



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Ενότητα 6:

Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγεσία στη Διαχείριση Γνώσης

Δρ. Εύα Μαυράκη

Email: evamavraki@hmu.gr

Διοίκηση: Δομικά Στοιχεία

Οι οργανισμοί μάθησης είναι ικανοί σε 5 δραστηριότητες:

1. Συστηματική επίλυση προβλημάτων π.χ. χρήση επιστημονικής προσέγγισης.
2. Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις.
3. Μάθηση από τη δική τους εμπειρία & το ιστορικό (διδάγματα, ανασκοπήσεις έργων).
4. Μάθηση από τα διδάγματα και τις βέλτιστες πρακτικές των άλλων (συγκριτική αξιολόγηση, δικτύωση).
5. Γρήγορη και αποδοτική μεταφορά γνώσης μέσα στον οργανισμό (κατάρτιση, συναντήσεις κατά το μεσημεριανό γεύμα...)

Καινοτομία και Επιτυχία

Τι ρόλο παίζει η κουλτούρα στην οργανωσιακή καινοτομία; Στην οργανωσιακή επιτυχία;

- Κανάλια επικοινωνίας π.χ. επίσημα έναντι ανεπίσημων.
- Στάσεις π.χ. τι ανταμείβεται: ομαδική εργασία έναντι ατομικού επιτεύγματος.
- Πώς μαθαίνουν τα άτομα και οι οργανισμοί π.χ. επιτρέπονται τα λάθη ή...

Επίσημα κανάλια επικοινωνίας (formal channels)

Είναι τα **δομημένα, οργανωμένα, θεσμοθετημένα** μέσα μέσω των οποίων ο οργανισμός *επίσημα* μεταφέρει πληροφορίες και γνώση.

➤ Παραδείγματα:

- Εγχειρίδια, διαδικασίες, SOPs
- Εβδομαδιαίες συναντήσεις τμημάτων
- Ανακοινώσεις διοίκησης
- Ενημερωτικά email, newsletters
- Intranet, επίσημες πλατφόρμες γνώσης
- Εκπαίδευση – σεμινάρια – e-learning
- Reports & dashboards

Ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας (informal channels)

Είναι οι **ανεπίσημες, καθημερινές, προσωπικές** διαδρομές από τις οποίες περνά η γνώση, συχνά *πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά* για tacit knowledge.

➤ Παραδείγματα:

- Συζητήσεις στον διάδρομο ή στο διάλειμμα
- “Πώς το κάνεις αυτό;” μεταξύ συναδέλφων
- WhatsApp/Teams chats χωρίς επίσημο έλεγχο
- Mentoring μεταξύ παλιών και νέων
- “Communities of practice” που λειτουργούν χαλαρά
- Εμπειρικές συμβουλές που μοιράζονται οι εργαζόμενοι

Επίσημα vs. Ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας

- Επίσημα Κανάλια - Χαρακτηριστικό: Η πληροφορία έχει εγκριθεί, είναι «επίσημη», ακολουθεί ιεραρχία, πιο χρήσιμα στη ρητή γνώση.
- Ανεπίσημα Κανάλια - Χαρακτηριστικό: Η γνώση είναι πιο βιωματική, tacit (άρρητη), διαχέεται αυθόρμητα και γρήγορα.

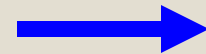
Διαχείριση Γνώσης και Παροχή Αλλαγής

- Την ώρα του μεσημεριανού γεύματος, σε ένα πάρκο βρίσκονται τέσσερις ομάδες των δέκα περίπου ατόμων. Σύντομα, ο ουρανός γεμίζει με απειλητικά μαύρα σύννεφα που προμηνύουν μεγάλη καταιγίδα. Στην πρώτη ομάδα, ένα άτομο σηκώνεται και λέει «Σύντομα θα βρέξει, ακολουθήστε με, θα σας πω ακριβώς τι θα κάνουμε...». Στη δεύτερη ομάδα, κάποιος λέει «Έχω ένα σχέδιο: θα σηκωθούμε όλοι όρθιοι και θα περπατήσουμε σε ζευγάρια προς το υπόστεγο, κρατώντας απόσταση δυο μέτρων από το άτομο που είναι μπροστά μας και πίσω μας...». Σε μια τρίτη ομάδα, κάποιος αρχίζουν να συζητούν, εκφράζοντας διαφορετικές απόψεις: «Γιατί να μην σταθούμε κάτω από εκείνο το μεγάλο δέντρο; Ναι, αλλά αν πέσει κεραυνός δεν θα είμαστε ασφαλείς. Τι λέτε για το υπόστεγο; Ακούγεται πιο λογικό κι επιπλέον υπάρχουν πάγκοι όπου μπορούμε να καθίσουμε και να συνεχίσουμε το μεσημεριανό μας.» Στην τελευταία (τέταρτη) ομάδα, κάποιος σηκώνεται όρθιος και λέει: «Αυτό μου θυμίζει την περιπέτεια που είχαμε την τελευταία φορά που είχε καταιγίδα. Θα σας διηγηθώ την ιστορία...».

