

**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 ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ**

**Κωδικός εκπαιδευτικού υλικού:**

**Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 946**

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΛΑΔΑ» 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 ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ 2ο ΕΠΙΠΕΔΟ**

## **ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

### **Μέλη Ομάδας**

**Συντονίστρια: Αντωνία Κουμπαρούλη**

**Συγγραφείς: Μαρία Μαυροπούλου**

**Αντώνιος Χρήστου**

**Ανδρέας Μαρίνος**

**Αξιολογητές/τριες: Θάλεια Μπαντέκα**

**Ηλίας Αργύρης**

## Περιεχόμενα

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....                                                                                               | 6  |
| 1.1 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022.....                                                           | 6  |
| 1.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας.....                                                                      | 6  |
| 1.1.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....                                                                | 6  |
| 1.1.3 Έννοιες- κλειδιά:.....                                                                                  | 7  |
| 1.1.4 Ο Νόμος 4940/2022.....                                                                                  | 7  |
| 1.1.5 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.....                                                                          | 8  |
| 1.1.6 Σχέδιο ανάπτυξης.....                                                                                   | 18 |
| 1.1.7 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της διαδικασίας αξιολόγησης.....                                              | 19 |
| 1.1.8 Ερωτήματα αναστοχασμού.....                                                                             | 20 |
| 1.1.9. Ασκήσεις για εμπέδωση.....                                                                             | 20 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                             | 21 |
| 1.2. Εισαγωγή στην διαχείριση γνώσης.....                                                                     | 21 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                             | 24 |
| 1.3. Δημιουργία και Απόκτηση Γνώσεων σε Ατομικό Επίπεδο για τον Προϊστάμενο με Αναφορά στον Ν. 4940/2022..... | 25 |
| 1.3.1. Η Έννοια της Ατομικής Μάθησης και Ηγεσίας.....                                                         | 25 |
| 1.3.2. Διαχείριση Γνώσης και Στρατηγική Ανάπτυξη.....                                                         | 26 |
| 1.3.3. Ολοκληρωμένη Αντίληψη Ηγεσίας και Θεσμικό Πλαίσιο.....                                                 | 28 |
| 1.3.4 Ενσωματωμένη Ηγεσία και Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Θεσμική Αλλαγή.....                                | 30 |
| 1.3.5. Ο Προϊστάμενος ως Πράκτορας Θεσμικής Αλλαγής.....                                                      | 31 |
| 1.3.6. Η Στρατηγική Μάθηση και η Διοικητική Επάρκεια.....                                                     | 31 |
| 1.3.7. Ο Προϊστάμενος ως Καταλύτης Καινοτομίας και Πολιτισμικής Αλλαγής.....                                  | 32 |
| 1.3.8 Αξιολόγηση, Αναστοχασμός και Μάθηση από τα Αποτελέσματα.....                                            | 33 |
| 1.3.9. Ο Προϊστάμενος ως Πράκτορας Θεσμικής Αλλαγής.....                                                      | 34 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                             | 34 |
| 1.4 Καταγραφή ίδιας γνώσης και τεκμηρίωση σε ατομικό επίπεδο για τον Προϊστάμενο της δημόσιας διοίκησης.....  | 35 |
| 1.4.1 Ο Ρόλος της ΔΓ στην Οργανωτική Επιτυχία.....                                                            | 36 |
| 1.4.2 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων για Αποτελεσματική Καταγραφή Γνώσης.....                                            | 36 |
| 1.4.3 Ηγετικές Ικανότητες για τη Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση.....                                  | 38 |
| 1.4.4 Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση: Ερωτήσεις Αντανάκλασης και Δραστηριότητες.....                  | 40 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                             | 41 |
| 1.5 Οργάνωση και Ταξινόμηση Γνώσεων για τους/τις Προϊστάμενους/ες της δημόσιας διοίκησης.....                 | 41 |
| 1.5.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας.....                                                                      | 42 |

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.5.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....                                                                       | 42  |
| 1.5.3 Έννοιες- κλειδιά: .....                                                                                         | 42  |
| 1.5.4 Η σημασία της οργάνωσης της γνώσης.....                                                                         | 43  |
| 1.5.5 Μέσα και προσεγγίσεις για την οργάνωση της γνώσης .....                                                         | 44  |
| 1.5.6. Οφέλη της οργάνωσης και ταξινόμησης γνώσης .....                                                               | 51  |
| 1.5.7. Ερωτήματα αναστοχασμού .....                                                                                   | 53  |
| 1.5.8. Ασκήσεις για εμπέδωση .....                                                                                    | 53  |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                     | 55  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....                                                                                                       | 56  |
| 2.1 Από την πληροφορία στη γνώση.....                                                                                 | 56  |
| 2.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας .....                                                                             | 56  |
| 2.1.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....                                                                       | 56  |
| 2.1.3 Έννοιες- κλειδιά: .....                                                                                         | 57  |
| 2.1.4 Η σημασία της δεξιότητας της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων από τον/την Προϊστάμενο/η .....                   | 57  |
| 2.1.5 Ερωτήματα αναστοχασμού .....                                                                                    | 69  |
| 2.2 Συγκέντρωση, αξιολόγηση, ανάλυση και χρήση πληροφοριών για παραγωγή νέας γνώσης από τον/την Προϊστάμενο/η .....   | 70  |
| 2.2.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας .....                                                                             | 70  |
| 2.2.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα .....                                                                       | 70  |
| 2.2.3 Έννοιες- κλειδιά .....                                                                                          | 70  |
| 2.2.4 Συγκέντρωση, αξιολόγηση, ανάλυση και χρήση πληροφοριών για παραγωγή νέας γνώσης από τον/την Προϊστάμενο/η ..... | 71  |
| 2.2.5 Ερωτήματα αναστοχασμού .....                                                                                    | 107 |
| 2.3 Διαμοιρασμός, παρουσίαση και επικοινωνία γνώσεων από τον/την Προϊστάμενο/η.....                                   | 108 |
| 2.3.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας .....                                                                             | 108 |
| 2.3.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα.....                                                                        | 108 |
| 2.3.3 Έννοιες- κλειδιά .....                                                                                          | 108 |
| 2.3.4 Διαμοιρασμός γνώσεων από τον Προϊστάμενο.....                                                                   | 109 |
| 2.3.5 Παρουσίαση γνώσεων από τον Προϊστάμενο .....                                                                    | 115 |
| 2.3.6 Επικοινωνία γνώσεων από τον Προϊστάμενο.....                                                                    | 121 |
| 2.3.7 Ερωτήματα αναστοχασμού .....                                                                                    | 125 |
| 2.3.8. Ασκήσεις για εμπέδωση .....                                                                                    | 126 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                     | 127 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....                                                                                                       | 134 |
| 3.1. Στάσεις, προσωπικότητα και ταυτότητα των προϊσταμένων για την διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο της ομάδας.....  | 134 |
| 3.2 Ορισμός και Διεργασίες Διαχείρισης Γνώσης.....                                                                    | 135 |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3 Δομική Ανάλυση της Διαχείρισης Γνώσης.....                                                                                              | 135 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                                           | 137 |
| 3.4. Εμπόδια στο Διαμοιρασμό Γνώσης.....                                                                                                    | 139 |
| 3.4.1. Εμπόδια σε επίπεδο οργανισμού .....                                                                                                  | 141 |
| 3.5. Η Ταυτότητα του Προϊσταμένου .....                                                                                                     | 142 |
| 3.5.1. Διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας .....                                                                                             | 143 |
| 3.5.2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊστάμενου .....                                                                             | 145 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                                           | 146 |
| 3.6 Προσανατολισμός στους ομαδικούς στόχους και αποτελεσματική διαχείριση γνώσης των προϊσταμένων .....                                     | 148 |
| 3.6.1 Η Κοινότητα Πρακτικής.....                                                                                                            | 148 |
| 3.6.2. Ορισμός της Κοινότητας Πρακτικής.....                                                                                                | 149 |
| 3.6.3. Ηγετικές Συμπεριφορές.....                                                                                                           | 150 |
| 3.6.4. Ηγετική ταυτότητα και παρακίνηση.....                                                                                                | 150 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                                           | 157 |
| 3.7. Διαμοιρασμός γνώσης και κοινωνικά Διλήμματα.....                                                                                       | 158 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                                           | 160 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....                                                                                                                             | 163 |
| 4.1. Γνώση ως κινητήριο δύναμη για την επίτευξη Ομαδικών Αποτελεσμάτων για τους Προϊσταμένους και η Στήριξη του Νόμου 4940/2022 .....       | 163 |
| 4.1.1.Εισαγωγή.....                                                                                                                         | 163 |
| 4.1.2 Η Ηγετικότητα και η Διαμόρφωση Εργασιακού Κλίματος.....                                                                               | 165 |
| 4.1.3 Αξιολόγηση Προϊσταμένων: Θεμέλιο της Διοικητικής Απόδοσης και της Βελτίωσης του Δημόσιου Τομέα – Στήριξη από τον Νόμο 4940/2022 ..... | 169 |
| 4.2 Η Γνώση που Αποκτάται μέσω της Περιοδικής Συνολικής Ανατροφοδότησης από το Προσωπικό .....                                              | 173 |
| 4.2.1 Σημασία της Ανατροφοδότησης για το εργασιακό περιβάλλον.....                                                                          | 174 |
| 4.2.2 Ανάλυση και Ερμηνεία των Στοιχείων της Ανατροφοδότησης – Ο ρόλος της στην Οργανωσιακή Απόδοση .....                                   | 175 |
| 4.2.3 Η Ανατροφοδότηση ως Εργαλείο Καινοτομίας και Βελτίωσης του Δημοσίου οργανισμού.....                                                   | 179 |
| 4.3 Οδηγός μεταφοράς γνώσης για υπαλλήλους που αποχωρούν – η σημασία της θεσμικής μνήμης στη δημόσια διοίκηση .....                         | 185 |
| 4.3.1 Η σημαντικότητα της Μεταφοράς της Γνώσης.....                                                                                         | 186 |
| 4.3.2 Βήματα για την Αποτελεσματική Μεταφορά Γνώσης.....                                                                                    | 188 |
| 4.3.4 Μετά την Αποχώρηση: Υπάρχει Ρόλος για τον Απερχόμενο Υπάλληλο; .....                                                                  | 189 |
| 4.3.5 Η Γνώση ως Δύναμη και η Διασφάλιση της Συνέχειας στη Δημόσια Διοίκηση .....                                                           | 190 |
| Βιβλιογραφία.....                                                                                                                           | 191 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

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

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ στην κατανόηση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων του Ν. 4940/2022 και κυρίως των δεξιοτήτων που περιλαμβάνει
- ✓ στην επιμέρους ανάλυση των 9 δεξιοτήτων, της διαδικασίας υλοποίησης και του χρονοδιαγράμματος που ακολουθείται
- ✓ στο πώς συνδέεται η ανάπτυξη των συγκεκριμένων δεξιοτήτων με τη διαδικασία αξιολόγησης

#### 1.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστεί συνοπτικά ο Νόμος 4940/2022, να επισημανθούν οι κεντρικοί άξονες τους οποίους εισάγει, να γίνει μια πιο διεξοδική ανάλυση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων με εμβάθυνση σε κάθε δεξιότητα και συνδέσεων με τη στάση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, να προσδιοριστούν τα στοιχεία που είναι σημαντικά για τη διαδικασία αξιολόγησης και να περιγραφεί το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της αξιολόγησης.

#### 1.1.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- προσδιορίσουν το περιεχόμενο του Ν. 4940/2022 και να αναγνωρίσουν τα διάφορες επιμέρους τροποποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης
- κατηγοριοποιήσουν τις ενέργειες που χρειάζεται να ακολουθήσουν
- προγραμματίσουν τις επόμενες δράσεις τους που αναλογούν στο ρόλο τους
- διερωτηθούν για την καλύτερη εκτέλεση των ενεργειών που απαιτούνται
- υποστηρίξουν την αναπτυξιακή πρόθεση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων

### 1.1.3 Έννοιες- κλειδιά:

Ολιστική προσέγγιση, δεξιότητες, Σχέδιο Ανάπτυξης, Συζήτηση Αξιολόγησης Μέθοδοι ανάπτυξης δεξιοτήτων, Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

### 1.1.4 Ο Νόμος 4940/2022

Ο Ν. 4940/2022 επιχειρεί να κάνει μια μετάβαση από ένα παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στην απόδοση προς ένα σύγχρονο μοντέλο που θέτει ως κέντρο τον άνθρωπο. Αυτή η ανθρωποκεντρική πρόθεση σηματοδοτεί μια ριζική μεταβολή στην κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης: έχει διαρκή αναπτυξιακή πρόθεση, μετακυλίζει το ρόλο του/της Προϊσταμένου/ης από κριτή σε πάροχο συμβουλευτικής καθοδήγησης, με ενδιαφέρον για την ενδυνάμωση των υφισταμένων του, και αναδιαμορφώνει τη συνήθη πρακτική των υπαλλήλων από παθητικούς δέκτες και εκτελεστές εντολών σε ενεργητικά στελέχη της λειτουργίας των δημοσίων Οργανισμών, υπεύθυνα για τις επιλογές τους, με διάθεση προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης και δυνατότητα αυτοαξιολόγησης.

Οι κεντρικοί άξονες του μοντέλου, το οποίο εισάγει ο Ν. 4940/202 είναι:

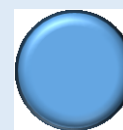
- **Ολιστική προσέγγιση:** Η αξιολόγηση εστιάζει στην πολύπλευρη ανθρώπινη διάσταση και υπερβαίνει μια απλή καταμέτρηση της απόδοσης στα καθήκοντα που ανατίθενται από τη θέση εργασίας, ενώ συγχρόνως αναγνωρίζονται και συνδυάζονται σχετικά οι ανάγκες των Υπηρεσιών.
- **Στόχοι και αλλαγή:** Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης ενισχύεται από την επίτευξη σαφών στόχων, και η ανάπτυξη των προσωπικών αλλά και των ομαδικών ικανοτήτων θεωρείται καθοριστική για την επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών και την οικοδόμηση μιας νέας κουλτούρας ανάπτυξης, μέσα από ένα κλίμα μάθησης, επικοινωνίας και ανταλλαγής γνώσεων, που ενισχύει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.
- **Συμμετοχή, καινοτομίες και κίνητρα:** Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης, κάτι που αφενός ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και αφετέρου ενδυναμώνει τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων. Επίσης, εισάγονται καινοτομίες με το θεσμό του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, την καθιέρωση του σφυγμού της ομάδας και τη δημιουργία

Επιτροπής Εποπτείας Αξιολόγησης, οι οποίες ενισχύουν τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Τέλος, προωθείται ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών για την επαγγελματική ανάπτυξη και την καινοτομία, όπως επίσης και μέθοδος αυτοαξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Η λεπτομερής αποτύπωση «του συστήματος στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, ρυθμίσεων για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» (Νόμος Υπ' αριθμ. 4940/2022) – εκτός των παραπάνω – στοχεύει να καθορίσει τις απαραίτητες δεξιότητες για τους/τις υπαλλήλους που υπηρετούν σε φορείς του δημοσίου τομέα, και οι οποίες θεωρούνται βασικές τόσο για την αποτελεσματική και υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών στους τελικούς αποδέκτες (πολίτες), όσο και για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να συνάδει με τις απαιτήσεις της εποχής.

Επισκεφτείτε το σύνδεσμο που υπάρχει πάνω στον μπλε κύκλο.

Υπάρχει μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα παρουσίαση της Δρ. Μπουρμπούλη για το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και την Ανθρωποκεντρική διάσταση με κοινωνικές δεξιότητες (Μπουρμπούλη 2024).



#### 1.1.5 Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Οι εννέα δεξιότητες του Ν. 4940/2022 είναι μια σύνθεση από ήπιες δεξιότητες κοινωνικών, προσωπικών, μεθοδολογικών και επικοινωνιακών συστατικών (Ulloa-Cazarez 2021). Περιλαμβάνουν ένα ρεπερτόριο ικανοτήτων συνεργασίας και οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων, ανταπόκρισης σε προκλήσεις ανάπτυξης, επίτευξης στόχων και πολιτοκεντρικής εξυπηρέτησης, επίλυσης προβλημάτων, αποτελεσματικής επικοινωνίας με συμπεριφορικές, ψυχολογικές, και γνωσιακές διαστάσεις. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει το Άρθρο 4 του οικείου Νόμου το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων αποτελείται από τις δεξιότητες:

- Προσανατολισμός στον πολίτη
- Ομαδικότητα
- Προσαρμοστικότητα

- Προσανατολισμός στον αποτέλεσμα
- Οργάνωση και προγραμματισμός
- Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα
- Επαγγελματισμός και ακεραιότητα
- Διαχείριση γνώσης
- Ηγετικότητα

Σκεφτείτε τις 9 δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου. Τι περιεχόμενο θα δίνετε από την εμπειρία σας σε καθεμία από αυτές και πώς θα τις συνδέετε με την εργασία σας;

Σε μία κλίμακα από το 1 έως το 10 (1 = ελάχιστα – 10 = απόλυτα) **αυτοαξιολογηθείτε** για το βαθμό ωρίμανσης κάθε δεξιότητας και ανακαλέστε συμβάντα και εμπειρίες που στηρίζουν την προσωπική σας εκτίμηση.

#### ***1.1.5.1 Προσανατολισμός στον Πολίτη***

Περιλαμβάνει το ειλικρινές και αυξημένο **ενδιαφέρον** του υπαλλήλου για τον πολίτη και την **κατανόηση** των αναγκών του, την **εξυπηρέτησή** του με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, τη **διευκόλυνσή** του στις συναλλαγές και επαφές του με τη δημόσια διοίκηση και την παροχή κατάλληλων συμβουλών και **υποστήριξης**, ώστε η ικανοποίηση του πολίτη να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Κάθε υπάλληλος αναπτύσσει δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας, ενεργητικής ακρόασης, παρατήρησης, αποτελεσματικής ανταπόκρισης, συνδυαστικής σκέψης για την εξυπηρέτηση και εντέλει υψηλού βαθμού ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη των υπηρεσιών. Επίσης, δεξιότητα δημιουργίας και συντήρησης ενός θετικού κλίματος στο χώρο εργασίας, ενσυναίσθησης, ανάλυσης αιτημάτων και παροχής κατανοητής από τον πολίτη υποστήριξης για την επαφή του με τη δημόσια διοίκηση.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ

Ο κ. Χ προσέρχεται στην Υπηρεσία, για να λάβει ένα πιστοποιητικό. Είναι ανήσυχος και στρεσαρισμένος, καθώς έχει ήδη επισκεφτεί την Υπηρεσία δύο φορές ως τώρα, αλλά δεν κατάφερε να εξυπηρετηθεί λόγω ελλিপών δικαιολογητικών. Δεν είναι εξοικειωμένος με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και δυσκολεύεται στην κατανόηση των οδηγιών που δίνονται.

Ο υπάλληλος χαμογελά, έχει οπτική επαφή με τον πολίτη και ρωτά πώς μπορεί να τον βοηθήσει. Ακούει με προσοχή την ανάγκη και την αγωνία του και παρά το γεγονός ότι διαπιστώνει πως λείπει και πάλι μια βεβαίωση διαμονής, εξηγεί με απλό και κατανοητό λόγο την έλλειψη και προσφέρεται με ευγένεια να βοηθήσει τον πολίτη να την λάβει άμεσα ηλεκτρονικά. Παράλληλα ελέγχει εάν μπορεί να εκδώσει ένα προσωπικό πιστοποιητικό, για να καλύψει ο κ. Χ την ανάγκη του, μέχρι να εκδοθεί το οριστικό.

Ο πολίτης αισθάνεται πιο άνετα, νιώθει ότι άκουσαν το αίτημά του και ανταποκρίθηκαν στη δυσκολία του. Ο υπάλληλος σημειώνει σε ένα χαρτί τις επόμενες ενέργειες και το χρόνο απόκτησης του πιστοποιητικού, όπως και το τηλέφωνο του γραφείου του για οποιαδήποτε επιπλέον βοήθεια πάνω στο αίτημα. Ο πολίτης, έστω κι αν ακόμη δεν ολοκληρώθηκε το αίτημά του, φεύγει ικανοποιημένος από την εξυπηρέτηση της δημόσιας διοίκησης.

### 1.1.5.2 Ομαδικότητα

Περιλαμβάνει τη συνεχή προσπάθεια **υποστήριξης** των συναδέλφων με **ηρεμία**, **ευγένεια** και **θετική διάθεση**, χωρίς εντάσεις και διαπληκτισμούς και τη **συνεργασία** με τρόπο ομαδικό προς την εκπλήρωση του δημοσίου συμφέροντος και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας, στον οποίο υπηρετεί με τους συναδέλφους, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης / μονάδας / υπηρεσία τους. Αναπτύσσονται λοιπόν δεξιότητες ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στις αλλαγές, στις διαφορετικές προσωπικότητες και θέσεις, καθώς και στις ανάγκες της ομάδας, αποτελεσματικής επικοινωνίας, συνεργασίας και υποστήριξης των συναδέλφων για την επίτευξη του

ομαδικού αποτελέσματος, συνεισφοράς στο κοινό σκοπό και στους κοινούς στόχους, και αξιοπιστίας στην ανταπόκριση των ατομικών υποχρεώσεων προς την ομάδα.

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ομάδα αποτελείται από 4 υπαλλήλους μιας Υπηρεσίας και έχει ως στόχο τη δημιουργία μιας εκδήλωσης για την ενημέρωση πολιτών σχετικά με κάποιες νέες κοινωνικές παροχές. Έχουν στη διάθεσή τους δύο εβδομάδες για την ετοιμασία του υλικού και την οργάνωση του προγράμματος. Ο υπάλληλος Α προσφέρεται να βοηθήσει το συνάδελφό του που έχει αναλάβει τη σύνθεση του υλικού επικοινωνίας. Ο υπάλληλος Β ανακαλύπτοντας ότι η επιλεγμένη αίθουσα για την εκδήλωση δεν είναι διαθέσιμη, προτείνει ως εναλλακτική λύση να χρησιμοποιηθεί ένας άλλος χώρος και δηλώνει ότι αναλαμβάνει να ελέγξει τη διαθεσιμότητά του. Όταν ο υπάλληλος Γ αρρωσταίνει, οι άλλοι, χωρίς παράπονα, μοιράζονται τις εργασίες. Επιστρέφοντας πίσω υγιής ευχαριστεί τον καθένα που βοήθησε ξεχωριστά και είναι ιδιαίτερα ενισχυτικός προς όλους παροτρύνοντάς τους διαρκώς με θετική διάθεση. Ο υπάλληλος Δ είναι νεοεισερχόμενος στην Υπηρεσία και δύο συνάδελφοί του αφιερώνουν χρόνο, για να του εξηγήσουν τις λεπτομέρειες του έργου και να τον υποστηρίξουν, ώστε να μην βγει η ομάδα εκτός χρονοπρογραμματισμού.

Με τακτικές συναντήσεις, συντονισμό των εργασιών, υποστήριξη, ευελιξία και την οπτική του κοινού στόχου η ομάδα πραγματοποιεί με επιτυχία την εκδήλωση, που έχει υψηλή προσέλευση πολιτών.

#### 1.1.5.3 Προσαρμοστικότητα

Περιλαμβάνει την αποτελεσματική και έγκαιρη **ανταπόκριση** του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην **προσαρμογή** τόσο του ιδίου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του, την **ευελιξία** και **ανθεκτικότητά** του στις αλλαγές με αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων και έκτακτων συνθηκών στην εργασία, με γνώμονα την

αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας. Αναπτύσσονται δεξιότητες που σχετίζονται με την ατομική προσαρμοστικότητα μέσω της συνεχούς μάθησης και της υιοθέτησης νοοτροπίας ανάπτυξης, την προνοητικότητα και την προδραστική σκέψη, τη δυνατότητα μετακίνησης σε διάφορες αντιληπτικές θέσεις, την ευρετική στρατηγική σκέψης ως αυτοεκπαίδευση και την ανθεκτικότητα.

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η Υπηρεσία έχει μια τεχνική αστοχία στο ηλεκτρονικό σύστημά της, δεν μπορεί να ολοκληρώσει τις συναλλαγές με τους πολίτες, που σχηματίζουν ουρές και εκφράζουν έντονα τη δυσαρέσκειά τους. Ο υπάλληλος ενημερώνει το κοινό για το τι έχει συμβεί, προβαίνει στην εναλλακτική λύση να καταγράφει σε χαρτί στοιχεία και αιτήματα των πολιτών, ώστε να προτεραιοποιήσει τα επείγοντα και να τα εισάγει άμεσα στο σύστημα μόλις αποκατασταθεί, κατανοεί και ανταποκρίνεται ήρεμα στον εκνευρισμό και στην ανησυχία τους, και τους ενημερώνει για εναλλακτική εξυπηρέτηση μέσω διαδικτύου ή άλλης Υπηρεσίας.

Η αναστάτωση στο κοινό μειώνεται από τις ενέργειες διαχείρισης, στην πορεία τα αιτήματα εξυπηρετούνται χωρίς μεγάλες καθυστερήσεις και οι πολίτες εκτιμούν την προσπάθεια και η εικόνα της Υπηρεσίας ενισχύεται.

Μετά την αποκατάσταση του συστήματος ο υπάλληλος μαζί με τους συναδέλφους του συζητά για την εμπειρία και τον τρόπο αντιμετώπισης και συνδημιουργούν μια προσωρινή διαδικασία για μια ανάλογη μελλοντική περίπτωση.

#### ***1.1.5.4 Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα***

Περιλαμβάνει τη διαρκή προσπάθεια και προσήλωση του υπαλλήλου στην **ολοκλήρωση** με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών, τις οποίες έχει αναλάβει, στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, και 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. Αναπτύσσονται, δηλαδή, δεξιότητες που αφορούν στην επικέντρωση και προσήλωση στο στόχο, αγνοώντας στο μέτρο του εφικτού ενδεχόμενους παράγοντες απόσπασης απ' αυτόν, στην αυτοαξιολόγηση για τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου και την έγκαιρη και προορατική αναγνώριση εμποδίων για την ποιοτική και χρονικά συνεπή ολοκλήρωση της εργασίας.

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΣΤΟΧΟ**

Η υπάλληλος Χ εργάζεται σε Τμήμα που είναι υπεύθυνο για την διεκπεραίωση αιτήσεων για οικονομική βοήθεια. Η εργασία της απαιτεί να ελέγξει ό,τι έχει προσκομίσει ο πολίτης, για να τεκμηριώσει το αίτημά του, καθώς και το να επικοινωνήσει με άλλες υπηρεσίες που θα στηρίξουν την τελική απόφαση. Στόχος είναι η ολοκλήρωση συγκεκριμένου αριθμού αιτήσεων ανά εβδομάδα.

Η υπάλληλος Χ οργανώνει τις νέες αιτήσεις και τις ταξινομεί βάσει κριτηρίων. Ενημερώνει αμέσως τον πολίτη σε περίπτωση που διαπιστώσει έλλειψη κάποιων δικαιολογητικών, ώστε να προχωρήσει. Επιλύει τυχόν εμπόδια με την αρωγή της Προϊσταμένης της, σκέφτεται εναλλακτικές λύσεις και επικεντρώνεται στο εργασιακό της αντικείμενο ανοίγοντας ανά δίωρο το ηλεκτρονικό της ταχυδρομείο, ώστε να μη διασπάται η προσοχή της. Αυτοαξιολογείται στην προσωπική της απόδοση καθημερινά στο τέλος της ημέρας, για να διαπιστώσει την προσέγγιση στο στόχο και για να εντοπίσει τυχόν λάθη ή ατοπήματα. Βελτιστοποιεί τις διαδικασίες που εξαρτώνται από την ίδια και ενσυνείδητα αγνοεί τους όποιους περισπασμούς, με αποτέλεσμα να είναι συνεπής στο στόχο και να δημιουργεί ικανοποίηση από τους τελικούς αποδέκτες της Υπηρεσίας της.

#### ***1.1.5.5 Οργάνωση και προγραμματισμός***

Περιλαμβάνει την κατάλληλη **ιεράρχηση** των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων του υπαλλήλου, καθώς και την τήρηση προθεσμιών με προσήκουσα **διαχείριση του χρόνου**, τη διατήρηση **σταθερών ρυθμών** στη ροή εργασίας του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του, και την **αναπροσαρμογή** των δραστηριοτήτων, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Κάθε υπάλληλος

αναπτύσσει δεξιότητες που σχετίζονται με διαχείριση «χρονοκλεφτών», τον προσδιορισμό και τη διαχείριση προτεραιοτήτων, τον αναστοχασμό, την ευελιξία, και την αναθεώρηση του προγράμματος, για να αντιμετωπιστούν απρόοπτα και να διατηρηθεί η πορεία προς το στόχο.

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Η υπάλληλος Χ αρχίζει με ένα οργανωμένο πλάνο την ημέρα της: πέρα από την επικοινωνία με τους πολίτες, έχει να διεκπεραιώσει αιτήσεις προγραμματισμένων ραντεβού, να συμμετάσχει σε μια εσωτερική σύσκεψη και να παραδώσει στο τέλος της ημέρας μια αναφορά που της έχει ζητηθεί. Όμως από το πρωί το ηλεκτρονικό σύστημα παρουσιάζει προβλήματα, προσέρχονται πολίτες χωρίς ραντεβού, το τηλέφωνο χτυπά διαρκώς για ερωτήματα και ο Προϊστάμενος της έχει αναθέσει να κάνει μια μικρή παρουσίαση κάποιου θέματος στην επερχόμενη σύσκεψη.

