

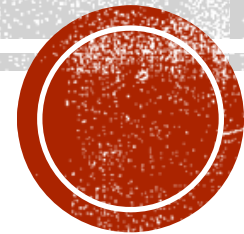


ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

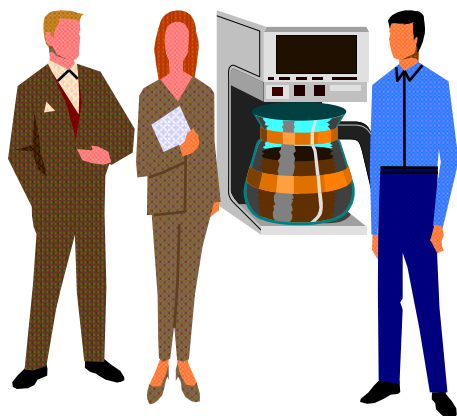
Ενότητα 5: Διαμοιρασμός Γνώσης

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr



ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΜΙΑ ΚΟΙΝΌΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ (ΚΠ);



- Παραδοσιακά, η ανταλλαγή γνώσης γίνεται «από στόμα σε στόμα» (π.χ. από τον επιβλέποντα στον μαθητευόμενο).
- Ενώ η κοινωνικοποίηση είναι κάτι το φυσικό, οι ευκαιρίες είναι λιγότερες στις σημερινές μεγάλες, διεθνείς εταιρείες.

Κατά το παρελθόν ήταν εύκολο:
ανεπίσημες συζητήσεις στους διαδρόμους, στο κυλικείο, στην καφετέρια...

ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΜΙΑ ΚΟΙΝΌΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ (ΚΠ);

- Ορισμός της «Κοινότητας»
 - «Μια ομάδα ανθρώπων με κοινή ταυτότητα, κοινά επαγγελματικά ενδιαφέροντα και δέσμευση να μοιράζεται, να συμμετέχει και να εγκαθιδρύσει μια οργανωμένη ομάδα».

American Heritage Dictionary of the English Language, 3rd Ed. 1996.

ΟΡΙΣΜΌΣ ΚΟΙΝΌΤΗΤΑΣ (ΣΥΝΈΧΕΙΑ)

- Η λέξη υπάρχει στην αγγλική γλώσσα από τον 14^ο αιώνα.
 - Προέρχεται από τα Λατινικά.
 - «Η ιδιότητα του να έχεις κάτι κοινό».
 - Αίσθηση κοινής ταυτότητας και χαρακτηριστικών.
 - Πιο άμεσες και πιο σημαντικές σχέσεις συγκριτικά με τις επίσημα οργανωμένες κοινωνίες.
 - Διαμοιρασμός κοινών στόχων, αξιών, ταυτοτήτων, συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

1. Ξενοδοχειακός κλάδος

- Μια ομάδα **υπευθύνων υποδοχής** από διαφορετικά ξενοδοχεία που ανταλλάσσουν εμπειρίες για τη διαχείριση παραπόνων πελατών.
- Εσωτερική κοινότητα **housekeeping managers** που συζητούν τρόπους βελτίωσης καθαριότητας και εξοικονόμησης χρόνου.

2. Επιχειρήσεις & οργανισμοί

- **Κοινότητα HR professionals** σε έναν μεγάλο όμιλο (π.χ. Lidl ή ΟΤΕ) που ανταλλάσσουν “best practices” για αξιολόγηση απόδοσης ή προσέλκυση ταλέντων.
- **Κοινότητα IT στελεχών** που συνεργάζονται για θέματα κυβερνοασφάλειας ή ψηφιακών εργαλείων.



ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ: ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

3. Εκπαίδευση

- Δίκτυο **εκπαιδευτικών** που συζητούν νέες μεθόδους διδασκαλίας ή μοιράζονται υλικό μαθημάτων.
- Πανεπιστημιακή κοινότητα **ερευνητών** που συνεργάζονται πάνω σε ένα κοινό αντικείμενο (π.χ. βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη).

4. Υγεία

- Κοινότητα **νοσηλευτών** ή **ιατρών** που ανταλλάσσουν εμπειρίες για κλινικά περιστατικά και πρωτόκολλα φροντίδας.

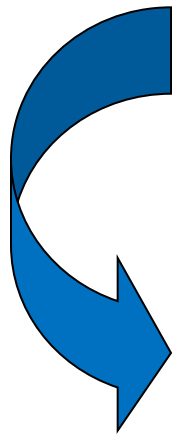
5. Διαδικτυακά παραδείγματα

- **Communities of Practice** στο **intranet** μιας εταιρείας (π.χ. Knowledge Café της Shell).
- **Online CoP** στο LinkedIn ή στο Teams όπου επαγγελματίες συζητούν κοινές προκλήσεις (π.χ. “Project Managers Community”).



ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΜΙΑ ΕΙΚΟΝΙΚΉ ΚΟΙΝ΄ΟΤΗΤΑ;

- «κοινωνικές συναθροίσεις που αναδύονται από το διαδίκτυο, όταν οι δημόσιες συζητήσεις έχουν μεγάλη διάρκεια και όταν εμπλέκονται συναισθηματικοί παράγοντες, ώστε να διαμορφώνονται ιστοί προσωπικών σχέσεων».



*Η γνώση είναι τόσο κοινωνική
όσο και ατομική*

*(The Virtual Community, Howard
Rheingold, 1993)*

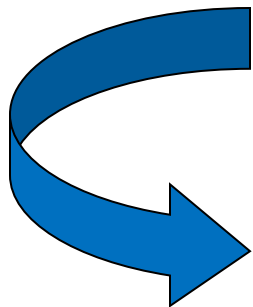
ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΜΙΑ ΕΙΚΟΝΙΚΉ ΚΟΙΝ΄ΟΤΗΤΑ;

- Δηλαδή, δεν πρόκειται απλώς για ομάδες ανθρώπων που μιλούν online, αλλά για **διαδικτυακές κοινότητες με διάρκεια, συναισθηματικούς δεσμούς και κοινωνική συνοχή**. Με τον χρόνο, οι άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, αλληλεπίδρασης και κοινής ταυτότητας, όπως θα συνέβαινε και σε μια φυσική κοινότητα.

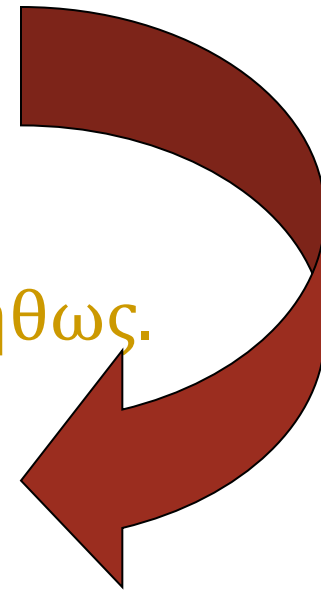
ΤΙ ΕΊΝΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΉ;

- Ένας καθιερωμένος τρόπος λειτουργίας ή συμπεριφοράς
- Η μετάφραση μιας ιδέας σε πράξη.
- Η άσκηση ενός επαγγέλματος.
- **Η γνώση** του πώς γίνεται κάτι συνήθως.

Merriam-Webster Dictionary



*«Δεν μπορεί να υπάρξει γνώση
χωρίς κάποιον γνώστη»*



*Η γνώση είναι δυναμική
από τη φύση της (εξελισσεται μέσα από την πράξη)*

ΤΙ ΕΊΝΑΙ ΜΙΑ ΚΟΙΝΉΟΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ ΣΤΟΝ ΚΉΟΣΜΟ ΤΗΣ ΔΓ;

- *«Μια ομάδα ατόμων που τα συνδέει ανεπίσημα η διαμοιρασμένη εμπειρογνωσία και το πάθος για έναν κοινό στόχο».*

(Snyder and Wenger)

- *«Οι συνάδελφοι που φέρνουν εις πέρας πραγματική εργασία. Αυτό που τους ενώνει είναι η κοινή αίσθηση σκοπού και η πραγματική ανάγκη ο καθένας να γνωρίζει όσα γνωρίζουν οι υπόλοιποι».*

(John Seely Brown)

- *«Εστιάζει περισσότερο στην επαγγελματική φύση της εργασίας. Προσπαθεί να ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο διεκπεραίωσης των εργασιών».*

ΕΝΩΝΟΝΤΑΣ ΤΑ ΚΟΜΜΑΤΙΑ

Άρρητη έναντι ρητής

- Ο όρος **«κοινότητα»** υποδεικνύει ότι αυτές οι ομάδες δεν περιορίζονται από την τυπική γεωγραφική, επιχειρηματική μονάδα ή από λειτουργικά όρια, αλλά περισσότερο από **τα κοινά καθήκοντα, τα κοινά πλαίσια αναφοράς και τα κοινά ενδιαφέροντα.**
- Η λέξη **«πρακτική»** αντιστοιχεί στη **γνώση** που βρίσκεται σε δράση – δηλαδή, πώς τα άτομα **κάνουν πραγματικά** τη δουλειά τους σε καθημερινή βάση, σε αντίθεση με τις πιο επίσημες πολιτικές και διαδικασίες που ορίζουν πώς ακριβώς **πρέπει** να εκτελείται μια εργασία.