Διαχείριση Γνώσης και Παροχή Αλλαγής (συνέχεια)

Στην προηγούμενη περιγραφή, αναφέρονται τέσσερις προφανείς διαφορετικοί τύποι μικρο-κουλτούρας:

- **Ομάδα 1:** αυταρχικό δόγμα
- **Ομάδα 2:** μικρο-διαχείριση
- **Ομάδα 3:** απλός καταϊγισμός ιδεών, συνεργατικότητα, με γνώμονα τη γενική συναίνεση
- **Ομάδα 4:** αφήγηση ιστοριών με σκοπό τον διαμοιρασμό της γνώσης από τα διδάγματα ή τις βέλτιστες πρακτικές.



Μια Ιστορία - Εφαλτήριο

◦ Ο Stephen Denning επινόησε την ιδέα της **ιστορίας-εφαλτήριο**, καθώς για πολλά χρόνια προσπαθούσε χωρίς επιτυχία **να εξηγήσει στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη την έννοια της ΔΓ και για ποιο λόγο ήταν απαραίτητη**. Η ιδέα του ήταν να αφηγηθεί μια ιστορία που θα βοηθούσε το ακροατήριο, δηλαδή τα διευθυντικά στελέχη και όσους λαμβάνουν αποφάσεις, να τη χρησιμοποιήσει ως αφετηρία που θα οδηγούσε στην εύκολη κατανόηση της έννοιας της ΔΓ.

Ο Denning χρησιμοποίησε την ακόλουθη ιστορία:

◦ Ένας επαγγελματίας υγείας στη Ζάμπια χρειάστηκε να φτιάξει ένα παρασκεύασμα κατά της ελονοσίας, χρησιμοποιώντας μόνο όσα υλικά είχε στη διάθεσή του. Υπέβαλε ένα ερώτημα τον ιστότοπο της Παγκόσμιας Τράπεζας και μέσα σε 48 ώρες έλαβε μια απάντηση που του έδινε μια εφικτή λύση.

Από: Stephen Denning (2001) The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Boston, MA: Butterworth-Heineman.

Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;

- Κάποιοι συγγραφείς, ορίζουν την εταιρική κουλτούρα ως ένα σύνολο ερμηνειών **(συχνά μη επίσημα δηλωμένων!)** που μοιράζονται από κοινού τα μέλη μιας κοινότητας. Οι κοινές ερμηνείες αποτελούνται από τις **νόρμες, τις αξίες, τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις και τα πρότυπα** (V. Sathe).
- Η κουλτούρα ορίζεται ως ένα **«ολοκληρωμένο μοτίβο ανθρώπινης συμπεριφοράς που περιλαμβάνει τη σκέψη, τον λόγο, τη δράση και τα τεχνουργήματα και εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου να μαθαίνει και να μεταδίδει τη γνώση στις επόμενες γενιές»** (Webster's).
- Ένα **μοτίβο βασικών παραδοχών**. Το οποίο έχει λειτουργήσει αποτελεσματικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρείται έγκυρο.
- **Κάτι που διδάσκεται στα νέα μέλη του οργανισμού ως ο «σωστός» ή αποδεκτός τρόπος** να σκέφτονται, να αντιλαμβάνονται και να αισθάνονται ως προς την εργασία τους στον οργανισμό, τα τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν, κ.ο.κ.