Ζητώντας από τον Προϊστάμενο περισσότερες πληροφορίες, ώστε να καθορίσει εάν μπορεί να αναλάβει την παρουσίαση, η υπάλληλος Χ αξιολογεί και προτεραιοποιεί τα καθήκοντά της, αναγνωρίζοντας την ανελαστική παράδοση της αναφοράς την οποία οφείλει να παραδώσει έγκαιρα. Αξιολογεί επίσης τα αιτήματα που έχει μπροστά της, ώστε να ασχοληθεί καταρχήν με τα πιο επείγοντα. Ζητά τη συνδρομή συναδέλφων για προσωρινή διαχείριση των αιτήσεων μέχρι να αποκατασταθεί το σύστημα, αλλά και των πολιτών που έχουν προσέλθει χωρίς ραντεβού, στους οποίους βέβαια εξηγεί τη διαδικασία των ραντεβού και ότι θα προσπαθήσει η Υπηρεσία να τους εξυπηρετήσει. Μεταθέτει τη διαχείριση των ηλεκτρονικών μηνυμάτων της για το τέλος της ημέρας

#### ***1.1.5.6 Επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα***

Περιλαμβάνει την αυξημένη ικανότητα **αναγνώρισης και επίλυσης** των ζητημάτων, που προκύπτουν στην εργασία, την προσπάθεια προσέγγισης με πρωτότυπο και **καινοτόμο** τρόπο των εργασιών και δραστηριοτήτων, για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση, και την ικανότητα **ανάπτυξης και εφαρμογής** πρωτότυπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα. Αναπτύσσονται, λοιπόν, δεξιότητες εντοπισμού των δεδομένων ενός προβλήματος, επιστράτευσης της κριτικής και

δημιουργικής σκέψης για την ανάλυση επιλογών και τη λήψη απόφασης που να παρέχει ουσιαστική αξία στο κοινό, εντός νομίμων ορίων και λειτουργικά εφικτής για τον Οργανισμό. Επίσης αναπτύσσεται η δεξιότητα της ανθρωποκεντρικής σκέψης και του προβληματισμού έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια για βελτιωτικές ή/και ριζικές καινοτομίες, ενώ παράλληλα ενισχύεται η συλλογική σκέψη και η ομαδική εργασία.

### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Η υπάλληλος Χ εξυπηρετεί πολίτες με προγραμματισμένα ραντεβού για τα αιτήματά τους. Διαπιστώνει όμως ότι αρκετοί πολίτες δεν εμφανίζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται κενά διαστήματα στο ημερήσιο πρόγραμμα και δυσaráεσκεια στους πολίτες που χρειάζεται να κλείσουν εβδομάδες πριν για ένα επερχόμενο ραντεβού.

Η υπάλληλος διερευνά το πρόβλημα συλλέγοντας δεδομένα για ραντεβού που χάνονται σε καθημερινή βάση και για τις αιτιάσεις αυτού του φαινομένου επιχειρώντας να συνθέσει εφικτές λύσεις, αντί να περιμένει άνωθεν εντολές ή να αδιαφορήσει. Η επεξεργασία των δεδομένων δείχνει ότι η κύρια αιτία του προβλήματος είναι ότι το κοινό ξεχνά το ραντεβού, καθώς έχει μεσολαβήσει αρκετός χρόνος από τη στιγμή που το έκλεισαν μέχρι την επιτόπια επίσκεψή τους. Προτείνει λύσεις, όπως η αυτόματη υπενθύμιση με μήνυμα μία ημέρα πριν το προγραμματισμένο ραντεβού και μια λίστα αντικατάστασης από πολίτες που έχουν τη διαθεσιμότητα για ραντεβού της τελευταίας στιγμής. Η Υπηρεσία υιοθετεί πιλοτικά τις ιδέες και διαπιστώνει ότι σύντομα μειώνονται τα κενά διαστήματα. Οι πολίτες εξυπηρετούνται γρηγορότερα και οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας εργάζονται με μεγαλύτερη απόδοση, χωρίς άσκοπα κενά διαστήματα.

#### ***1.1.5.7 Επαγγελματισμός και ακεραιότητα***

Περιλαμβάνει τη διαρκή προσπάθεια **εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων** του υπαλλήλου με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών, που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας, την **ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών** 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. Επιμέρους δεξιότητες που αναπτύσσονται αφορούν στην καθημερινή συμπεριφορά, στην επάρκεια του υπαλλήλου, στην ενεργοποίησή του για τη διατήρηση της αξιοπιστίας του φορέα, στον οποίο εργάζεται, στον εντοπισμό και τη διαρκή αναζωπύρωση των εγγενών κινήτρων του για συντονισμό με τις προσωπικές και οργανωσιακές αξίες.

#### **ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Ο υπάλληλος Χ, μηχανικός, έχει αναλάβει να ελέγξει το φάκελο ενός ομίλου για την ανέγερση ενός εμπορικού κέντρου σε μια περιοχή με ιδιαίτερη περιβαλλοντική αξία. Ο φάκελος είναι ογκωδέστατος και η περίπτωση πολυπαραγοντική. Απαιτείται σε βάθος γνώση των περιβαλλοντικών μηχανισμών, έχει να συνυπολογίσει αντιδράσεις από κατοίκους της περιοχής και περιβαλλοντικές οργανώσεις, του ασκείται πίεση τόσο από τους επενδυτές όσο και τοπικούς παράγοντες, για να προχωρήσει γρήγορα το έργο.

Ο υπάλληλος εξετάζει αντικειμενικά την αίτηση, βασίζεται στη νομοθεσία και τα περιβαλλοντικά δεδομένα, ανθίσταται στις πιέσεις και τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας, εξυπηρετεί με διαφάνεια όλες τις πλευρές, δεν αφήνει να διαρρεύσουν προς καμία κατεύθυνση εμπιστευτικές πληροφορίες και συνεργάζεται με συναδέλφους από το Τμήμα του, για να διασφαλίσει την ορθότητα της απόφασης.

##### ***1.1.5.8 Διαχείριση γνώσης***

Περιλαμβάνει την αυξημένη **προθυμία και ικανότητα για μάθηση** και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας, την αποτελεσματική **αξιοποίηση της εμπειρίας** του υπαλλήλου, με την **ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων** του, και την εφαρμογή της διαδικασίας μάθησης και της διάθεσης για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο σε νέες καταστάσεις στην εργασία. Συνοδευτικά αναπτύσσονται δεξιότητες συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, κατανόησης των μοτίβων και αξιοποίησης στην καθημερινή εφαρμογή της γνώσης που προκύπτει από τις πληροφορίες μέσω της διάχυσης στο Τμήμα / στην Υπηρεσία / στη δημόσια διοίκηση. Επίσης

αναπτύσσεται η δεξιότητα του μετασχηματισμού των εμπειριών για τη διαρκή μάθηση και ανάπτυξη.

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η υπάλληλος Χ έχει με τα χρόνια υπηρεσίας της αποκτήσει μια βαθιά γνώση των διαδικασιών και των προκλήσεων του επιστημονικού της αντικειμένου. Αξιοποιεί τη γνώση αυτή για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της εργασίας της, αλλά και της Υπηρεσίας. Παρακολουθεί όσο συχνά μπορεί σεμινάρια και διαδικτυακούς τόπους, για να επικαιροποιεί τις γνώσεις της, δημιουργεί και συμμετέχει ενεργά σε μια κοινότητα πρακτικής, ώστε να ανταλλάξει με τους/τις συναδέλφους εμπειρίες, παρατηρήσεις, ιδέες και να μαθαίνει ο ένας από τον άλλον, δημιούργησε έναν κοινόχρηστο φάκελο για όλους με τη νομοθεσία και τις απαραίτητες οδηγίες, ώστε να έχουν όλοι πρόσβαση στις πληροφορίες και στις βέλτιστες πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα τους προτρέπει να αναπτύξουν και οι ίδιοι τη δεξιότητα διαχείρισης γνώσης, και ζητά και δίνει ανατροφοδότηση με στόχο τη βελτίωση της εργασίας των υπαλλήλων και της ίδιας, καθώς και της απόδοσης του Τμήματος.

#### 1.1.5.9 Ηγετικότητα

Περιλαμβάνει τη δημιουργία του απαραίτητου κλίματος εργασίας, **παρακίνησης, κινητοποίησης** και καλλιέργειας **σχέσεων εμπιστοσύνης** μεταξύ του υπαλλήλου και των συναδέλφων του για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή **λήψη αποφάσεων** για την **επίλυση συγκρούσεων** και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα, και την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και **καθοδήγησης** της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο άσκησης των καθηκόντων του υπαλλήλου προς επίτευξη ενός κοινού στόχου. Μέσα από την ανάπτυξη της συγκεκριμένης δεξιότητας αναθεωρούνται στάσεις και συμπεριφορές, διαμορφώνεται περαιτέρω η δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αυτοαποτελεσματικότητας, όπως επίσης και του προσανατολισμού και της ενίσχυσης των συναδέλφων, για να επιτευχθεί ο κοινός σκοπός και οι επιμέρους στόχοι της Υπηρεσίας.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΗ ΤΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ο υπάλληλος Χ δεν κατέχει κάποια διοικητική θέση, αλλά έχει αναπτύξει τη συγκεκριμένη δεξιότητα και δημιουργεί γύρω του ένα ενθαρρυντικό και θετικό κλίμα: ακούει με προσοχή και γνήσιο ενδιαφέρον τους/τις συναδέλφους του, είναι ψύχραιμος σε περιόδους με εντάσεις και φόρτο εργασίας, δρα αποφασιστικά και υπεύθυνα σε ό,τι του αναλογεί, μοιράζεται την εμπειρία του, κατανοεί τις απόψεις και τα συναισθήματα των άλλων, για να μπορεί να τους διαχειριστεί αποτελεσματικότερα και να τους ενθαρρύνει, εμπνεύσει και καθοδηγήσει όπου μπορεί στην εργασία τους και στην πορεία της επαγγελματικής ανάπτυξής τους, διαχειρίζεται αποτελεσματικά το στρες, έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και είναι προσανατολισμένος στους εκάστοτε στόχους, τους οποίους θέτει.

Τώρα που έχετε ολοκληρώσει την ανάλυση κάθε δεξιότητας και έχετε σκεφτεί τα παραδείγματα, επαναξιολογείστε την αυτοαξιολόγησή σας. Παραμένετε στην ίδια άποψη, θεωρείτε ότι υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης των συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή διαπιστώνετε ότι είστε ήδη σε ένα πολύ καλό επίπεδο, χωρίς να αποκλείετε οποιαδήποτε περαιτέρω ανάπτυξή τους;

### 1.1.6 Σχέδιο ανάπτυξης

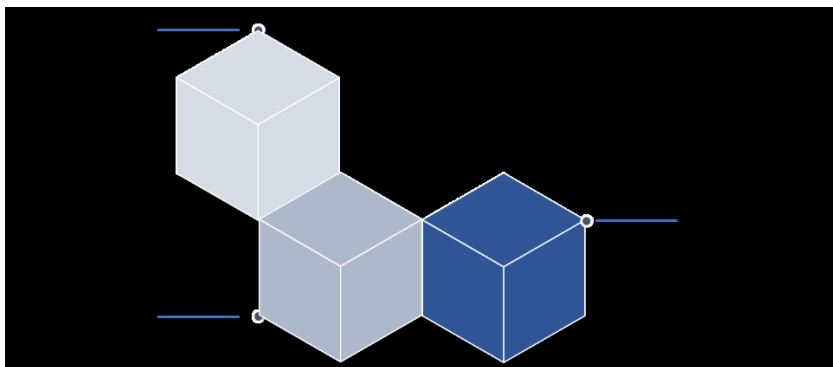
Το σχέδιο ανάπτυξης είναι ένα καινοτόμο εργαλείο για την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, το οποίο αποτυπώνει το σχέδιο ενεργειών και δράσεων για το επερχόμενο έτος (4940/2022, άρθρο 6, §10). Οι δράσεις αυτές κρίνονται ως οι ενδεδειγμένες με βάση την αξιολόγηση του επιπέδου των δεξιοτήτων του/της υπαλλήλου, που συντελείται κατά τη συνολική αξιολόγηση του προηγούμενου έτους, ώστε να αναπτύξει περαιτέρω τις δεξιότητές του ο/η αξιολογούμενος/η με γνώμονα το ρόλο του/της στην ομάδα. Απαιτεί συν-σχεδιασμό Προϊσταμένου/ης και υπαλλήλου, προϋποθέτει την καλή προετοιμασία του/της αξιολογητή/τριας και έχει υποχρεωτικό

χαρακτήρα: ο/η αξιολογούμενος/η έχει την ευθύνη της υλοποίησης και ο/η αξιολογητής/τρια, την ευθύνη παρακολούθησης (Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν. 4940/2022 χ.χ.).

Οι μέχρι αυτή τη στιγμή **μέθοδοι ανάπτυξης** των δεξιοτήτων είναι:

- Η παρακολούθηση σχετικού επιμορφωτικού προγράμματος στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης / ΕΚΔΔΑ ή σε άλλο φορέα
- Εντός του χώρου εργασίας
- Με πιστοποιημένο μέντορα.

### 1.1.7 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της διαδικασίας αξιολόγησης



**Εικόνα 1 – Τα τρία διαδοχικά στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης**

Τρία είναι τα στάδια της διαδικασίας αξιολόγησης μέσα σε ένα ημερολογιακό έτος:

- Το πρώτο στάδιο, το μήνα **Ιανουάριο**, είναι το **Στάδιο Προγραμματισμού των Εργασιών** εντός του τρέχοντος έτους. Ο/Η υπάλληλος καλείται από τον Προϊστάμενο/η σε συζήτηση με περιεχόμενο τις αρμοδιότητες και τους στόχους της Υπηρεσίας σε συνδυασμό με την προσωπική του/της αξιολόγηση απόδοσης της προηγούμενης χρονιάς, το ρόλο του/της και τις προσδοκίες του/της για τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους του/της, όπως και το τι αναμένει ο/η Προϊστάμενος/η από τον/την υπάλληλο (Η Συζήτηση Αξιολόγησης στο Πλαίσιο του Ν.4940/2022 χ.χ.). Συνδιαμορφώνουν το σχέδιο ανάπτυξής του/της επιλέγοντας 3 δεξιότητες κατά προτεραιότητα ανάπτυξης.
- Το δεύτερο στάδιο, το μήνα **Μάιο**, είναι το **Στάδιο Επισκόπησης Προόδου**, όπου γίνεται η επικαιροποίηση του σχεδίου ανάπτυξης για το έτος αναφοράς και

μια εκ νέου συζήτηση αναφορικά με το ρόλο του/της αξιολογούμενου/ης εντός της Υπηρεσίας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, με απόψεις και προτάσεις του/της για τη γενικότερη λειτουργία της, και με την πρόοδο υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης.

- Το τρίτο στάδιο, το μήνα Δεκέμβριο, είναι το **Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης**. Στο στάδιο αυτό η συζήτηση επικεντρώνεται στην υλοποίηση ή μη των δράσεων του σχεδίου ανάπτυξης. Κατόπιν, ο/η αξιολογητής/τρια υποβάλλει στην αρμόδια μονάδα του φορέα την έκθεση αξιολόγησης του/της υπαλλήλου και το σχέδιο ανάπτυξής του/της για την επόμενη χρονιά.

Η αξιολόγηση διενεργείται μέσα στην ειδική πλατφόρμα του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού (<https://apografi.gov.gr/>).



Στο χρήσιμο υλικό ([https://apografi.gov.gr/evaluation/stox/stox\\_iliko.html](https://apografi.gov.gr/evaluation/stox/stox_iliko.html)) υπάρχουν ενημερωτικά φυλλάδια, υποδείγματα και εγχειρίδια που μπορούν να δώσουν ακόμη πιο αναλυτικές πληροφορίες για τη διαδικασία.

### 1.1.8 Ερωτήματα αναστοχασμού

- Πώς μπορείτε να συνδυάσετε την ολιστική προσέγγιση, την οποία περιγράφει ο Ν. 4940/2022 με τις καθημερινές εμπειρίες σας στο ρόλο του/της Προϊστάμενου/ης;
- Αναλογιστείτε τρόπους με τους οποίους μπορείτε να εφαρμόσετε την ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην εργασία και στους/στις υφισταμένους/ες σας.
- Ποιες προκλήσεις είναι ενδεχόμενο να αντιμετωπίσετε στην εφαρμογή του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων και πώς μπορείτε να τις υπερβείτε;

### 1.1.9. Ασκήσεις για εμπέδωση

- Προετοιμαστείτε μελετώντας το έντυπο για τη Συζήτηση Αξιολόγησης και αναδιαμορφώστε τα δικά σας ερωτήματα προς τους υφισταμένους σας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη σας το πλαίσιο εργασίας, τους στόχους και το ρόλο τους στην ομάδα.
- Συνυπολογίζοντας τους στόχους σας για το επόμενο έτος, αξιολογήστε τις δεξιότητές σας, επιλέξτε μεθόδους υλοποίησης και καταγράψτε στοιχεία / στάσεις / συμπεριφορές / πρακτικές, που θα επιβεβαιώσουν ως δείκτες την πρόοδό σας.

## Βιβλιογραφία

- Ulloa-Cazarez, R. 2021. *Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability*. Μοντάζ: M.T. Lepeley, N.J. Beutell, N. Abarca και N. Majluf. New York: Routledge.
- Μπουρμπούλη, Α. 2024. «Επιστημονική Ημερίδα - Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων και Ανθρωποκεντρική διάσταση με Κοινωνικές Δεξιότητες.» Forum Training. Μάιος. <https://www.forum-training.gr/wp-content/uploads/2024/06/%CE%9C%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%8D%CE%BB%CE%B7-%CE%91%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%9A%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%94%CE%B5%CE%BE%CE>
- Νόμος Υπ' αριθμ. 4940. 2022. *Εφημερίδα της Κυβερνήσεως*. Έκδ. Αρ. Φύλλου 112 / Τεύχος Α. 14 Ιουνίου. <https://search.et.gr/el/fek/?fekId=591724>.
- χ.χ. «Το Σχέδιο Ανάπτυξης του ν. 4940/2022.» Υπουργείο Εσωτερικών. [https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo\\_yliko/Sxedio\\_Anaptixis\\_Final.pdf](https://www.apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Sxedio_Anaptixis_Final.pdf).
- χ.χ. «Η Συζήτηση Αξιολόγησης στο Πλαίσιο του Ν.4940/2022.» Υπουργείο Εσωτερικών. [https://apografi.gov.gr/images/Xrisimo\\_yliko/Sizitisi\\_axiologisis\\_Final.pdf](https://apografi.gov.gr/images/Xrisimo_yliko/Sizitisi_axiologisis_Final.pdf).

### 1.2. Εισαγωγή στην διαχείριση γνώσης

Η διαχείριση γνώσης αποτελεί σήμερα μια κρίσιμη δεξιότητα για κάθε Προϊστάμενο στη Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτή αναδεικνύεται τόσο από τον Νόμο 4940/2022 όσο και από τη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία για τη δημόσια ηγεσία και τη διοικητική αποτελεσματικότητα. Η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς πληροφορίες, να οργανώνει γνώση και να τη μεταφέρει αποτελεσματικά εντός του οργανισμού είναι βασικός πυλώνας για τη διαρκή βελτίωση, την καινοτομία και την επίτευξη στόχων στον δημόσιο τομέα. Ο Ν. 4940/2022 εισάγει ένα Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, το οποίο αποσκοπεί στη στοχευμένη ανάπτυξη των υπαλλήλων και κυρίως των προϊσταμένων. Στο άρθρο 4 του νόμου, τονίζεται η σημασία δεξιοτήτων όπως η συνεργασία, η επικοινωνία και η διαχείριση γνώσης, οι οποίες

συμβάλλουν στη δημιουργία οργανωσιακής μνήμης και ενισχύουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια στη λειτουργία των υπηρεσιών. Η δεξιότητα αυτή δεν αφορά μόνο τη συλλογή πληροφορίας, αλλά και τη συστηματική αξιοποίησή της για λήψη αποφάσεων και υποστήριξη των ομάδων εργασίας. Η σημασία της δεξιότητας αυτής αναδεικνύεται και στη διαδικασία αξιολόγησης των προϊσταμένων, όπως περιγράφεται στα άρθρα 10 και 11 του ίδιου νόμου. Η ικανότητα ενός προϊσταμένου να διαχειρίζεται και να μεταδίδει γνώση είναι στοιχείο που αξιολογείται, καθώς συνδέεται άμεσα με την καθοδήγηση ομάδων, τη στοχοθεσία και την επίτευξη οργανωσιακής μάθησης. Παράλληλα, μέσω του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (άρθρα 16–17), ενισχύεται η επιμόρφωση και η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων που περιλαμβάνουν τη διαχείριση γνώσης, την αναγνώριση των αναγκών μάθησης και τη διάχυση καλών πρακτικών εντός των δημόσιων φορέων. Η σχετική βιβλιογραφία ενισχύει την παραπάνω προσέγγιση. Η μελέτη των Abdi et al. (2024) αναδεικνύει τη σημασία της ηθικής ηγεσίας και της διάχυσης γνώσης ως μοχλούς για τη βελτίωση της δημόσιας απόδοσης, μέσα από τη μείωση της εσωτερικής πολιτικής και την ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης. Αντίστοιχα, το μοντέλο της ενσωματωμένης ηγεσίας (integrated leadership), όπως περιγράφεται από τους Fernandez et al., προτείνει μια προσέγγιση όπου η διαχείριση γνώσης είναι κοινή ευθύνη όλων των επιπέδων διοίκησης και ενισχύει τη λήψη αποφάσεων, την καινοτομία και τη διαφάνεια. Η διαχείριση γνώσης, στο πλαίσιο του σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ, συνδέεται άρρηκτα με την ηγεσία, τη στοχοθεσία και την οργανωσιακή μάθηση. Στον δημόσιο τομέα, όπου οι δομές είναι συχνά ιεραρχικές και τα συστήματα λιγότερο ευέλικτα, η διαχείριση γνώσης από τους προϊσταμένους αποτελεί μοχλό αλλαγής, ενίσχυσης της διαφάνειας και ενδυνάμωσης της καινοτομίας. Σύμφωνα με το άρθρο “*Ethical Leadership and Public Sector Performance*” (Abdi et al., 2024), οι ηγέτες του δημόσιου τομέα που υιοθετούν ηθική προσέγγιση στην ηγεσία τους, έχουν άμεση επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση. Μέσα από τη διαχείριση και τη διάχυση της γνώσης, προωθούν κουλτούρα μάθησης και κοινωνικής ευθύνης, μειώνοντας τα φαινόμενα εσωτερικής πολιτικής και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στους θεσμούς. Η γνώση, υπό αυτό το πρίσμα, δεν είναι απλώς πληροφορία, αλλά εργαλείο ηγεσίας που οδηγεί στη λογοδοσία, τη σαφήνεια στόχων και τη διαρκή βελτίωση.

Αντίστοιχα, η μελέτη των Fernandez, Cho και Perry (2010), “*Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance*”, υπογραμμίζει την αξία της ενσωματωμένης ηγεσίας, η οποία ενοποιεί πέντε διαφορετικούς ρόλους (λειτουργικούς,

σχέσεων, αλλαγής, ποικιλομορφίας και ακεραιότητας). Σε όλους αυτούς τους ρόλους, η διαχείριση και διάδοση γνώσης είναι καθοριστικής σημασίας. Η γνώση που διαμοιράζεται εντός της οργανωσιακής ιεραρχίας, ενδυναμώνει την εμπλοκή των υπαλλήλων και αυξάνει την απόδοση. Αυτό το μοντέλο εναρμονίζεται με το πνεύμα του Ν. 4940/2022, καθώς προωθεί την αποκέντρωση της ευθύνης και τη διαμοιρασμένη ηγεσία, γεγονός που απαιτεί από τους προϊστάμενους να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν τη γνώση συλλογικά και διαδραστικά. Παράλληλα, το άρθρο “*Leadership and Institutional Change in the Public Sector*” (Currie et al., 2009) επισημαίνει ότι σε περιόδους θεσμικών αλλαγών, η γνώση παίζει κρίσιμο ρόλο για τη μετάβαση από παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης σε πιο αποτελεσματικά και στοχοθετημένα πλαίσια. Οι ηγέτες που κατανοούν το θεσμικό πλαίσιο και ενσωματώνουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες του παρελθόντος μπορούν να διαχειριστούν τις αλλαγές με μεγαλύτερη επιτυχία, συνδυάζοντας τις νέες επιταγές με τις επαγγελματικές αξίες. Τέλος, στο άρθρο “*Performance Management in the Public Sector*” (Buschor, 2013), γίνεται αναφορά στην ανάγκη πολυδιάστατης στρατηγικής διαχείρισης, όπου η απόδοση δεν βασίζεται μόνο σε αριθμούς, αλλά και σε ποιοτικά στοιχεία όπως η γνώση και η οργανωσιακή μάθηση. Επισημαίνεται ότι η διαχείριση γνώσης πρέπει να προσαρμόζεται στις ανάγκες τόσο της εσωτερικής διοίκησης όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας με το κοινό και τα πολιτικά όργανα. Οι προϊστάμενοι, επομένως, οφείλουν να λειτουργούν ως ενδιάμεσοι κρίκοι μετάδοσης τεκμηριωμένων πληροφοριών και βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας έτσι τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα. Η σημασία της διαχείρισης γνώσης για τον Προϊστάμενο αναδεικνύεται όχι μόνο από το θεσμικό πλαίσιο, αλλά και από τις σύγχρονες τάσεις στη διοικητική επιστήμη, οι οποίες αντιμετωπίζουν τον δημόσιο οργανισμό ως έναν “οργανισμό μάθησης” (learning organization). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Προϊστάμενος καλείται να λειτουργεί ως διαμεσολαβητής και πολλαπλασιαστής της γνώσης, ενσωματώνοντάς την στην καθημερινή λειτουργία και στρατηγική του φορέα του. Η μελέτη του Buschor (2013) για τη διαχείριση απόδοσης στον δημόσιο τομέα, επισημαίνει ότι η μετάβαση από τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές πρακτικές σε μοντέλα «στρατηγικής διοίκησης» απαιτεί όχι μόνο ποσοτικές μετρήσεις, αλλά και **αξιοποίηση της άτυπης και εμπειρικής γνώσης** που αποκτούν οι υπάλληλοι και οι προϊστάμενοι μέσω της εργασίας τους. Η διαχείριση γνώσης, δηλαδή, μετατρέπεται σε εργαλείο ουσιαστικής λήψης αποφάσεων, στρατηγικού σχεδιασμού και βελτιωμένης επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων. Επιπλέον, το άρθρο των Currie, Lockett & Suhomlinova (2009) παρουσιάζει πως η **θεσμική αλλαγή** στον δημόσιο τομέα – όπως

αυτή που επιφέρει η εφαρμογή νέων πολιτικών, πλαισίων αξιολόγησης και νομοθετικών ρυθμίσεων – δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς ηγεσία που να βασίζεται στη γνώση. Οι Προϊστάμενοι καλούνται να εναρμονίζουν παλαιότερες αξιακές και επαγγελματικές πρακτικές με τις νεότερες απαιτήσεις της «αποτελεσματικότητας». Αυτό προϋποθέτει βαθιά γνώση του θεσμικού περιβάλλοντος, ικανότητα μετάφρασης των στόχων της πολιτικής σε πράξη και διάχυση αυτής της γνώσης στους υφισταμένους τους. Παράλληλα, στο άρθρο “Performance Management in the Public Sector: Past, Current and Future Trends” επισημαίνεται ότι η δημόσια διοίκηση εισέρχεται πλέον σε μια φάση όπου η **στρατηγική σκέψη** και η **πολυδιάστατη πληροφόρηση** καθίστανται απαραίτητα στοιχεία. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη για προϊστάμενους που μπορούν να **συνδυάζουν ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, να ερμηνεύουν πληροφορίες στο πλαίσιο των στόχων** και να ενσωματώνουν ανατροφοδότηση από διαφορετικές πηγές – μια κλασική μορφή γνώσης που διαχειρίζεται και μεταδίδεται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η γνώση στον δημόσιο τομέα δεν είναι πάντα γραμμική ή επίσημη. Συχνά αποκτάται μέσα από την εμπειρία, την παρατήρηση, τη συναναστροφή με άλλους δημόσιους λειτουργούς ή μέσα από άτυπα δίκτυα. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι είναι αυτοί που:

- αναγνωρίζουν την αξία αυτής της "σιωπηλής γνώσης" (tacit knowledge),
- δημιουργούν δομές και ευκαιρίες για να την αναδείξουν (π.χ. mentoring, ομαδική εργασία, πρακτικές κοινότητας),
- και ενισχύουν τη θεσμική μνήμη, ώστε η γνώση να μην χάνεται όταν αλλάζουν πρόσωπα ή οργανωτικές δομές.