Lesser & Prusak, IBM Institute for KM

ΚΟΙΝΌΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ: ΣΥΜΠΈΡΑΣΜΑ

Μια ομάδα ατόμων

- ▣ που τα συνδέουν ανεπίσημα
- ▣ η κοινή εμπειρογνωσία
- ▣ και το πάθος για έναν κοινό στόχο

ΤΑ ΚΟΙΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΠ (ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΜΈΝΟ ΑΠΌ ΤΟΝ WENGER, 1998)



ΣΕ ΤΙ ΔΙΑΦΕΡΟΥΝ ΟΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΑΠΟ ΆΛΛΕΣ ΟΜΑΔΕΣ;

	Σκοπός	Συμμετέχοντες	«Κόλα»	Διάρκεια
Κοινότητα Πρακτικής	Ανταλλαγή γνώσης	Αυτό-επιλεγμένοι	Πάθος, ταύτιση με την ομάδα	Όσο διαρκεί το ενδιαφέρον
Ομάδα εργασίας	Παράδοση προϊόντος	Όλοι οι υφιστάμενοι του διευθυντικού στελέχους	Εργασία & κοινός στόχος	Μέχρι τον ανασχηματισμό
Ομάδα έργου	Υλοποίηση συγκεκριμένου καθήκοντος	Καθορισμένοι ή επιλεγμένοι	Ορόσημα και στόχος έργου	Μέχρι την ολοκλήρωση του έργου
Ανεπίσημα δίκτυα	Ανταλλαγή επιχειρηματικών πληροφοριών	Φίλοι & επιχειρηματικές γνωριμίες	Αμοιβαία ανάγκη	Όσο διαρκεί η αιτία

(απόσπασμα από το Communities of Practice: The Organizational Frontier, Etienne Wenger)

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

1. Αθέατοι παρατηρητές (Νόμιμοι περιφερειακοί συμμετέχοντες)

Είναι τα **νέα ή περιφερειακά μέλη** που μόλις εντάσσονται.

Παρατηρούν, ακούν, διαβάζουν, μαθαίνουν πώς λειτουργεί η κοινότητα.

Δεν συνεισφέρουν ενεργά ακόμη, αλλά **η συμμετοχή τους είναι**

“νόμιμη”, δηλαδή αναγνωρισμένη ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας.

Παράδειγμα: Νέος υπάλληλος που παρακολουθεί τις συναντήσεις μιας ομάδας HR χωρίς να μιλάει πολύ.



ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ (ΣΥΝ'ΕΧΕΙΑ)

2. Μέλη

Είναι τα **ενεργά άτομα** της κοινότητας.

Μοιράζονται εμπειρίες, κάνουν ερωτήσεις, προσφέρουν λύσεις.

Συμβάλλουν στη **διαμόρφωση της συλλογικής γνώσης**.

Παράδειγμα: Υπάλληλοι που ανταλλάσσουν “best practices” ή δημιουργούν κοινό εγχειρίδιο διαδικασιών.

3. Ειδικοί / Καθοδηγητές (Core group)

Είναι τα **πιο έμπειρα μέλη**, οι “φορείς της πρακτικής”.

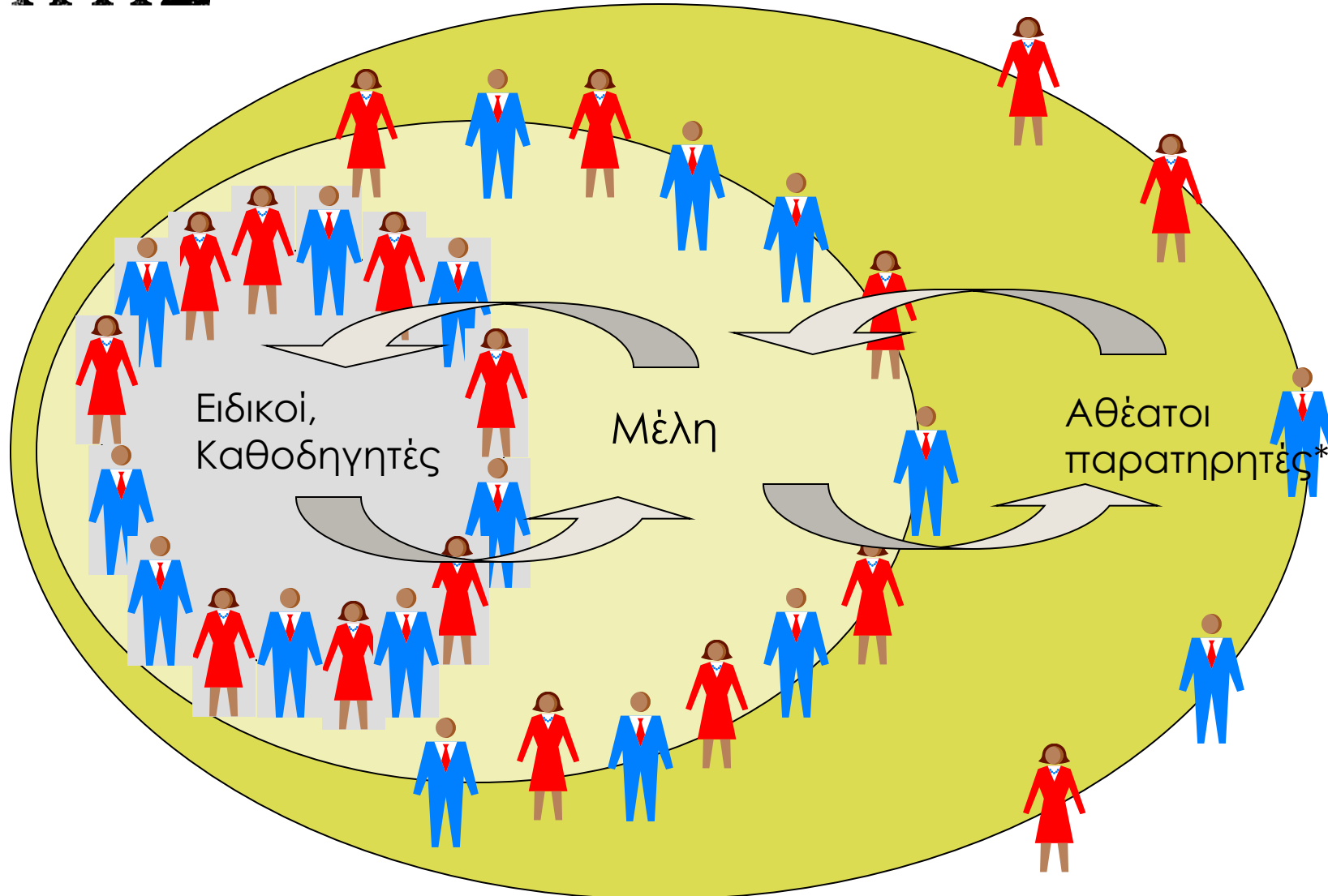
Καθοδηγούν, εμπνέουν, συντονίζουν και **μεταδίδουν άρρητη γνώση (tacit knowledge)**. Συχνά αναλαμβάνουν ρόλο “μέντορα” για τα νεότερα μέλη.

Παράδειγμα: Έμπειρος project manager που βοηθά τους υπόλοιπους να μάθουν τη μεθοδολογία.



