαμβάνει συζήτηση για τα αναφερόμενα στο Σημείωμα στοιχεία, την κατάσταση των εργασιών που είχαν ανατεθεί στον υπάλληλο που αποχωρεί, καθώς και τυχόν εκκρεμότητες που πρέπει να διευθετηθούν μετά την αποχώρησή του.

Εάν κριθεί απαραίτητο, μπορούν να γίνουν περισσότερες από μία συναντήσεις. Εάν έχει ορισθεί διάδοχος της θέσης, με πρωτοβουλία του Προϊσταμένου του υπαλλήλου μπορεί να προσκληθεί να λάβει μέρος και εκείνος/η στη συνάντηση.

### **3.6.8 Γ' φάση: Συνάντηση μεταφοράς γνώσεων θέσης εργασίας στον διάδοχο της θέσης και παράδοση σημειώματος μεταφοράς γνώσεων**

Η συνάντηση μεταφοράς γνώσεων, η οποία υλοποιείται μεταξύ του Προϊσταμένου της θέσης εργασίας και του διαδόχου της θέσης, αποσκοπεί:

- στην παροχή στον νέο υπάλληλο όλων των απαραίτητων πληροφοριών, οδηγιών και διευκρινίσεων για την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων του,
- στην ένταξη και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στη θέση εργασίας του, και
- στη συνέχεια της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών.

Κατά τη συνάντηση, ο διάδοχος παραλαμβάνει το Σημείωμα Μεταφοράς Γνώσεων του προκατόχου της θέσης από τον Προϊστάμενό του. Το Σημείωμα αποτελεί τη

βάση της συζήτησης, κατά την οποία ο νέος υπάλληλος λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες, οδηγίες και κατευθύνσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Εάν κριθεί αναγκαίο, μπορούν να γίνουν περισσότερες από μία συναντήσεις. Η συνάντηση αποτελεί μέρος της ομαλής ένταξης του διαδόχου της θέσης στην νέα θέση εργασίας και λειτουργεί συμπληρωματικά με άλλες ενέργειες της υπηρεσίας και του Προϊσταμένου για την ένταξη του υπαλλήλου, όπως η εισαγωγική εκπαίδευση.

### **3.6.9 Πρόσθετες ενέργειες Διευθύνσεων Διοικητικού / Προσωπικού / Ανθρώπινου δυναμικού**

Οι Δ/σεις Διοικητικού σε συνεργασία με άλλες αρμόδιες μονάδες της υπηρεσίας μεριμνούν για τα ακόλουθα:

- οποιαδήποτε άλλη ενέργεια χρειάζεται κατά την αποχώρηση του υπαλλήλου όπως, ενδεικτικά, παράδοση φυσικού και ηλεκτρονικού αρχείου, παράδοση τεχνικού εξοπλισμού και κάρτας προσέλευσης/αποχώρησης, αφαίρεση δικαιωμάτων πιστοποιημένης πρόσβασης σε πλατφόρμες ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου, κατάργηση υπηρεσιακού e-mail και ψηφιακής υπογραφής καθώς και για οποιοδήποτε άλλο ζήτημα διοικητικής ή τεχνικής φύσης,
- την παράδοση των Σημειωμάτων Μεταφοράς Γνώσεων των υπαλλήλων στους αρμόδιους Προϊστάμενους, όταν αυτό ζητηθεί.

### **3.6.10 Παραδείγματα και ασκήσεις βιωματικής κατανόησης και εφαρμογής**

Ακολουθούν παραδείγματα και βιωματικές ασκήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανόηση και την εφαρμογή του "Οδηγού Δομημένης Μεταφοράς Γνώσεων" στον δημόσιο τομέα. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν στόχο να αναδείξουν τη σημασία της ομαλής μεταβίβασης γνώσεων και να ενισχύσουν τη συνεργασία και την αποδοτικότητα.

#### **Παράδειγμα 1: Σύνταξη Σημειώματος Μεταφοράς Γνώσεων**

Σενάριο: Ο υπάλληλος Α συνταξιοδοτείται σε τρεις μήνες. Έχει την ευθύνη διαχείρισης κρίσιμων έργων και συνεργασιών. Σκοπός είναι να συντάξει ένα Σημείωμα Μεταφοράς Γνώσεων που να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή καθηκόντων.

- Τρέχουσες υποχρεώσεις.
- Επαφές και δίκτυο συνεργασιών.
- Προβλήματα που ίσως προκύψουν.