## Βιβλιογραφία

### Νομοθεσία:

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2022). *Νόμος 4940/2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις*. Τεύχος Α΄, ΦΕΚ 112/14.06.2022. <https://www.et.gr>

## Επιστημονικά άρθρα:

Abdi, A.-N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2386722. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>

Buschor, E. (2013). Performance management in the public sector: Past, current and future trends. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*, 11(1), 4–9. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.05.005>

Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 664–679. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.001>

Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>

### 1.3. Δημιουργία και Απόκτηση Γνώσεων σε Ατομικό Επίπεδο για τον Προϊστάμενο με Αναφορά στον Ν. 4940/2022

Η δημιουργία και απόκτηση γνώσεων σε ατομικό επίπεδο για τον Προϊστάμενο στον δημόσιο τομέα αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της ηγεσίας και της διακυβέρνησης των δημοσίων οργανισμών. Η διαρκής μάθηση, η ηθική ηγεσία και η στρατηγική καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται άρρηκτα με τις ρυθμίσεις του Νόμου 4940/2022.

#### 1.3.1. Η Έννοια της Ατομικής Μάθησης και Ηγεσίας

Η **ατομική μάθηση** αποτελεί μία δυναμική και αναστοχαστική διαδικασία μέσω της οποίας το άτομο αποκτά, επεξεργάζεται και εφαρμόζει νέες γνώσεις και δεξιότητες στο πλαίσιο του εργασιακού του περιβάλλοντος. Στο δημόσιο τομέα, η **δημιουργία και απόκτηση γνώσεων σε ατομικό επίπεδο από τον προϊστάμενο** δεν είναι απλώς επιθυμητή, αλλά απολύτως αναγκαία για τη διασφάλιση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Bandura,

1977) και της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1986), οι ηγέτες επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά και τις στάσεις των υφισταμένων τους μέσα από το προσωπικό τους παράδειγμα, την επικοινωνία, και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Η ηθική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τον Abdi et al. (2024), ενισχύει τη δημιουργία γνώσης μέσω της προώθησης αξιών όπως η ακεραιότητα, η διαφάνεια και η υπευθυνότητα, οι οποίες αποτελούν θεμέλιο για την προσωπική και συλλογική μάθηση στον δημόσιο οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση εναρμονίζεται με τις προβλέψεις του Ν. 4940/2022, όπου στο Άρθρο 4, παρ. ζ αναγνωρίζεται η σημασία της ατομικής ανάπτυξης, του επαγγελματισμού και της ηθικής ακεραιότητας ως **κεντρικά προσόντα και ευθύνες του προϊσταμένου**. Ο νόμος επισημαίνει ρητά ότι ο προϊστάμενος οφείλει να προάγει την οργανωσιακή μάθηση και να ενισχύει τη διαρκή βελτίωση των δεξιοτήτων τόσο του ιδίου όσο και των μελών της ομάδας του. Η διεθνής βιβλιογραφία ενισχύει αυτή τη θέση. Όπως σημειώνεται στο άρθρο *Personal Knowledge Management: The Role of the Supervisor in Knowledge Creation* (Journal of Knowledge Management), ο προϊστάμενος διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη **μετάδοση, ενίσχυση και ενσωμάτωση γνώσης**, συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας και καινοτομίας (Academy of Management Review, 2005). Επιπλέον, η εργασία των Currie, Lockett και Suhomlinova (2009) αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και θεσμικού πλαισίου, επισημαίνοντας ότι οι ηγετικές πρακτικές πρέπει να είναι εναρμονισμένες με το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον του οργανισμού. Η ικανότητα του προϊσταμένου να προσαρμόζεται στις θεσμικές μεταβολές και να εμπλέκεται ενεργά σε διαδικασίες μάθησης, αποτελεί ένδειξη θεσμικής ευφυΐας και ηγετικής ωριμότητας. Τέλος, όπως καταδεικνύει και η μελέτη του Buschor (2013), η απόκτηση γνώσης συνδέεται στενά με τα σύγχρονα συστήματα **Διαχείρισης Απόδοσης** (Performance Management), τα οποία προωθούν την ευθυγράμμιση των ατομικών στόχων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και ενισχύουν τη λογοδοσία και τη συνεχή μάθηση.

### 1.3.2. Διαχείριση Γνώσης και Στρατηγική Ανάπτυξη

Η έννοια της **διαχείρισης γνώσης** συνδέεται στενά με τη διαρκή μάθηση, την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα και την ικανότητα καινοτομίας. Στο Άρθρο 4, παρ. η του Ν. 4940/2022, η δεξιότητα αυτή ορίζεται ως η «ικανότητα συνεχούς μάθησης και αποτελεσματικής αξιοποίησης εμπειρίας και καινοτομίας». Ειδικότερα, ο **προϊστάμενος**

αναμένεται να δημιουργεί και να διαχειρίζεται συστήματα και κουλτούρα γνώσης, με στόχο την ευθυγράμμιση της συλλογικής εμπειρίας με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Η **διαχείριση γνώσης** (knowledge management) δεν αφορά μόνο στη συλλογή και τεκμηρίωση πληροφοριών, αλλά και στη **μετατροπή της εμπειρικής γνώσης σε οργανωσιακή ικανότητα**. Όπως σημειώνεται και στη μελέτη του Buschor (2013), η επιτυχής εφαρμογή εργαλείων **στρατηγικής διαχείρισης απόδοσης** στον δημόσιο τομέα απαιτεί την ενσωμάτωση μηχανισμών γνώσης που καθοδηγούν αποφάσεις βάσει δεδομένων και συλλογικής μάθησης. Ο προϊστάμενος οφείλει να εντοπίζει **κρίσιμους τομείς βελτίωσης** και να συνδέει τη γνώση με τη στοχοθεσία, όπως προβλέπεται από τα **Σχέδια Ανάπτυξης** (Ν. 4940/2022, Άρθρα 10 & 12). Επιπλέον, σύμφωνα με τον Abdi et al. (2024), η **ηθική ηγεσία** ενισχύει την οργανωσιακή απόδοση και τη γνώση μέσω ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη μάθηση, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία. Αυτά τα στοιχεία είναι θεμελιώδη για τη **στρατηγική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού** και την αποδοτική εφαρμογή καινοτομίας. Η βιβλιογραφία επισημαίνει τον ρόλο του προϊστάμενου όχι μόνο ως διαχειριστή, αλλά και ως **ενεργού φορέα δημιουργίας και διάχυσης γνώσης**. Η προσέγγιση αυτή επιβεβαιώνεται και από το άρθρο *Personal Knowledge Management: The Role of the Supervisor in Knowledge Creation*, το οποίο αναδεικνύει τη σημασία του προϊσταμένου στην ενίσχυση της αυτονομίας, της μεταγνωστικής ικανότητας και της καλλιέργειας ενός συστήματος μάθησης στον οργανισμό (Academy of Management Review, 2005). Παράλληλα, όπως αναλύει ο Currie et al. (2009), η **ηγεσία συνδέεται οργανικά με τον θεσμικό και πολιτισμικό της περίγυρο**, γεγονός που καθιστά τη στρατηγική ανάπτυξη και την ενσωμάτωση της γνώσης κρίσιμο πεδίο διοικητικής ευφυΐας. Η θεσμική ικανότητα να ερμηνεύεται και να εφαρμόζεται η γνώση στην πράξη διαφοροποιεί τον απλό διαχειριστή από τον στρατηγικό ηγέτη. Τέλος, η **διαχείριση γνώσης** ενισχύεται με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, της ομαδικής νοημοσύνης και των δικτύων κοινωνικού κεφαλαίου, που σύμφωνα με τον Abdi et al. (2024), λειτουργούν ως **ενισχυτικοί παράγοντες της απόδοσης στον δημόσιο τομέα**. Συνεπώς, ο **προϊστάμενος του 21ου αιώνα** καλείται να λειτουργήσει ως **μετασχηματιστής γνώσης και στρατηγικός εκπαιδευτής**, εναρμονίζοντας τη διαχείριση της εμπειρίας με τους στόχους αποδοτικότητας, λογοδοσίας και διαφάνειας που τίθενται από τη διοίκηση και την πολιτεία.

### 1.3.3. Ολοκληρωμένη Αντίληψη Ηγεσίας και Θεσμικό Πλαίσιο

Ο Νόμος **4940/2022** θεσμοθετεί ένα **ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων** στη δημόσια διοίκηση, το οποίο βασίζεται σε συγκεκριμένες **διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες**. Ειδικότερα, το **Άρθρο 3** καθορίζει το γενικό πλαίσιο δεξιοτήτων, ενώ το **Άρθρο 4, παρ. θ** εστιάζει στην «ικανότητα ανάληψης ηγετικού ρόλου και εμπύχωσης ομάδας». Ο προϊστάμενος, βάσει του θεσμικού ρόλου του, αναλαμβάνει όχι μόνο εκτελεστικές αρμοδιότητες, αλλά καλείται να ενσαρκώσει την **ηγεσία ως οργανωσιακή αξία και πρακτική**, συνδέοντας τη στρατηγική με την καθημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα. Η έννοια της **ολοκληρωμένης ηγεσίας** δεν περιορίζεται σε μια γραμμική ή αποσπασματική θεώρηση του ρόλου του προϊσταμένου. Όπως υποστηρίζουν οι Fernandez et al. (2010), η αποτελεσματική ηγεσία στον δημόσιο τομέα απαιτεί την εναρμόνιση οκτώ διαστάσεων, συμπεριλαμβανομένων της σαφούς κατεύθυνσης, της κινητοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, της συνεργασίας και της συνεχούς προσαρμογής. Οι διαστάσεις αυτές συνδέονται με το **Άρθρο 9** του νόμου, που ορίζει το **σύστημα στοχοθεσίας και απόδοσης**, προϋποθέτοντας ότι η ηγεσία διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην ευθυγράμμιση της ομάδας με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Παράλληλα, οι θεωρίες **κοινωνικής μάθησης και ανταλλαγής** (Bandura, 1977; Blau, 1986), όπως ενσωματώνονται από τον Abdi et al. (2024), υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες λειτουργούν ως «μοντέλα συμπεριφοράς» που καλλιεργούν κουλτούρες συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ο προϊστάμενος, επομένως, δεν λειτουργεί μόνο ως διαχειριστής, αλλά και ως **καθοδηγητής, εμπνευστής και φορέας ηθικής σταθερότητας**, αναδεικνύοντας την προσωπική ακεραιότητα ως καταλύτη οργανωσιακής δέσμευσης. Η επιστημονική ανάλυση του Currie et al. (2009) επισημαίνει ότι η ηγεσία πρέπει να αναγνωρίζεται ως **συστημική και θεσμική λειτουργία**, η οποία επηρεάζεται και επηρεάζει τα πολιτικά, κοινωνικά και οργανωτικά συμφραζόμενα. Ο προϊστάμενος καλείται να προσαρμόζει το ηγετικό του στυλ με βάση το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, να αντιμετωπίζει θεσμικές αντιστάσεις και να καλλιεργεί θετική οργανωσιακή δυναμική. Τέλος, η προσέγγιση της **ολοκληρωμένης αντίληψης ηγεσίας** συνδέεται με την αξιοποίηση της γνώσης (Buschor, 2013), τη συστηματική στοχοθεσία, την ανατροφοδότηση και τη συνεχή μάθηση εντός του οργανισμού. Ο προϊστάμενος καθίσταται **φορέας θεσμικής συνέχειας**, προσαρμογής και εξέλιξης, ενσωματώνοντας διαχρονικές αξίες σε ένα μεταβαλλόμενο διοικητικό περιβάλλον.

### *1.3.3.1. Ηγεσία, Μάθηση και Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση: Από τη Θεωρία στην Εφαρμογή*

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, ο ρόλος του προϊστάμενου δεν περιορίζεται πλέον στη διαχείριση πόρων ή στην επιβολή κανόνων. Αντίθετα, απαιτείται να δρα ως **καταλύτης αλλαγής**, ως **εμπνευστής ομάδας** και ως **φορέας γνώσης και καινοτομίας**. Η έννοια της **ηγεσίας** επαναπροσδιορίζεται μέσα από την ανάγκη ενσωμάτωσης αξιών όπως η **ηθική**, η **υπευθυνότητα**, η **συνεργασία** και η **διαφάνεια**, σε κάθε στάδιο του διοικητικού έργου. Η **ατομική μάθηση** αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς ο προϊστάμενος καλείται να ανταποκριθεί σε πολύπλοκα περιβάλλοντα, να λαμβάνει αποφάσεις με βάση δεδομένα και να ενισχύει διαρκώς τις ικανότητες του ιδίου και της ομάδας του. Όπως υποστηρίζεται από τον Bandura (1977), οι εργαζόμενοι μιμούνται πρότυπα – συνεπώς, ο προϊστάμενος λειτουργεί ως **μοντέλο συμπεριφοράς** που επηρεάζει την κουλτούρα της υπηρεσίας. Η **θεωρία της κοινωνικής μάθησης** και της **ανταλλαγής** (Blau, 1986) προσφέρει πολύτιμες ερμηνείες για τον τρόπο με τον οποίο δημιουργούνται δεσμοί εμπιστοσύνης και καλλιεργείται η αφοσίωση μέσα από δίκαιη, διαφανή και ενσυναίσθητη ηγεσία. Ο **Ν. 4940/2022**, υιοθετώντας μια νέα διοικητική φιλοσοφία, δίνει έμφαση σε ηγετικές και διαχειριστικές δεξιότητες, καθιερώνοντας το **ενιαίο πλαίσιο προσόντων** και εισάγοντας έννοιες όπως η **διαχείριση γνώσης**, η **στοχοθεσία**, και η **στρατηγική ανάπτυξη**. Ο προϊστάμενος δεν είναι πλέον ένας τεχνοκρατικός διεκπεραιωτής, αλλά ένας **ενεργός ηγέτης** που εμπνέει, κατευθύνει και αναπτύσσει δυναμικά τους ανθρώπινους πόρους.

Επιπλέον, η **διαχείριση γνώσης** λειτουργεί ως στρατηγικό εργαλείο. Ο προϊστάμενος συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και επαναχρησιμοποιεί την εμπειρία που αποκτά η υπηρεσία για να επιτύχει καλύτερη απόδοση, να περιορίσει τα λάθη και να αυξήσει τη διαφάνεια. Η έννοια αυτή, όπως αναλύει ο Buschor (2013), είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό πολιτικών βάσει τεκμηρίων και την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων στον δημόσιο τομέα.

Η **ολοκληρωμένη ηγεσία**, τέλος, απαιτεί από τον προϊστάμενο να **ευθυγραμμίζει τη στρατηγική με την πράξη**. Να κατανοεί και να ερμηνεύει το θεσμικό πλαίσιο, να ενισχύει τις οριζόντιες συνεργασίες και να διασφαλίζει ότι οι στόχοι που τίθενται από την ηγεσία της διοίκησης μεταφράζονται σε καθημερινή κινητοποίηση. Η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και η ενσυναίσθηση αναγνωρίζονται πλέον όχι ως «μαλακές δεξιότητες», αλλά ως κρίσιμες συνιστώσες της **διοικητικής αποτελεσματικότητας και ηθικής**

(Currie et al., 2009; Abdi et al., 2024). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η δημόσια διοίκηση μετατρέπεται σε έναν οργανισμό **μάθησης και προσαρμογής**, όπου η γνώση δεν είναι στατική, αλλά διακινείται, ανανεώνεται και αξιοποιείται, προς όφελος της κοινωνίας και του δημοσίου συμφέροντος.

#### 1.3.4 Ενσωματωμένη Ηγεσία και Ο Ρόλος του Προϊστάμενου στη Θεσμική Αλλαγή

Η έννοια της ενσωματωμένης ηγεσίας (integrated leadership) αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία στο διεθνές πεδίο της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τους Fernandez, Cho και Perry (2010), η ολοκληρωμένη ηγεσία περιλαμβάνει πολλαπλές διαστάσεις: προσανατολισμό στα καθήκοντα, ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων, διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής, αποδοχή της ποικιλομορφίας και εδραίωση της ηθικής και της διαφάνειας. Η σύγχρονη ηγεσία δεν μπορεί να είναι αποσπασματική ούτε μονοθεματική – πρέπει να συνδυάζει διοικητικές, συναισθηματικές και στρατηγικές δεξιότητες. Η καλλιέργεια αυτών των διαστάσεων εντός του ρόλου του προϊστάμενου οδηγεί, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, σε υψηλότερη εμπιστοσύνη, καλύτερη επικοινωνία και σημαντικά αυξημένη απόδοση (Van Wart, 2013). Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι οι ηγέτες στον δημόσιο τομέα καλούνται να λειτουργήσουν όχι απλώς ως διαχειριστές καθηκόντων αλλά ως αρχιτέκτονες οργανωσιακού πολιτισμού (Kellis & Ran, 2013). Μέσω της ενσωματωμένης ηγεσίας, ο προϊστάμενος αποκτά τη δυνατότητα να μετατρέπει την καθημερινή λειτουργία της υπηρεσίας σε πεδίο εφαρμογής ηθικών, στρατηγικών και μαθησιακών πρακτικών. Η ατομική ανάπτυξη σε τομείς όπως η ηθική ηγεσία, η διαχείριση σχέσεων και η καινοτομία δεν αποτελούν απλώς προτερήματα, αλλά βασικές προϋποθέσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης (OECD, 2023). Η ενσωματωμένη ηγεσία επίσης συνδέεται με το λεγόμενο leadership-for-results (ηγεσία για αποτελέσματα), έννοια που προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη δεν κρίνεται αποκλειστικά από τη συμμόρφωση προς τις διαδικασίες, αλλά κυρίως από την ικανότητά του να επηρεάζει, να εμπνέει και να δημιουργεί ουσιαστικό αντίκτυπο (OECD, 2020). Η διεθνής εμπειρία αναγνωρίζει ότι τα καλύτερα συστήματα δημόσιας διοίκησης βασίζονται σε ηγέτες που καλλιεργούν την ανοιχτή επικοινωνία, ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πολίτες (Van Wart, 2013; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Σε αυτό το πλαίσιο, ο προϊστάμενος ως πράκτορας θεσμικής αλλαγής παίζει καθοριστικό ρόλο στη μετάβαση από την τυπολατρική στην επιτελική διοίκηση. Όπως σημειώνει η

Currie et al. (2009), η ηγεσία στο δημόσιο δεν μπορεί να νοηθεί αποκομμένη από το θεσμικό και κοινωνικό της πλαίσιο – αντιθέτως, εντάσσεται σε έναν διαρκή διάλογο με αυτό. Ο προϊστάμενος πρέπει να κατανοεί τις δομές εξουσίας, τις πολιτικές επιρροές, τις ανάγκες των πολιτών και τις προσδοκίες των υπαλλήλων, προκειμένου να διαμορφώσει συνθήκες θεσμικής προσαρμογής ή και μεταρρύθμισης. Σε διεθνές επίπεδο, η προσέγγιση αυτή έχει ενισχυθεί μέσω μεταρρυθμιστικών προσπαθειών στη Φινλανδία, τη Νέα Ζηλανδία και τον Καναδά, όπου η αποκέντρωση, η αξιολόγηση απόδοσης και η θεσμική μάθηση έχουν τεθεί στο επίκεντρο της ηγετικής δράσης (Peters, 2010). Συμπερασματικά, η ενσωματωμένη ηγεσία αποτελεί όχι απλώς διοικητική δεξιότητα, αλλά στρατηγικό εργαλείο για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς, του παραδείγματος και της ενσυναίσθησης, ο προϊστάμενος διαμορφώνει το θεσμικό μέλλον της υπηρεσίας του – όχι ως αποδέκτης αλλαγών, αλλά ως δημιουργός τους.

#### 1.3.5. Ο Προϊστάμενος ως Πράκτορας Θεσμικής Αλλαγής

Ο Προϊστάμενος, στο σύγχρονο θεσμικό περιβάλλον, δεν περιορίζεται στην εφαρμογή οδηγιών ή την απλή προσαρμογή σε οργανωσιακές αλλαγές. Αντιθέτως, καλείται να αναλάβει ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση των ίδιων των θεσμών μέσα στους οποίους λειτουργεί. Η μελέτη των Currie et al. (2009) τονίζει ότι η ηγεσία στο δημόσιο τομέα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το θεσμικό πλαίσιο· δεν είναι αυτόνομη ή ουδέτερη, αλλά λειτουργεί σε συνεχή διάδραση με τις πολιτικές, κοινωνικές και διοικητικές δομές. Ο Προϊστάμενος ως πράκτορας θεσμικής αλλαγής συμμετέχει στην αναγνώριση αναγκών, στον σχεδιασμό παρεμβάσεων και στην εσωτερική κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι αλλαγές να είναι βιώσιμες και λειτουργικές. Αυτό απαιτεί θεσμική επίγνωση, ηθική πυξίδα και στρατηγική διορατικότητα. Επιπλέον, η συμβολή του στον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ κράτους και πολίτη, μέσω της ενίσχυσης της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της αποτελεσματικότητας, αποτελεί πυλώνα ενός σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ.

#### 1.3.6. Η Στρατηγική Μάθηση και η Διοικητική Επάρκεια

Η έννοια της στρατηγικής μάθησης ενσωματώνεται σταδιακά στη δημόσια διοίκηση μέσω της λογικής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), η οποία δίνει έμφαση στη στοχοθεσία, την αποδοτικότητα και τη συνεχή βελτίωση. Όπως αναφέρει ο Buschor (2013), η διαχείριση της απόδοσης δεν αποτελεί απλώς τεχνικό εργαλείο, αλλά εντάσσεται σε μια συνολική στρατηγική, όπου η γνώση, οι δεξιότητες και

η ηγεσία συμβάλλουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων. Η ατομική μάθηση στον δημόσιο τομέα αποκτά θεσμική διάσταση μέσω του Ν. 4940/2022. Ο Προϊστάμενος εμφανίζεται ως κόμβος οργανωσιακής γνώσης, μεταφράζοντας τις εμπειρίες, τις αξιολογήσεις και τις πρακτικές σε στρατηγική δράση. Η σύνδεση μεταξύ ηθικής, αξιολόγησης, κινήτρων και θεσμικής ευθυγράμμισης δημιουργεί μια διοίκηση που είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις του 21ου αιώνα. Η ενίσχυση της οργανωσιακής μνήμης, μέσω της διαχείρισης και μετάδοσης της γνώσης, προσδίδει βάθος στη διοικητική μάθηση. Η μετασχηματιστική μάθηση, όπως περιγράφεται από τον Mezirow (1991), προσφέρει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επανεξετάσουν εδραιωμένες πεποιθήσεις και να εξελιχθούν. Ο Προϊστάμενος, ως ηγέτης γνώσης, διευκολύνει τη συγκρότηση κοινοτήτων πρακτικής και τη δημιουργία εσωτερικών δικτύων ανταλλαγής εμπειριών, στοιχείο που προβλέπεται και στο άρθρο 12 του Ν. 4940/2022 για τα Σχέδια Ανάπτυξης. Η στρατηγική μάθηση συνεπώς δεν αποτελεί περιφερειακή λειτουργία αλλά βασικό εργαλείο ηγεσίας και διοικητικής επάρκειας. Ο προϊστάμενος του μέλλοντος θα είναι εκείνος που συνδυάζει τη γνώση με τη δράση και την προσαρμοστικότητα με τη σταθερή αξιακή πυξίδα.

#### 1.3.7. Ο Προϊστάμενος ως Καταλύτης Καινοτομίας και Πολιτισμικής Αλλαγής

Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζεται σε λειτουργίες ελέγχου και διοικητικής συμμόρφωσης. Αντιθέτως, σε περιόδους μεταρρυθμιστικής μετάβασης και θεσμικών ανακατατάξεων, ο ρόλος του Προϊστάμενου αποκτά μια νέα διάσταση: αυτή του καταλύτη πολιτισμικής αλλαγής και φορέα καινοτομίας. Όπως αναδεικνύεται από τους Currie, Lockett και Suhomlinova (2009), η αποτελεσματική ηγεσία σε σύνθετα θεσμικά περιβάλλοντα απαιτεί ικανότητα διαχείρισης αντιφάσεων, αντιστάσεων και πολλαπλών αξιακών πλαισίων.

Ο προϊστάμενος λειτουργεί ως κρίσιμος ενδιάμεσος μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μεταφράζει τους μεταρρυθμιστικούς στόχους σε εφαρμόσιμες δράσεις εντός της οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα αυτή δεν είναι στατική· μεταβάλλεται όταν ο ηγέτης διαμορφώνει περιβάλλον εμπιστοσύνης, διαλόγου, συνεργασίας και προσαρμογής. Η μετάβαση από την παραδοσιακή ιεραρχική αντίληψη σε μια κουλτούρα λογοδοσίας και ενδυνάμωσης των εργαζομένων απαιτεί στρατηγική ηγεσία, υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα εργαλεία που προσφέρονται από τον Ν. 4940/2022, όπως το «Ατομικό Σχέδιο

Ανάπτυξης» (Άρθρο 10), μπορούν να αξιοποιηθούν ουσιαστικά για την ενίσχυση αυτής της δυναμικής. Ο προϊστάμενος, μέσα από στοχευμένες παρεμβάσεις και ανατροφοδότηση, καθοδηγεί την αλλαγή όχι με εντολές αλλά με έμπνευση και παράδειγμα. Καλλιεργεί στάσεις αναστοχαστικότητας και συνεχούς βελτίωσης, θέτοντας την καινοτομία στο επίκεντρο του διοικητικού πολιτισμού. Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης του 21ου αιώνα, η ικανότητα του προϊστάμενου να συνδυάζει τη διαχείριση με την έμπνευση και την τυπική αρμοδιότητα με την ουσιαστική καθοδήγηση, συνιστά τον πυρήνα της μεταρρυθμιστικής επιτυχίας. Η πολιτισμική αλλαγή δεν επιβάλλεται· χτίζεται καθημερινά, μέσα από ηγετικές πρακτικές που αναγνωρίζουν την αξία της συνεργασίας, της διαφάνειας και της συλλογικής μάθησης.

#### *1.3.7.1 Η Ανάπτυξη Δικτύων και η Αξιοποίηση Κοινωνικού Κεφαλαίου*

Η ικανότητα του Προϊσταμένου να οικοδομεί και να αξιοποιεί δίκτυα συνεργασίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας στον δημόσιο τομέα. Όπως επισημαίνεται στη μελέτη των Abdi et al. (2024), το **κοινωνικό κεφάλαιο** λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής της ηθικής ηγεσίας, ενισχύοντας την απόδοση μέσα από την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσης. Μέσω της ενεργής δίκτυωσης, ο Προϊστάμενος μπορεί να ξεπεράσει την απομόνωση που συχνά χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς και να προωθήσει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και εξωτερικών φορέων. Η αξιοποίηση των άυλων πόρων, όπως οι προσωπικές σχέσεις, οι επαγγελματικές συμμαχίες και τα κοινά ενδιαφέροντα, επιτρέπει στον Προϊστάμενο να δημιουργεί ένα ευέλικτο και δυναμικό περιβάλλον μάθησης και καινοτομίας. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση μετατρέπεται σε ένα σύστημα όπου οι εσωτερικές διαδικασίες, οι καλές πρακτικές και η συλλογική γνώση μεταδίδονται αποτελεσματικά, οδηγώντας σε αυξημένη κοινωνική λογοδοσία και εσωτερική ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

#### *1.3.8 Αξιολόγηση, Αναστοχασμός και Μάθηση από τα Αποτελέσματα*

Η διαχείριση γνώσης ολοκληρώνεται με την ικανότητα μετασχηματισμού των αποτελεσμάτων αξιολόγησης σε ένα πολύτιμο εργαλείο μάθησης και βελτίωσης. Ο Προϊστάμενος καλείται να μετατρέπει τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας και της αποτίμησης απόδοσης (όπως ορίζονται στο Άρθρο 9 του Ν. 4940/2022) σε ενεργές ανατροφοδοτήσεις, οι οποίες ενισχύουν τις διαδικασίες, τους στόχους και τις στρατηγικές

του οργανισμού. Η ενσωμάτωση της αξιολόγησης ως συνεχούς μαθησιακής διαδικασίας αντί για στατική συμμόρφωση ευθυγραμμίζεται με τις διεθνείς πρακτικές της performance-informed management, όπως αναλύονται από τον Buschor (2013). Σε αυτό το πλαίσιο, ο Προϊστάμενος αναλαμβάνει τον ρόλο του κριτικού αναλυτή, ερμηνεύοντας τόσο τα ποσοτικά όσο και τα ποιοτικά δεδομένα με κριτική σκέψη και διορατικότητα, και οδηγώντας την ομάδα του σε επανεξέταση και ανανέωση. Η συνεχής αναστοχαστική διαδικασία αποτελεί θεμέλιο για την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού, εξασφαλίζοντας ότι η γνώση μετατρέπεται σε εργαλείο δράσης και εξέλιξης.

### 1.3.9. Ο Προϊστάμενος ως Πράκτορας Θεσμικής Αλλαγής

Στο πλαίσιο της θεσμικής μεταρρύθμισης, ο ρόλος του Προϊσταμένου δεν περιορίζεται στην απλή συμμόρφωση ή την προσαρμογή σε αλλαγές, αλλά επεκτείνεται ως ενεργός **πράκτορας θεσμικής αλλαγής**. Όπως επισημαίνουν οι Currie et al. (2009), η ηγεσία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του θεσμικού περιβάλλοντος και λειτουργεί σε αμφίδρομη αλληλεπίδραση με τις κοινωνικές και πολιτικές δομές που το συνθέτουν. Ο Προϊστάμενος πρέπει να συμβάλει ενεργά στη διαμόρφωση και εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου, χρησιμοποιώντας τα μέσα που προσφέρει ο νόμος – όπως το «Ατομικό Σχέδιο Ανάπτυξης» (Άρθρο 10 του Ν. 4940/2022) – για να προωθήσει αλλαγές που θα ενισχύσουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα. Μέσω της στρατηγικής ηγεσίας και της δημιουργίας συνδέσμων μεταξύ του κράτους, των εργαζομένων και των πολιτών, ο Προϊστάμενος συμβάλλει στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης και στη μετατροπή των θεσμών σε πιο ευέλικτα και ανταποκρινόμενα στην κοινωνική πραγματικότητα.