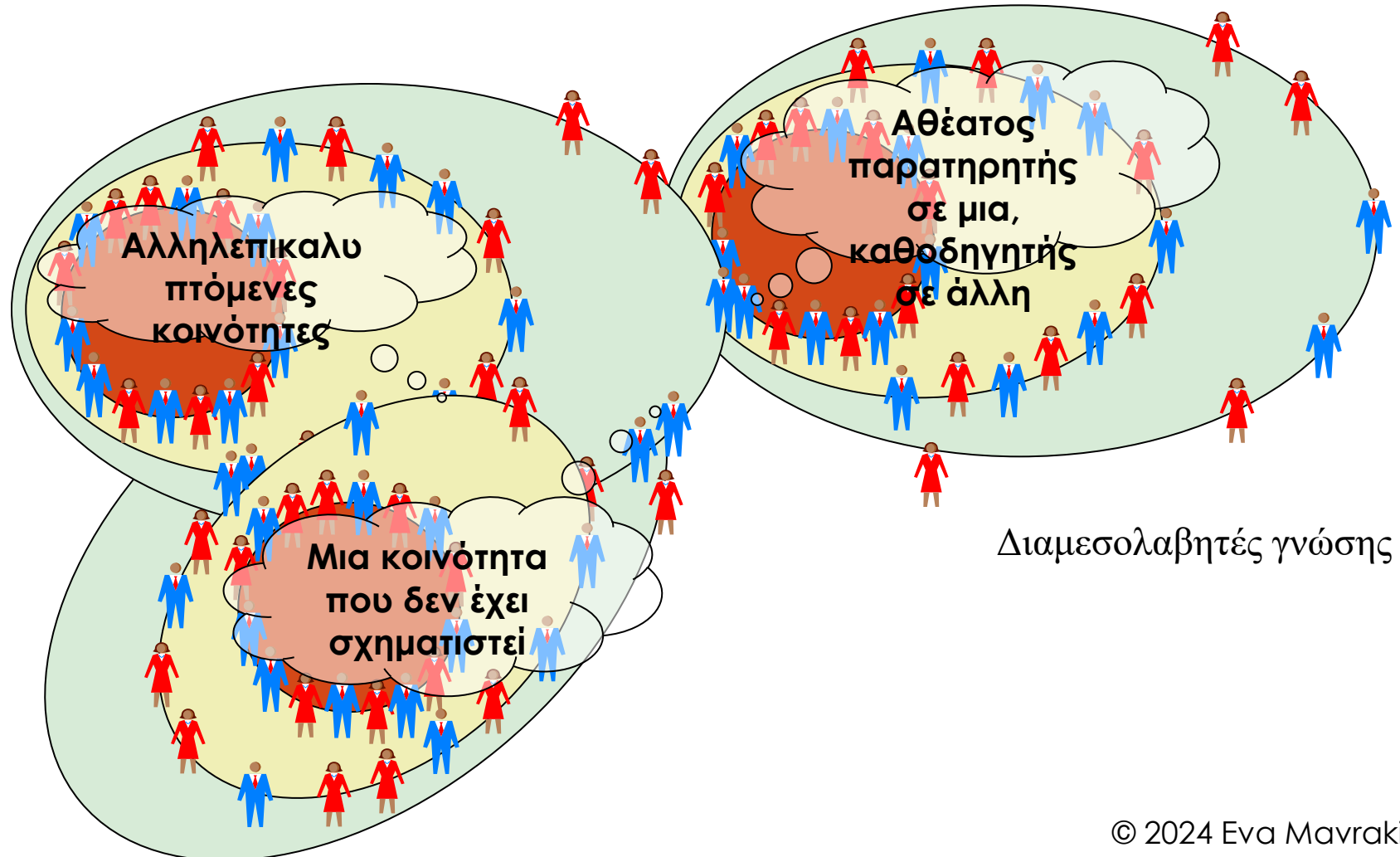
ΜΙΑ ΚΟΙΝΌΤΗΤΑ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ

Η μάθηση στις Κοινότητες Πρακτικής είναι **κοινωνική διαδικασία**: γίνεται μέσα από αλληλεπίδραση, παρατήρηση, συμμετοχή και μοίρασμα εμπειριών.



**Νόμιμοι περιφερειακοί συμμετέχοντες*

ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ



ΠΟΛΛΑΠΛΕΣ ΚΟΙΝΌΤΗΤΕΣ

Η γνώση κυκλοφορεί **οριζόντια** μέσα στον οργανισμό χάρη σε ανθρώπους που **μετακινούνται, συνεργάζονται και διαμεσολαβούν** ανάμεσα σε διαφορετικές κοινότητες.

Οριακά αντικείμενα: Ονομάζονται οριακά, γιατί βρίσκονται “στα όρια” μεταξύ διαφορετικών κοινοτήτων πρακτικής, δηλαδή **στο σημείο όπου δύο ή περισσότερες κοινότητες συναντιούνται, συνεργάζονται ή ανταλλάσσουν γνώση.**

- ♦ **Τεχνουργήματα:** εργαλεία, έγγραφα, κοινά μοντέλα στις ΚΠ.
- ♦ **Συζητήσεις:** μια κοινή γλώσσα για τις ΚΠ.
- ♦ **Διεργασίες:** κοινές διεργασίες, ρουτίνες, διαδικασίες που διευκολύνουν τον συντονισμό ανάμεσα στις ΚΠ.



ΠΟΛΛΑΠΛΈΣ ΚΟΙΝΌΤΗΤΕΣ (ΣΥΝΈΧΕΙΑ)

Γιατί λέγονται “οριακά”;

- ◆ Βρίσκονται στο όριο μεταξύ διαφορετικών κόσμων πρακτικής,
- ◆ Είναι αρκετά ευέλικτα ώστε κάθε κοινότητα να τα “διαβάζει” με τον δικό της τρόπο,
- ◆ αλλά και αρκετά σταθερά ώστε να διατηρούν ένα κοινό νόημα για όλους.
- ◆ Με άλλα λόγια, ενώνουν χωρίς να ταυτίζουν.

.



ΠΟΛΛΑΠΛΈΣ ΚΟΙΝΌΤΗΤΕΣ (ΣΥΝΈΧΕΙΑ)

Παράδειγμα:

Σε έναν τουριστικό οργανισμό, οι ομάδες “Πωλήσεων”, “Marketing” και “Customer Experience” χρησιμοποιούν το ίδιο CRM σύστημα (τεχνουργημα) και συμμετέχουν στην ίδια εβδομαδιαία συνάντηση πελατών (διεργασία).

Το CRM και η συνάντηση λειτουργούν ως **οριακά αντικείμενα** που τους επιτρέπουν να συνεργάζονται, παρότι έχουν διαφορετικές οπτικές.



ΠΡΟΣΤΙΘΈΜΕΝΗ ΑΞΊΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΊΡΗΣΗ ΑΠΌ ΤΙΣ ΚΟΙΝΌΤΗΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ

- Βοηθούν στην καθοδήγηση της στρατηγικής.
- Δημιουργούν νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Επιλύουν γρήγορα τα προβλήματα.
- Μεταφέρουν τις βέλτιστες πρακτικές.
- Αναπτύσσουν τις επαγγελματικές δεξιότητες και αυξάνει τις ευκαιρίες για καινοτομία.
- Οικοδομεί την οργανωσιακή μνήμη.
- Βοηθούν τις εταιρείες να στρατολογούν και να διατηρούν το ταλέντο.

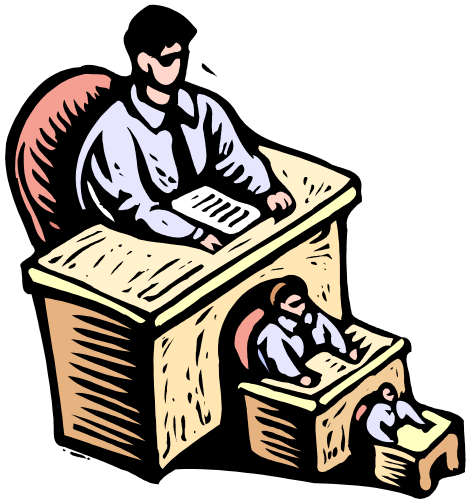
ΤΑ ΟΦΉΛΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ (ΣΥΝΉΧΕΙΑ)



Για την κοινότητα

- Αναπτύσσουν επαγγελματικές δεξιότητες.
- Αναπτύσσουν μια κοινή γλώσσα.
- Βελτιώνονται συνεχώς.
- Προωθούν την καθοδήγηση μεταξύ ομότιμων.

ΤΑ ΟΦ΄ΕΛΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΉΣ (ΣΥΝ΄ΕΧΕΙΑ)



Για το άτομο

- Βοηθούν τους ανθρώπους να διεκπεραιώνουν την εργασία τους και να εξοικονομούν χρόνο.
- Καλλιεργούν την αίσθηση του «ανήκειν» μέσα σε έναν οργανισμό.
- Βοηθούν τους ανθρώπους να μένουν ενημερωμένοι.
- Παρέχουν προκλήσεις και ευκαιρίες για συνεισφορά.

ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Υπάρχουν πολλοί τύποι ΚΠ με επίκεντρο κάποιο κοινό πεδίο ή ενδιαφέρον, όπως:

- Ένα επαγγελματικό αντικείμενο, όπως η μηχανική, η νομική ή η ιατρική.
- Μια λειτουργία ή διεργασία που σχετίζεται με την εργασία, όπως η παραγωγή, η διανομή το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις ή η εξυπηρέτηση πελατών.
- Ένα επαναλαμβανόμενο, επίμονο πρόβλημα, που συναντάται σε μια διεργασία ή σε μια λειτουργία.
- Ένα θέμα, όπως είναι η τεχνολογία, η διατήρηση της γνώσης ή η καινοτομία.
- Ένας κλάδος όπως ο τραπεζικός, οι υπηρεσίες υγείας ή οι αυτοκινητοβιομηχανίες.

ΕΡΓΑΖΉΜΕΝΟΙ ΓΝΉΣΗΣ

Ο όρος “εργαζόμενος γνώσης” (*knowledge worker*) προέρχεται από τον **Peter Drucker (1959)** και αναφέρεται σε ανθρώπους των οποίων το κύριο “εργαλείο” δεν είναι τα χέρια, αλλά το **μυαλό** τους.