Η ΔΓ σχεδόν πάντα πυροδοτεί την οργανωσιακή αλλαγή

- Η εταιρική κουλτούρα είναι το στοιχείο-κλειδί που διασφαλίζει **τη ροή της σημαντικής γνώσης και των πληροφοριών** σε έναν οργανισμό.
- Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο τον οργανισμό είναι πολύ σημαντικότερη από τις τεχνολογίες επικοινωνιών που εφαρμόζονται για την προώθηση του διαμοιρασμού της γνώσης.
 - **Παραδοσιακά, οι ροές της γνώσης ήταν κάθετες**, δηλαδή από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας του οργανισμού. **Σήμερα, είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να μετατρέψουν την κουλτούρα τους σε μια κουλτούρα στην οποία η ανταμείβεται και η οριζόντια ροή της γνώσης.**
 - Οι οργανισμοί **πρέπει να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν τον διαμοιρασμό και όχι την αποθησαύριση γνώσης.**
 - Η τεχνολογία των επικοινωνιών αποτελεί παράγοντα διευκόλυνσης του διαμοιρασμού γνώσης.

Τρεις Μύθοι για τη ΔΓ:

1. «Φτιάξτε το και θα έρθουν».

- Οι άνθρωποι σπάνια δαπανούν χρόνο για την εκμάθηση νέων εργαλείων.
- Η τεχνολογία δεν τους παρέχει πάντα αυτό που θέλουν/χρειάζονται.
- Συχνά δεν είναι καν σε θέση να γνωρίζουν τι ακριβώς χρειάζονται.

2. «Η τεχνολογία θα αντικαταστήσει τις επαφές πρόσωπο με πρόσωπο».

- Είναι τόσο αδύνατον να αγνοηθεί ο πολύτιμος διαμοιρασμός άρρητης γνώσης.

3. «Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι η μετατροπή της οργανωσιακής κουλτούρας σε κουλτούρα μάθησης».

- Η αλλαγή (και στη συνέχεια η διατήρηση) της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία.

Μερικές Κατ' Ελάχιστο Απαιτήσεις

Εμπόδιο	Πιθανή λύση
Έλλειψη χρόνου και χώρων συνάντησης.	Σεμινάρια, εξ αποστάσεως συναντήσεις, επανασχεδιασμός των φυσικών χώρων εργασίας.
Απόδοση κύρους (status) και ανταμοιβών σε όσους κατέχουν τη γνώση.	Παροχή κινήτρων, αξιολογήσεις απόδοσης, ανάπτυξη προτύπων συμπεριφοράς.
Έλλειψη απορροφητικής ικανότητας (absorptive capacity)	Προσλήψεις με κριτήριο τη δεκτικότητα, εκπαίδευση του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού.
Σύνδρομο δεν-εφευρέθηκε-εδώ (Not-invented-here syndrome).	Μη ιεραρχική προσέγγιση, με βάση την ποιότητα των ιδεών και όχι τη θέση της πηγής στην ιεραρχία
Έλλειψη ανεκτικότητας απέναντι στα λάθη και στα αιτήματα βοήθειας, έλλειψη εμπιστοσύνης.	Αποδοχή και ανταμοιβή της δημιουργικότητας και της συνεργασίας και διασφάλιση της διατήρησης του κύρους όταν κάποιος δεν γνωρίζει κάτι.
Έλλειψη κοινής γλώσσας (όχι μόνο Αγγλικά έναντι Ισπανικών, αλλά και γλώσσα μηχανικού έναντι γλώσσας διευθυντικού στελέχους).	Καθιέρωση μιας ταξινομίας γνώσης και ενός λεξικού γνώσης για το περιεχόμενο της γνώσης, τυποποίηση προτύπων, μεταφραστές, μεταδεδομένα και προσωπικό υποστήριξης γνώσης.

Το σύνδρομο “Not Invented Here” (NIH)

Περιγράφει την **τάση ατόμων ή οργανισμών να απορρίπτουν ιδέες, λύσεις ή τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί εκτός της δικής τους ομάδας ή οργανισμού**, απλώς και μόνο επειδή δεν δημιουργήθηκαν εσωτερικά.

Πρόκειται για μια **γνωστική και οργανωσιακή προκατάληψη** όπου:

- Οι εργαζόμενοι δείχνουν **αντίσταση** στην υιοθέτηση εξωτερικών πρακτικών/γνώσης.
- Υπάρχει **υπερβολική εμπιστοσύνη** στις εσωτερικές ικανότητες και συχνά μια μορφή οργανωσιακού “εγωισμού”.
- Η εξωτερική γνώση θεωρείται **λιγότερο αξιόπιστη, λιγότερο εφαρμόσιμη, ή κατώτερη**.