### Βιβλιογραφία

Abdi, A. N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386722. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Buschor, E. (2013). Performance management in the public sector: Past, current and future trends. *Tékhne – Review of Applied Management Studies*, 11(1), 4–9. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2013.05.005>
- Buschor, E. (2013). Public sector performance management: Principles and practices. In K. P. Panozzo & L. R. Jones (Eds.), *Public management reform and modernization* (pp. 109–125). Springer.
- Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 664–679. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.001>
- Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2009). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. *Organization Studies*, 30(8), 955–978. <https://doi.org/10.1177/0170840609341216>
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 308–323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>

#### 1.4 Καταγραφή ιδίας γνώσης και τεκμηρίωση σε ατομικό επίπεδο για τον Προϊστάμενο της δημόσιας διοίκησης.

Ο τομέας της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) εστίαζε παραδοσιακά σε δομημένες διαδικασίες, τεχνολογικά συστήματα και οργανωτικά πλαίσια για την καταγραφή, αποθήκευση και διάδοση της γνώσης (Dalkir, 2017). Ωστόσο, σύγχρονες έρευνες υπογραμμίζουν τους περιορισμούς μιας καθαρά διαδικασιακής προσέγγισης και προτείνουν ένα μοντέλο που επικεντρώνεται στην ηγεσία, το οποίο ενισχύει τη δυναμική δημιουργία και ανταλλαγή γνώσης (Cavaleri et al., 2005). Η ηγεσία γνώσης αντιπροσωπεύει μια μετάβαση από τον ιεραρχικό έλεγχο σε ένα πιο σχεσιακό και καινοτομικό πρότυπο, όπου οι ηγέτες λειτουργούν ως διαμεσολαβητές δικτύων μάθησης και όχι απλώς ως φύλακες πληροφοριών (Skyrme, 2000). Αυτή η αλλαγή υπογραμμίζει την ανάγκη για ηγετικά στελέχη που μπορούν να καλλιεργήσουν μια συνεργατική κουλτούρα, να εμπνεύσουν

συμπεριφορές ανταλλαγής γνώσης και να εντάξουν τη ΔΓ σε ευρύτερους στρατηγικούς στόχους (Anantatmula, 2008).

#### 1.4.1 Ο Ρόλος της ΔΓ στην Οργανωτική Επιτυχία

Η αποτελεσματική ΔΓ ξεπερνά την παραδοσιακή ΔΓ εστιάζοντας στις ανθρώπινες και κοινωνικές διαστάσεις της ανταλλαγής γνώσης (Bencsik, 2017). Τα ηγετικά στελέχη σε οργανισμούς που βασίζονται στη γνώση πρέπει να υιοθετήσουν μια τεχνο-κοινωνικο-γνωστική προσέγγιση, ισορροπώντας την τεχνολογική υποδομή με διαπροσωπικές και γνωστικές στρατηγικές για να βελτιστοποιήσουν τη ροή γνώσης (Lakshman, 2008). Έρευνες δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικότερα, ενισχύει σημαντικά τις πρακτικές ΔΓ προωθώντας εμπιστοσύνη, και πνευματική ευθυγράμμιση και ένα κοινό όραμα (Park & Kim, 2018). Ομοίως, οι διανεμημένες και ενδυναμωτικές τεχνικές ηγεσίας προάγουν την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και την αυτονομία των εργαζομένων, που είναι κρίσιμες για τη διατήρηση πρωτοβουλιών ανταλλαγής γνώσης (Naqshbandi & Jasimuddin, 2018). Συντονίζοντας τις συμπεριφορές ηγεσίας με τους στόχους ΔΓ, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλότερη καινοτομία, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προσαρμοστικότητα σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Shamim et al., 2019).

#### 1.4.2 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων για Αποτελεσματική Καταγραφή Γνώσης

Για να βελτιώσουν την καταγραφή γνώσης, οι προϊστάμενοι πρέπει να υιοθετήσουν μια μετασχηματιστική προσέγγιση ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους εργαζόμενους να τεκμηριώνουν και να διαμοιράζονται την άρρητη γνώση δημιουργώντας μια κουλτούρα ψυχολογικής ασφάλειας και εσωτερικής κινητοποίησης (Mittal & Dhar, 2015). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

##### **Α. Καλλιέργειας Εμπιστοσύνης και Ανοιχτής Επικοινωνίας**

Οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καταγράφουν γνώση συστηματικά, μειώνοντας τον φόβο της κριτικής ή κατάχρησης (Cheng, 2017). Οι προϊστάμενοι πρέπει να ασκούν διαφανή επικοινωνία, να παρέχουν εποικοδομητική

ανατροφοδότηση και να αναγνωρίζουν συνεισφορές για να ενισχύσουν τις συμπεριφορές ανταλλαγής γνώσης (Xia et al., 2019).

## **Β. Εφαρμογή Δομημένων Μηχανισμών Καταγραφής Γνώσης**

Πέρα από τα κίνητρα, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να θεσμοθετήσουν την καταγραφή γνώσης μέσω επίσημων συστημάτων όπως:

- Ψηφιακά αποθετήρια (π.χ., wikis, εσωτερικά δίκτυα) για κεντρική τεκμηρίωση.
- Κοινότητες πρακτικής όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται για τη βελτίωση και αρχειοθέτηση γνώσης.
- Ανασκοπήσεις μετά την ολοκλήρωση έργων για την καταγραφή βέλτιστων πρακτικών (Viitala, 2004).

## **Γ. Συντονισμός Κινήτρων με τη Συμβολή Γνώσης**

Συστήματα ανταμοιβής—όπως προγράμματα αναγνώρισης, ευκαιρίες καριέρας ή μετρικές απόδοσης που συνδέονται με την ανταλλαγή γνώσης—μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να τεκμηριώνουν συνεχώς τις γνώσεις τους (Gürlek & Çemberci, 2020).

Η μετάβαση από την παραδοσιακή στη σύγχρονη ΔΓ αντανακλά την αυξανόμενη αναγνώριση ότι βιώσιμα οικοσυστήματα γνώσης εξαρτώνται τόσο από τις συμπεριφορές ηγεσίας όσο και από τα τεχνολογικά εργαλεία. Υιοθετώντας μετασχηματιστικά, σχεσιακά και ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας, οι προϊστάμενοι μπορούν να δημιουργήσουν περιβάλλοντα όπου η γνώση δεν καταγράφεται μόνο αλλά και εμπλουτίζεται και εφαρμόζεται συνεχώς.

## **Πρακτική Εφαρμογή & Προσωπική Αντανάκλαση**

### **1. Εμπόδια στην καταγραφή γνώσης**

- *Υπόδειξη:* Οι Xia et al. (2019) σημειώνουν ότι η "απόκρυψη γνώσης" προέρχεται από ψυχολογική ανασφάλεια. Μοιραστείτε μια εμπειρία όπου

ο φόβος (π.χ. ασφάλεια εργασίας, ανταγωνισμός) εμπόδισε την ανταλλαγή γνώσης. Πώς θα μπορούσαν οι προϊστάμενοι να το μετριαστούν;

## **2. Σχεδιασμός κινήτρων για Διαχείριση Γνώσης**

- *Υπόδειξη:* Ο Viitala (2004) τονίζει τον "πολιτισμό μάθησης". Θα προτείνατε εσωτερικά (π.χ. αναγνώριση) ή εξωτερικά (π.χ. μπόνους) κίνητρα; Δικαιολογήστε την επιλογή σας.

## **3. Διαχείριση Γνώσης σε υβριδικό/απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον**

- *Υπόδειξη:* Στη μεταπανδημική εποχή, πώς πρέπει να προσαρμοστεί η ΔΓ; Συνδέστε με τα ευρήματα των Park & Kim (2018) για "εικονικούς πολιτισμούς μάθησης".

### **1.4.3 Ηγετικές Ικανότητες για τη Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση**

Η αποτελεσματική ΔΓ σε δημόσιους οργανισμούς απαιτεί από τους προϊσταμένους να αναπτύξουν έναν πολύπλοκο συνδυασμό τεχνικών, διαπροσωπικών και στρατηγικών ικανοτήτων. Στη βάση βρίσκεται η ικανότητα μετασχηματισμού της σιωπηρής οργανωσιακής γνώσης σε δομημένη, προσβάσιμη οργανωσιακή μνήμη. Ο Farrell (2017) τονίζει ότι αυτό απαιτεί κάτι περισσότερο από παθητική τεκμηρίωση - απαιτεί τη δημιουργία πρωτοκόλλων που καταγράφουν όχι μόνο αποφάσεις αλλά και το συλλογιστικό πλαίσιο πίσω από αυτές, δημιουργώντας γνωστικά αντικείμενα που διατηρούν τη σημασία τους με το πέρασμα του χρόνου. Οι πρακτικές ΔΓ της Παγκόσμιας Τράπεζας δείχνουν πώς τα αποθετήρια "μαθημάτων από εμπειρία" μπορούν να θεσμοθετήσουν την εμπειρική γνώση όταν συντηρούνται μέσω τακτικών κύκλων αναθεώρησης (Bultrini, McCallum & Newman, 2016). Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι αναγνωρίζουν ότι τέτοια συστήματα πρέπει να ισορροπούν την περιεκτική κάλυψη με την πρακτική χρηστικότητα, διασφαλίζοντας ότι οι γνωστικοί πόροι είναι σωστά ευρετηριασμένοι και ενσωματωμένοι στις καθημερινές ροές εργασίας.

Οι Koloniari και Fassoulis (2017) τονίζουν πώς οι επιτυχημένοι προϊστάμενοι καλλιεργούν κουλτούρες ανταλλαγής γνώσης με το να δίνουν το παράδειγμα διαφάνειας και τη δημιουργία τυπικών μηχανισμών ανταλλαγής. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή πλαισίων μέντορα που διευκολύνουν τη διαγενεακή μεταβίβαση γνώσης, τον σχεδιασμό ευκαιριών διασυνοριακής συνεργασίας και την ευθυγράμμιση των κινήτρων απόδοσης με μετρικές γνωστικής συνεισφοράς. Η προκλήση της ηγεσίας έγκειται στο να

ξεπεραστεί η φυσική τάση για συσσώρευση γνώσης - αυτό που οι Shropshire, Semenza και Koury (2016) αναγνωρίζουν ως βασικό πολιτισμικό εμπόδιο - δείχνοντας πώς ο διαμοιρασμός της γνώσης ενισχύει τόσο την οργανωσιακή όσο και την ατομική αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα σε συντηρητικά περιβάλλοντα δημόσιου τομέα, οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ψυχολογικά ασφαλή περιβάλλοντα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι τόσο να συνεισφέρουν όσο και να αμφισβητούν την θεσμοθετημένη γνώση.

Η τεχνολογική αντίληψη αντιπροσωπεύει τον τρίτο πυλώνα της αποτελεσματικής ηγεσίας ΔΓ, αν και όπως προειδοποιεί ο Townley (2001), αυτό εκτείνεται πολύ πέρα από την απλή εφαρμογή εργαλείων. Οι προϊστάμενοι του δημοσίου πρέπει να κατέχουν την ψηφιακή παιδεία να αξιολογούν και να αναπτύσσουν κατάλληλες πλατφόρμες ΔΓ (από ενδοδίκτυα έως συνεργατικούς χώρους εργασίας), ενώ ταυτόχρονα να κατανοούν πώς να ενσωματώσουν αυτά τα συστήματα με τις υπάρχουσες ροές εργασίας. Οι μελέτες περίπτωσης της IFLA αποκαλύπτουν ότι οι επιτυχημένες εφαρμογές συνδυάζουν την τεχνολογία με ολοκληρωμένη διαχείριση αλλαγής - συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, δομών υποστήριξης χρηστών και μηχανισμών συνεχούς ανατροφοδότησης (Bultrini et al., 2016). Αυτή η τεχνική διάσταση τέμνεται με το στρατηγικό όραμα, καθώς τα συστήματα ΔΓ πρέπει να σχεδιαστούν όχι μόνο για τις τρέχουσες ανάγκες αλλά με την ευελιξία να προσαρμοστούν σε εξελισσόμενες πολιτικές προτεραιότητες και τεχνολογικά τοπία.

Τελικά, όπως παρατηρεί ο Farrell (2017), η ηγεσία ΔΓ στη δημόσια διοίκηση πετυχαίνει όταν βασίζεται σε αξίες προσανατολισμένες στην υπηρεσία. Οι αποτελεσματικοί προϊστάμενοι πλαισιοποιούν τις πρωτοβουλίες ΔΓ εντός ευρύτερων αποστολών διαφάνειας, λογοδοσίας και δημιουργίας δημόσιας αξίας. Αναγνωρίζουν, όπως επισημαίνει ο Townley (2001), ότι η πραγματική μέτρηση της ΔΓ δεν βρίσκεται στην πολυπλοκότητα του συστήματος αλλά στην ικανότητά του να ενημερώνει καλύτερες αποφάσεις και να βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών. Αυτό απαιτεί συνεχή αξιολόγηση του κατά πόσο οι πρακτικές ΔΓ παράγουν εφαρμόσιμες γνώσεις και καλλιεργούν τη συνεργατική, μαθησιακά προσανατολισμένη κουλτούρα που είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προκλήσεων διακυβέρνησης σε μια εποχή ταχείας αλλαγής και αυξημένων δημόσιων προσδοκιών.

#### 1.4.4 Διαχείριση Γνώσης στη Δημόσια Διοίκηση: Ερωτήσεις Αντανάκλασης και Δραστηριότητες

##### Ερωτήσεις Αντανάκλασης

1. Ποια είναι τα κύρια εμπόδια στη δημιουργία μιας κουλτούρας ανταλλαγής γνώσης στον δημόσιο τομέα;
  - ο *Παράδειγμα*: Σκεφτείτε μια περίπτωση όπου η γραφειοκρατία εμπόδισε τη ροή πληροφοριών. Πώς θα την αντιμετωπίζατε ως προϊστάμενος;
2. Πώς μπορούν οι τεχνολογικές πλατφόρμες να υποστηρίξουν τη διαχείριση γνώσης χωρίς να γίνουν εμπόδιο;
  - ο *Σύνδεση με θεωρία*: Συγκρίνετε τις προκλήσεις που αναφέρουν οι Bultrini et al. (2016) με την εμπειρία σας σε ψηφιακά εργαλεία.
3. Γιατί η "ψυχολογική ασφάλεια" (Shropshire et al., 2016) είναι κρίσιμη για τη διαχείριση γνώσης;/
  - ο *Προσωπική εμπειρία*: Μοιραστείτε μια στιγμή που διστάσατε να μοιραστείτε γνώση στον εργασιακό σας χώρο. Τι θα αλλάζατε;

##### Πρακτικές Δραστηριότητες

##### 1. Ρόλοι: "Ο Πειρασμός της Συσσώρευσης Γνώσης"

- *Στόχος*: Ανάλυση πολιτισμικών εμποδίων.
- *Περιγραφή*:  
Τρεις ρόλοι:
  - ο **Ο "Φύλακας"**: Ένας υπάλληλος που αντιστέκεται στο διαμοιρασμό γνώσης από φόβο μείωσης της αναγνώρισης της σημασίας της εργασίας του.
  - ο **Ο "Συνεργάτης"**: Προτείνει μηχανισμούς κινήτρων (π.χ. αναγνώριση στις συναντήσεις εργασίας).
  - ο **Ο "Ηγέτης"**: Πρέπει να επιλύσει τη σύγκρουση χρησιμοποιώντας τις στρατηγικές των Koloniari & Fassoulis (2017).
- *Ανάλυση*: Πώς επηρεάζουν οι διαφορετικές προσεγγίσεις την οργανωσιακή κουλτούρα;

## 2. Εργαστήριο: "Ανασχεδιάζοντας μια Υπηρεσία με Βάση τη Γνώση"

- *Βήματα:*
  1. Χαρτογράφηση της τρέχουσας ροής γνώσης σε μια υπηρεσία (π.χ. έκδοση αδειών).
  2. Εντοπισμός "σημείων απώλειας γνώσης" (π.χ. συνταξιοδοτούμενοι υπάλληλοι).
  3. Πρόταση λύσεων (π.χ. πρόγραμμα μέντορα, βίντεο-οδηγοί).
- *Εργαλείο:* Χρήση του πλαισίου του Townley (2001) για τη σύνδεση ΔΓ με βελτίωση υπηρεσιών.

### Βιβλιογραφία

- Bultrini, L., McCallum, S., & Newman, W. (Επιμ.). (2016). *IFLA Publications: Διαχείριση γνώσης σε βιβλιοθήκες και οργανισμούς: Θεωρία, τεχνικές και μελέτες περίπτωσης*. De Gruyter Saur.
- Farrell, M. (2017). Δεξιότητες ηγεσίας για τη διαχείριση γνώσης. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674-682.
- Koloniari, M., & Fassoulis, K. (2017). Αντιλήψεις για τη διαχείριση γνώσης σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 135-142.
- Shropshire, S., Semenza, J., & Koury, R. (2016). Διαχείριση αλλαγής σε παραγμένες εποχές. Στο L. Bultrini, S. McCallum, & W. Newman (Επιμ.), *Διαχείριση γνώσης σε βιβλιοθήκες και οργανισμούς* (σσ. 195-208). De Gruyter Saur.
- Townley, C. T. (2001). Διαχείριση γνώσης και ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες. *College & Research Libraries*, 62(1), 44-55.

### 1.5 Οργάνωση και Ταξινόμηση Γνώσεων για τους/τις Προϊστάμενους/ες της δημόσιας διοίκησης

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ στην οργάνωση του συνόλου των γνώσεων με σκοπό τη βελτίωση της δυνατότητας εύρεσης και ανάκτησής της
- ✓ σε μια εισαγωγή στην ταξινομία και στα σχήματα κατηγοριοποίησης και ταξινόμησης της γνώσης

### 1.5.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να τονιστεί η σημασία της οργάνωσης της γνώσης, η επίδραση αυτής της οργάνωσης, να έρθουν σε επαφή οι επιμορφωνόμενοι με τεχνολογικά και μη μέσα οργάνωσης και να εξετασθούν διάφορες προσεγγίσεις. Αναλύονται με παραδείγματα η ταξινομία και η οντολογία ως προσεγγίσεις οργάνωσης της γνώσης, ώστε να την καθιστούν προσβάσιμη με ευκολία. Τέλος, συζητούνται τα οφέλη της οργάνωσης και της ταξινόμησης της γνώσης σε νεοεισερχόμενους υπαλλήλους στη δημόσια διοίκηση, έμπειρους υπαλλήλους και τους πολίτες.

### 1.5.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- εξηγήσουν τη σημασία της οργάνωσης της γνώσης και να την συσχετίσουν με την οργανωσιακή μνήμη
- πειραματίζονται με ψηφιακά και μη μέσα στο σχεδιασμό χαρτών γνώσης
- δημιουργούν ιεραρχικές κατηγοριοποιήσεις και οντοлогίες
- ανακαλύπτουν μέσα από παραδείγματα τη σπουδαιότητα της ταξινόμησης
- υιοθετήσουν την ανάγκη οργάνωσης της γνώσης και να παροτρυνθούν στην ανάπτυξη της αντίστοιχης κουλτούρας στο φορέα τους από τη θέση ευθύνης τους

### 1.5.3 Έννοιες- κλειδιά:

Οργανωσιακή μνήμη, χάρτης γνώσης, ιεραρχική και σχεσιακή δομή, ταξινομία, οντολογία.

#### 1.5.4 Η σημασία της οργάνωσης της γνώσης

Στις προηγούμενες ενότητες αναφέρθηκαν θέματα που σχετίζονται με τη δημιουργία, την απόκτηση, την καταγραφή και την τεκμηρίωση γνώσεων σε ατομικό επίπεδο για τον/την Προϊστάμενο/η της δημόσιας διοίκησης, το περιεχόμενο των οποίων επιβεβαιώνει την κρίσιμη σημασία της γνώσης για την επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας στους δημόσιους οργανισμούς. Η οργάνωση της γνώσης μέσα από κατάλληλα συστήματα και εργαλεία επιτρέπει την ακριβή και γρήγορη χρονικά πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες. Ελαχιστοποιεί ενδεχόμενα σφάλματα σε ό,τι αφορά τον εκτεταμένο όγκο πληροφορίας (νομοθετικό πλαίσιο, διαδικασίες, εμπειρία κτλ) και προσφέρει άμεση χρήση επικαιροποιημένων και αξιόπιστων πληροφοριών, εφόσον η οργάνωση είναι άρτια, έχει δομή και στοχεύει εντέλει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών από τις υπηρεσίες, τις οποίες παρέχει ο δημόσιος τομέας.

Το ζητούμενο της άρτιας οργάνωσης αφορά εξίσου τη ρητή και την άρρητη γνώση. Όπως ήδη έχει προαναφερθεί, η πρώτη είναι πιο εύκολο να κωδικοποιηθεί. Σε ό,τι αφορά στην άρρητη γνώση συστήματα οργάνωσης μπορούν να καταγράψουν καλές πρακτικές και τη γενικότερη – πολύτιμη – εμπειρία από την πρακτική. Ωστόσο διάφορες δράσεις, όπως οι κοινότητες πρακτικής ή το mentoring, συμβάλλουν επίσης στο να οργανωθεί, αλλά και να διατηρηθεί η άρρητη γνώση εντός Οργανισμού ανεξάρτητα από την παρουσία ή μη της αρχικής πηγής, παρουσία η οποία μπορεί να έχει ανατραπεί εξαιτίας διοικητικών αλλαγών ή ολοκλήρωσης του επαγγελματικού κύκλου των υπαλλήλων.

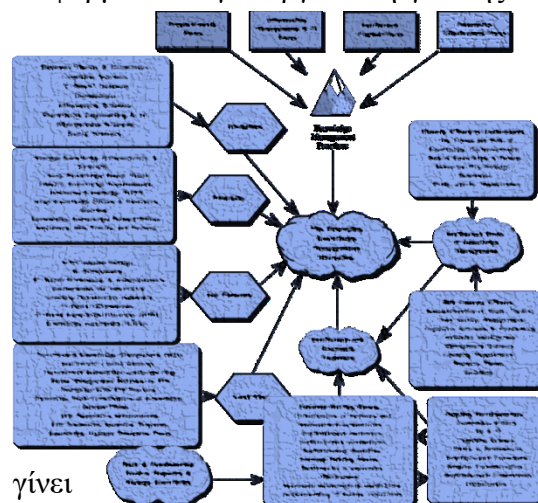
Σε κάθε περίπτωση ένα σύστημα οργάνωσης γνώσεων δίνει ευχέρεια σε κάθε υπάλληλο, ανεξάρτητα από το ρόλο του, να έχει πρόσβαση σε αυτές μειώνοντας την άσκοπη δαπάνη χρονικών πόρων για την αναζήτησή τους, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει ως πολύτιμο υποσύνολο την οργανωσιακή μνήμη μεταφέροντας στις επόμενες γενιές υπαλλήλων τη γνώση που έχει αποκτηθεί, στοχεύοντας στο υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Stein and Zwass 1995) και υποστηρίζοντας τη συνεργασία μεταξύ Υπηρεσιών. Όμως η οργάνωση του συνόλου των γνώσεων δεν έχει θετικό αντίκτυπο μόνο στο ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, αλλά συνάμα στους πολίτες και σε οποιαδήποτε βαθμίδα ηγεσίας: από τη μία πλευρά, η διαφάνεια και η ανάληψη ευθύνης μέσα από ένα καλά οργανωμένο σύστημα γνώσης του δημόσιου φορέα δείχνει εξωστρέφεια και ενισχύει στο κοινό το κλίμα εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση, και από την άλλη πλευρά ο/η Προϊστάμενος/η ενισχύει την αποτελεσματικότητα του ρόλου του και την επαγγελματική ανάπτυξή του.

Εξοικονομώντας χρόνο για την ανάκτηση πληροφοριών καταρχήν **μειώνει το στρες** σε επείγουσες καταστάσεις, έχοντας **άμεση πρόσβαση** στις πληροφορίες και όχι σε ακατάστατα δεδομένα, στα οποία χρειάζεται να διαθέσει χρόνο και προσοχή, ώστε να μη χαθούν πολύτιμες πληροφορίες. Μέσα από τη διαδικασία οργάνωσης της γνώσης **κατανοεί σε βάθος τη λειτουργία** της Υπηρεσίας και χαρτογραφεί την εκάστοτε παρούσα κατάσταση, ανοίγοντας παράλληλα το μελλοντικό ορίζοντα δράσεων και ενεργειών σε μια περισσότερο **στρατηγική προσέγγιση** σε ό,τι αφορά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση ανθρώπινων και υλικών πόρων και την πιο **συνεκτική διοικητική πρακτική**.

#### 1.5.5 Μέσα και προσεγγίσεις για την οργάνωση της γνώσης

Για να οργανωθεί η γνώση έχουμε τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε ψηφιακά και μη μέσα. Προφανώς η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει πολύ στην εξοικονόμηση χρόνου και την επέκταση των δυνατοτήτων οργάνωσης και εντοπισμού της πολύτιμης πληροφορίας μέσα σε ένα οργανωμένο σύστημα συγκέντρωσης της γνώσης.

Ένας/μία Προϊστάμενος/η, μετά τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές κάνει αναγνώριση των κρίσιμων πληροφοριών, προκειμένου να οργανώσει τη γνώση. Χρειάζεται ένα ευέλικτο σύστημα με εύκολη πρόσβαση, που να επιτρέπει συνέργειες και να μπορεί να επικαιροποιείται (π.χ. κοινός φάκελος σε ένα σύννεφο / cloud) ή μια εφαρμογή οργάνωσης γνώσης (π.χ. Notion- πλατφόρμα wiki για οργάνωση γνώσης και παρακολούθηση εργασιών). Ιδανικά ένα προηγμένο ψηφιακό σύστημα οργάνωσης μπορεί να κάνει και συνδέσεις μεταξύ των θεματικών που εμπεριέχει. Υπάρχει όμως η δυνατότητα να γίνει αυτή η οργάνωση και με παραδοσιακούς τρόπους (π.χ. σε θεματικά ντοσιέ, σε χάρτες γνώσης<sup>1</sup> (όπως στη διπλανή εικόνα), για να συνδεθούν θέματα και πληροφορίες μεταξύ τους, και να γίνει κατανοητή η όποια σχέση μπορεί δυνητικά να υπάρχει μεταξύ πληροφοριών.

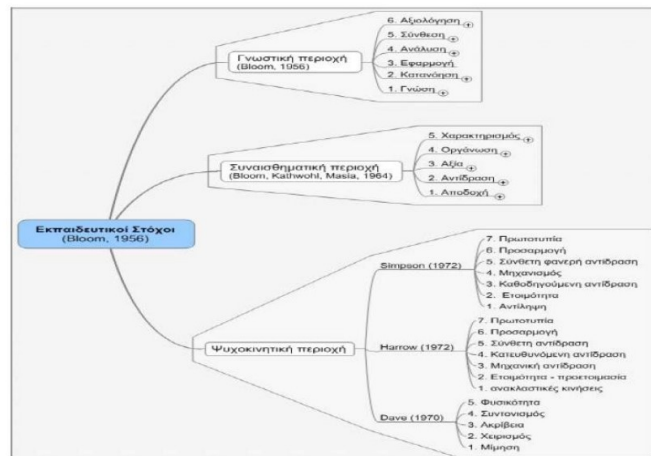
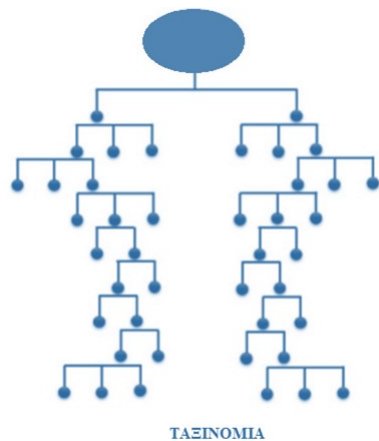


<sup>1</sup> **ΧΑΡΤΕΣ ΓΝΩΣΗΣ:** Εντοπίζονται με διαφορετικούς όρους κατά περίπτωση: χάρτες πηγών, πραγματογνωμοσύνης, επεξεργασμένων πληροφοριών, χρυσοί οδηγοί. Αναφέρονται στις διαθέσιμες γνώσεις, τις οποίες επιχειρούν να δομήσουν και να τις διαθέσουν ευρύτερα διασφαλίζοντας την εύκολη πρόσβαση σε αυτές (Κυπαρισσιδής 2000).

Εάν δεν επιλέξουμε ένα ψηφιακό μέσο για την οργάνωση της γνώσης, ενδεχομένως η ανάκτηση πληροφοριών να είναι πιο χρονοβόρα και με πολύ λιγότερο εύρος πρόσβασης εξαιτίας της μη σύνδεσης στο διαδίκτυο. Παρ' όλα αυτά, είναι σημαντική η οργάνωση της γνώσης είτε με βάση τη θεματολογία της, είτε με βάση την ημερομηνία. Είτε λοιπόν επιλέγει ένα ψηφιακό είτε ένα αναλογικό μέσο για την οργάνωση της γνώσης, χρειάζεται να έχουμε υπόψη μας τις διάφορες προσεγγίσεις στην οργάνωση της γνώσης. Οι κύριες αλληλοσυμπληρωματικές προσεγγίσεις που επιλέγονται με βάση το πλαίσιο χρήσης είναι η **ταξινομία (ιεραρχική δομή)** και η **οντολογία (σχεσιακή δομή)**.