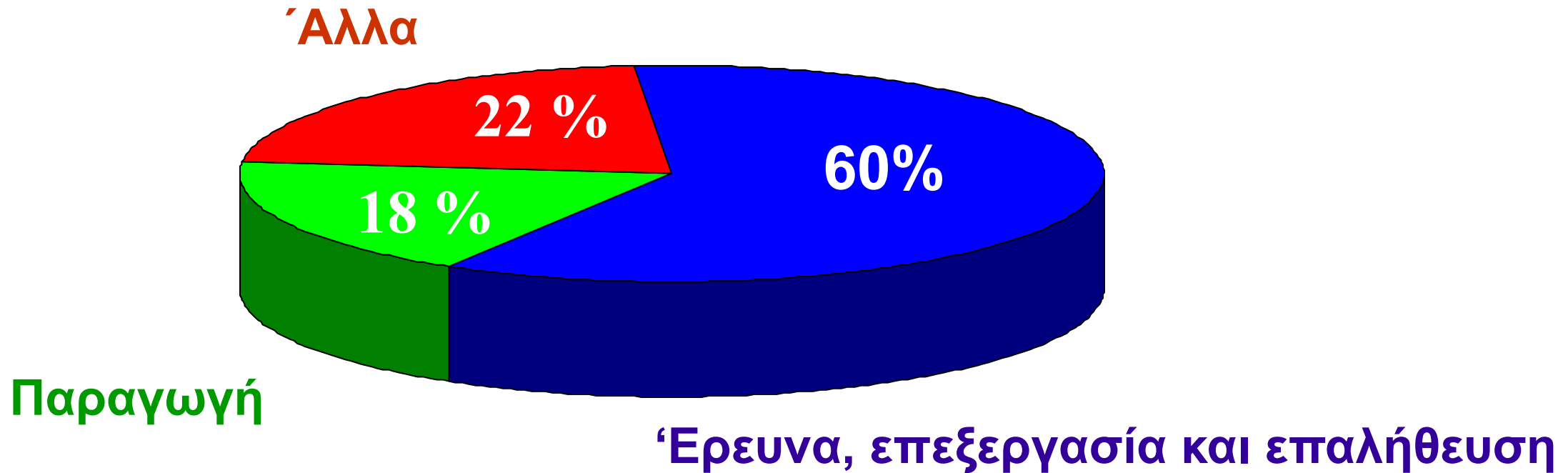
- Δηλαδή, δεν παράγουν φυσικό προϊόν αλλά **παράγουν, επεξεργάζονται, συνδυάζουν και εφαρμόζουν γνώση.**

Παραδείγματα:

- Μηχανικοί, αρχιτέκτονες, γιατροί, ερευνητές
- Διδάσκοντες, αναλυτές δεδομένων, σύμβουλοι, στελέχη HR ή marketing
- Οποιοσδήποτε δημιουργεί αξία μέσα από **πληροφορίες, ιδέες και τεχνογνωσία**



Πώς κατανέμουν τον χρόνο τους οι εργαζόμενοι γνώσης



Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης μειώνει αυτό το ποσοστό, απελευθερώνοντας χρόνο για δημιουργία και καινοτομία.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ ΕΙΔΙΚΩΝ

- Σύμφωνα με έρευνες, ακόμα και σε εταιρείες με καλά ανεπτυγμένες υποδομές ΔΓ, τα άτομα εξακολουθούν να απευθύνονται σε άλλους όταν αναζητούν γνώση ή λύσεις σε προβλήματα.
 - Η γνώση ρέει κυρίως μέσω των ατόμων.
 - Ποιες ροές γνώσης;
 - Άμεση απάντηση σε ένα ερώτημα.
 - Μεταγνώση.
 - Βοήθεια στην αναδιατύπωση ενός προβλήματος.

ΜΕΤΑΓΝΩΣΗ

- **Μεταγνώση** σημαίνει κυριολεκτικά «γνώση για τη γνώση» — δηλαδή, η **ικανότητα να σκεφτόμαστε για το πώς μαθαίνουμε, σκεφτόμαστε ή λύνουμε προβλήματα.**
- Πιο απλά: Δεν είναι μόνο το να ξέρεις κάτι, αλλά το να ξέρεις ότι το ξέρεις (ή ότι δεν το ξέρεις).
- 1. **Μεταγνωστική γνώση:** Ό,τι γνωρίζουμε για τον εαυτό μας ως μαθητές ή επαγγελματίες και για το πώς λειτουργεί η μάθηση. Παράδειγμα: «Ξέρω ότι μαθαίνω καλύτερα όταν βλέπω παραδείγματα παρά όταν απλώς διαβάζω θεωρία.»
- 2. **Μεταγνωστικός έλεγχος (ή ρύθμιση):** Η ικανότητα να σχεδιάζουμε, παρακολουθούμε και αξιολογούμε τη σκέψη και τις ενέργειές μας. Παράδειγμα: «Αυτός ο τρόπος δεν δούλεψε, πρέπει να δοκιμάσω άλλη στρατηγική.»



ΜΕΤΑΓΝΩΣΗ

Γιατί είναι σημαντική:

- Μας βοηθά να **μαθαίνουμε πιο αποτελεσματικά,**
- να **αξιολογούμε την κατανόησή μας,**
- και να **βελτιώνουμε τον τρόπο που χρησιμοποιούμε τη γνώση.**

Στους οργανισμούς, η μεταγνώση συνδέεται με την **οργανωσιακή μάθηση.**
Όταν οι άνθρωποι και οι ομάδες **αναστοχάζονται πάνω στις πρακτικές τους,** μαθαίνουν όχι μόνο *τι κάνουν, αλλά πώς μπορούν να το κάνουν καλύτερα.*



ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ (ΑΚΔ)

- Η ΑΚΔ είναι μια διαγνωστική και ερευνητική μέθοδος που μελετά τις σχέσεις (συνδέσεις) ανάμεσα σε άτομα, ομάδες ή τμήματα ενός οργανισμού. Δεν εστιάζει μόνο στα ίδια τα άτομα, αλλά στο πώς συνδέονται μεταξύ τους (ποιος μιλά με ποιον, ποιος μοιράζεται πληροφορίες, ποιος επηρεάζει ποιον).

Τι μπορεί να εντοπίσει η ΑΚΔ:

- **Μοτίβα αλληλεπίδρασης:** ποιοι συνεργάζονται περισσότερο και ποιοι μένουν στο περιθώριο.
- **Μέσος αριθμός συνδέσμων** ανά άτομο → δείχνει το επίπεδο συνεργασίας.
- **Υπο-ομάδες (clusters)** → ομάδες ανθρώπων που συνεργάζονται πιο στενά μεταξύ τους.
- **Παρεμπόδιση ροής πληροφορίας** → πού “κολλάει” η γνώση μέσα στον οργανισμό.
- **Διαμεσολαβητές γνώσης (knowledge brokers)** → άτομα-γέφυρες που συνδέουν διαφορετικές ομάδες.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ (ΣΥΝ'ΕΧΕΙΑ)

Η ΑΚΔ μπορεί να:

- Βελτιώσει τη ροή γνώσης σε έναν οργανισμό.
- Αναδείξει κρυφές πηγές επιρροής, όχι απαραίτητα βάσει θέσης, αλλά βάσει δικτύωσης.
- Εντοπίσει απομονωμένα άτομα ή ομάδες που χρειάζονται ενίσχυση συνεργασίας.
- Αναγνωρίσει “φραγμούς γνώσης” (knowledge bottlenecks).

Π.χ. «6 βαθμοί διαχωρισμού»:

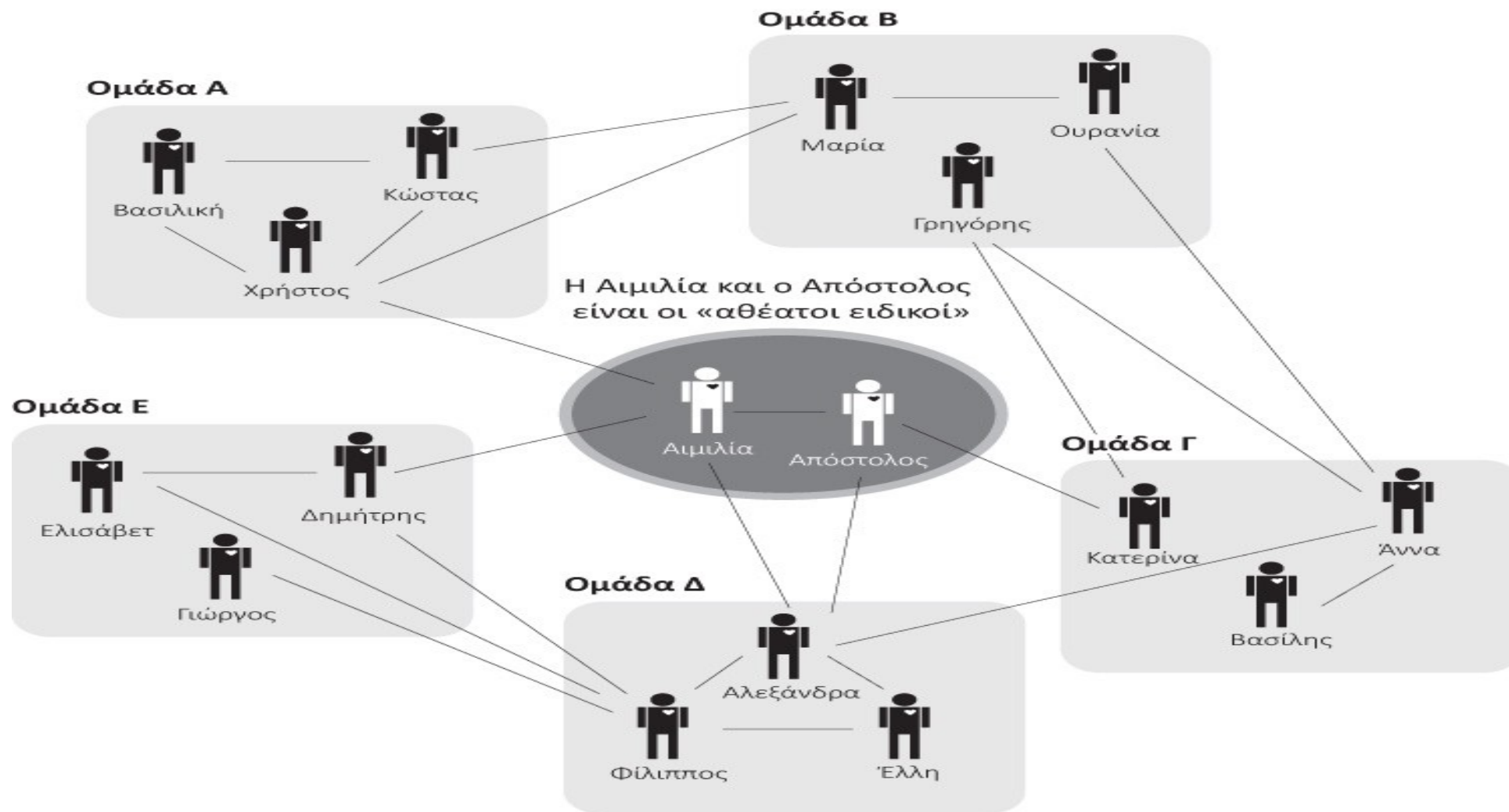
Πρόκειται για τη θεωρία ότι οποιοσδήποτε άνθρωπος στον κόσμο συνδέεται με οποιονδήποτε άλλον μέσω 6 ή λιγότερων ενδιάμεσων γνωριμιών.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ (ΣΥΝΕΧΕΙΑ)