Συχνά προκύπτει από:

- **Πολιτισμό** που προωθεί την αυτάρκεια (“εμείς ξέρουμε καλύτερα”).
- **Έλλειψη εμπιστοσύνης** σε άλλες ομάδες/οργανισμούς.
- **Αίσθημα ιδιοκτησίας** της γνώσης (“πρέπει να είναι δικό μας”).
- **Φόβο απώλειας ελέγχου**.
- **Επαγγελματικό ναρκισσισμό** (ιδιαίτερα σε R&D ομάδες).

Το σύνδρομο “Not Invented Here” (NIH)

Το σύνδρομο NIH θεωρείται **εμπόδιο στη μεταφορά και απορρόφηση γνώσης**. Ειδικά σε:

- Συγχωνεύσεις και εξαγορές (M&A)
- Ομάδες R&D
- Δίκτυα συνεργασίας
- Open innovation

Οδηγεί σε:

- Καθυστέρηση υιοθέτησης αποτελεσματικών λύσεων
- Διπλή δουλειά (re-inventing the wheel)
- Χαμηλότερη αποδοτικότητα
- Προβλήματα στην οργανωσιακή μάθηση

Παράδειγμα:

Μια εταιρεία αγοράζει ένα λογισμικό που χρησιμοποιείται διεθνώς και θεωρείται κορυφαίο, αλλά η εσωτερική IT ομάδα επιμένει να «φτιάξει δικό της», παρότι το κόστος είναι μεγαλύτερο και η ποιότητα χαμηλότερη → **NIH σε δράση**.

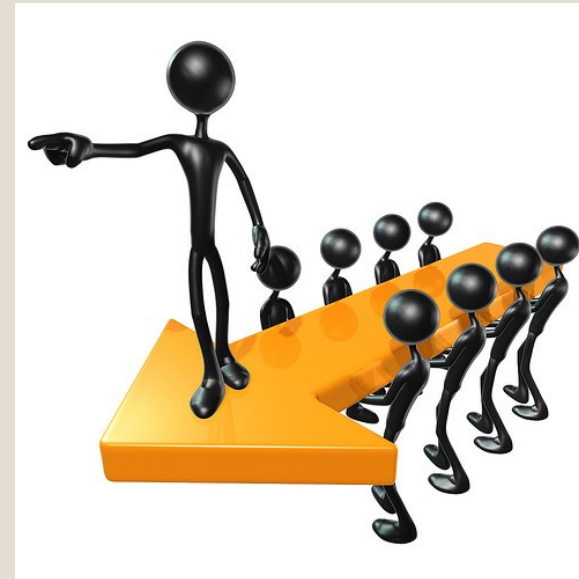
Τύποι Κουλτούρας

- Τέσσερις βασικοί τύποι:
 1. Κοινωνική κουλτούρα.
 2. Κουλτούρα δικτύου.
 3. Κουλτούρα μισθοφόρου.
 4. Κατακερματισμένη κουλτούρα.

Τύποι κουλτούρας /2

Κοινοτική:

- Δίνει στα μέλη της μια αίσθηση του ανήκειν.
- Οι ηγέτες αυτής της κουλτούρας είναι χαρισματικοί και αποτελούν πηγή έμπνευσης
- Μειονέκτημα: οι ηγέτες ασκούν υπερβολικά μεγάλη επιρροή.



Τύποι κουλτούρας /3

Δικτυωμένη κουλτούρα:

- Όλα τα μέλη θεωρούνται ως μια μεγάλη οικογένεια και έχουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους.
- Στενή επικοινωνία.
- Φροντίζουν το ένα το άλλο.
- Μοιράζονται πληροφορίες.
- Μειονέκτημα: διστάζουν να υποδείξουν την ανεπαρκή απόδοση.