#### 1.5.5.1 Ταξινομία

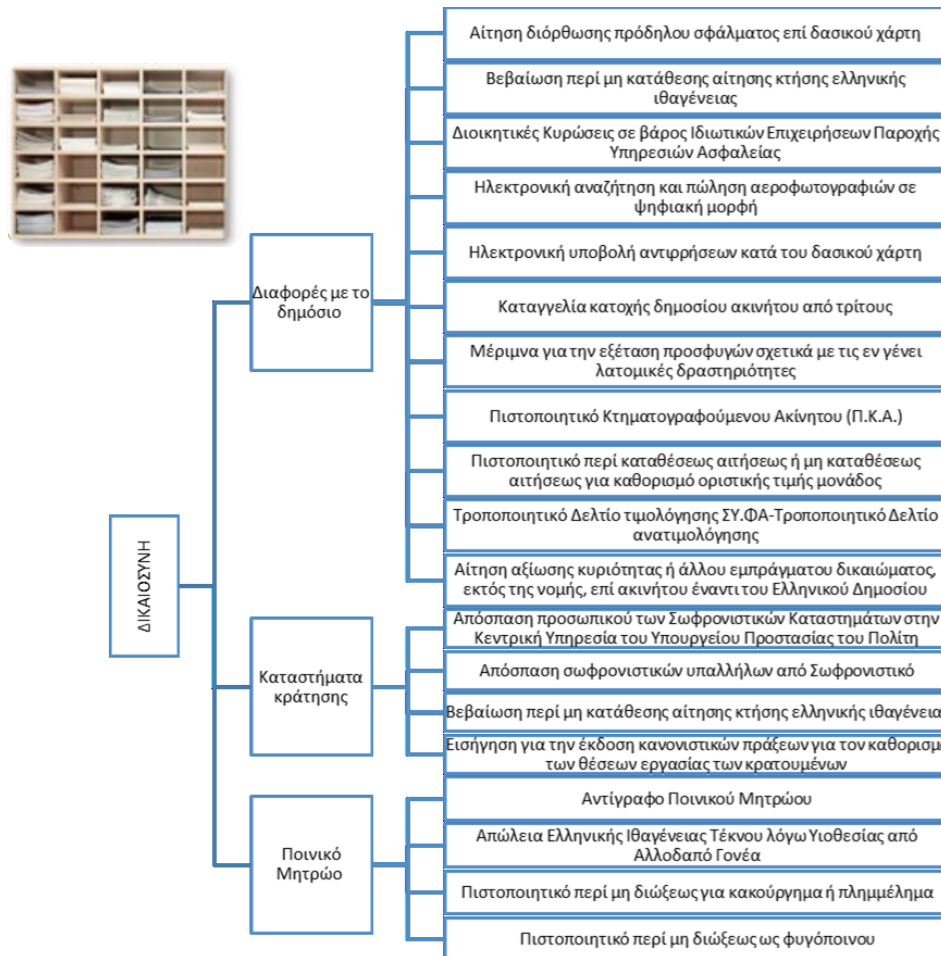
Είναι η οργάνωση και η κατηγοριοποίηση ενός συνόλου πληροφοριών ή γνώσεων. Διευκολύνει τον τρόπο, ώστε αυτή η γνώση να αναλυθεί σε διάφορα μέρη και μετά να εξεταστεί πώς αυτά τα μέρη σχετίζονται μεταξύ τους (McNabb 2007). Μέσα στον απέραντο ωκεανό δεδομένων και πληροφοριών η ταξινομία βοηθά την εύκολη και αποτελεσματική πλοήγηση, αποθήκευση και ανάκτησή τους θέτοντας είτε ιεραρχικά τις πληροφορίες και τις γνώσεις είτε βάσει συνάφειας (North και Kumta 2018). Παραδείγματα:



Εικόνα 1 - Σχηματική απεικόνιση της Ταξινομίας © (Tummark, et al. 2018)

Εικόνα 2 - Ταξινομία Bloom © (Καλού, Σολωμού και Καμέας 2011)

Ως ιεραρχική δόμηση εννοιών ομαδοποιεί και κατηγοριοποιεί τις πληροφορίες σε γονικά και θυγατρικά επίπεδα και αντικατοπτρίζει τις μεταξύ τους σχέσεις και εξαρτήσεις είτε χειροκίνητα (με κάρτες, φακέλους κτλ) είτε ψηφιακά με τα αντίστοιχα προγράμματα. Αυτός ο «δενδροειδής» σχηματισμός διευκολύνει τη συγκέντρωση της γνώσης σε φακέλους και υποφακέλους και βοηθά στον εύκολο (εφόσον κρατηθεί με συνέπεια η οργάνωση της γνώσης στην πορεία του χρόνου) εντοπισμό όσων πληροφοριών αναζητούνται.



Εικόνα 3 - Παράδειγμα ταξινόμιας (ιεραρχικής κατηγοριοποίησης) μέσα από τις κατηγορίες του Εθνικού Μητρώου Διοικητικών Διαδικασιών (mitos.gov.gr)

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΤΑΞΙΝΟΜΙΑ

### ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΥΚΟΛΟΤΕΡΗ ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Έστω ότι είστε Προϊστάμενος/η του οικονομικού τμήματος ενός νοσοκομείου. Η διοίκηση του νοσοκομείου σας ζητά να ταξινομήσετε τις διαθέσιμες γνώσεις για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη διαχείριση των οικονομικών πόρων. Έχετε στη διάθεσή σας για τα 5 τελευταία έτη διάφορες αναφορές των οικονομικών στοιχείων του νοσοκομείου, αναλυτικές εκθέσεις δαπανών και αντίστοιχα δεδομένα από άλλα, παρεμφερούς δυναμικότητας νοσοκομεία. Επίσης, έχετε δεδομένα από συνεντεύξεις με τους Διευθυντές των τριών Υπηρεσιών του νοσοκομείου (Διοικητικής, Ιατρικής και Νοσηλευτικής).

Μπορείτε να δημιουργήσετε την παρακάτω ταξινόμια:



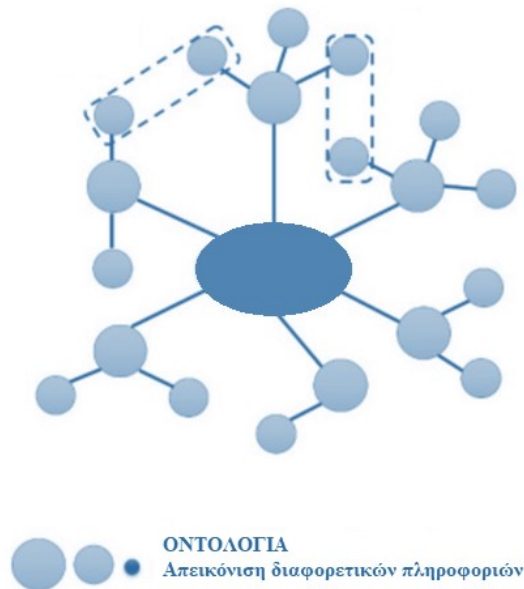
Με την κατηγοριοποίηση αυτή οργανώνετε με τέτοιον τρόπο τη γνώση, ώστε να μπορείτε να επεξεργαστείτε συνθετικά κάποια δεδομένα (π.χ. δαπάνες ανά τμήμα και υπερβάσεις σε κόστη) και να τα συνδυάσετε με τις απόψεις των Διευθυντών των Υπηρεσιών για τις ανάγκες τους, να συγκρίνετε με τα δεδομένα άλλων νοσοκομείων, να κάνετε ανάλυση κερδοφορίας, κόστους ανά ασθενή, πρόβλεψη ταμειακών ροών και σενάρια βελτίωσης κόστους.

Η ταξινόμια βοηθά στην ανάκτηση των απαραίτητων πληροφοριών, στην επεξεργασία και ανάλυσή δεδομένων, ώστε να μετατραπούν σε γνώση και να χρησιμοποιηθούν σε στρατηγικές αποφάσεις δίνοντας άμεση εποπτεία σε σημαντικά οικονομικά στοιχεία.

Σκεφτείτε πώς μπορείτε να οργανώσετε τη γνώση που έχετε συγκεντρώσει σε μια λειτουργική ταξινόμια και συνθέστε ένα χάρτη γνώσης για τη σύνδεση των θεμάτων που αφορούν στην Υπηρεσία σας.

#### *1.5.5.2 Οντολογία*

Μια οντολογία περιλαμβάνει τις ρητά αρθρωμένες και κοινές έννοιες ενός πεδίου ή τομέα γνώσης ή ενός τομέα. Αυτές οι έννοιες καταχωρούνται σε μια ταξινόμηση και διέπονται από ειδικά καθορισμένους κανόνες και αξιώματα. Οι οντολογίες διαδραματίζουν συχνά σημαντικό ρόλο στην τεχνολογία διαχείρισης γνώσης πληροφοριών (Knowledge Management Information Technology). Ένα τεχνολογικό σύστημα διαχείρισης γνώσης ενός Οργανισμού, για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιήσει μια οντολογία, για να διευκολύνει την επικοινωνία, την αναζήτηση, την αποθήκευση και την αναπαράσταση της γνώσης. Οι πληροφορίες μπαίνουν σε συστηματική διάταξη καταδεικνύοντας τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό το σχεσιακό μοντέλο βελτιώνει την ακρίβεια στην ανάκτηση των πληροφοριών. Έχοντας ξεκαθαρίσει το λόγο για τον οποίο κατασκευάζεται μια οντολογία, ποιες είναι οι ενδεχόμενες χρήσεις της και ποιοι οι πιθανοί χρήστες (Γεργατσούλης and Παπαθεοδώρου 2010) δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εννοιών και ορολογίας μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικές ανάγκες και αντιλήψεις, που διευκολύνει τη μεταξύ τους επικοινωνία και υποστηρίζει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων. Ενδεικτικά και οικεία παραδείγματα οντολογίας είναι η διαχείριση της κοινωνικής ασφάλισης και των θεμάτων υγείας κάθε πολίτη (ασφαλιστικά ταμεία – νοσοκομεία – ιατρικές πράξεις – φάρμακα κτλ), και η διαχείριση των δημόσιων έργων (προϋπολογισμός – ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά προγράμματα – ανάδοχοι – νομικές δεσμεύσεις κτλ).



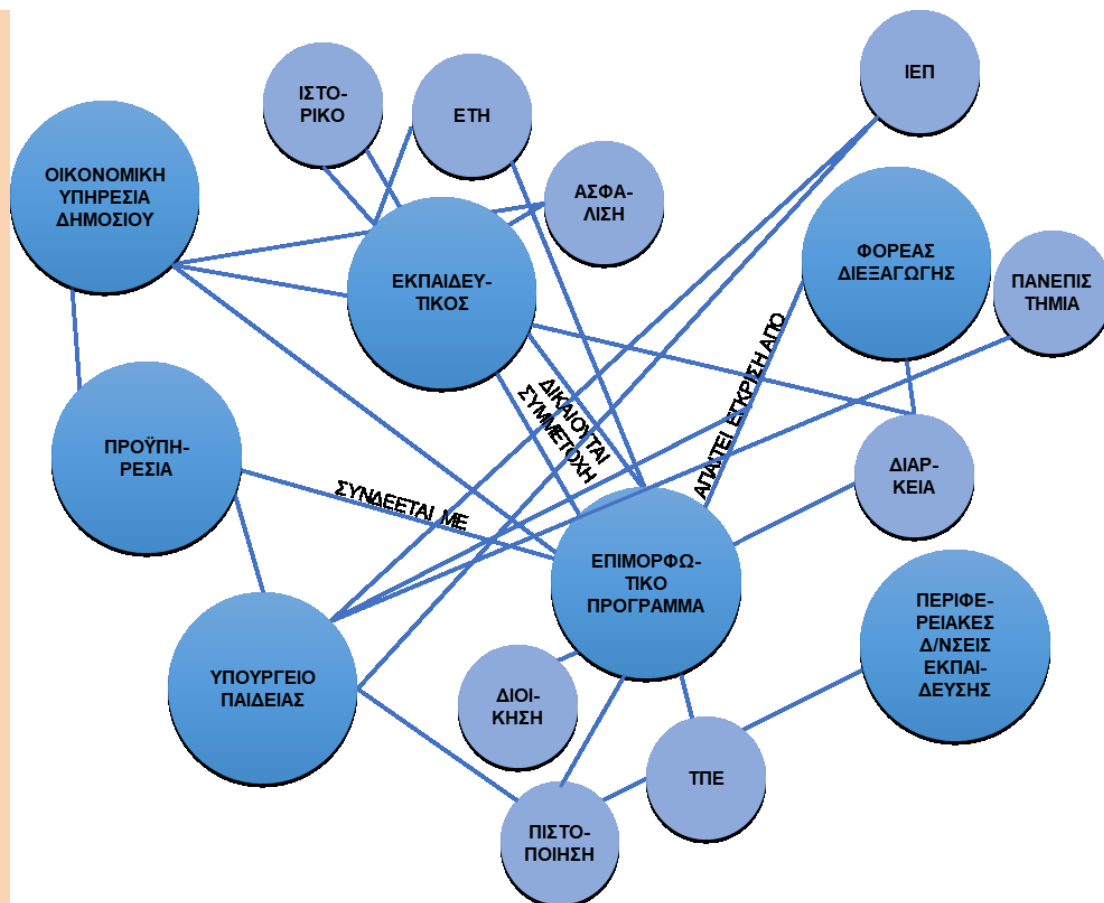
Εικόνα 4 - Σχηματική απεικόνιση της Οντολογίας© (Tumhark, et al. 2018))

Η οντολογία είναι μια μετασχηματιστική προσέγγιση που περιγράφει εκτός από τις ιεραρχικές σχέσεις τις πολλαπλές συνδέσεις που υπάρχουν σε πολύπλοκα σύνολα δεδομένων και οδηγεί στην απόκτηση πολύτιμων πληροφοριών, κάτι που με τη σειρά της βελτιώνει τη λήψη ακριβέστερων αποφάσεων, μειώνει τους ενδεχόμενους κινδύνους εντοπίζοντάς τους έγκαιρα, και προωθεί τη συνεργατική κουλτούρα και την προσπάθεια των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των κοινών στόχων.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΜΕ ΟΝΤΟΛΟΓΙΑ

### ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Έστω ότι είστε Προϊστάμενος/η ενός Τμήματος του αρμόδιου Υπουργείου και ασχολείστε με τα επιμορφωτικά προγράμματα των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Για να λάβετε αποφάσεις για την καλύτερη δυνατή διαχείρισή τους θέλετε να συνδυάσετε πληροφορίες και να θέσετε κανόνες και αξιώματα, που να σχετίζονται με τα έτη προϋπηρεσίας των εκπαιδευτικών και το ιστορικό προηγούμενων επιμορφώσεων.



Συνδέετε δεδομένα από το Υπουργείο Παιδείας (σε ό,τι αφορά νομοθεσία), από το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής για την πιστοποίηση των επιμορφωτικών προγραμμάτων και την εγγραφή των εκπαιδευτικών στη ψηφιακή πλατφόρμα και με τις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, προκειμένου να διατεθούν οι απαραίτητοι πόροι. Τα προγράμματα απαιτούν έγκριση από το Υπουργείο, οι εκπαιδευτικοί δικαιούνται συμμετοχή ανάλογα με το ιστορικό επιμορφώσεων, το οποίο έχουν, και τα χρόνια προϋπηρεσίας, που με τη σειρά τους συνδέονται με το περιεχόμενο του επιμορφωτικού προγράμματος κτλ.

Στόχος της οντολογίας είναι να συνδυαστούν ετερογενή δεδομένα, να αποτυπωθούν οι μεταξύ τους σχέσεις, να εφαρμοστούν οι κανόνες και οι προϋποθέσεις και να εξασφαλιστεί ότι αφενός οι εκπαιδευτικοί έχουν προσωποποιημένη υποστήριξη και αφετέρου οι φορείς μειώνουν/μηδενίζουν περιπτώσεις αστοχιών. Η διασύνδεση αυτή μειώνει τη γραφειοκρατία, εξασφαλίζει η διαφάνεια και δημιουργεί μια δεξαμενή δεδομένων για αποτελεσματικότερες στρατηγικές αποφάσεις.

Σκεφτείτε πώς μπορείτε να οργανώσετε τη γνώση που έχετε συγκεντρώσει σε μια οντολογία, η οποία θα βελτιστοποιήσει τη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών της Υπηρεσίας σας.

- Περιγράψτε το σκοπό αυτής της οργάνωσης της γνώσης
- Ποιες οντότητες και με ποιες ιδιότητες συμμετέχουν;
- Ποιους κανόνες και προϋποθέσεις θέτετε για την εκπλήρωση του σκοπού;
- Πώς μπορείτε να αναπαραστήσετε αυτούς τους πόρους γνώσης;
- Τι προκλήσεις είναι ενδεχόμενο να συναντήσετε;
- Τι τεχνολογικές απαιτήσεις (εξειδικευμένων ατόμων στη χρήση ψηφιακών μέσων, εξοπλισμό κτλ) χρειάζεστε;

#### 1.5.5.3 Άλλες προσεγγίσεις για την οργάνωση της γνώσης

- **Θεματική ταξινόμηση** (π.χ. νομοθεσία, τομέας ενδιαφέροντος: εκπαίδευση / περιβάλλον κτλ, αιτήματα πολιτών: ασφαλιστικά, παροχών κτλ)
- **Κοινότητες πρακτικής** (π.χ. ομάδες IT για βέλτιστες πρακτικές και τεχνολογικό εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, οργάνωση άρρητης γνώσης και επίλυση προβλημάτων τοπικής αυτοδιοίκησης: διαχείριση αποβλήτων, κυκλοφοριακά θέματα κτλ)
- **Χαρτογράφηση ροής εργασίας** που αποτυπώνει ξεκάθαρα τα βήματα που απαιτούνται για τη διοικητική διαδικασία (π.χ. από την παραλαβή της αίτησης μέχρι την τελική έγκρισή της κτλ)
- **Χρήση τεχνητής νοημοσύνης στην ταξινόμηση και ευρετηρίαση της γνώσης** (π.χ. με αλγόριθμους μηχανικής μάθησης μπορεί να ταξινομήσει μεγάλα σύνολα δεδομένων και να τα ευρετηριάσει, ώστε να κάνει γρήγορα την πρόσβαση στις πληροφορίες που αναζητούμε. Όμως απαιτεί αξιόπιστη τεχνολογική υποδομή και τεχνογνωσία)

#### 1.5.6. Οφέλη της οργάνωσης και ταξινόμησης γνώσης

*...Με δεδομένο τον κατακερματισμένο χαρακτήρα της γνώσης, το κλειδί για την επίτευξη μιας συντονισμένης δράσης δεν εξαρτάται από εκείνους που «βρίσκονται ψηλότερα» μαζεύοντας όλο και περισσότερο γνώση, όσο από εκείνους που «βρίσκονται κάτω»*

Σε κάθε φορέα η γνώση υπάρχει με διάφορες μορφές και σε διαφορετικά σημεία. Πότε είναι προσβάσιμη και πότε δύσκολο να εντοπιστεί. Όμως οι άνθρωποι είναι η βασικότερη πηγή γνώσης με τις εμπειρίες μας, με τους συνδυασμούς που κάνουμε, με μοντέλα που συνθέτουμε μέσα από την επανάληψη διαδικασιών, με κανόνες και πρωτόκολλα, τα οποία έχουμε δοκιμάσει και πεισθεί για την αποτελεσματικότητά τους. Η ενσωμάτωση διαδικασιών οργάνωσης της γνώσης στο φορέα μας φέρνει μπροστά σε ένα κόμβο μάθησης και τεχνολογίας. Βασική στόχευση παραμένει η ανάπτυξη και συντήρηση της οργανωσιακής μνήμης με την οργάνωση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών (Jasimuddin, Connell and Klein 2006).

Πόσο πολύτιμο θα ήταν να καταχωρηθεί κάθε αρχείο υπαλλήλου που έχει ασχοληθεί με κάποιο έργο και έχει αποκομίσει γνώση; Πόσο βοηθητικό θα ήταν να οργανωθούν γνώσεις άλλων φορέων, βέλτιστες πρακτικές, καινοτόμες εφαρμογές, στις οποίες να είναι ανοιχτή η πρόσβαση, ώστε να λειτουργήσει ως έναυσμα για πρωτοβουλίες και διακριτή αποτελεσματικότητα; Ένα νεοεισερχόμενο μέλος στο δυναμικό του δημόσιου τομέα έχει την ευκαιρία να μάθει μέσα από ένα συνεργατικό προβληματισμό και με αναζήτηση σε δεξαμενές οργανωμένων πληροφοριών ειδικές γνώσεις και βιοματικές ιστορίες (σιωπηρή γνώση) των πιο έμπειρων, και να επωφεληθεί από ευκαιρίες μάθησης για τη γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη προσαρμογή του στα καθήκοντα που του ανατίθενται. Ωστόσο και το έμπειρο προσωπικό έχει την ευκαιρία με την πρόσβαση, αλλά και τη συμμετοχή σε συστήματα οργανωμένης γνώσης να επεκτείνει τη τεχνογνωσία του πέρα από τις ήδη κεκτημένες ατομικές δεξιότητες και γνώσεις, ανοίγοντας ευρυγώνια την αντίληψή του, εφαρμόζοντας τη μάθηση σε νέα πλαίσια, μέσα από τον αναστοχασμό και τη δημιουργική σκέψη (Penuel and Cohen 2003). Όφελος υπάρχει και για τους τελικούς αποδέκτες του Οργανισμού, μια που σήμερα, με τη γιγάντωση της τεχνολογίας υπάρχουν πολλά ψηφιακά συστήματα που μετασχηματίζουν κάθε εισροή γνώσης σε εκροή αποτελεσματικών υπηρεσιών. Ασφαλώς ισχυρός καταλύτης στη διαδικασία αυτή είναι η κουλτούρα την οποία έχει ο φορέας και η κύρια πρόκληση για κάθε Προϊστάμενο/η είναι να την αναπτύξει.

#### 1.5.7. Ερωτήματα αναστοχασμού

- Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κύριες διαφορές μεταξύ ταξινομίας και οντολογίας στην οργάνωση της γνώσης;
- Ποιες διαδικασίες και πρωτοβουλίες σκέφτεστε ότι μπορούν να μετατρέψουν την άρρητη γνώση σε ρητή, ώστε να διατηρηθεί στην οργανωσιακή μνήμη και πώς θα προτρέπατε τους υπαλλήλους να συμμετέχουν ενεργά;
- Ανακαλέστε εμπειρίες από τη διοικητική σας πρακτική με ποιους τρόπους η πολυπλοκότητα των σχέσεων που μπορούν να έχουν καταγραφεί σε μια οντολογία (ή και όχι) έχουν επηρεάσει τη λήψη αποφάσεων στην Υπηρεσία σας.
- Πιστεύετε ότι η διατήρηση και ενίσχυση των κοινοτήτων πρακτικής μπορεί να ενδυναμώσει την κουλτούρα μάθησης στον Οργανισμό;
- Μπορείτε να σκεφτείτε περιορισμούς και προκλήσεις που προκύπτουν από την τεχνολογική διάχυση στην οργάνωση της γνώσης;
- Μπορείτε να σκεφτείτε ένα παράδειγμα για το πώς η οργάνωση της γνώσης συμβάλλει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών; Συμβάλλει στη διαφάνεια και στην οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης με το κοινό;

#### 1.5.8. Ασκήσεις για εμπέδωση

- Έχοντας κατά νου το δικό σας φορέα
  - A) δημιουργήστε μια ταξινομία των γνώσεων που έχετε συλλέξει, χρησιμοποιώντας την ιεραρχική κατηγοριοποίηση με δομή γονικών και θυγατρικών επιπέδων
  - B) στη συνέχεια σχεδιάστε μια οντολογία που να συνδέει μεταξύ τους έννοιες, κανόνες και να δείχνει τις σχέσεις μεταξύ τους, τις οποίες θα περιγράψετε.
  - Γ) αναλογιστείτε τι οργανωσιακές και τεχνολογικές προκλήσεις θα αντιμετωπίζατε για την εφαρμογή της οντολογίας που σχεδιάσατε και προτείνετε τρόπους αντιμετώπισης.
- Θα είχε ενδιαφέρον να αναζητήσετε καλές και μη λειτουργικές περιπτώσεις συστημάτων οργάνωσης γνώσης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα και να κάνετε μια συγκριτική μελέτη με κριτική σκέψη πάνω στους παράγοντες επιτυχίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τους. Μπορείτε να προτείνετε

εναλλακτικούς τρόπους για την ενίσχυση της οργανωσιακής μνήμης και της οργάνωσης της γνώσης;

- Έχοντας κατά νου ότι ο χάρτης γνώσης είναι ένα εργαλείο πλοήγησης, για να έχουν πρόσβαση και να εντοπίσουν γρήγορα τα μέλη της ομάδας σας τη γνώση, θα μπορούσατε να σχεδιάσετε το χάρτη που οπτικοποιεί τη δική σας Υπηρεσία, ώστε να τους ωθήσετε να συμμετέχουν ενεργά στη διαχείριση της γνώσης;

## Βιβλιογραφία

- Jasimuddin, S.M., N.A.D. Connell, και J.H. Klein. 2006. «Understanding Organizational Memory.» Στο *Encyclopedia of Knowledge Management*, ed: D.G. Schwartz, 870-875. Idea Group Inc.
- McNabb, D.E. 2007. *Knowledge Management in the Public Sector*. Armonk, NY: ME Sharpe Inc.
- North, K., και G. Kumta. 2018. *Knowledge Management - Value creation through Organizational Learning*. Springer.
- Penuel, B., και A. Cohen. 2003. «Coming to Crossroads of Knowledge, Learning and Technology: Integrating Knowledge Management and Workplace Learning.» Στο *Sharing expertise: beyond knowledge management*, ed.: M.S. Ackerman, V. Pipek και V. Wulf, 57-76. Massachusetts: The MIT Press.
- Stein, E.W., και V. Zwass. 1995. «Actualizing organizational memory with information systems.» *Information Systems Research*, 6(2): 85-117.  
doi:<https://doi.org/10.1287/isre.6.2.85>.
- Tsoukas, H. 2005. *Complex Knowledge: Studies in Organisational Epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tummark, P., P. Cardoso, J. Cabral, και F. Conceicao. 2018. «An Ontology to Integrate Multiple Knowledge Domains of Training-Dietary-Competition in Weightlifting: A Nutritional Approach.» *ECTI Transactions on Computer and Information Technology (ECTI-CIT)* 12(2). doi:10.37936/ecti-cit.2018122.135896.
- Γεργατσούλης, Μ., και Χ. Παπαθεοδώρου. 2010. *Εισαγωγή στις Οντολογίες και το Σημασιολογικό Ιστό. Ομάδα Βάσεων Δεδομένων και Πληροφοριακών Συστημάτων, Τμήμα Αρχαιονομίας – Βιβλιοθηκονομίας, Ιόνιο Πανεπιστήμιο*.
- Καλού, Αικ., Γ. Σολωμού, και Α. Καμέας . 2011. «<https://epublishing.ekt.gr>.» *Εισάγοντας την έννοια των Προσδοκώμενων Αποτελεσμάτων σε Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης της Ηλεκτρονικής Μάθησης, Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 6(1Α).
- Κυπαρισσίδης, Κ. 2000. «Εθνικό Κέντρο Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης.» <https://www.certh.gr/>. <https://www.certh.gr/dat/9d58a2e8/file.pdf>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Από την πληροφορία στη γνώση

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ στη δεξιότητα της διαχείρισης γνώσης των Προϊστάμενων της Δημόσιας Διοίκησης
- ✓ στην αποτελεσματική αξιοποίηση της δεξιότητας της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων από τον/την Προϊστάμενο/η
- ✓ στη γνωριμία του/της Προϊστάμενου/ης, τον πειραματισμό του/της και την εφαρμογή τεχνικών και εργαλείων που υποστηρίζουν την ανάλυση στοιχείων και δεδομένων ως πηγή γνώσης

#### 2.1.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστεί η δεξιότητα ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων, να αναλυθεί η σημασία της και να έρθουν οι Προϊστάμενοι/ες σε επαφή με τεχνικές και εργαλεία ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων.