Σχέση με Διαχείριση Γνώσης

- Η ΑΚΔ χρησιμοποιείται ευρέως στη **Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)**, γιατί:
- Αναδεικνύει ποιοι είναι οι “**κόμβοι γνώσης**” (knowledge hubs).
- Βοηθά στη δημιουργία **Κοινοτήτων Πρακτικής (CoPs)**.
- Δείχνει πώς ρέει ή μπλοκάρεται η γνώση μέσα σε έναν οργανισμό.

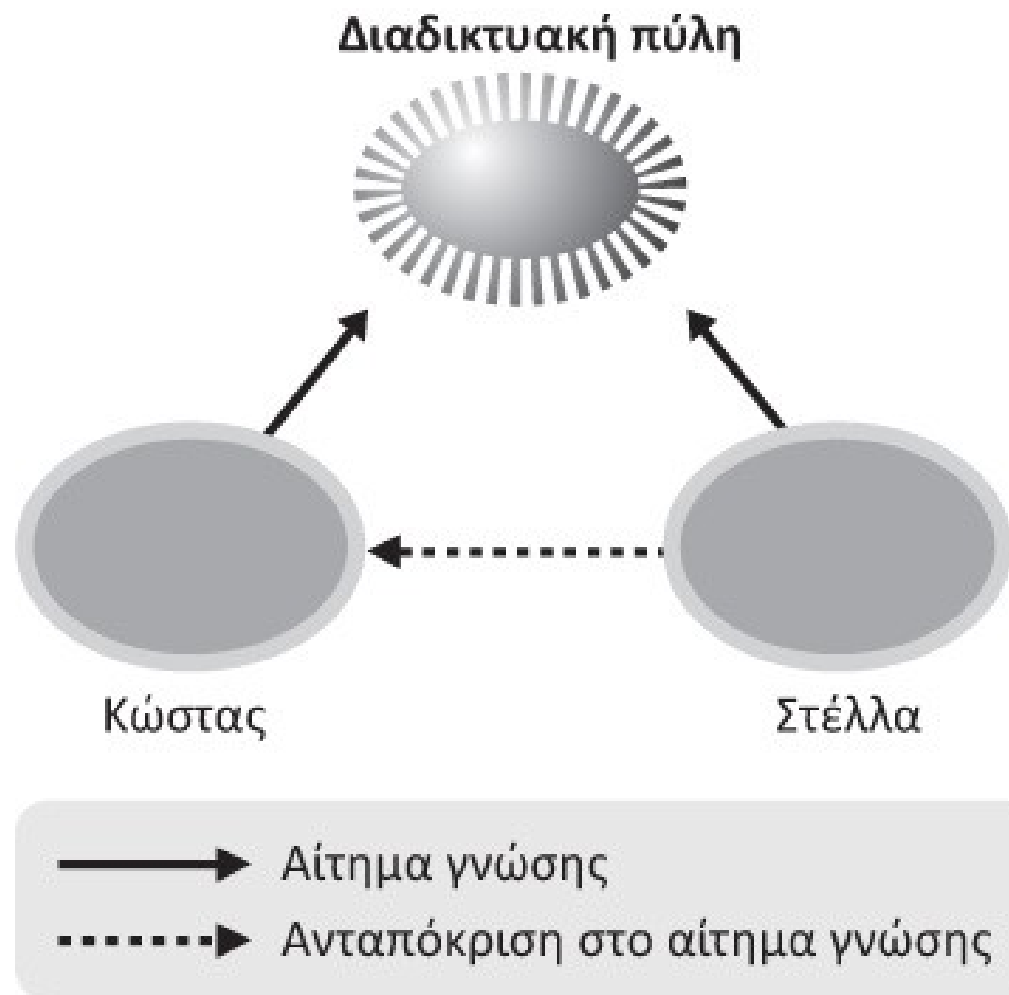
Παράδειγμα ανάλυσης γνωσιακής ροής: Εντοπισμός Αθέατων Ειδικών



ΑΚΔ (ΣΥΝ'ΕΧΕΙΑ)

- Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ίσως αποφασίσετε:
 - Αναδιοργάνωση.
 - Εισαγωγή νέων συγκεκριμένων ρόλων π.χ. ένας συντονιστής για την υποστήριξη της μεταφοράς γνώσης.
 - Τεχνολογίες για την υποστήριξη του εντοπισμού εμπειρογνωσίας, εικονικές συναντήσεις, καθώς και πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.
 - Εισαγωγή ενός νέου στόχου ή θέματος ενδιαφέροντος για συζήτηση.
 - Η αυτοεπίγνωση ίσως αρκεί («να πάρει- είμαι μια μαύρη τρύπα γνώσης!»).

ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΙΑΚΉΣ ΡΟΉΣ



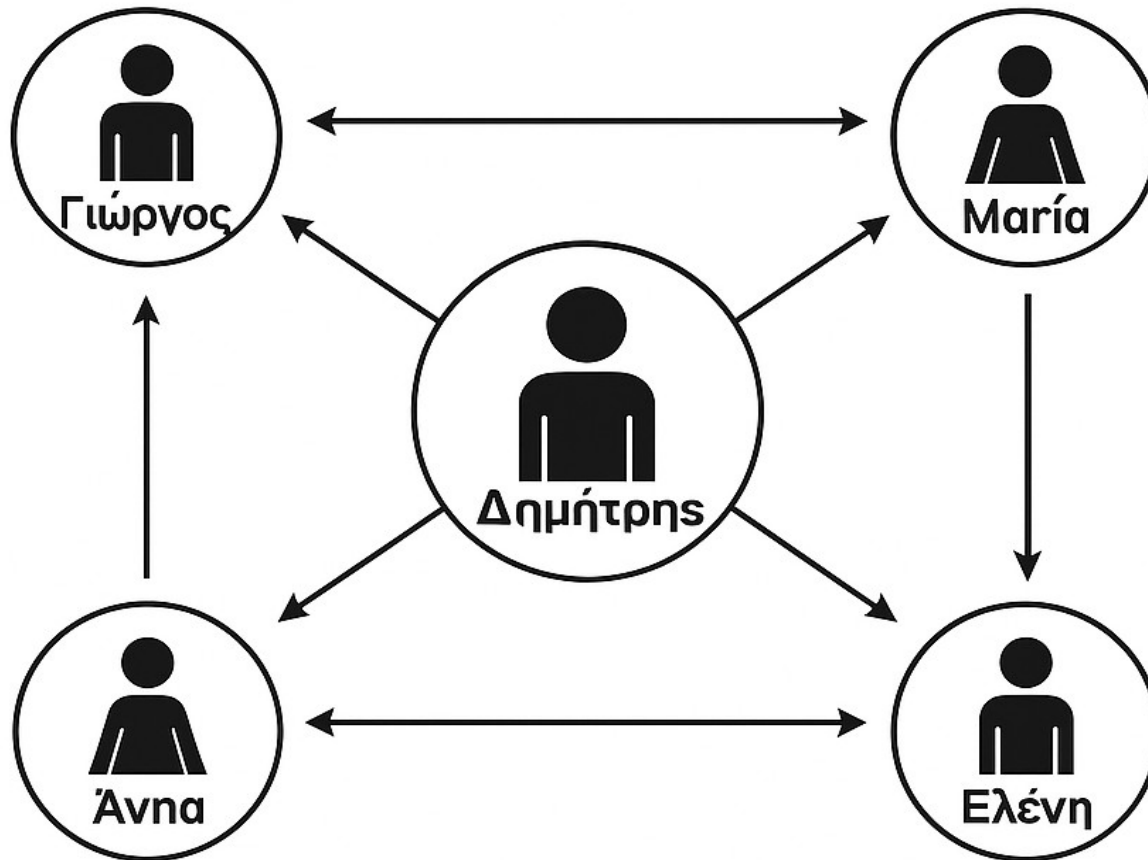
Η “διαδικτυακή πύλη” λειτουργεί ως κόμβος ανταλλαγής γνώσης: συγκεντρώνει αιτήματα, οργανώνει απαντήσεις και διευκολύνει τη διάχυση πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού.

ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑ JACOB L. MORENO (1934)

Το κοινωνιόγραμμα (sociogram) είναι μια οπτική αναπαράσταση των κοινωνικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Δείχνει ποιος συνδέεται με ποιον, πώς επικοινωνούν και ποια είναι η θέση του καθενός μέσα στο δίκτυο.

Προέλευση τεχνικής: κοινωνιολογία
- η μελέτη της συμπεριφοράς μικρών ομάδων

ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ



Το κοινωνιόγραμμα αυτό δείχνει μια **ιεραρχημένη αλλά ευάλωτη δομή γνώσης:**

Αν ο Δημήτρης απουσιάσει, η επικοινωνία μεταξύ των υπόλοιπων μελών **μειώνεται δραστικά.**

Για πιο ανθεκτική ομάδα, χρειάζεται **περισσότερη αμφίδρομη συνεργασία** μεταξύ των υπόλοιπων μελών (Άννα-Μαρία-Ελένη-Γιώργος).

ΟΜΑΔΙΚΉ ΆΣΚΗΣΗ

- Σχεδιάστε ένα κοινωνιόγραμμα της κοινότητας στην οποία ανήκετε: π.χ. την ομάδα εργασίας, την παρέα φίλων σας, ή μια ομάδα συνεργασίας σε κάποιο project ή ομάδα χόμπι/ενδιαφερόντων.
- Να τοποθετήσετε τα μέλη της ομάδας ως κύκλους (κόμβους) και να σχεδιάσετε γραμμές επικοινωνίας:
- Αμφίδρομες γραμμές = συχνή συνεργασία ή ανταλλαγή γνώσης.
- Μονόδρομες γραμμές = ροή πληροφορίας μόνο προς μία κατεύθυνση. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε διαφορετικά χρώματα για είδη σχέσεων (π.χ. επαγγελματική, φιλική, γνώσης).
- Αναλύστε το κοινωνιόγραμμα σας.



Κ'ΥΡΙΑ ΣΗΜΕΊΑ

- Κοινωνική φύση της γνώσης.
- Ισχύς της μάθησης ανάμεσα σε ομότιμους.
- Γνωρίζω κάτι έναντι γνωρίζω κάποιον που γνωρίζει κάτι.
- Δυνατότητα εικονικών κοινοτήτων – διαμεσολαβημένων από την τεχνολογία.
- Ανάγκη για εμπιστοσύνη: ιστορικό χρήσης, αμοιβαιότητα, αξιοπιστία, αντιληπτή ικανότητα/εμπειρογνωσία.

ΤΙ ΜΠΟΡΕΊ ΝΑ ΠΆΕΙ ΣΤΡΑΒΎ;

- Εμπόδια στον διαμοιρασμό γνώσης*
 1. Ατομικά εμπόδια.
 2. Οργανωσιακά εμπόδια.
 3. Τεχνολογικά εμπόδια.
 4. Άλλα.

**Από τον Riege, 2005*

ΑΤΟΜΙΚΑ ΕΜΠΪΟΔΙΑ

- Έλλειψη χρόνου για διαμοιρασμό γνώσης.
- Έλλειψη χρόνου για τον εντοπισμό συναδέλφων που χρειάζονται συγκεκριμένη γνώση.
- Ανησυχία ότι ο διαμοιρασμός θα μειώσει ή θα θέσει σε κίνδυνο την εργασιακή ασφάλεια των ατόμων.
- Χαμηλή επίγνωση και συνειδητοποίηση της αξίας και του οφέλους που έχει για τους άλλους η γνώση που κατέχει κάποιος.
- Κυριαρχία του διαμοιρασμού της ρητής παρά της άρρητης γνώσης, όπως τεχνογνωσία και εμπειρογνωσία, που απαιτούν εφαρμοσμένη μάθηση, παρατήρηση, διάλογο και διαδραστική επίλυση προβλημάτων.
- Χρήση ισχυρής ιεραρχίας, κοινωνικής θέσης και επίσημης εξουσίας (εκμετάλλευση θέσης).
- Ελλιπής ανοχή σε σφάλματα του παρελθόντος που θα ενίσχυαν τα αποτελέσματα της ατομικής και οργανωσιακής μάθησης.

ΑΤΟΜΙΚΑ ΕΜΠΪΟΔΙΑ/2

- Διαφορές στα επίπεδα εμπειρίας.
- Απουσία χρόνου επαφής και αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις πηγές και στους δέκτες γνώσης.
- Ελλιπής λεκτική/γραπτή επικοινωνία και διαπροσωπικές δεξιότητες.
- Διαφορές στην ηλικία, στο φύλο, στα επίπεδα εκπαίδευσης.
- Διαφορές στην εθνική κουλτούρα ή στο εθνικό υπόβαθρο και στις αξίες και στις πεποιθήσεις που σχετίζονται με αυτά (γλώσσα).
- Έλλειψη κοινωνικού δικτύου.
- Φόβος μη αναγνώρισης και απόδοσης ευσήμων από διευθυντικά στελέχη και συναδέλφους.
- Απουσία εμπιστοσύνης στους ανθρώπους επειδή χρησιμοποιούν τη γνώση λανθασμένα ή λαμβάνουν εύσημα για αυτήν χωρίς να το δικαιούνται.
- Απουσία εμπιστοσύνης ως προς την ακρίβεια και αξιοπιστία της γνώσης, εξαιτίας της πηγής.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΆ ΕΜΠΌΔΙΑ

- Απουσιάζει ή είναι ασαφής η ενσωμάτωση της στρατηγικής και των πρωτοβουλιών ΔΓ στους στόχους και στη στρατηγική προσέγγιση της εταιρείας.
- Απουσία ηγεσίας και διοικητικής κατεύθυνσης ως προς τη σαφή επικοινωνία των οφελών και των αξιών που έχουν οι πρακτικές διαμοιρασμού γνώσης.
- Έλλειψη επίσημων και ανεπίσημων χώρων για την ανταλλαγή γνώσης.
- Απουσία διαφανών συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης που θα παρακινούσαν τα άτομα να διαμοιράζονται περισσότερο τη γνώση τους.
- Η υπάρχουσα κουλτούρα δεν παρέχει επαρκή υποστήριξη για τις πρακτικές διαμοιρασμού.
- Ανεπάρκεια εταιρικών πόρων που θα παρείχαν επαρκείς ευκαιρίες διαμοιρασμού.
- Υψηλή εξωτερική ανταγωνιστικότητα στις επιχειρηματικές μονάδες ή στους λειτουργικούς τομείς και ανάμεσα στις θυγατρικές (π.χ. σύνδρομο δεν-εφευρέθηκε-εδώ).

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΆ ΕΜΠΌΔΙΑ/2

- Οι ροές επικοινωνίας και γνώσης περιορίζονται σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις (π.χ. με κατεύθυνση από την ανώτατη διοίκηση).
- Το φυσικό εργασιακό περιβάλλον και ο σχεδιασμός των χώρων εργασίας περιορίζουν τις αποτελεσματικές πρακτικές διαμοιρασμού.
- Υψηλή εσωτερική ανταγωνιστικότητα στις επιχειρηματικές μονάδες ή στους λειτουργικούς τομείς και ανάμεσα στις θυγατρικές.
- Η ιεραρχική οργανωσιακή δομή εμποδίζει ή καθυστερεί τις περισσότερες πρακτικές διαμοιρασμού.
- Συχνά, το μέγεθος των επιχειρηματικών μονάδων δεν είναι αρκετά μικρό και είναι μη διαχειρίσιμο ώστε ενισχύει την επαφή και να διευκολύνει τον διαμοιρασμό.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΪΟΔΙΑ

- Η απουσία ενσωμάτωσης συστημάτων και διεργασιών της τεχνολογίας πληροφοριών παρεμποδίζει την εργασία των ατόμων.
- Η απουσία τεχνικής υποστήριξης (εσωτερικής και εξωτερικής) και άμεσης συντήρησης των ενσωματωμένων συστημάτων πληροφορικής εμποδίζει τη ρουτίνα των εργασιών και τις ροές επικοινωνίας.
- Μη ρεαλιστικές προσδοκίες των εργαζόμενων ως προς το τι μπορεί και δεν μπορεί να κάνει η τεχνολογία.
- Απουσία συμβατότητας ανάμεσα στα διαφορετικά συστήματα και στις διεργασίες της τεχνολογίας πληροφοριών.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΪΟΔΙΑ/2