Τύποι κουλτούρας /4

Κουλτούρα μισθοφόρου

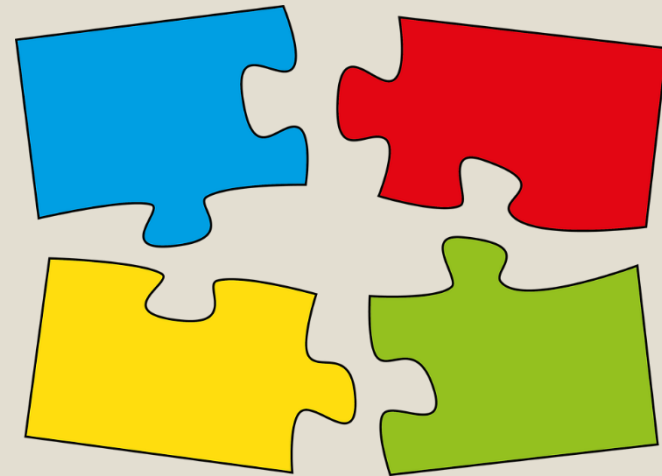
- Εστιάζει αυστηρά στους στόχους.
- Τα μέλη είναι υποχρεωμένα να κατακτούν τους στόχους σε περιορισμένο χρόνο.
- Δεν σχηματίζονται συχνά πολιτικές κλίκες.
- Μειονέκτημα: όσοι δεν πληρούν τα κριτήρια της καλής απόδοσης, αντιμετωπίζονται με σκληρό τρόπο.



Τύποι κουλτούρας /5

Κατακερματισμένη κουλτούρα:

- Τα μέλη δεν έχουν ισχυρή αίσθηση του ανήκειν.
- Οι οργανισμοί απαρτίζονται από ατομιστές.
- Καθένας είναι δεσμευμένος απέναντι στον εαυτό του και στα καθήκοντά του.
- Μειονέκτημα: υπάρχει έλλειψη συνεργασίας.



Μερικά Αρχικά Βήματα Δημιουργίας μιας Κουλτούρας Διαμοιρασμού Γνώσης

- Συνεντεύξεις σε ανθρώπους-κλειδιά από δημοσιογράφους γνώσης, με στόχο την καταγραφή των έργων, των βέλτιστων πρακτικών, των διδαγμάτων και καλών ιστοριών.
- Θέσπιση συναντήσεων ΔΓ, για παράδειγμα κατά τη διάρκεια του πρωινού ή μεσημεριανού γεύματος.
- Ενημερωτικά δελτία στα οποία θα δημοσιεύονται οι διάφορες πρωτοβουλίες που σχετίζονται με την ΔΓ και θα προωθούνται τα κατάλληλα πρότυπα συμπεριφοράς.
- Πιλοτικά έργα ΔΓ, όπως είναι τα συστήματα εντοπισμού εμπειρογνωσίας ή τα ενδοδίκτυα, τα οποία θα επιτρέπουν τη συμμετοχή διαφορετικών κοινοτήτων πρακτικής.

Μερικές Ακόμα Κατάλληλες Πρακτικές

Ενθάρρυνση μιας οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί τη γνώση:

- Να αποφεύγεται η άνωθεν (ανώτατη διοίκηση) καθοδήγηση.
- Να επιτρέπεται στην αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας να εξελίσσεται για μια χρονική περίοδο.
- Να προωθούνται θετικά πρότυπα συμπεριφοράς όπου είναι δυνατόν.
- Να δημιουργούνται ευκαιρίες γνωριμίας μεταξύ των ανθρώπων.
- **Η εστίαση να είναι στη σύνδεση ανθρώπων παρά στη σύλληψη και συλλογή περιεχομένου.**

Ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας

- **Τεχνουργήματα** - οι ορατές οργανωσιακές δομές και διεργασίες.
- **Αξίες** - οι επίσημα δηλωμένες στρατηγικές, οι στόχοι, οι φιλοσοφίες και οι αιτιολογίες πίσω από κάθε πράξη.
- **Παραδοχές** – οι βασικές θεμελιώδεις παραδοχές και οι ασυνείδητες, δεδομένες πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις, οι σκέψεις και τα συναισθήματα.

Ανάλυση κουλτούρας /2

- Τα τεχνουργήματα (π.χ. ένας ενδυματολογικός κώδικας) είναι ένα στοιχείο που είναι εύκολο να ανιχνευθεί.
- Αλλά ενδεχομένως να παρουσιάζει δυσκολίες στην κατανόηση.
- Αυτό συμβαίνει, επειδή τα τεχνουργήματα αποτελούν μόνο την κορυφή του παγόβουνου, καθώς παραμένει η πρόκληση του να διακρίνει ή να αποκρυπτογραφήσει κανείς αυτό που αντιπροσωπεύουν.
- Οι έρευνες ή τα ερωτηματολόγια συμβάλλουν στον εντοπισμό των σημαντικών στοιχείων μιας υφιστάμενης κουλτούρας.