#### 2.1.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- οργανώσουν και να συσχετίσουν την ανάλυση στοιχείων και δεδομένων στην πορεία από την πληροφορία στη γνώση
- ανακαλύψουν και να αποκωδικοποιήσουν την αποτελεσματική αξιοποίηση της δεξιότητας της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων και να Προσδιορίζουν και περιγράφουν τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των σύγχρονων προκλήσεων
- αντιπαραβάλλουν τεχνικές και εργαλεία ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων και να πεισθούν για τα απότοκα οφέλη της εφαρμογής τους

### 2.1.3 Έννοιες- κλειδιά:

Δεξιότητα ανάλυσης, δεδομένα, εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, ποιοτική-ποσοτική-μικτή προσέγγιση, big data, εξόρυξη δεδομένων, επιχειρηματική ευφυΐα στοιχείων και δεδομένων

### 2.1.4 Η σημασία της δεξιότητας της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων από τον/την Προϊστάμενο/η

Ακούγοντας τη λέξη «δεδομένα», συνήθως δημιουργούμε μια αναπαράσταση αριθμών και ποσοστών, ποσοτικά δηλαδή στοιχεία. Όμως τα δεδομένα μπορούν επίσης να αναφέρονται σε ενέργειες, σε συμπεριφορές, σε λέξεις. Θεωρώντας τα δεδομένα ως ακατέργαστες πληροφορίες (Beveren, 2002) και ως επιλεγμένες παρατηρήσεις, τις οποίες καταγράφουμε στη διαδικασία μιας μελέτης ή μιας έρευνας (Polit, F.D.; Hungler, P.B., 1999), μπορούμε να τις αξιοποιήσουμε με διάφορους τρόπους. Σήμερα, στην εποχή της πληροφορίας, φαίνεται ότι η δεξιότητα της διαχείρισης, της οργάνωσης σε αξιοποιήσιμη μορφή και της ανάλυσης των δεδομένων αφορά τη δημιουργική σκέψη και συνιστά έναν ακόμη ισχυρό παράγοντα επιτυχίας στη Δημόσια Διοίκηση. Είναι μια δεξιότητα για κάθε Προϊστάμενο/η, που ανοίγει το πεδίο, ώστε να μετασχηματισθούν οι πληροφορίες σε γνώση. Είναι, ακόμη, ο δίαυλος μετατροπής των δεδομένων σε ενέργειες σε όλο το εύρος της σύγχρονης Διοίκησης, καθώς οι όποιες αποφάσεις για τη λειτουργική διαχείριση των δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα βασίζονται πάνω σε τεκμηριωμένα στοιχεία και όχι αποκλειστικά σε υποκειμενικές ή εμπειρικές κρίσεις.

Λόγω ρόλου, κάθε Προϊστάμενος/η διαχειρίζεται μεγάλη ποσότητα δεδομένων από διάφορες πηγές και με τη δεξιότητα της ανάλυσης αυτών των στοιχείων και δεδομένων είναι σε θέση να απομονώσει τα σημαντικά και σε δεύτερο χρόνο να τα μετατρέψει σε αξιοποιήσιμη πληροφορία. Καθώς μάλιστα δεδομένα και στοιχεία έρχονται ως μη επεξεργασμένα γεγονότα, αριθμοί, ποσοστά, ενέργειες, συμπεριφορές κτλ, μπορεί να τα αναλύσει και να τα επεξεργαστεί, συνδέοντάς τα έτσι, ώστε να διαμορφωθεί ένα σύνολο μοτίβων, το οποίο εμπεριέχει την κατανόηση σε βάθος των ζητημάτων που αναφύονται. Η μεταξύ τους σύγκριση, η προσαρμογή στο προς αντιμετώπιση ζήτημα και η επικέντρωση στο θέμα για την παραγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων ανοίγει το δρόμο για μελλοντικές ακριβείς ενέργειες και αποφάσεις.

Μέσα από τη δεξιότητα αυτή κάθε Προϊστάμενος/η έχει την ευκαιρία να αξιοποιήσει τη γνώση, που προκύπτει από την ανάλυση στοιχείων και δεδομένων, για να βελτιώσει τη

λειτουργία της Υπηρεσίας του και να εξυπηρετήσει ακόμη καλύτερα και αποτελεσματικότερα τον τελικό αποδέκτη της, τον πολίτη, να αναπτύξει την ομάδα του, να εντοπίσει αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα της πρακτικής. Μέσα λοιπόν από το σχεδιασμό ουσιαστικών ερωτημάτων ή υποθέσεων, στοιχεία και δεδομένα οργανώνονται σε πληροφορίες, ώστε να προσφέρουν γνώση που να έχει αξία για όσους τα χρησιμοποιούν.



**Εικόνα 1 – Από τα στοιχεία και τα δεδομένα στη γνώση και στην απόφαση**

Αποκωδικοποιώντας τη σημασία της δεξιότητας ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων του/της Προϊστάμενου/ης, τα οφέλη είναι τα παρακάτω:

- **Κατανόηση του περιβάλλοντος:** Η ανάλυση δεδομένων βοηθά τον/την Προϊστάμενο/η να κατανοήσει σε βάθος τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της Υπηρεσίας, τις ανάγκες των υφισταμένων του και των πολιτών, όποιες τάσεις και προκλήσεις αναφύονται στο πέραςμα του χρόνου.
- **Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης της Υπηρεσίας:** Η ανάλυση στοιχείων και δεδομένων μπορεί να αποκαλύψει τομείς με περιθώρια βελτίωσης. Ο Προϊστάμενος/η μπορεί να αξιολογήσει την αποδοτικότητα των

υφισταμένων του μέσω των δεικτών απόδοσης (KPIs) και να παρακολουθεί την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων. Η δεξιότητα βοηθά να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες, ώστε να σχεδιασθούν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις, προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας και να διασφαλιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- **Ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας:** Η διαθεσιμότητα προς κάθε ενδιαφερόμενο, η ανάλυση και η δημοσιοποίηση των στοιχείων και δεδομένων που έχουν συλλεγεί ενισχύουν τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση.
- **Πρόβλεψη**
  - **Εντοπισμός προβλημάτων, απειλών, εμποδίων και κινδύνων:** Η ανάλυση στοιχείων και δεδομένων μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά στον εντοπισμό προβλημάτων, απειλών, εμποδίων και κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων, ακόμη και σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, ενισχύοντας την προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους.
  - **Ορθολογισμός στην κατανομή και διαχείριση πόρων:** Με την ανάλυση δεδομένων γίνεται πρόβλεψη αναγκών με βάση πραγματικά στοιχεία και όχι αυθαίρετες εκτιμήσεις για τις ανάγκες της Υπηρεσίας (ανθρωπογενείς, υλικοτεχνικής υποστήριξης κτλ). Επίσης, η ανάλυση τεκμηριώνει και βελτιστοποιεί τη χρήση χρηματοδοτικών πόρων .
- **Αύξηση της ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών:** Η ανάλυση δεδομένων που αφορούν στην εξυπηρέτηση των πολιτών (π.χ. χρόνος αναμονής, αριθμός αιτημάτων, χρόνος διεκπεραίωσης κτλ) εντοπίζουν σημεία συμφόρησης και ενισχύουν μια στοχευμένη προσαρμογή των διαδικασιών για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.
- **Ποσοτική και ποιοτική διεύρυνση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας:** Μέσα από το διαμοιρασμό των ευρημάτων που έχουν προκύψει από την ανάλυση στοιχείων και δεδομένων, στο εσωτερικό περιβάλλον, κάθε Προϊστάμενος/η στήνει γέφυρες επικοινωνίας και κατανόησης των θεμάτων που απασχολούν το τμήμα και οδηγεί το συλλογισμό της ομάδας του στην αναγκαιότητα της εφαρμογής των όποιων αποφάσεων. Συγχρόνως η κοινοποίηση κάποιων ευρημάτων στο ευρύ κοινό διασφαλίζει την κατανόηση των πολιτών σε ενδεχόμενες αλλαγές, επικαιροποιεί τη γνώση τους για την κατάσταση και τις

συνθήκες των Υπηρεσιών και τους προτρέπει στην ενεργητική εμπλοκή τους για κατάθεση προτάσεων και ανατροφοδότηση.

- **Λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων:** Έχοντας συλλέξει, επεξεργαστεί και αναλύσει στοιχεία και δεδομένα δημιουργείται μια αντικειμενική περιοχή για τη λήψη αποφάσεων και, συνεπακόλουθα, το στρατηγικό σχεδιασμό για χάραξη πολιτικής.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

**(Η περίπτωση του τμήματος Εμπορίου και Τουρισμού της Διεύθυνσης Ανάπτυξης της Π.Ε. Χαλκιδικής)**

Ερευνώντας τη βελτίωση της λειτουργίας δημόσιων υπηρεσιών μέσω της συστηματικής ανάλυσης δεδομένων, με βασικούς στόχους την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αποδοτικότητα των πόρων, συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων για την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την προσβασιμότητα στις διαδικασίες, το χρόνο ανταπόκρισης. Έγιναν μετρήσεις σε δείκτες όπως η ικανότητα διαχείρισης της πολυπλοκότητας από τους υπηρετούντες υπαλλήλους και συγκεντρώθηκαν στοιχεία για τις δαπάνες λειτουργικών εξόδων και σχετικών με το αντικείμενο της Υπηρεσίας προγραμμάτων.

Η ανάλυση των στοιχείων και των δεδομένων επιχείρησε μέσα από τη μελέτη περίπτωσης να προσδιορίσει τους τρόπους, με τους οποίους επηρεάζεται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας, σε συνάρτηση με το βαθμό ικανοποίησης και την αντίληψη των τελικών αποδεκτών (πολιτών).

Από τις πληροφορίες που προέκυψαν και την ομαδοποίησή τους, προτάθηκαν βελτιωτικές ενέργειες αναφορικά με τη στοχοθεσία, με την ευρύτερη χρήση τεχνολογικών εφαρμογών (ηλεκτρονική διακυβέρνηση) με αντίστοιχη επικαιροποίηση εξοπλισμού, που να μπορεί να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες απαιτήσεις, και με την αξιολόγηση των υπαλλήλων σε συνδυασμό με την επιμόρφωσή τους.

(Βλ. σχετικά (Λοκοβίτης 2017))

#### 2.1.4.1 Συλλέγοντας δεδομένα και μετατρέποντάς τα σε χρήσιμες πληροφορίες

Η ανάλυση στοιχείων και δεδομένων περιλαμβάνει τη συστηματική διερεύνηση στοιχείων και δεδομένων από το πεδίο, τη συγκέντρωσή τους, την αξιολόγησή τους, ώστε να κρατηθούν τα αξιόπιστα δεδομένα προς επεξεργασία και ερμηνεία, με απώτερο σκοπό τη σύνθεση πληροφοριών και την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων για την τεκμηρίωση αποφάσεων. Αναγνωρίζονται τάσεις, προκύπτουν θέματα προς περαιτέρω διερεύνηση, προγραμματίζονται μελλοντικές δράσεις με μεγαλύτερη ακρίβεια και προβλεψιμότητα. Ξεφεύγει συνεπώς από τα στενά όρια μιας τεχνικής ικανότητας και αποτελεί βασική πηγή γνώσης για την αποτελεσματικότητα του διοικητικού έργου.

Ας δούμε με μεγαλύτερη ανάλυση τη σειρά των βημάτων που οδηγούν από τα δεδομένα και τα στοιχεία στην πληροφορία και στη συνέχεια στη δημιουργία νέας γνώσης:



Οι πηγές απ' όπου μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία και δεδομένα μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές.

- *Εσωτερικές πηγές* είναι δεδομένα που μας δίνουν τα πληροφοριακά συστήματα (π.χ. δεδομένα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, το ρυθμό εξυπηρέτησης των πολιτών κτλ), διάφορα στατιστικά στοιχεία που αφορούν την έως τώρα απόδοση της Υπηρεσίας και έρευνες / αξιολογήσεις για διαδικασίες, προσωπικά, οικονομική διαχείριση κτλ.
- *Εξωτερικές πηγές* είναι άλλες δημόσιες Υπηρεσίες, μελέτες και εκθέσεις ερευνητών, διεθνείς οργανισμοί που διαθέτουν ανοικτά δεδομένα με ελεύθερη πρόσβαση.

#### ΚΑΠΟΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ...

<https://data.gov.gr>

Δημοσιευμένα ανοικτά προς χρήση δεδομένα από την κεντρική διοίκηση, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες Υπηρεσίες

<https://www.statistics.gr/el/home>

Δημογραφικά και οικονομικά δεδομένα

<https://apografi.gov.gr>

Στην καρτέλα στατιστικά μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία και δεδομένα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου με φίλτρα επιλογής

<https://deiktesota.gov.gr/>

Κόμβος παρακολούθησης επιδόσεων τοπικής αυτοδιοίκησης

<https://datahub.ekt.gr/>

Πρόσβαση και χρήση στατιστικών δεδομένων του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης και ηλεκτρονικού περιεχομένου

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database#Legends>

Στατιστικά στοιχεία από τη Eurostat ανά θεματική περιοχή και συνδυαστικά

<https://data.europa.eu/el>

Η επίσημη πύλη ευρωπαϊκών δεδομένων

<https://www.eipa.eu/>

Έρευνες του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης με πληθώρα δεδομένων από τα ευρωπαϊκά κράτη

Μπορούμε να αντλήσουμε *ποσοτικά* ή *ποιοτικά* στοιχεία και δεδομένα. Η *ποσοτική προσέγγιση* εστιάζει σε αριθμητικά δεδομένα και επιχειρεί να διατυπώσει συμπεράσματα, τα οποία μπορούν να γενικευθούν και σε άλλα πλαίσια. Η *ποιοτική προσέγγιση* εστιάζει στο λόγο, σε ποιοτικά χαρακτηριστικά και επιχειρεί να κάνει μια σε βάθος ανάλυση, χωρίς να γενικεύει. Αμφότερες οι προσεγγίσεις έχουν θετικά και περιορισμούς, ομοιότητες και διαφορές, σίγουρα όμως το έναυσμά τους είναι η καλύτερη κατανόηση του περιβάλλοντος, μιας κατάστασης ή ενός φαινομένου. Κι επειδή τα φαινόμενα της δημόσιας διοίκησης είναι πολύπλοκα και πολυπαραγοντικά, πολλές φορές η επιλογή της *μικτής προσέγγισης*, που συνδυάζει και την ποιοτική και την ποσοτική, είναι μονόδρομος.

Η επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης για τη συγκέντρωση των δεδομένων και των στοιχείων καθορίζει και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε.



Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να διασφαλίσουμε ότι τα στοιχεία και τα δεδομένα που έχουμε συγκεντρώσει είναι σχετικά με τα ερωτήματα / υποθέσεις, τις οποίες θέτουμε. Η αξιολόγησή τους ισοδυναμεί με ένα είδος «ξεκαθαρίσματος», ώστε να απομακρυνθούν ανακριβή ή ελλιπή δεδομένα, που είναι ενδεχόμενο να επηρεάσουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων της ανάλυσης, και μια διαδικασία μετασχηματισμού, ώστε να συγκεντρωθούν σε άλλες μορφές, που είναι ευκολότερο να αναλυθούν.

- *Καθαρισμός δεδομένων:* Ελέγχουμε την αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων και καθαρίζουμε διπλοεγγραφές ή ελλιπή ή ανακριβή στοιχεία ή ευαίσθητα δεδομένα, των οποίων η ασφάλεια απειλείται.
- *Μετασχηματισμός δεδομένων:* Σε δεύτερο χρόνο αυτής της φάσης επεξεργαζόμαστε το σύνολό τους μετασχηματίζοντάς τα, δημιουργώντας πίνακες και συγχωνεύοντας στοιχεία σε διαφορετικές μορφές, ώστε να μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν για ανάλυση.

---

Έχετε ακούσει τον όρο τεράστια δεδομένα (big data);

---

Τα big data, απόρροια της τεχνολογικής προόδου, αφορούν δεδομένα μεγάλης κλίμακας και εύρους. Με το άνοιγμα της εποχής των big data φάνηκε ότι είναι ένα πολιτιστικό, τεχνολογικό και επιστημονικό φαινόμενο, στο οποίο αλληλεπιδρούν η τεχνολογία μέσω της διαρκώς αυξανόμενης υπολογιστικής ισχύος, η αξιοποίηση των μεγάλων αυτών συνόλων για τον εντοπισμό μοτίβων και η πεποίθηση ότι μέσω της ανάλυσής τους μπορούμε να δημιουργήσουμε ιδέες με αντικειμενικότητα και ακρίβεια (Boyd & Crawford, 2012).

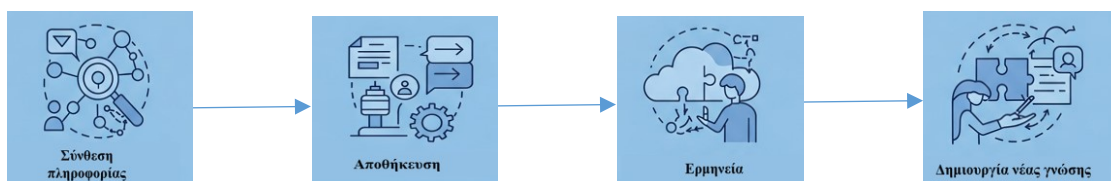
Τα big data επηρεάζουν διάφορους τομείς (υγείας, οικονομίας, εργασίας, δικαιοσύνης, εκπαίδευσης, μεταφορών κτλ), ακόμη και τους φαινομενικά παραδοσιακούς, όπως για παράδειγμα αυτόν του πρωτογενή τομέα (Doering, 2014), με τεράστιες βάσεις δεδομένων, που αφορούν π.χ. στη χαρτογράφηση του εδάφους, ώστε να βοηθήσουν σε

παρεμβάσεις βελτίωσης της απόδοσης των καλλιεργειών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας κάνει διαθέσιμα αυτά τα μεγάλα σύνολα δεδομένων, ωστόσο αρκετοί μελετητές στέκονται με σκεπτικισμό στην επεξεργασία τους, στον εντοπισμό έγκυρων σχέσεων και μοτίβων, καθώς και σε ό,τι αφορά στην ιδιωτικότητά τους. Παρ' όλα αυτά, σε αυτή τη φάση εμπεριέχεται η λεγόμενη «εξόρυξη δεδομένων» ως μέρος της διαδικασίας εξαγωγής μιας ενδιαφέρουσας πληροφορίας και ανακάλυψης γνώσης από μια μεγάλου εύρους περιοχή δεδομένων. Η *εξόρυξη δεδομένων* στη διαδρομή για την ανακάλυψη της σημαντικής πληροφορίας κάνει τη συλλογή, τον καθαρισμό και το μετασχηματισμό των δεδομένων κατηγοριοποιώντας τα, ομαδοποιώντας τα και συσχετίζοντάς τα, ώστε να παραχθούν κομβικά σημεία ασφαλούς – στο μέτρο του εφικτού – πρόβλεψης. Η ανακάλυψη της πληροφορίας με την εξόρυξη δεδομένων προσεγγίζει τη δημιουργία γνώσης από μια προοπτική που βασίζεται κυρίως στην τεχνολογία. Εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο στοιχεία και δεδομένα μετατρέπονται σε δυνητικά χρήσιμη πληροφορία και τελικά σε κατανοητά πρότυπα (Fayyad; Piatetsky-Shapiro; Smyth; Uthurusamy, 1996) .



Ανάλυση  
δεδομένων και στοιχείων

Η ανάλυση δεδομένων αναφέρεται στη διαδικασία διαχωρισμού ενός ολόκληρου προβλήματος στα μέρη του, έτσι ώστε να μπορούν να εξεταστεί κριτικά κάθε πλευρά. Το σύστημα απλοποιείται σε πιο βασικά στοιχεία και από την επεξεργασία αυτή προκύπτουν αναλυτικά στοιχεία. Είναι μια πολύπλευρη και πολυεπιστημονική προσέγγιση για την αντιμετώπιση σύνθετων καταστάσεων, που μετατοπίζει τη λήψη της απόφασης από την υποκειμενική ερμηνεία με γνώμονα τη διαίσθηση σε αυτήν που στηρίζεται σε γεγονότα που εξελίσσονται στον παρόντα χρόνο (North and Kumta 2018). Είναι η σημαντικότερη φάση της επεξεργασίας για τη βαθιά κατανόηση των δεδομένων, όπου ανιχνεύονται τάσεις και μοτίβα.



Η γνώση και η χρήσιμη πληροφορία κρύβονται μέσα στα δεδομένα

(Σελίδα 2222)

Ενσωματώνοντας και οργανώνοντας τις διάφορες πηγές δεδομένων, αναλύοντάς τις, για να εντοπιστούν τάσεις και σχέσεις, που μπορεί να μην είναι εμφανείς στα μεμονωμένα στοιχεία, συνδυάζουμε τα αποτελέσματα της ανάλυσης, ώστε να δημιουργηθεί μια ολιστική εικόνα. Η εικόνα αυτή προκύπτει από τη διασύνδεση διαφορετικών τύπων δεδομένων και τον εντοπισμό των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ φαινομένων που σε πρώτη ανάγνωση φαίνονται ασύνδετα. Με τη σύνθεση της πληροφορίας τεκμηριώνεται η χάραξη όποιων πολιτικών, που να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις πολλαπλές διαστάσεις μιας κατάστασης ταυτόχρονα μέσα από τη συνεργασία διαφόρων Υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

## ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

### ΟΛΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Είστε Προϊστάμενος/η σε τμήμα επιθεώρησης του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας και θέλετε να αξιολογήσετε σε νησί των Κυκλάδων την επίδραση της τουριστικής δραστηριότητας στο περιβάλλον και στην τοπική κοινωνία. Συλλέγετε στοιχεία και δεδομένα από αισθητήρες που αφορούν τα επίπεδα ρύπανσης, καταγράφετε την αντίληψη των κατοίκων για την ποιότητα της ζωής τους. Έχοντας επίσης στη διάθεσή σας τα ποσοτικά δεδομένα των 5 τελευταίων ετών για την τουριστική κίνηση (αριθμός επισκεπτών, έσοδα κτλ), επεξεργάζεστε και αναλύετε τα δεδομένα. Στόχος σας είναι να συνθέσετε πληροφορία που να προσεγγίζει με ολιστικό τρόπο το ζήτημα.

Μετά την ανάλυση των στοιχείων και δεδομένων διαπιστώνετε ότι η δυσaréσκεια των κατοίκων, που χρόνο με το χρόνο αυξάνεται, συνδέεται άρρηκτα με τη ρύπανση στο περιβάλλον - και ιδιαίτερα στη θάλασσα - από τον τουρισμό, προοιωνίζοντας ενδεχόμενη πτώση των τουριστικών εσόδων, μια που φαίνεται μια ετήσια πτωτική τάση κρατήσεων στα τουριστικά καταλύματα λόγω αυτής της ρύπανσης.

Η αποθήκευση των δεδομένων σε αυτό το σημείο εξυπηρετεί τη διαλειτουργικότητα, την ασφάλειά τους και την ευκολία στην ανάκτησή τους. Οργανώνονται λοιπόν σε βάσεις ή συστήματος νέφους (cloud) με κοινά πρότυπα και με νομοθετική συμμόρφωση σε ό,τι αφορά στο Γενικό Κανονισμό για την προστασία των δεδομένων και την ιδιωτικότητα (GDPR).

Η ερμηνεία της πληροφορίας δεν είναι μια απλή αποκωδικοποίηση των ευρημάτων. Αντίθετα, είναι μια ιδιαίτερα δυναμική διαδικασία που απαιτεί να ανοίξουμε το διάδρομο από τη γνώση στη δράση μέσα από κριτική ανάλυση, συνδυαστική / δημιουργική σκέψη και σύνθεση διεπιστημονικών ομάδων.

Αναγνωρίζετε και ερμηνεύετε ότι οι ποσοτικές μετρήσεις της θαλάσσιας ρύπανσης από πλαστικές ύλες τουριστών, ξενοδοχειακών μονάδων κτλ σε κάποιες συγκεκριμένες περιοχές του νησιού συμπίπτουν χρονικά με την πτώση των κρατήσεων σε τουριστικά καταλύματα κοντινών περιοχών. Επίσης, η ανάλυση των ποιοτικών στοιχείων που συλλέχθηκαν από τους κατοίκους του νησιού προβάλλουν ως πρώτο παράγοντα δυσαρέσκειας την υποβάθμιση του θαλάσσιου περιβάλλοντος, κάτι που έχει επιπτώσεις στην οικονομική ζωή του τόπου.

Μετά την ερμηνεία των πληροφοριών λαμβάνονται αποφάσεις: να ενταθούν καμπάνιες για κατοίκους και τουρίστες στην αλλαγή στάσης αναφορικά με τη σωστή διαχείριση του περιβάλλοντος, να δημιουργηθεί ένα αυτόματο σύστημα ενημέρωσης για τα επίπεδα ρύπανσης στον οικείο Δήμο, να δοθούν κίνητρα έκπτωσης στα λιμενικά τέλη σε αλιείς που παραδίδουν συγκεκριμένους όγκους πλαστικών, να προσκληθεί η τοπική κοινωνία σε ένα συμμετοχικό μοντέλο δράσης (π.χ. σε συνεργασία με τοπικές οικοτεχνίες να μετασχηματιστούν πλαστικά σε τουριστικά προϊόντα για δημιουργία νέων εσόδων), να γίνουν εργαστήρια για την επανάχρηση αλιευτικών υλικών, να επιδοτηθούν βιοδιασπώμενα προϊόντα στις τουριστικές μονάδες, να αναζητηθούν ΣΔΙΤ (τρόποι συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) για τη χρηματοδότηση της διαρκούς έρευνας και του καθαρισμού των συγκεκριμένων περιοχών (π.χ. από τα κρουαζιερόπλοια που προσεγγίζουν).

Προσεγγίζοντας λοιπόν συστηματικά το θέμα της ρύπανσης, οδηγείστε σε ευέλικτες λύσεις που ενδυναμώνουν τη συλλογική δράση και δημιουργούν προϋποθέσεις για συνύπαρξη της οικονομίας και του περιβάλλοντος. Και, προφανώς, η νέα γνώση δεν περιορίζεται στο συγκεκριμένο νησί, αλλά μπορεί να καταστεί πολύτιμη (μαζί με

επακόλουθες καλές πρακτικές) σε οποιοδήποτε πρόβλημα που σχετίζεται με το περιβάλλον στο δημόσιο τομέα, π.χ. τη βελτιστοποίηση της ενεργειακής κατανάλωσης στα δημόσια κτήρια, τη διαχείριση της δημιουργικής επαναχρησιμοποίησης και της ανακύκλωσης (upcycling και recycling) σε αστικές περιοχές κτλ.

Η δημιουργία της νέας γνώσης επηρεάζει όλα τα επακόλουθα βήματα στη διαχείριση της γνώσης: τη διάδοση /μεταφορά και την πρόσβαση / χρήση / επαναχρησιμοποίησή της. Οι δύο κύριες διαδρομές δημιουργίας γνώσης είναι: (1) η σύνθεση νέας γνώσης με από τη διάδραση με ειδικούς - μια ανθρωποκεντρική κυρίως προοπτική και (2) ο εντοπισμός ενδιαφέροντων μοτίβων μέσω της παρατήρησης και ενός συνδυασμού ρητών στοιχείων και δεδομένων - μια προοπτική που βασίζεται κυρίως στην τεχνολογία (Becerra-Fernandez, Gonzalez, & Sabherwal, 2004). Ενσωματώνοντας, συνεπώς, την προοπτική της ανθρώπινης συμβολής σε όλα τα προηγούμενα βήματα αυτής της διαδικασίας, δημιουργούμε συνθήκες, για να είναι πραγματικά εφικτή η υποστήριξη και των δύο αυτών σεναρίων δημιουργίας γνώσης.

Σε έναν κόσμο που βασίζεται τόσο στη ρητή όσο και στην άρρητη γνώση, η επικοινωνία της νέας γνώσης, η ανταλλαγή και η εξάπλωσή της είναι μονόδρομος. Η επικοινωνία της νέας γνώσης, άλλωστε, είναι μια βασική οργανωσιακή δραστηριότητα και αποτελεί προϋπόθεση για συντονισμένη οργανωτική δράση (Straub & Karahanna, 1998). Είναι λοιπόν μια σκόπιμη δραστηριότητα, όπου χρησιμοποιούνται λεκτικά και μη μέσα, και που αποτελείται από:

- Διαδραστική μετάδοση
- Συνδημιουργία πληροφοριών
- Αξιολογήσεις
- Εμπειρίες και Δεξιότητες,

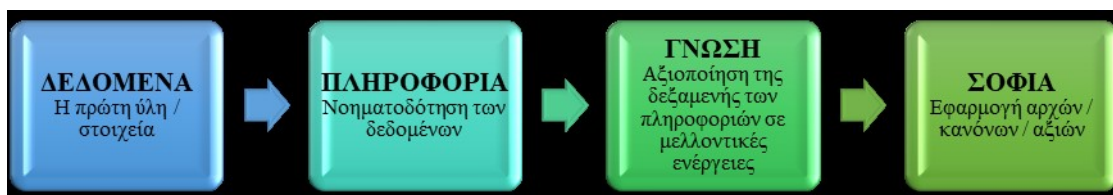
για να οδηγηθούμε στη λήψη και στην εφαρμογή της όποιας απόφασης.

## Επιχειρηματική ευφυΐα (business intelligence – BI)

Ήταν μόλις το 1865 που ο Richard Millar Devens πρωτοπαρουσίασε τον όρο «Επιχειρηματική ευφυΐα» στην Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes, για να περιγράψει πώς ένας τραπεζίτης ονόματι Sir Henry Furnese έβγαλε κέρδη από πληροφορίες που είχε συγκεντρώσει και κάνοντας τις ορθές κινήσεις σύμφωνα με αυτές πριν από τους ανταγωνιστές του (Devens, 1865).