Άσκηση: Δώστε σε κάθε συμμετέχοντα έναν υποθετικό ρόλο με περιγραφή καθηκόντων. Ζητήστε τους να συντάξουν ένα Σημείωμα, προσπαθώντας να είναι σαφείς και περιεκτικοί. Συζητήστε στην ομάδα: Ποιες πληροφορίες θεωρήθηκαν πιο κρίσιμες; Υπήρχαν ελλείψεις;

### **Παράδειγμα 2: Εργαστήριο Συνάντησης Αποχώρησης**

Σενάριο: Ο υπάλληλος Β αποχωρεί για μακροχρόνια άδεια. Ο προϊστάμενος οργανώνει μία συνάντηση αποχώρησης για να συλλέξει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις υποχρεώσεις του.

Άσκηση: Προσομοιώστε τη συνάντηση αποχώρησης με δύο συμμετέχοντες: έναν «υπάλληλο» και έναν «προϊστάμενο». Ο «υπάλληλος» παρουσιάζει τις εργασίες του βάσει ενός συνόλου πληροφοριών. Ο «προϊστάμενος» κάνει ερωτήσεις για τυχόν εκκρεμότητες και κρίσιμες πληροφορίες. Αναλύστε την άσκηση: Υπήρχαν σημεία που θα μπορούσαν να είχαν καλυφθεί καλύτερα;

### **Παράδειγμα 3: Ομαδική Συνεργασία για Μεταφορά Γνώσης**

Σενάριο: Ένας υπάλληλος αποχωρεί και πρέπει να διαμοιράσει τη γνώση του σε ομάδα τριών ατόμων. Κάθε άτομο αναλαμβάνει διαφορετική πτυχή των καθηκόντων του.

Άσκηση: Διαχωρίστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των τεσσάρων. Ένας αναλαμβάνει τον ρόλο του αποχωρούντος υπαλλήλου και οι άλλοι τρεις είναι οι διάδοχοι. Ο υπάλληλος πρέπει να εξηγήσει τα καθήκοντά του και οι διάδοχοι να του κάνουν ερωτήσεις για την κατανόηση των αρμοδιοτήτων. Μετά τη συνεδρία, κάθε διάδοχος παρουσιάζει τα καθήκοντά του στην ομάδα για ανατροφοδότηση.

### **Παράδειγμα 4: Αξιολόγηση της Διαδικασίας Μεταφοράς Γνώσεων**

Σενάριο: Η υπηρεσία θέλει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του Οδηγού.

Άσκηση: Δώστε στους συμμετέχοντες έναν φανταστικό φάκελο με σημειώσεις ενός αποχωρούντος υπαλλήλου. Ζητήστε να αξιολογήσουν τη σαφήνεια και την πληρότητα του φακέλου. Προτείνετε τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας.

### **Παράδειγμα 5: Προσομοίωση Υποδοχής Νέου Υπαλλήλου**

Σενάριο: Ένας νέος υπάλληλος αναλαμβάνει μια θέση που μόλις έμεινε κενή.

Άσκηση: Ένας συμμετέχων αναλαμβάνει τον ρόλο του νέου υπαλλήλου. Οι υπόλοιποι υποδύονται τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες και υλικό. Ο "νέος υπάλληλος" καλείται να εκτελέσει μια φανταστική εργασία με τις πληροφορίες που του παρέχονται.

#### **Παράδειγμα 6: Δημιουργία Κουλτούρας Συνεργασίας**

Σενάριο: Η υπηρεσία θέλει να ενισχύσει τη συνεργασία και τον διαμοιρασμό γνώσης.

Άσκηση: Διοργανώστε ένα brainstorming για την αναγνώριση πρακτικών συνεργασίας. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να καταθέσουν ιδέες για τη δημιουργία εργαλείων (π.χ. κοινές βάσεις δεδομένων). Παρουσιάστε τις προτάσεις και συζητήστε πώς μπορούν να υλοποιηθούν στην υπηρεσία.

Οι παραπάνω ασκήσεις μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με το επίπεδο εμπειρίας και τις ανάγκες των συμμετεχόντων.

#### **3.5.11 Βιβλιογραφικές αναφορές ενότητας**

ΥΠΕΣ (2023). *Οδηγός δομημένης μεταφοράς γνώσεων στον δημόσιο τομέα για υπαλλήλους που αποχωρούν*. Ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου, 2024, από: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/01/eggr1509-20230127-ODHGOS.pdf>