Διδάγματα από την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας:

- Παροχή πληροφοριών για τις δεξιότητες και την εμπειρία των εργαζόμενων, ώστε να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα που προκύπτουν από την απουσία ή από τη δυσκολία της εδραίωσης προσωπικών σχέσεων.
- Παροχή μηχανισμών υποστήριξης, όπως είναι η ανατροφοδότηση, ώστε να υπάρχει αποτελεσματικός διαμοιρασμός γνώσης.
- Η ενεργή μεταφορά γνώσης απαιτεί ένα αμφίδρομο κανάλι επικοινωνίας.
- Ανάπτυξη κοινών στόχων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
- **Η ΔΓ είναι μια εξελικτική διεργασία που πρέπει να ενσωματώνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα.**

Γιατί η ηγεσία είναι κρίσιμη στη ΚΜ

- Θέτει σαφές όραμα και "γλώσσα" για τη γνώση (τι θεωρούμε κρίσιμη γνώση).
- Διαμορφώνει κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και μοιρασιάς.
- Αφαιρεί εμπόδια (σιλό, γραφειοκρατία), εξασφαλίζει πόρους.
- Μεταφράζει μάθηση σε απόφαση/αλλαγή (learning-to-action).
- Καθιερώνει μετρήσεις και μηχανισμούς ανατροφοδότησης.

«Η γνώση δεν διαχειρίζεται μόνη της, χρειάζεται όραμα και κουλτούρα»

Ρόλοι ηγέτη στην ΚΜ

- **Sponsor**
 - Δίνει πολιτική κάλυψη και πόρους.
 - Συνδέει ΚΜ με στρατηγική.
- **Architect**
 - Σχεδιάζει διαδικασίες, ρόλους και governance (ιδιοκτησία γνώσης, ροές).
- **Enabler**
 - Δημιουργεί πλαίσια/χώρους ανταλλαγής (Ba), coaching & mentoring.
- **Storyteller**
 - Μετατρέπει εμπειρίες σε ιστορίες-μαθήματα που διαχέονται εύκολα.
- **Boundary Spanner**
 - Γεφυρώνει τμήματα/ειδικότητες και εξωτερικά δίκτυα.

Στυλ ηγεσίας και επίδραση στη γνώση

- **Μετασχηματιστική**
 - Εμπνέει όραμα, ενισχύει πειραματισμό, υψηλή μάθηση/καινοτομία.
- **Υπηρετική (Servant)**
 - Ενδυναμώνει ομάδες, αυξάνει μοιρασιά tacit γνώσης.
- **Συμμετοχική/Δημοκρατική**
 - Ανοικτός διάλογος, CoPs, γρήγορη διάχυση ιδεών.
- **Συναλλακτική**
 - Σταθερότητα/συμμόρφωση, καλό για συνδυασμό ρητής γνώσης, λιγότερη καινοτομία.
- **Αυταρχική**
 - Ταχύτητα σε κρίση, αλλά αναστέλλει ψυχολογική ασφάλεια και μάθηση.

Ηγεσία & SECI: πρακτικές εφαρμογές

- **Κοινωνικοποίηση (Tacit→Tacit)**
 - Shadowing, communities of practice, storytelling.
- **Εξωτερίκευση (Tacit→Explicit)**
 - After Action Reviews (AAR), lessons learned, τεκμηρίωση SOPs.
- **Συνδυασμός (Explicit→Explicit)**
 - Knowledge portals, ταξινομίες, wikis, αναζήτηση.
- **Εσωτερίκευση (Explicit→Tacit)**
 - On-the-job learning, simulators, microlearning.

Κουλτούρα μοιρασιάς γνώσης: τι καλλιεργεί ο ηγέτης

- **Ψυχολογική ασφάλεια:** επιτρέπεται το λάθος ως μάθηση.
- **Διαφάνεια:** ανοικτές συναντήσεις, κοινά dashboards γνώσης.
- **Αναγνώριση/Ανταμοιβή συνεισφοράς** (όχι μόνο ατομικές επιδόσεις).
- **Role modeling:** ο/η ηγέτης μοιράζεται πρώτος/η.
- **Χρόνος για μάθηση:** αναλογία “20% για βελτίωση”.