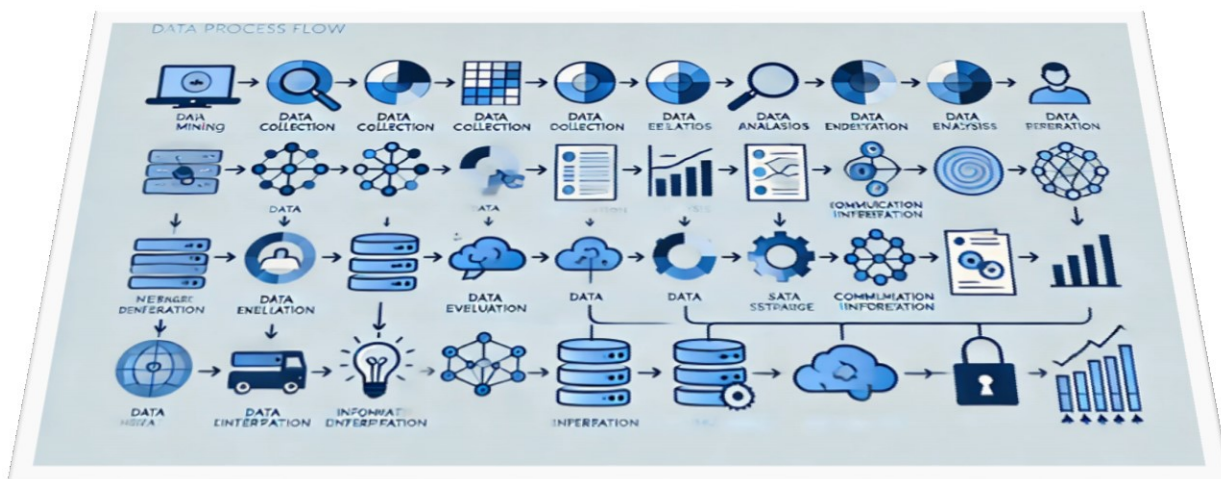
Η σύγχρονη έκδοση του BI επικεντρώνεται στην τεχνολογία ταυτόχρονα με τον τρόπο σκέψης (mindset), και αποτελεί ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και την κατάλληλη στιγμή τρόπο λήψης απόφασης, που βασίζεται στις σωστές και χρήσιμες πληροφορίες.

Απαιτεί τεχνογνωσία στην επιστήμη των δεδομένων, έχει μεγάλο κόστος ανάπτυξης και κάποιες φορές τα συμπεράσματα που παράγει δεν δημιουργούν συνθήκες για ένα ενοποιημένο σχέδιο δράσης. Από την άλλη πλευρά όμως προσθέτει αξία σε πολλαπλές διοικητικές λειτουργίες μέσα από την ταχύτερη



### 2.1.5 Ερωτήματα αναστοχασμού

- Μέσα από την εμπειρία σας ποιον δικό σας ορισμό δίνετε στα δεδομένα;
- Μπορείτε να ανακαλέσετε ένα παράδειγμα για ποσοτική και ένα για ποιοτική έρευνα στην Υπηρεσία σας;
- Μια ολιστική προσέγγιση μέσα από τη σύνθεση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης είναι ο συνδυασμός οικονομικών δεδομένων με κοινωνικές δημοσκοπήσεις, για να προβλεφθεί ή να εξηγηθεί ο βαθμός αποδοχής μια νέας πολιτικής. Σκεφτείτε μια αντίστοιχη ολιστική προσέγγιση που να αφορά το δικό σας πεδίο και το αντικείμενο της Υπηρεσίας.
- Μπορείτε να εντοπίσετε προσωπικούς και οργανωσιακούς λόγους για τους οποίους η δεξιότητα ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων είναι σημαντική στο ρόλο σας ως Προϊστάμενων;
- Ανακαλέστε παραδείγματα από δημόσιες Υπηρεσίες, όπου η ανάλυση στοιχείων και δεδομένων ήταν το εφαλτήριο για λήψη απόφασης που βελτίωσε συνθήκες / καταστάσεις / απόδοση.
- Τι θεωρείτε ότι μπορεί να σταθεί εμπόδιο στη διαδικασία μετατροπής των στοιχείων και των δεδομένων σε αξιοποιήσιμες πληροφορίες και στη νέα γνώση; Με βάση τα παραπάνω σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να ενεργήσετε προορατικά και να αποφύγετε ή και να μηδενίσετε τέτοια «φράγματα».



## **2.2 Συγκέντρωση, αξιολόγηση, ανάλυση και χρήση πληροφοριών για παραγωγή νέας γνώσης από τον/την Προϊστάμενο/η**

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ στην παρουσίαση διαθέσιμων εργαλείων και τεχνικών συγκέντρωσης, αξιολόγησης, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων και πληροφοριών για την παραγωγή της νέας γνώσης
- ✓ στην εφαρμογή τεχνικών και εργαλείων που υποστηρίζουν αποτελεσματικά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση, ανάλυση και χρήση δεδομένων και πληροφοριών

### **2.2.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστεί ενδεικτικά τα διαθέσιμα εργαλεία και οι τεχνικές συγκέντρωσης, αξιολόγησης, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων και πληροφοριών, προκειμένου να παράγουν οι Προϊστάμενοι/ες νέα γνώση.

### **2.2.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα**

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- αναγνωρίσουν και να κατηγοριοποιήσουν τεχνικές και εργαλεία υποστήριξης της συγκέντρωσης, αξιολόγησης, ανάλυσης και χρήσης δεδομένων και πληροφοριών
- τις χρησιμοποιήσουν και να τις εφαρμόσουν επαληθεύοντας την αποτελεσματικότητά τους
- αντιπαραβάλλουν μελέτες περίπτωσης και συνδέσμους στο διαδίκτυο που αναφέρονται σε αυτές
- παροτρυνθούν να δοκιμάσουν την εφαρμογή τους στην καθημερινή πρακτική

### **2.2.3 Έννοιες- κλειδιά**

Πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, ομάδες εστίασης, παρατήρηση, έρευνες επισκόπησης, καθαρισμός δεδομένων, αξιοπιστία, εγκυρότητα, ακρίβεια, τριγωνοποίηση, περιγραφική – διαγνωστική – προγνωστική – προδιαγραφική ανάλυση δεδομένων, SWOT analysis, Ψαροκόκκαλο, Χαρτογράφηση συγγένειας, μέθοδος Delphi.

#### **2.2.4 Συγκέντρωση, αξιολόγηση, ανάλυση και χρήση πληροφοριών για παραγωγή νέας γνώσης από τον/την Προϊστάμενο/η**

Έως τώρα είδαμε τη σημασία της δεξιότητας της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων από τον/την Προϊστάμενο/η και τα δυνητικά οφέλη, τα οποία μπορούμε να προσδοκούμε από την άσκησή της. Στη συνέχεια προχωρήσαμε στη σειριακή ακολουθία των βημάτων που οδηγούν από τη συγκέντρωση των στοιχείων και των δεδομένων στην αξιοποιήσιμη πληροφορία και στην παραγωγή νέας γνώσης προς χρήση. Καθώς η δημιουργία νέας γνώσης ενός οργανισμού είναι μια σύνθετη διαδικασία και αποτελεί ένα σημαντικό ζητούμενο στον κύκλο της διαχείρισης της γνώσης, θα εξετασθεί σε δύο άξονες:

Πρώτος άξονας είναι η ανάπτυξη της δεξιότητας στη χρήση των εργαλείων και των τεχνικών ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων, ψηφιακών και μη, ώστε να μπορούμε να προσδιορίσουμε αποτελεσματικά εκείνες τις πληροφορίες που επηρεάζουν τον οργανισμό. Κατανοώντας τα λεπτομερή στοιχεία μέσα σε έναν οργανισμό που επιδρούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορούμε να αρχίσουμε να τα αξιοποιούμε.

Δεύτερος άξονας είναι η διερεύνηση και επικέντρωσή μας στο πώς μπορούμε να προκαλέσουμε την προσοχή του οργανισμού σε αυτές τις πληροφορίες, ώστε να προσεγγίσουμε συστημικά της διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης και να ανοίξουμε το δρόμο στην εστίαση αυτών των πληροφοριών με πιο αποτελεσματικούς τρόπους.

Στο σύγχρονο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών αποτελεί κεντρικό άξονα λήψης αποφάσεων και χάραξης πολιτικής. Όπως αυξάνεται διαρκώς η πολυπλοκότητα στις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις, η ταχύτητα στην εξέλιξη της τεχνολογίας και η εύλογη κοινωνική απαίτηση για διαφάνεια και λογοδοσία, κάνει επιτακτική την ανάγκη ανάπτυξης της δεξιότητας συγκέντρωσης, αξιολόγησης, ανάλυσης και χρήσης των πληροφοριών με σκοπό την παραγωγή νέας γνώσης.

Η νέα γνώση, αυτή που παράγεται μέσα από τη συστηματική επεξεργασία και ανάλυση στοιχείων και δεδομένων, δεν αποσκοπεί στο να αποτελέσει απλώς μια προσθήκη στην υφιστάμενη πληροφοριακή βάση, αλλά να λειτουργήσει ως δυναμικός μηχανισμός που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η διαχείριση των πληροφοριών συνδέεται με τη διακυβέρνηση και τη χάραξη πολιτικής βάσει στοιχείων και δεδομένων (evidence-informed governance and policy making) (OECD, 2020) (Stoker & Evans, 2016). Μέσα από πολλαπλές και κατάλληλα επεξεργασμένες πηγές και μέσα από

ερευνητικά αποδεικτικά στοιχεία που έχουν προκύψει από τη σύγκριση και την επικέντρωση στην αναζήτηση αιτιάσεων για κάθε κατάσταση, διασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις (τόσο επίπεδο πολιτικής όσο και) σε επίπεδο διοίκησης δεν βασίζονται σε εικασίες, αλλά σε επιστημονικά δεδομένα και αναλύσεις.

Εντός Υπηρεσίας, η διαχείριση πληροφοριών αποτελεί πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία εμπλέκει ετερογενείς πηγές δεδομένων, τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον (π.χ. εσωτερικά αρχεία, στατιστικές, εκθέσεις) όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. ανατροφοδότηση από υπαλλήλους, πολίτες κτλ). Μπορεί να είναι δομημένες (αλγοριθμικά επεξεργάσιμα δεδομένα) και μη δομημένες (ποιοτικά στοιχεία), ή ακόμη και να δημιουργούν «θόρυβο» από την πληροφοριακή υπερφόρτωση. Μπορεί, επίσης, να διαφοροποιούνται ως προς την αξιοπιστία τους και ως προς τη δομή τους, κάποιες να είναι οργανωμένες και άλλες διάσπαρτες που απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία, για να συνθέσουν τη νέα γνώση. Κι αυτό ακριβώς είναι που εντέλει θα αποτελέσει τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, την υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών διοίκησης και τη γενικότερη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας.

Συνεπώς η διαρκής πρόκληση για κάθε Προϊστάμενο/η είναι να διαχειριστεί αποτελεσματικά το μεγάλο όγκο πληροφοριών, να αξιολογήσει την αξιοπιστία τους, να τις αναλύσει και να τις συνθέσει με τρόπο που να παράγει νέες γνώσεις, δηλαδή μια διαδικασία που απαιτεί την εφαρμογή κριτικής σκέψης, αναλυτική και συνθετική ικανότητα και, ενίοτε, τη χρήση της τεχνολογίας. Σήμερα, τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν την αυτοματοποιημένη συλλογή, αποθήκευση και επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων, ενώ οι αναλυτικές μέθοδοι βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και προβλέψεων. Παρ' όλα αυτά, επισημαίνοντας τον κίνδυνο της υπερβολικής εξάρτησης από την τεχνολογία και με το ενδεχόμενο συνεπακόλουθο την υπονόμηση της ανθρωποκεντρικής διάστασης, χρειάζεται μια επιτευχθεί μια ισορροπία μεταξύ της αυτοματοποίησης και της ανθρώπινης κρίσης. Για το λόγο αυτό παρακάτω θα επιχειρηθεί μια διττή προσέγγιση σε τεχνικές και εργαλεία, με αναφορές τόσο σε αυτά που αφειδώς προσφέρονται από την ανάπτυξη των ΤΠΕ όσο και σε αυτά που «παραδοσιακά» χρησιμοποιούν τον ανθρώπινο στοχασμό.

Θα είχε ενδιαφέρον να κατεβάσετε το άρθρο του Ν. Αλεξόπουλου, από την Επιθεώρηση της Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Η εισαγωγή της τεκμηρίωσης στο ελληνικό σύστημα

διακυβέρνηση: οι ειδικοί στο προσκήνιο;» από το σύνδεσμο <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/29/18> (Αλεξόπουλος 2022). Αναστοχαστείτε τη δική σας θέση σχετικά με τη χάραξη πολιτικής βάσει στοιχείων και δεδομένων.

#### **2.2.4.1 Συγκέντρωση δεδομένων**

Πριν από τη συγκέντρωση δεδομένων ο/η Προϊστάμενος/η χρειάζεται να απαντήσει στο ερώτημα για το ποιος είναι ο σκοπός ή οι στόχοι αυτής της έρευνας. Ποια είναι τα ερευνητικά ερωτήματα ή η υπόθεση που θέτει προς εξέταση; Έχοντας κατά νου συγκεκριμένα ερωτήματα εστιάζουμε την προσοχή μας και στην πορεία μπορεί να τα συγκεκριμενοποιήσουμε ακόμη περισσότερο (Marshall, Rossman, & Blanco, 2016) (Flick, 2007). Τα δεδομένα που θέλουμε να συγκεντρώσουμε είναι αυτά που θα προσδιορίσουν και την πλέον κατάλληλη μέθοδο συλλογής: ποιοτική ή ποσοτική ή μικτή. Θα ασχοληθούμε με *πρωτογενή* (απευθείας από την πηγή ή μέσω άμεσης αλληλεπίδρασης) ή/και *δευτερογενή* (χρήση υπαρχόντων δεδομένων που έχουν συλλεχθεί από κάποιον άλλο για διαφορετικό ενδεχομένως σκοπό) δεδομένα;

#### **Οφέλη και προκλήσεις που αφορούν στα πρωτογενή δεδομένα**

- Είναι πρωτότυπα, καθώς συγκεντρώνονται κατευθείαν από την αρχική πηγή, σχετίζονται ευθέως με τα ερευνητικά ερωτήματα / υποθέσεις, αφού ανταποκρίνονται στις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, και επιτρέπουν μεγαλύτερο έλεγχο μειώνοντας πιθανές προκαταλήψεις και ενδεχόμενα σφάλματα.
- Η συγκέντρωσή τους είναι λίγο ή αρκετά χρονοβόρα, προέρχονται από ένα περιορισμένο εύρος δείγματος (κάτι που περιορίζει χρήσιμες γενικεύσεις), ελλοχεύει ο κίνδυνος της μεροληπτικής στάσης του/της ερευνητή/τριας και είναι δύσκολη η επαναληψιμότητά τους λόγω χρονικών περιορισμών.

#### **Οφέλη και προκλήσεις που αφορούν στα δευτερογενή δεδομένα**

- Τα δεδομένα αυτά προέρχονται από αξιόπιστες συνήθως πηγές, είναι ήδη διαθέσιμα κάτι που εξοικονομεί χρόνο, υπάρχουν σε μεγάλη έκταση (μεγάλες βάσεις δεδομένων εθνικής ή και παγκόσμιας κλίμακας), κάποιες φορές είναι διαχρονικά, δηλαδή αφορούν την ίδια ομάδα σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, κάτι που μεταγενέστερα επιτρέπει την εξέταση αλλαγών και τάσεων και η ανάλυσή τους μπορεί να χρησιμεύσει στην εξέταση πρωτογενών δεδομένων, τα οποία συγκεντρώσαμε με προσωπική εργασία.

- Είναι ενδεχόμενο να μην ανταποκρίνονται στις ερευνητικές ανάγκες και τα ερωτήματά μας και να ορίζουν με διαφορετικό τρόπο έννοιες της δικής μας έρευνας, δεν μπορούμε να διαμορφώσουμε τη μεθοδολογία της αρχικής έρευνας, ενίοτε λείπουν κρίσιμες πληροφορίες ή δεν είναι προσβάσιμα, χρειάζεται έλεγχος εάν η πηγή είναι έγκυρη ή εάν απαιτείται ειδική άδεια χρήσης.

| Τεχνικές και εργαλεία συγκέντρωσης δεδομένων                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ<br>(δεδομένα που συγκεντρώνουμε εμείς)                                                                                                                                                                                                   | ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ<br>(δεδομένα που έχουν συγκεντρώσει<br>άλλοι για άλλο σκοπό)                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεντεύξεις</li> <li>• Ερωτηματολόγια</li> <li>• Ομάδες εστίασης (Focus Groups)</li> <li>• Παρατήρηση</li> <li>• Έρευνες επισκόπησης</li> <li>• Έρευνα σε διοικητικά έγγραφα και αρχεία, στη νομοθεσία</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημόσιες βάσεις ανοικτών δεδομένων</li> <li>• Διαδικτυακές βάσεις δεδομένων (βιβλιοθήκες, αποθετήρια κτλ)</li> <li>• Ιστότοποι δημόσιων υπηρεσιών</li> </ul> |

**Συνεντεύξεις:** Ιδιαίτερη δημοφιλής τεχνική και εργαλείο, μπορεί να διεξαχθεί διά ζώσης ή μέσω τηλεφώνου ή μέσω πλατφορμών τηλεδιάσκεψης online, σε ομάδα ή ατομικά, επίσημα ή ανεπίσημα, με προκαθορισμένες ερωτήσεις (δομημένες), επιτρέποντας ευελιξία και συμπληρωματικές ερωτήσεις (ημιδομημένες) ή ως απλή ανοικτή συνομιλία, χωρίς προκαθορισμένο πλάνο και ερωτήσεις (μη δομημένες) (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Προσφέρουν ποιοτικά δεδομένα, ενθαρρύνουν απαντήσεις ανοιχτού τύπου και διευκολύνουν το διάλογο.

**TIP** Η διαδικασία μιας συνέντευξης απαιτεί από τον συνεντευκτή σοβαρή προετοιμασία και εγρήγορση σε ό,τι εκπέμπει (λεκτικά ή μη) ο συνεντευξιαζόμενος.

**Ερωτηματολόγια:** Αποτελούνται από μια σειρά ερωτήσεων, επιτρέπει να συλλέγουμε πλήρη και ακριβή δεδομένα σε μια λογική ροή. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο ελαχιστοποιεί τις αναπάντητες ερωτήσεις – ένα συχνό πρόβλημα σε πολλές έρευνες. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να συντίθενται μέσα από ανοικτές ή κλειστές ερωτήσεις και διασφαλίζουν την ιδιωτικότητα των ερωτηθέντων. Αποφεύγοντας υποθετικές ερωτήσεις, χρειάζεται προσοχή στη σαφή διατύπωση των ερωτήσεων. Επιτρέπουν τη συγκέντρωση αντικειμενικών και υποκειμενικών δεδομένων, σημαντικό ειδικά σε μεγάλο δείγμα πληθυσμού για να πάρουμε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, ειδικά όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι για τη εφαρμογή τους (Bryaman, 2017). Μπορούμε να συγκεντρώσουμε ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα – ίσως για τα δεύτερα είναι πιο κατάλληλα.

**TIP** Σχεδιάζοντας ένα ερωτηματολόγιο χρειάζεται να στοχαστούμε για το πώς θα νιώθει ένας ερωτώμενος συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο; Θα είναι κατανοητές οι ερωτήσεις διατηρώντας το ενδιαφέρον του;

**Ομάδες εστίασης (Focus Groups):** Είναι μια δομημένη συζήτηση, που ξεφεύγει από το απαντήσει απλώς κάποιος σε ερωτήσεις. Αφορά μια ολιγομελή ομάδα ατόμων που έχουν την εμπειρία και το ενδιαφέρον για ένα συγκεκριμένο θέμα. Συντονίζεται από έναν facilitator (διευκολυντή – μπορεί το ρόλο αυτό να έχει ο/η Προϊστάμενος/η) θέτοντας καθοδηγητικά ερωτήματα στην ομάδα – που έχουν σχεδιαστεί έτσι, ώστε να αναζητούν σε βάθος πληροφορίες –, για να κατατεθούν οι διάφορες σκέψεις και απόψεις των μελών για την αποσαφήνιση, επέκταση, αναγνώριση, αμφισβήτηση δεδομένων που μπορεί να έχουν συγκεντρωθεί με άλλες τεχνικές (Kamberelis and Dimitriadis 2013). Δίνει τη δυνατότητα να διασταυρωθούν οι ατομικές αντιλήψεις και θέσεις των μελών της ομάδας καθώς δημιουργεί την τάση να είναι πιο ανοιχτά στην επικοινωνία και αλληλεπίδρασή τους, κάτι που εμπλουτίζει τόσο τα ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά δεδομένα.

**TIP** Ο καλός συντονισμός μιας ομάδας εστίασης προϋποθέτει τη μη συμμετοχή του συντονιστή, προκειμένου να αποφύγει τον κίνδυνο να μεταφέρει δικές του μεροληπτικές αντιλήψεις και απόψεις και να επηρεάσει την κατάθεση των προσωπικών απόψεων και σκέψεων των μελών της ομάδας. Επιζητά

επίσης ιδιαίτερες δεξιότητες για το συντονισμό, κατάλληλο περιβάλλον, αλλά προσφέρει άμεσα δεδομένα.

**Παρατήρηση:** Γίνεται καταγραφή σε συμπεριφορές, ενέργειες, στάσεις, αλληλεπιδράσεις ατόμων. Συλλέγουμε δεδομένα και στοιχεία για την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις τάσεις που επικρατούν, τις λειτουργικές διαδικασίες. Ανταποκρίνεται στη διαρκώς μεταβαλλόμενη δυναμική του δημόσιου τομέα. Ανήκει στην έρευνα πεδίου που μελετά σε βάθος το πλαίσιο ή το φαινόμενο που ενδιαφέρει και στη συνέχεια το παρακολουθεί, για να διαπιστώσει εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην πάροδο του χρόνου (Χαλικιάς, Μιλτιάδης; Μανωλέσσου, Αλεξάνδρα; Λάλου Παναγιώτα., 2015)

**TIP** Χρειάζεται a priori επιλογή του επιπέδου συμμετοχής του/της Προϊστάμενου/ης, εάν δηλαδή θα είναι εξωτερικός, αμέτοχος παρατηρητής ή ενσωματωμένο μέλος στην παρατηρούμενη ομάδα, προκειμένου να συλλέξουν στοιχεία και δεδομένα. Προσοχή στο ρόλο του παρατηρητή σε συνδυασμό με την εγκυρότητα των δεδομένων.

**Έρευνες επισκόπησης:** Αφορά στη δημιουργία κάποιου εργαλείου που συμπληρώνεται από τους συμμετέχοντες. Συνήθως δίνεται online μέσα από δωρεάν εφαρμογές του διαδικτύου. Προσφέρει πιθανότητα συγκέντρωσης ευρείας κλίμακας δεδομένων από μεγάλο δείγμα, εφόσον ενεργοποιηθεί υψηλό ποσοστό απόκρισης σε αυτές. Συλλέγουν συνήθως περιγραφικά δεδομένα και δημιουργούν μια βάση συγκρίσεων, προκειμένου να εξαχθούν πληροφορίες. Κάποιες φορές μπορούμε να προσανατολιστούμε σε έρευνα επισκόπησης με ποιοτικά δεδομένα για ένα μικρότερου εύρους δείγμα, όπου θέτουμε λιγότερες ερωτήσεις αναζητώντας απαντήσεις σε βάθος και με λεπτομέρειες (Fink, 2003).

**TIP** Οι έρευνες επισκόπησης χρειάζονται ένα πολύ καλό αρχικό σχεδιασμό, διότι τίποτε δεν μπορεί να διορθωθεί στη συνέχεια. Τα δεδομένα που συγκεντρώνουμε είναι κυρίως ποσοτικά και ενίοτε άκαμπτα λόγω των κλειστών ερωτήσεων και των διαθέσιμων επιλογών.

**Έρευνα σε διοικητικά έγγραφα και αρχεία, στη νομοθεσία:** Μέσα από την ανάγνωση και μελέτη κειμένων που προέρχονται από έγκυρες και θεσμικά αναγνωρισμένες πηγές, μπορούμε να συγκεντρώσουμε δεδομένα για την παρουσία όρων, τη συχνότητα λέξεων κτλ. Είναι μια επιστημονική προσέγγιση ταξινόμησης του περιεχομένου σε προκαθορισμένες κατηγορίες και θεματικές ενότητες, για να βοηθήσει στην ανακάλυψη υποκείμενων ζητημάτων προς βελτίωση των διαδικασιών.

**TIP** Είναι σημαντικό να συγκεντρώνουμε δεδομένα και στοιχεία από επικαιροποιημένες πηγές (πβλ. Νομοθεσία και νεότερες διατάξεις που αντικαθιστούν παλαιότερες).

### Δευτερογενή δεδομένα

Όπως προαναφέρθηκε σε παραδείγματα συγκέντρωσης στοιχείων και δεδομένων, εθνικές και διεθνείς υπηρεσίες, οργανισμοί, ακαδημαϊκά ιδρύματα συγκεντρώνουν και διαθέτουν με ευκολία πρόσβασης αμέτρητα δεδομένα σε αποθήκες (βάσεις δεδομένων). Μπορεί να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό εύρος ή να αφορούν μια χρονική αλληλουχία μεταβολών. Στο διαδίκτυο μπορούμε να προσεγγίσουμε και να συγκεντρώσουμε τα δευτερογενή δεδομένα ως αποτελέσματα συγκεκριμένων μεταβλητών αναζήτησης.

Ψηφιακές βάσεις δεδομένων με ήδη κατατεθειμένα στατιστικά στοιχεία για διάφορους τομείς της κοινωνικής ζωής, δεδομένα που δημοσιεύονται σε ιστότοπους δημόσιων υπηρεσιών με ελεύθερη πρόσβαση για τη χρήση τους, επιστημονικές μελέτες και δημοσιεύσεις, ακόμη με μέσα κοινωνικής δικτύωσης που αφορούν τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα είναι κάποια παραδείγματα δεξαμενών, απ' όπου μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία και δεδομένα. Άλλωστε η παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου ως παράγοντας συμμετοχής και βελτίωσης των υπηρεσιών περιγράφηκε ως ένας από τους κύριους στόχους του ψηφιακού μετασχηματισμού (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020): «...η ανοικτή διάθεση, η επαναχρησιμοποίηση και η μέγιστη αξιοποίηση των δεδομένων του Δημόσιου Τομέα θα ενισχύσει τη συμμετοχή, τη διαφάνεια και το δημόσιο έλεγχο...»

## ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ...

Με τη συγκέντρωση και την κατάλληλη αξιοποίηση δευτερογενών ψηφιακών δεδομένων, ένας/μία Προϊστάμενος/η μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παροχή υπηρεσιών του Τμήματός του/της, και να προσαρμόσει με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση τις υπηρεσίες στις ανάγκες των πολιτών. Σημαντικά ζητήματα είναι ο έλεγχος της πηγής και της ποιότητας των δεδομένων, η προσαρμογή στην ισχύουσα νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων και η διαλειτουργικότητα στο δημόσιο τομέα.

Έστω ότι η Υπηρεσία σας εκδίδει άδειες (οικοδομικές, υγειονομικού ενδιαφέροντος κτλ). Σε ποιες [ψηφιακές και μη] πηγές δευτερογενών δεδομένων μπορείτε να στραφείτε;

{π.χ. δεδομένα από το Γενικό Εμπορικό Μητρώο, στατιστικά στοιχεία για την επιχειρηματικότητα στην περιοχή, στοιχεία από εκθέσεις επιθεωρητών σχετικά με τις καθυστερήσεις στη διαδικασία έκδοσης κτλ.}

Σκεφτείτε ανάλογα με το αντικείμενο του Τμήματός / της Υπηρεσίας σας από πού αλλού θα μπορούσατε να συλλέξετε στοιχεία και δεδομένα για τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ενδεικτικά, παρατίθενται κάποιες γενικότερες ιδέες για πρόσβαση σε δευτερογενή δεδομένα σε υπό εκπόνηση και ολοκληρωμένα projects:

- Σύστημα Επιχειρησιακής Ευφύιας για την Α/θμια και Β/Θμια εκπαίδευση Ανοικτά Δεδομένα Δημόσιου Σκοπού
- Θεματικά αποθετήρια δεδομένων
- DATAHub – Πλατφόρμα παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών δεδομένων από το Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης και ηλεκτρονικού περιεχομένου (<https://metrics.ekt.gr/> )
- Εκθέσεις DESI για σύγκριση με ευρωπαϊκούς μέσους όρους και προσδιορισμό προτεραιοτήτων (<https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi> )
- Πύλη ανοιχτών δεδομένων Κτηματολογίου (<https://data.ktimatologio.gr/r> )
- Στατιστικά δεδομένα από το <https://labs.mitos.gov.gr/>

## ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ:

Με τη συγκέντρωση και την κατάλληλη αξιοποίηση δευτερογενών ψηφιακών δεδομένων, ένας/μία Προϊστάμενος/η μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παροχή υπηρεσιών του Τμήματός του/της, και είτε να προσαρμόσει τις υπηρεσίες στις ανάγκες των πολιτών με μεγαλύτερη απόδοση είτε να διευθετήσει εσωτερικά θέματα σχέσεων και φαινομένων βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων. Σημαντικά ζητήματα είναι ο έλεγχος της πηγής και της ποιότητας των δεδομένων, η προσαρμογή στην ισχύουσα νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων και η διαλειτουργικότητα στο δημόσιο τομέα.

## ΑΣ ΤΟ ΔΟΚΙΜΑΣΟΥΜΕ!

Πριν ξεκινήσετε σκεφτείτε προσεκτικά ένα ερευνητικό πλάνο.