- Η αναντιστοιχία ανάμεσα στις ανάγκες των ατόμων και στα ενσωματωμένα συστήματα και τις διεργασίες της τεχνολογίας πληροφοριών περιορίζει τις πρακτικές διαμοιρασμού.
- Απροθυμία χρήσης των συστημάτων πληροφορικής εξαιτίας της έλλειψης εξοικείωσης και εμπειρίας με αυτά.
- Απουσία κατάρτισης για την εξοικείωση των εργαζόμενων με τα νέα συστήματα και τις διεργασίες της τεχνολογίας πληροφοριών.
- Απουσία επικοινωνίας και ενημέρωσης ως προς τα πλεονεκτήματα που έχουν τα νέα συστήματα έναντι των υφιστάμενων.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΉ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΆ

- Σύμφωνα με έρευνες, σε ένα κατάστημα (όπως ένα σούπερ μάρκετ), το 90% των ανθρώπων στρίβει δεξιά αντί να προχωρήσει ίσια ή να στρίψει αριστερά.
 - Ποια είναι η αντίστοιχη συμπεριφορά στο διαδίκτυο;
 - Παρόμοια με τα συστήματα **GPS** που δείχνουν πού βρισκόταν κάποιος, με ποια σειρά, πόσο συχνά, για πόσο χρόνο. Η διαδικτυακή συμπεριφορά μπορεί να χαρτογραφηθεί, να παρακολουθηθεί και να αναλυθεί όπως η φυσική τοποθεσία (χρήση **analytics**, **cookies** και ψηφιακών ιχνών).

ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗΣ ΠΡΟΦΪΛ ΟΜΆΔΩΝ

- Τμηματοποίηση: Αναφέρεται στην κατάταξη ανθρώπων σε κατηγορίες με βάση κοινά χαρακτηριστικά.
 - Κατηγοριοποίηση χρηστών με βάση πληροφορίες που αποκτήθηκαν εύκολα.
 - Η αρχική ταξινόμηση μπορεί να βασίζεται σε απλά, δημογραφικά ή συμπεριφορικά δεδομένα (ηλικία, ρόλος, προτιμήσεις, συχνότητα χρήσης, κ.ά.).
 - Ένας καλός συμβιβασμός ανάμεσα στην ατομική εξατομίκευση και στη μαζική προσαρμογή.
 - Η εξατομίκευση απευθύνεται στις ανάγκες του κάθε ατόμου.
 - Η μαζική προσαρμογή προσφέρει κοινές λύσεις με στοιχεία ευελιξίας.
 - Τα βασικά προφίλ μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημείο εκκίνησης και αργότερα μπορούν να βελτιστοποιηθούν περαιτέρω με την εξατομίκευση.
 - δημογραφική σκιαγράφηση προφίλ (ηλικία, φύλο, εκπαίδευση, εμπειρία, θέση).
 - γνωστική σκιαγράφηση: ψυχομετρικά ή προσωπικά προφίλ (π.χ. εξωστρεφείς/εσωστρεφείς, ορθολογικοί/διαισθητικοί).

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΉ ΣΚΙΑΓΡΑΦΉΣΗ ΠΡΟΦΊΛ

Τα **δημογραφικά και γεωγραφικά δεδομένα** (όπως ο ταχυδρομικός κώδικας) αντανακλούν **κοινωνικά, οικονομικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά** που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη σκιαγράφηση προφίλ χρηστών ή καταναλωτών.

- Είστε το μέρος όπου ζείτε – ο ταχυδρομικός σας κώδικας.
 - Έχετε πολλά κοινά με τους γείτονές σας! (η γεωγραφία προβλέπει συμπεριφορές και προτιμήσεις)
 - **Polk Data, CompuSearch** (παραδείγματα εταιρειών που ειδικεύονται στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων καταναλωτών βάσει τοποθεσίας)
 - Η Στατιστική Εταιρεία του Καναδά χρησιμοποιεί συνδυαστική προσέγγιση όπου τα δημογραφικά δεδομένα συνδυάζονται με ψυχογραφικά (συμπεριφορές, αξίες, στάσεις).
 - Δίνετε τον ταχυδρομικό σας κώδικα στο ταμείο του σούπερ μάρκετ;

Η μοίρα σας ίσως εξαρτάται επίσης από
τον ταχυδρομικό σας κώδικα.

ΣΥΝΟΨΪΖΟΝΤΑΣ...

Λόγος

Γεωγραφική χαρτογράφηση

Δημογραφική ανάλυση

Στρατηγική ανάπτυξη

Marketing & διαφήμιση

Στατιστική συλλογή

Τι επιτυγχάνει

Κατανόηση από πού προέρχονται οι πελάτες

Προφίλ περιοχής: εισόδημα, ηλικία, τρόπος ζωής

Απόφαση για νέα καταστήματα ή τοπικές προσφορές

Προσωποποιημένα μηνύματα ανά περιοχή

Ανώνυμα δεδομένα χωρίς GDPR προβλήματα



ΓΝΩΣΙΑΚΑ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΜΒΤΙ

- Γνωσιακές διαφορές.
 - Όλοι έχουμε προτιμώμενους τρόπους σκέψης που επηρεάζουν τον τρόπο που λαμβάνουμε αποφάσεις, που αλληλεπιδρούμε με τους άλλους και που προτιμούμε να μαθαίνουμε (γνωστική ψυχολογία).
 - Αυτοί οι τρόποι δεν είναι ούτε καλοί ούτε κακοί.
 - Αναδύονται στα πρώτα χρόνια της ζωής μας και τείνουν να παραμένουν σταθεροί στην πάροδο του χρόνου (θεωρία της προσωπικότητας από Jung, Myers & Briggs).
 - Οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν επαγγέλματα που λειτουργούν ως ανταμοιβή ή αντιστοιχούν στα προτιμώμενα γνωσιακά στυλ τους.
 - Το τεστ προσωπικότητας **Myer-Briggs (MBTI)** αποτελεί παράδειγμα ενός ευρέως χρησιμοποιούμενου εργαλείου για την αποτίμηση γνωσιακών στυλ σε τυπολογία προσωπικότητας.

Η σύνδεση των δύο (δημογραφικής και γνωστικής σκιαγράφησης) επιτρέπει **πολυδιάστατη κατανόηση ομάδων** και **στοχευμένες παρεμβάσεις** (σε εκπαίδευση, επικοινωνία, ηγεσία, marketing κ.λπ.).

ΔΙΑΧΕΪΡΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- Γενικά τα διευθυντικά στελέχη ενεργούν με δυο τρόπους:
 - Το **σύνδρομο του άνετου κλώνου** – προσλαμβάνουν, συνεργάζονται, συζητούν με άτομα σαν τους ίδιους.
 - **Δημιουργική τριβή** – εκτιμούν την ποικιλία των στυλ σκέψης και σχεδιάζουν συνειδητά ένα πλήρες φάσμα προσεγγίσεων για τον οργανισμό και τις ομάδες εργασίας.

Η διαχείριση διαφορετικότητας ξεκινά από την αυτογνωσία του ηγέτη (να γνωρίζει τις δικές του προκαταλήψεις και γνωσιακό στυλ).

**ΠΡΟΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: μην το παρακάνετε με τις
«ταμπέλες»!**

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. «Ποιο από τα δύο πρότυπα βλέπετε πιο συχνά σε ελληνικούς οργανισμούς;»
2. «Πώς θα προωθούσατε τη δημιουργική τριβή χωρίς να οδηγήσει σε σύγκρουση;»
3. «Πώς μπορεί ένας ηγέτης να αποφύγει το σύνδρομο του κλώνου;»



ΣΥΖΗΤΗΣΗ

1. Στους ελληνικούς οργανισμούς παρατηρείται πιο συχνά το “σύνδρομο του άνετου κλώνου”.

Αυτό οφείλεται σε:

- Ισχυρή έμφαση στις προσωπικές σχέσεις & γνωριμίες
- Κουλτούρα ομοιογένειας (ασφάλεια-εμπιστοσύνη σε «όμοιους»)
- Περιορισμένη εκπαίδευση στη διαχείριση diversity & inclusion
- Αντίληψη ότι η διαφορετική άποψη «απειλεί» αντί να ενισχύει τη συνεργασία
- Ωστόσο, τοπίο αλλάζει σταδιακά σε πολυεθνικές, τεχνολογικές εταιρείες και start-ups όπου η διαφορετικότητα και η δημιουργική τριβή θεωρούνται στρατηγικό πλεονέκτημα.