Κίνητρα & συστήματα ανταμοιβής για ΚΜ

- **Ενδογενή**

- Αίσθημα υπερηφάνειας, αυτονομία, αναγνώριση στην κοινότητα.

- **Εξωγενή**

- Στόχοι/bonus για συνεισφορά σε CoPs, τεκμηρίωση, mentoring.

- **PM Integration**

- Σύνδεση ΚΜ κριτηρίων με αξιολόγηση απόδοσης & προαγωγές.

Κοινότητες Πρακτικής (CoPs) & ο ρόλος της ηγεσίας

- Η επιτυχία της ΚΠ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το **στυλ ηγεσίας** που τη διαμορφώνει και τη στηρίζει. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ **διαφέρει από τον παραδοσιακό "manager"**, δεν είναι ελεγκτικός, αλλά **καθοδηγητικός, εμπνευστικός και συνδετικός**.
- Ο ηγέτης **θέτει ξεκάθαρο σκοπό**: γιατί υπάρχει η κοινότητα και ποια γνώση θέλουμε να αναπτύξουμε. **Ευθυγραμμίζει το όραμα της κοινότητας με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Επικοινωνεί αυτό το όραμα με ενεργητικό και ενθουσιώδη τρόπο**. Π.χ. σε ένα πανεπιστήμιο, ο ηγέτης μιας CoP για «Καινοτόμες Παιδαγωγικές Μεθόδους» εξηγεί ότι στόχος είναι να βελτιωθεί η ποιότητα διδασκαλίας και να τεκμηριωθούν πρακτικές που θα αξιοποιηθούν στο e-learning του ιδρύματος.
- **Δημιουργεί ψυχολογική ασφάλεια**, ώστε τα μέλη να νιώθουν άνετα να εκφραστούν, να κάνουν λάθη και να μάθουν. Αποφεύγει τη ιεραρχική λογική («εγώ είμαι ο ειδικός»), λειτουργεί ως συντονιστής. Ενισχύει τη διαφορετικότητα γνώσης (όλες οι φωνές έχουν αξία). **Παράδειγμα**: Σε CoP νοσηλευτών, ο ηγέτης ξεκινά κάθε συνάντηση με «τι έμαθα αυτή την εβδομάδα από ασθενή ή συνάδελφο», δίνοντας το μήνυμα ότι **η μάθηση προκύπτει από όλους**.

Κοινότητες Πρακτικής (CoPs) & ο ρόλος της ηγεσίας (συνέχεια)

- Οργανώνει τη **συχνότητα συναντήσεων**, τα μέσα επικοινωνίας (π.χ. Teams, intranet). Εξασφαλίζει ότι οι συζητήσεις είναι **εστιασμένες σε πρακτικά ζητήματα** και οδηγούν σε δράση. Ορίζει ρόλους όπως *facilitator*, *scribe* (σημειωτής), *curator* (επιμελητής γνώσης).
- Παράδειγμα:** Σε CoP για “Digital Marketing στα Ξενοδοχεία”, ο ηγέτης οργανώνει **μηνιαία online συνάντηση** και διαχειρίζεται ένα **shared drive** με εργαλεία, templates και success stories.
- Παρακινεί τα μέλη να **μοιραστούν εμπειρίες, να παρουσιάσουν μελέτες, να καθοδηγήσουν άλλους**. Αναγνωρίζει δημόσια τις συνεισφορές (π.χ. «Μαρία, ευχαριστούμε για την τεχνική σου οδηγία!»). Χρησιμοποιεί **εσωτερικά κίνητρα** (αναγνώριση, συνεργασία, επίλυση προβλημάτων) και όχι μόνο χρηματικά.
- **Παράδειγμα:** Σε CoP chefs μιας ξενοδοχειακής αλυσίδας, ο ηγέτης οργανώνει «γευσιγνωσία μάθησης» όπου κάθε σεφ παρουσιάζει ένα τοπικό πιάτο και εξηγεί τη διαδικασία, ενισχύοντας τη **δημιουργική μάθηση**.

Κοινότητες Πρακτικής (CoPs) & ο ρόλος της ηγεσίας (συνέχεια)

- Εξασφαλίζει ότι οι ιδέες **τεκμηριώνονται και μοιράζονται**: σε πρακτικούς οδηγούς, wiki, “lessons learned”. Φροντίζει να υπάρχει **feedback loop**, δηλαδή τι εφαρμόστηκε, τι λειτούργησε, τι όχι. Δρα ως “**boundary spanner**”: συνδέει την κοινότητα με άλλες ομάδες ή το management.

Παράδειγμα: Ο ηγέτης CoP για “Εξυπηρέτηση Πελατών” συγκεντρώνει τα συμπεράσματα των συναντήσεων και τα μετατρέπει σε **checklists που αποστέλλονται σε όλα τα τμήματα** του ξενοδοχείου.

- Παρακολουθεί τη **συμμετοχή, τα αποτελέσματα, και την επιρροή** της κοινότητας. Εξασφαλίζει τη συνέχεια της ΚΠ με **ανανεωμένο περιεχόμενο, mentoring νέων μελών**, και υποστήριξη.

Παράδειγμα: Στο τέλος κάθε εξαμήνου, ο ηγέτης παρουσιάζει στη διοίκηση **3 καλές πρακτικές** που αναπτύχθηκαν από την CoP και πώς αυτές βελτίωσαν δείκτες απόδοσης (π.χ. μείωση παραπόνων πελατών).

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ - Ο Ηγέτης μιας CoP είναι:

- **Συντονιστής** (facilitator, όχι boss)
- **Εμπυχωτής** (coach & mentor)
- **Συνδεδεμένος κρίκος** με τη στρατηγική του οργανισμού
- **Φύλακας κουλτούρας μάθησης και εμπιστοσύνης**

Παράδειγμα Ηγέτη μιας CoP

Κοινότητα Πρακτικής “Front Office Excellence” - Αλυσίδα ξενοδοχείων στην Κρήτη

- **Στόχος:** ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών εξυπηρέτησης και διαχείρισης παραπόνων.
- **Ηγέτης:** ο Operations Manager, ο οποίος λειτουργεί ως *facilitator*.
- **Πρακτικές:**
 - Μηνιαία συνάντηση με θεματικό “mini case” από πραγματικά περιστατικά.
 - Wiki εγγράφων «τι κάνουμε όταν...» για επαναλαμβανόμενα προβλήματα.
 - Βραβείο “Knowledge Champion” στο τέλος της σεζόν.
- **Αποτέλεσμα:** αύξηση ικανοποίησης πελατών κατά 12% και ταχύτερη εκπαίδευση νέων υπαλλήλων.

Συμπεράσματα

- Ένα περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει πραγματικά τον διαμοιρασμό γνώσης έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
- **Δομή ανταμοιβής** – αναγνώριση του διαμοιρασμού γνώσης με τους συναδέλφους.
- **Δεκτικότητα/διαφάνεια** – δεν υπάρχουν κρυφές ατζέντες.
- **Υποστήριξη του διαμοιρασμού** – επικοινωνία και συντονισμός μεταξύ των ομάδων.
- **Εμπιστοσύνη** – κοινοί στόχοι.
- **Υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση** – επικοινωνία από την ανώτατη διοίκηση προς τη βάση του οργανισμού και αντίστροφα.

Ομαδική Δραστηριότητα: «Χάρτης Κουλτούρας Γνώσης»

- **«Η ηγεσία μπορεί να καλλιεργήσει ή να σκοτώσει τη διάχυση γνώσης».**
- Φανταστείτε ότι έχουμε έναν **«καιρό κουλτούρας»**: ορισμένα φαινόμενα βοηθούν τη γνώση να κυκλοφορεί (🌞), ενώ άλλα τη μπλοκάρουν (🌧️). Ο ρόλος του ηγέτη είναι να κρατά τον καιρό ευνοϊκό, δηλαδή να μειώνει τα σύννεφα και να αφήνει τη γνώση να ρέει.
- Σκοπός: Να κατανοήσετε πώς η **κουλτούρα** και η **ηγεσία** επηρεάζουν τη **δημιουργία και διάχυση γνώσης** μέσα σε έναν οργανισμό.

Επιπρόσθετες Πηγές

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization.

Τέλος μαθήματος!

Απορίες;