ΣΥΖΗΤΗΣΗ

2. Για να καλλιεργηθεί δημιουργική τριβή χωρίς να γίνει σύγκρουση, απαιτείται:
- Ψυχολογική ασφάλεια: Τα μέλη να νιώθουν ότι μπορούν να εκφραστούν χωρίς φόβο τιμωρίας.
 - Κανόνες συνεργασίας:
 - Εστίαση στο θέμα, όχι στο άτομο.
 - Σεβασμός, ενεργητική ακρόαση, turn-taking.
 - Διαφορετικοί ρόλοι σκέψης: Καθορισμός ρόλων τύπου devil's advocate, data champion, innovator κ.λπ.
 - Δομημένη συζήτηση
 - Χρήση τεχνικών όπως "brainwriting", "Six Thinking Hats".
 - Εκπαίδευση σε δεξιότητες επικοινωνίας & επίλυσης συγκρούσεων
- Στόχος: διαφορετικές απόψεις = πλουραλισμός ιδεών, όχι προσωπική αντιπαράθεση

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

3. Ένας ηγέτης μπορεί να αποφύγει την παγίδα της ομοιογένειας με:

- Συνειδητοποίηση προκαταλήψεων: Αναγνώριση ότι τείνουμε προς “όμοιους μας”.
- Διαφοροποιημένα κανάλια προσλήψεων: Διαφορετικά backgrounds, πανεπιστήμια, εμπειρίες.
- Structured interviews / αξιολόγηση: Όχι “πάμε με το ένστικτο”, αλλά με κριτήρια.
- Cross-functional και cross-cultural ομάδες
- Στόχους diversity στις ομάδες: Όχι μόνο σε φύλο ή ηλικία, αλλά και σε γνωσιακά στυλ, προσωπικότητα, εμπειρίες.
- Ενθάρρυνση “διαφορετικής φωνής”: Ενεργός αναζήτηση διαφορετικών απόψεων στη λήψη αποφάσεων.

Ο ηγέτης πρέπει να είναι επίτηδες ανοιχτός στο «άβολο», γιατί εκεί γεννιέται η καινοτομία.















BRAINWRITING

- **Τι είναι:** Εναλλακτική μορφή brainstorming. Αντί να μιλάνε, οι συμμετέχοντες **γράφουν σιωπηλά** τις ιδέες τους σε χαρτί (ή ψηφιακά).
- **Πώς λειτουργεί:**
 - Κάθε άτομο γράφει 3 ιδέες.
 - Μετά από λίγα λεπτά, **ανταλλάσσουν τα χαρτιά** και βασίζονται στις ιδέες των άλλων για να τις επεκτείνουν ή να προσθέσουν νέες.
 - Η διαδικασία επαναλαμβάνεται 2-3 φορές.
- **Πλεονέκτημα:** Όλοι συμμετέχουν ισότιμα, χωρίς να επηρεάζονται από τους πιο «δυνατούς» ομιλητές της ομάδας.



SIX THINKING HATS (EDWARD DE BONO)

- **Τι είναι:** Η πιο γνωστή **τεχνική παράλληλης σκέψης**. Κάθε «καπέλο» αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης, και τα μέλη φορούν (νοητά) το ίδιο καπέλο ταυτόχρονα για να δουν ένα πρόβλημα από πολλές οπτικές.
- **Τα 6 καπέλα:**
 -  **Λευκό:** Γεγονότα, δεδομένα, αντικειμενική ανάλυση.
 -  **Κόκκινο:** Συναισθήματα, διαίσθηση, αντιδράσεις.
 -  **Μαύρο:** Κίνδυνοι, προβλήματα, αρνητικές πλευρές.
 -  **Πράσινο:** Δημιουργικότητα, νέες ιδέες.
 -  **Κίτρινο:** Θετική σκέψη, πλεονεκτήματα.
 -  **Μπλε:** Διαδικασία, έλεγχος της συζήτησης.
- **Χρήση:** Εξαιρετικό εργαλείο για ομάδες που θέλουν να αποφύγουν συγκρούσεις ή να εξετάσουν ισορροπημένα ένα ζήτημα.

Καπέλο	Χρώμα	Τύπος σκέψης	Ερωτήσεις / Εστίαση
 Λευκό	Αντικειμενικότητα	Γεγονότα, στοιχεία, δεδομένα	Τι ξέρουμε; Τι πληροφορίες χρειαζόμαστε;
 Κόκκινο	Συναισθηματική	Διαίσθηση, συναισθήματα, αντιδράσεις	Πώς νιώθουμε για αυτό; Τι μας λέει το ένστικτό μας;
 Μαύρο	Κριτική/Αρνητική	Κίνδυνοι, αδυναμίες, προβλήματα	Τι μπορεί να πάει στραβά; Πού χρειάζεται προσοχή;
 Κίτρινο	Θετική	Πλεονεκτήματα, οφέλη, αξία	Τι θετικό υπάρχει; Πώς μπορεί να πετύχει;
 Πράσινο	Δημιουργική	Νέες ιδέες, εναλλακτικές λύσεις	Τι άλλο μπορούμε να κάνουμε; Ποια νέα προσέγγιση;
 Μπλε	Διαδικαστική	Έλεγχος, οργάνωση σκέψης	Πώς θα οργανώσουμε τη συζήτηση; Ποια καπέλα φορέσαμε ως τώρα;



SIX THINKING HATS (EDWARD DE BONO)

Πώς εφαρμόζεται στην πράξη:

- **Ορισμός προβλήματος / θέματος**
Π.χ. «Πώς θα αυξήσουμε την ικανοποίηση των πελατών στο ξενοδοχείο μας;»
- **Ο συντονιστής εξηγεί τα 6 καπέλα**
Δείχνει τι σημαίνει το καθένα και ορίζει τη σειρά που θα ακολουθηθεί.
- **Όλοι φορούν το ίδιο καπέλο ταυτόχρονα**
 - Όταν “φορούν” το λευκό, μιλούν **μόνο με δεδομένα και στοιχεία.**
 - Μετά αλλάζουν όλοι στο επόμενο (π.χ. κόκκινο) και εκφράζουν **συναισθήματα ή διαισθήσεις.**
 - Συνεχίζεται έτσι για όλα τα καπέλα.
- **Συντονιστής κρατά σημειώσεις:** Καταγράφει τι ειπώθηκε σε κάθε στάδιο.
- **Συνολική αποτίμηση (μπλε καπέλο):** Η ομάδα κρίνει ποιες ιδέες ήταν πιο χρήσιμες και ποια επόμενα βήματα χρειάζονται.



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Θέμα: «Να εισάγουμε πρόγραμμα τηλεργασίας στο τμήμα;»

Καπέλο

-  Λευκό
-  Κόκκινο
-  Μαύρο
-  Κίτρινο
-  Πράσινο
-  Μπλε

Τι λένε τα μέλη

«Το 40% των εταιρειών το εφαρμόζουν ήδη»,
«Έχουμε την τεχνολογία».

«Νιώθω πως θα χάσουμε τη συνοχή της ομάδας».

«Μπορεί να μειωθεί η συνεργασία και η
επίβλεψη».

«Θα μειωθεί το στρες και τα κόστη
μετακίνησης».

«Μπορούμε να δοκιμάσουμε υβριδικό μοντέλο
3+2 ημερών».

«Καταλήγουμε να κάνουμε πιλοτική δοκιμή για 2
μήνες».



SIX THINKING HATS: ΟΦ΄ΕΛΗ

- Όλοι συμμετέχουν χωρίς αντιπαραθέσεις.
- Δίνει πολυδιάστατη κατανόηση του θέματος.
- Ενισχύει τη δημιουργική αλλά και κριτική σκέψη.
- Ιδανικό για ομάδες, φοιτητές, brainstorming ή HR workshops.



ΜΕΡΙΚΆ ΖΗΤΉΜΑΤΑ

- Όσο πιο πολλά δεδομένα συλλέγουμε για να “χαρτογραφήσουμε” άτομα ή ομάδες, τόσο αυξάνονται οι κίνδυνοι παραβίασης προσωπικών δεδομένων (Θέματα GDPR, συγκατάθεσης και διαφάνειας στη χρήση δεδομένων).
 - Ερώτημα για προβληματισμό: Πού τελειώνει η “ανάλυση προφίλ” και πού αρχίζει η παρακολούθηση;
 - Πόσος χρόνος μεσολάβησε, πόσες ενέργειες χρειάστηκαν πριν εδραιωθεί ένα σταθερό μοτίβο. Τα προφίλ (γνωσιακά, ψυχογραφικά, δημογραφικά) **δεν είναι στατικά**, αλλά εξελίσσονται με το χρόνο, την εμπειρία και το πλαίσιο.
 - Επίπεδο απαιτούμενης λεπτομέρειας (αποτελεσματικότητα ως προς το κόστος).
 - **Η λεπτομέρεια έχει κόστος.**
 - Αν προσπαθήσουμε να εξατομικεύσουμε υπερβολικά (π.χ. “ένα προφίλ ανά άτομο”), αυξάνονται:
 - ο χρόνος,
 - οι πόροι,
 - η πολυπλοκότητα.
- Π.χ. σε εκπαιδευτικά περιβάλλοντα: η πλήρης προσαρμογή στα “μαθησιακά προφίλ” κάθε φοιτητή είναι ανέφικτη· χρειάζεται “εξατομίκευση μέσα στα όρια”.

ΕΠΙΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Andreas Riege (Riege, A. 2005. “Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider.” *Journal of Knowledge Management* **9**(3): 18-35).
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, *17*(3), 379-397.
- Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, *17*(2), 250-277.

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