- Ποια ερωτήματά σας επιζητούν απαντήσεις; Τα βασικά ερευνητικά σας ερωτήματα θα καθορίσουν και τη μέθοδο συλλογής στοιχείων και δεδομένων (ποσοτική, ποιοτική, μικτή), όπως επίσης και εάν θα χρησιμοποιήσετε και πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα.
- Ποια υπόθεση κάνετε βασισμένη στην εμπειρία σας, για την οποία επιζητάτε την επιβεβαίωση ή την απόρριψή της;
- Υπάρχουν προηγούμενες μελέτες που να έχουν ασχοληθεί με το προς εξέταση φαινόμενο;
- Σε ποιο δείγμα απευθύνεστε;
- Με ποιες τεχνικές και εργαλεία θα συγκεντρώσετε τα απαραίτητα για την έρευνά σας στοιχεία και δεδομένα;

### Προτάσεις:

Στο σύνδεσμο

[https://docs.google.com/forms/d/1595CIE8UCmAkEleFJB-gDsZ7WZrLp9\\_diQVhd6Inaxk/edit?hl=EL](https://docs.google.com/forms/d/1595CIE8UCmAkEleFJB-gDsZ7WZrLp9_diQVhd6Inaxk/edit?hl=EL)

μπορείτε να ξεκινήσετε ένα online ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις, μέσα από τις οποίες αποβλέπετε να συλλέξετε στοιχεία και δεδομένα που μετά την επεξεργασία και την ανάλυσή τους θα σας οδηγήσουν σε αποφάσεις και δράσεις, που θα βελτιώσουν την

αποτελεσματικότητα του Τμήματος / της Υπηρεσίας σας. Μπορείτε να επιλέξετε ένα υπολογιστικό φύλλο (π.χ. Excel) όπου να πηγαίνουν αυτομάτως οι απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Ενδεικτικό βίντεο αυτοβοήθειας στη δημιουργία ερωτηματολογίων με google forms:

<https://www.youtube.com/watch?v=TX8cpQs9m8I>

Εάν προσανατολίζεστε στην παρατήρηση, για να αποτυπώσετε ατομικά ή ομαδικά φαινόμενα και να συγκεντρώσετε τα αντίστοιχα στοιχεία και δεδομένα (π.χ. αντιδράσεις των πολιτών που στέκονται στην ουρά, για να διεκπεραιώσουν κάποια ατομική τους υπόθεση), είναι καλό να προ-δημιουργήσετε μια λίστα ελέγχου, ώστε μετά την συλλογή των δεδομένων να μπορείτε εύκολα να τα κατηγοριοποιήσετε. Σκόπιμο είναι επίσης να κρατάτε σημειώσεις για τα πολύτιμα δεδομένα σας.

#### **2.2.4.2 Αξιολόγηση δεδομένων**

Κρίσιμο σημείο προς τη διαδικασία ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων είναι η αξιολόγησή τους και περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές, μεθόδους και εργαλεία (ψηφιακά και μη) που βοηθούν στη βελτίωση της ποιότητά τους. Εξασφαλίζεται έτσι η ποιότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για τη λήψη απόφασης και τη διοικητική διαχείριση.

Χωρίς να μπαίνουμε σε τεχνικές λεπτομέρειες που αφορούν στο επιστημονικό πεδίο της πληροφορικής, είναι καλό να εντοπίσουμε τα σημεία εκείνα, στα οποία αναφέρεται η αξιολόγηση των στοιχείων και των δεδομένων:

- Ο **καθαρισμός των δεδομένων** περιλαμβάνει την αφαίρεση διπλότυπων εγγραφών όπου υπάρχουν, τη συμπλήρωση κενών τιμών, την διόρθωση ή αφαίρεση ακραίων τιμών, τη διόρθωση τυπογραφικών λαθών. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζουμε τη χρησιμότητα και τη συνέπεια των δεδομένων.
- Στόχος είναι να μπορούμε στη συνέχεια να ασφαλίσουμε, να αναζητήσουμε εύκολα και να αναλύσουμε τα δεδομένα. Για το λόγο αυτό η **ταξινόμηση** είναι μια χρήσιμη τακτική, που αφορά στην επισήμανση και κατηγοριοποίηση / ομαδοποίηση των στοιχείων και των δεδομένων μας. Στηρίζεται σε κριτήρια και

κοινά χαρακτηριστικά (ευαισθησία, σημασία κτλ), τα οποία έχουμε προκαθορίσει ή τα θέτουμε στην πορεία αξιολόγησης και διευκολύνει την αναζήτηση με βάση τον τύπο των δεδομένων.

- Ο έλεγχος **αξιοπιστίας** και **εγκυρότητας** προϋποθέτει τη διασταύρωση και σύγκριση των στοιχείων και των δεδομένων που έχουμε στη διάθεσή μας με άλλες αξιόπιστες πηγές και να επιστρατεύσουμε την κριτική σκέψη μας, ώστε να διασφαλίσουμε τη συνοχή των δεδομένων. Τα αξιόπιστα δεδομένα δημιουργούν μια σταθερή βάση οικοδόμησης της εγκυρότητας, κι όταν είναι έγκυρα, μπορούμε να έχουμε μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη συνοχή τους. Εξασφαλίζουμε έτσι ότι τα δεδομένα μας είναι αντιπροσωπευτικά και τεκμηριωμένα για το συγκεκριμένο πλαίσιο έρευνας.
- Ο έλεγχος **ακριβείας** αφορά τη συστηματική αποσφαλμάτωση και έλεγχο, για να εντοπίσουμε αλλοιώσεις από τυχόν προκαταλήψεις. Η *σχετικότητα* αξιολογεί το κατά πόσο τα δεδομένα απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα, αποκλείοντας πληροφορίες που δεν σχετίζονται άμεσα με το προς εξέταση φαινόμενο. Επίσης, χρειάζεται η *επικύρωση* των δεδομένων, δηλαδή να γίνει επαλήθευση των αποτελεσμάτων, είτε μέσω σύγκριση με άλλες αξιόπιστες πηγές είτε μέσω στατιστικών ελέγχων από μοντέλα μηχανικής μάθησης είτε από δείγμα συμμετεχόντων στην έρευνα, για την επιβεβαίωση της συνοχής και της χρηστικότητάς τους.

Γενικότερα, η αξιολόγηση των στοιχείων και των δεδομένων συμβάλλει στη διαμόρφωση μιας αξιόπιστης βάσης γνώσης, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων, αποτελεσματική διαχείριση πληροφοριών και ανοίγει το δρόμο για τη δημιουργία νέας γνώσης.

Είναι προφανές ότι αυτή η συνολική αξιολόγηση των δεδομένων χειροκίνητα, χωρίς τη βοήθεια της τεχνολογίας είναι χρονοβόρα και κουραστική. Σε καθένα στάδιο της αξιολόγησης προσδιορίζουμε και επιχειρούμε την επίτευξη του σκοπού. Οφέλη και πιθανοί περιορισμοί υπάρχουν σε όλες τις μεθόδους και στα εργαλεία που είναι στη διάθεσή μας για την αξιολόγηση στοιχείων και δεδομένων. Ακολουθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας με ενδεικτικά εργαλεία, ψηφιακά και μη. Η επιλογή τους εξαρτάται από τις εκάστοτε ανάγκες της έρευνας, τις διαθέσιμες πηγές και τον τύπο των δεδομένων

| Τεχνικές                                          | Μέθοδοι / Σκοπός                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Εργαλεία<br>(Ψηφιακά)                                                                                                       | Εργαλεία (Μη<br>Ψηφιακά)                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Καθαρισμός Δεδομένων<br>(Data Cleaning)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αφαίρεση και συγχώνευση διπλότυπων εγγραφών (deduplication)</li> <li>• Ανάλυση και μετασχηματισμός σε τυποποιημένη μορφή (π.χ. ονοματεπώνυμο, διευθύνσεις κτλ)</li> <li>• Διόρθωση τυπογραφικών λαθών και μετατροπή σε ομοιόμορφη δομή</li> <li>• Συμπλήρωση κενών τιμών</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Python</li> <li>• R</li> <li>• OpenRefine</li> <li>• Excel Queries κ.ά.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έντυπα και φόρμες διορθώσεων</li> <li>• Φάκελοι αρχειοθέτησης</li> </ul>                                                                                    |
| Ταξινόμηση Δεδομένων<br>(Data Classification)     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επισήμανση και ομαδοποίηση</li> <li>• Κατηγοριοποίηση με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά</li> <li>• Δημιουργία και οργάνωση των δεδομένων σε ταξινομημένα datasets (ανάλογα με το επίπεδο ασφάλεια, εμπιστευτικότητας κτλ)</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• AI (π.χ. Informatica)</li> <li>• Safetica</li> <li>• Strac κ.ά.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χειρόγραφα συστήματα ταξινόμησης και οργάνωσης</li> <li>• Δημιουργία καταλόγων</li> <li>• Χρήση ετικετών και ομαδοποίηση με κοινά χαρακτηριστικά</li> </ul> |
| Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας<br>(Data Reliability) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύγκριση με άλλες αξιόπιστες πηγές</li> <li>• Έλεγχος συνοχής, λογικής ακολουθίας στην αποτύπωση του</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Στατιστικά εργαλεία (SPSS)</li> <li>• R</li> <li>• SQL</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλεγχος εγκυρότητας περιεχομένου και κριτηρίων</li> <li>• Εντοπισμός λαθών</li> </ul>                                                                       |

| Τεχνικές                                                                                     | Μέθοδοι / Σκοπός                                                                                                                                                                                                   | Εργαλεία<br>(Ψηφιακά)                                                                                                                                    | Εργαλεία (Μη<br>Ψηφιακά)                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | φαινομένου έρευνας<br>• Διασφάλιση ότι θα έχουμε τα ίδια δεδομένα σε ίδιες συνθήκες – σταθερή βάση για την ανάλυσή τους                                                                                            | • Python κ.ά.                                                                                                                                            | • Εμπειρική επαλήθευση και έλεγχος αξιοπιστίας από ομότιμους<br>• Συγκριτική ανάλυση<br>• Focus Groups για συλλογή απόψεων και επαλήθευση |
| <b>Ακρίβεια, Σχετικότητα και Επικύρωση</b><br>(Data Accuracy and Relevance, Data Validation) | • Εξέταση της ακρίβειας των δεδομένων<br>• Ανάλυση σχέσεων με τα ερευνητικά ερωτήματα<br>• Επικύρωση από ειδικούς/χρήστες<br>• Διασφάλιση ότι τα δεδομένα ακολουθούν με συνέπεια κάποιους προκαθορισμένους κανόνες | • Κανόνες ακεραιότητας (integrity rules) και ανάλυση συσχέτισης (Correlation analysis - σε έρευνες με ποσοτικά στοιχεία) με SQL queries, Python, AI κ.ά. | • Χειροκίνητος έλεγχος για ανίχνευση ακραίων τιμών και πιστότητα στους κανόνες<br>• Αξιολόγηση από ομότιμους (Peer view)                  |

## Τριγωνοποίηση

Ο όρος περιγράφει τη διαδικασία εξέτασης ενός φαινομένου από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες, πηγές στοιχείων και δεδομένων και ερευνητικές μεθόδους, που σκοπό έχει να βελτιώσει ακόμη περισσότερο την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των ευρημάτων εντοπίζοντας με μεγαλύτερη ακρίβεια μοτίβα ή ασυμφωνίες και μειώνοντας ενδεχόμενες προκαταλήψεις (Denzin, 1989) (Cohen, Manion, & Morrison, 2007) (Saukko, 2003).

Στην έρευνα η τριγωνοποίηση μπορεί να αξιοποιηθεί μέσα από

- τη χρήση διαφορετικών τεχνικών και εργαλείων συγκέντρωσης δεδομένων (π.χ. συνεντεύξεις, έρευνες, παρατήρηση κτλ)
- την προσέγγιση του ερευνητικού ερωτήματος μέσα από την ποικιλία μεθόδων συγκέντρωσης δεδομένων (π.χ. ποσοτικές, ποιοτικές μέθοδοι, μελέτες περίπτωσης κτλ)
- τη συμμετοχή περισσότερων από έναν ερευνητή για το ίδιο θέμα, που μπορούν να αναλάβουν την ανάλυση τμημάτων των δεδομένων

Επιτρέποντας λοιπόν σε Προϊστάμενους/ες την πιο σφαιρική και εμπειριστατωμένη εικόνα των δεδομένων τα οποία συλλέγουν, οδηγεί σε ποιοτικότερες αποφάσεις με ισχυρότερη τεκμηρίωση, καθώς, αφενός ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο παραλείψεων κάποιων σημαντικών δεδομένων και αφετέρου αξιοποιεί πολλαπλές μεθόδους και πηγές στοιχείων και δεδομένων, κάτι που αυξάνει τη διαφάνεια και ενισχύει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερόμενων μερών. Επίσης αποκαλύπτει τις πολύπλοκες διαστάσεις κάποιου θέματος και κάνει πιο ξεκάθαρες τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων του, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την εγκυρότητα και της αξιοπιστίας των δεδομένων και της πληροφoρίας, αποτρέποντας την οποιαδήποτε εκδοχή παραποίησής τους.

## ΔΥΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

Είστε Προϊστάμενος/η σε ένα Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών και θέλετε να συγκεντρώσετε δεδομένα για την ποιότητα των υπηρεσιών, το ρυθμό εξυπηρέτησης των πολιτών και το επίπεδο ικανοποίησής τους. Μπορείτε να συγκεντρώσετε ποσοτικά δεδομένα με στοιχεία της μέσης διάρκειας εξυπηρέτησης ανά αίτημα, το σύνολο των αιτημάτων που διεκπεραιώθηκαν στη μονάδα του χρόνου που σας ενδιαφέρει (ημερήσια, μηνιαία κτλ) και τον αριθμό των παραπόνων που έχουν καταγραφεί. Συγχρόνως μπορείτε να διεξάγετε μέσω ερωτηματολογίων μια έρευνα, όπου να αποτυπωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών, να επιλέξετε με διαφορετικά χαρακτηριστικά κάποιους πολίτες για προσωπική συνέντευξη και να παρατηρήσετε τον τρόπο αλληλεπίδρασης των υφισταμένων σας με τους πολίτες.

Η τριγωνοποίηση εντοπίζει δυνατά και αδύνατα σημεία της υπηρεσίας, αξιολογεί με αντικειμενικότητα και πολύπλευρα της αποτελεσματικότητα του τμήματος και προσφέρει αναγνώριση καλών πρακτικών, τις οποίες μπορείτε να επιβραβεύσετε.

Αναρωτηθείτε επίσης πόσο βοηθητική θα ήταν η τριγωνοποίηση σε περίπτωση ασυμφωνίας των δεδομένων: έστω ότι τα ποσοτικά δεδομένα δείχνουν ότι ο χρόνος που αφιερώνεται για την εξυπηρέτηση των αιτημάτων των πολιτών είναι ιδιαίτερα καλός, αλλά από την άλλη τα ποιοτικά δεδομένα προβάλλουν δυσάρεστα συναισθήματα και χαμηλό δείκτη ικανοποίησης από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του ΚΕΠ. Είναι ένα εφελκυστικό για περαιτέρω διερεύνηση των αιτιών αυτών των καθυστερήσεων και λήψη αποφάσεων για το πώς μπορούν να απλοποιηθούν ενδεχομένως κάποιες διαδικασίες και να βελτιωθεί η πληροφόρηση του κοινού

Είστε Προϊστάμενος/η στο Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού δημόσιου νοσοκομείου και θέλετε να αξιολογήσετε το εάν τα προγράμματα επιμόρφωσης που προσφέρει το νοσοκομείο έχουν αποτελέσματα στη βελτίωση των δεξιοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων. Συλλέγετε στοιχεία και δεδομένα από τη συμμετοχή, την επίδοση και το βαθμό ολοκλήρωσης των προγραμμάτων, όπως επίσης και δείκτες απόδοσης πριν και μετά την επιμόρφωση. Συγχρόνως λαμβάνετε συνεντεύξεις από τους/τις Προϊστάμενους/ες Τμημάτων για το πώς οι ίδιοι από τον εποπτικό ρόλο τους αξιολογούν την απόδοση των υφισταμένων τους μετά την παρακολούθηση των προγραμμάτων και συγκεντρώνετε στοιχεία που σχετίζονται με την εφαρμογή των εν λόγω δεξιοτήτων (π.χ. αριθμό αναφορών περιστατικών, όπου δεν αξιοποιήθηκε επαρκώς η επιμόρφωση για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων).

Εάν για παράδειγμα τα δεδομένα συμμετοχής, επίδοσης και ολοκλήρωσης είναι υψηλά, αλλά ωστόσο δεν εξάγεται το ίδιο συμπέρασμα από τα δεδομένα απόδοσης, ερευνάτε και εντοπίζετε δυνητικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την καλύτερη και πληρέστερη εφαρμογή των δεξιοτήτων και λαμβάνετε αποφάσεις για τη βελτίωση του περιεχομένου και του τρόπου εκτέλεσης των προγραμμάτων, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την επένδυση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

#### **2.2.4.3 Ανάλυση δεδομένων**

Η προεπεξεργασία των δεδομένων και των στοιχείων μέσω της αξιολόγησής τους περιλαμβάνει διαδικασίες απομάκρυνσης σφαλμάτων, οργάνωσης δεδομένων για ευκολότερη πρόσβαση και έπεται η ανάλυσή τους, που κατ' ουσία επικεντρώνεται στην εξαγωγή ουσιαστικής γνώσης. Ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα, αριθμητικά ή από μια

ευρύτερη ποικιλία πηγών, χρειάζεται να αναλυθούν, για να μετατρέψουμε αδόμητες ή κατακερματισμένα δεδομένα σε αξιοποιήσιμη πληροφορία και γνώση, η οποία μπορεί να υποστηρίξει το στρατηγικό σχεδιασμό και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Απώτερος στόχος της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων είναι το να αξιοποιήσουμε στο μέγιστο βαθμό τη γνώση στον Οργανισμό, ώστε να επωφεληθεί από την εύρεση και εφαρμογή καινοτόμων απαντήσεων σε παλαιότερα και νεότερα ερωτήματα, είτε με τη χρήση των ΤΠΕ είτε με την παρέμβαση του ανθρώπινου παράγοντα που μπορεί να ενισχύσει αυτή την ανταλλαγή της γνώσης (Joch 2004).

Ο Amrit Tiwana (Tiwana 1999) αναφέροντας οργανωτικά θέματα - όπου η διαχείριση γνώσης μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες - τονίζει τη σημασία της ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων: ανοίγει το δρόμο να κατανοήσει ένας Οργανισμός τι δεν γνωρίζει, να οδηγηθεί στη συστημική απομάθηση, διευκολύνει διαδικασίες που προσανατολίζονται στο έργο, όπως και την κινητικότητα μέσα στην Υπηρεσία, δημιουργεί το κατάλληλο πεδίο, ώστε να μην επαναλαμβάνονται τα ίδια λάθη και αστοχίες, και οικοδομεί ακόμη καλύτερα τη δεξιότητα της πρόβλεψης επιτρέποντας την κατανόηση προτύπων, τάσεων και συσχετίσεων και συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός βασισμένου σε τεκμήρια πλάνου δράσης.

Η ποιοτική και ποσοτική ανάλυση δεδομένων συνδυάζει ενίοτε λογισμικά και διαχωρίζεται ανάλογα με τον ευρύτερο σκοπό σε 4 τύπους (Kohli και Wadhwa 2023):

- **Περιγραφική ανάλυση δεδομένων (descriptive)**

Εξετάζει το παρελθόν. Είναι η απλούστερη μορφή, για να αντλήσουμε τάσεις από δεδομένα και να περιγράψουμε συνοπτικά τι έχει συμβεί. Σε αυτόν τον τύπο βασική μέθοδος είναι η εξόρυξη δεδομένων (data mining), για να εντοπιστούν μοτίβα. Το ίδιο αποτέλεσμα έχει και η οπτικοποίηση των δεδομένων, διότι μπορούμε να αναγνώσουμε εύκολα και κατανοητά τις τάσεις και τα μοτίβα στα δεδομένα. Για παράδειγμα, αναλύοντας τα δεδομένα που έχει συλλέξει διαπιστώνετε ότι υπάρχει μια εποχική αύξηση συγκεκριμένων αιτημάτων προς διεκπεραίωση. Τα περιγραφικά αναλυτικά στοιχεία εκφράζουν ότι τα αιτήματα Χ παρουσιάζουν αύξηση τους δύο τελευταίους μήνες της άνοιξης κάθε έτους.

- **Διαγνωστική ανάλυση δεδομένων (diagnostic)**

Οδηγεί στη γενεσιουργό αιτία ενός ερευνητικού θέματος. Εξετάζουμε το γιατί συνέβη, ό,τι συνέβη. Σε αυτόν τον τύπο συγκρίνουμε τις υπάρχουσες τάσεις και προσδιορίζουμε τις αιτιακές σχέσεις που συνδέουν τα δεδομένα. Αρχίζοντας από τα ήδη γνωστά δεδομένα

αναζητούμε και άλλες πηγές που μπορούν να δώσουν συμπληρωματικές πληροφορίες (γεγονότα, χρονικά διαστήματα, φίλτρα, πιθανότητες). Στο προηγούμενο παράδειγμα, αναζητώντας τα δημογραφικά δεδομένα των αιτούντων, μπορεί να διαπιστώσουμε ότι αφορούν άτομα ηλικία μεταξύ 20 και 35 ετών. Αναλύοντας διαγνωστικά τα δεδομένα φαίνεται ότι το κίνητρο για την εποχική αύξηση είναι η αναζήτηση εποχικής εργασίας στον τουριστικό τομέα που επιζητά τη συγκέντρωση κάποιων δικαιολογητικών. Ενδεχομένως η αύξηση των συγκεκριμένων αιτημάτων το συγκεκριμένο διάστημα μπορεί να οφείλεται στο ότι ολοκληρώνεται σύντομα το ακαδημαϊκό έτος και τα άτομα αυτά αναζητούν εποχιακή εργασία.

- **Προγνωστική ανάλυση δεδομένων (predictive)**

Αναλύοντας δεδομένα στη χρονογραμμή, μπορεί να κάνει πρόβλεψη για το τι επιφυλάσσει το κοντινό ή απώτερο μέλλον. Απαντά στο ερώτημα «Τι πρόκειται να συμβεί;». Η ανάλυση κάνει μια εκτίμηση, μια πρόβλεψη για μελλοντικά αποτελέσματα με βάση τα τρέχοντα ή τα προηγούμενα δεδομένα και επιτρέπει τη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων και τη τεκμηριωμένη διαμόρφωση στρατηγικής. Στην προγνωστική ανάλυση μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα μοντέλο ως στατική αναπαράσταση και εργαλείο πρόβλεψης. Για παράδειγμα, έστω ότι είστε Προϊστάμενος/η σε ένα τμήμα επειγόντων περιστατικών (ΤΕΠ) σε δημόσιο νοσοκομείο. Έχετε ήδη συλλέξει δεδομένα επισκέψεων στα ΤΕΠ ανάλογα με την εποχικότητα και με ειδικές περιστάσεις. Κάνετε προγνωστική ανάλυση των δεδομένων, για να προβλέψετε ημέρες και ώρες αιχμής με υψηλό φόρτο στις εισροές των ασθενών. Με τον τρόπο αυτό ρυθμίζετε ανάλογα το πρόγραμμα του προσωπικού, ώστε να είναι επαρκές, για να ανταποκριθεί αποτελεσματικά, και προετοιμάζετε τον ανάλογο εξοπλισμό που ενδεχομένως χρειαστεί.

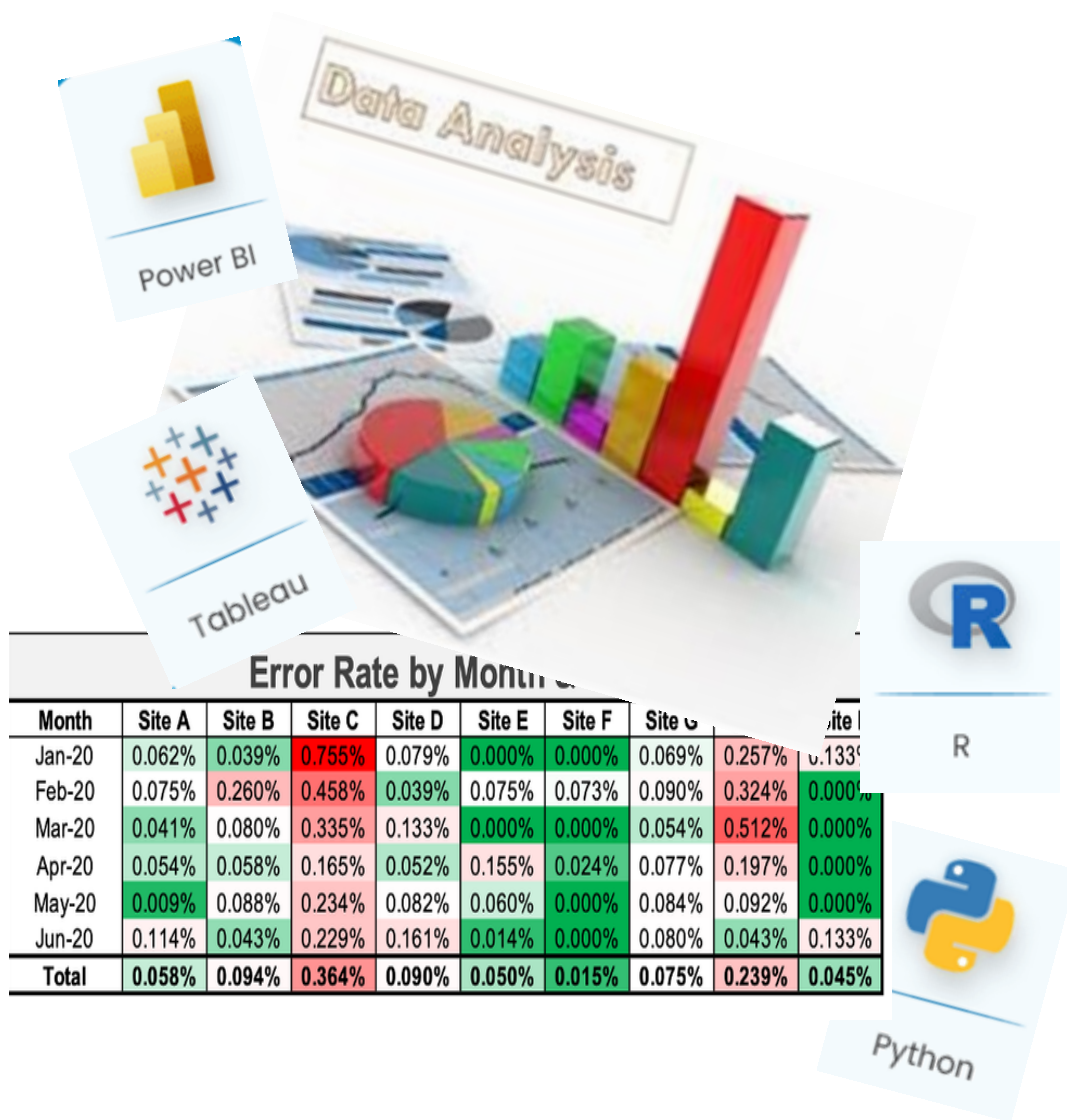
- **Προδιαγραφική (ή συνταγογραφική/συμβουλευτική) ανάλυση δεδομένων (prescriptive)**

Απαντά στο ερώτημα «Τι πρέπει να κάνουμε στη συνέχεια;». Με αυτόν τον τύπο ανάλυσης φαίνεται το πώς μπορούμε να επωφεληθούμε από όποια αποτελέσματα έχουν ήδη προβλεφθεί. Επιτρέπει τη χρήση του μοντέλου που δημιουργήσαμε με την προγνωστική ανάλυση σε προσομοίωση, ώστε να ενσωματώσουμε πιθανές αλλαγές και αλληλεπιδράσεις. Δοκιμάζουμε υποθέσεις και σενάρια και έχουμε τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε κάτω από διαφορετικές συνθήκες και με διαφορετικές ενέργειες, τα πιθανά αποτελέσματα με ικανοποιητικό βαθμό βεβαιότητας. Για παράδειγμα είστε Προϊστάμενος/η σε ένα δημόσιο νοσοκομείο, στο χειρουργικό τμήμα, όπου η

διαθεσιμότητα των αιθουσών είναι περιορισμένη και μπορεί μια κακή διαχείριση λειτουργίας να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και ακυρώσεις επεμβάσεων και σε δαπάνη ενέργειας και χρόνου από το προσωπικό. Τα δεδομένα που έχετε συλλέξει αφορούν τη διάρκεια των εγχειρήσεων, τους ασθενείς, τους χρόνους αδράνειας και αναμονής, τη διαθεσιμότητα του προσωπικού, τους διαθέσιμους πόρους εξοπλισμού και χώρων, τη συχνότητα προγραμματισμένων και επειγόντων περιστατικών. Με το συγκεκριμένο τύπο ανάλυσης στοχεύουμε στη βελτιστοποίηση του προγράμματος των χειρουργείων με αιτιολογημένη προτεραιοποίηση των περιστατικών, με καλύτερη διαχείριση των πόρων και με έλεγχο και ενοποίηση ενεργειών με άλλα τμήματα του νοσοκομείου, ώστε να μειωθούν ακυρώσεις και χρόνος αναμονής, αλλά και να βελτιωθεί η ικανοποίηση του προσωπικού μέσα από τη μετάφραση της ανάλυσης των δεδομένων σε εκτελέσιμες ενέργειες.

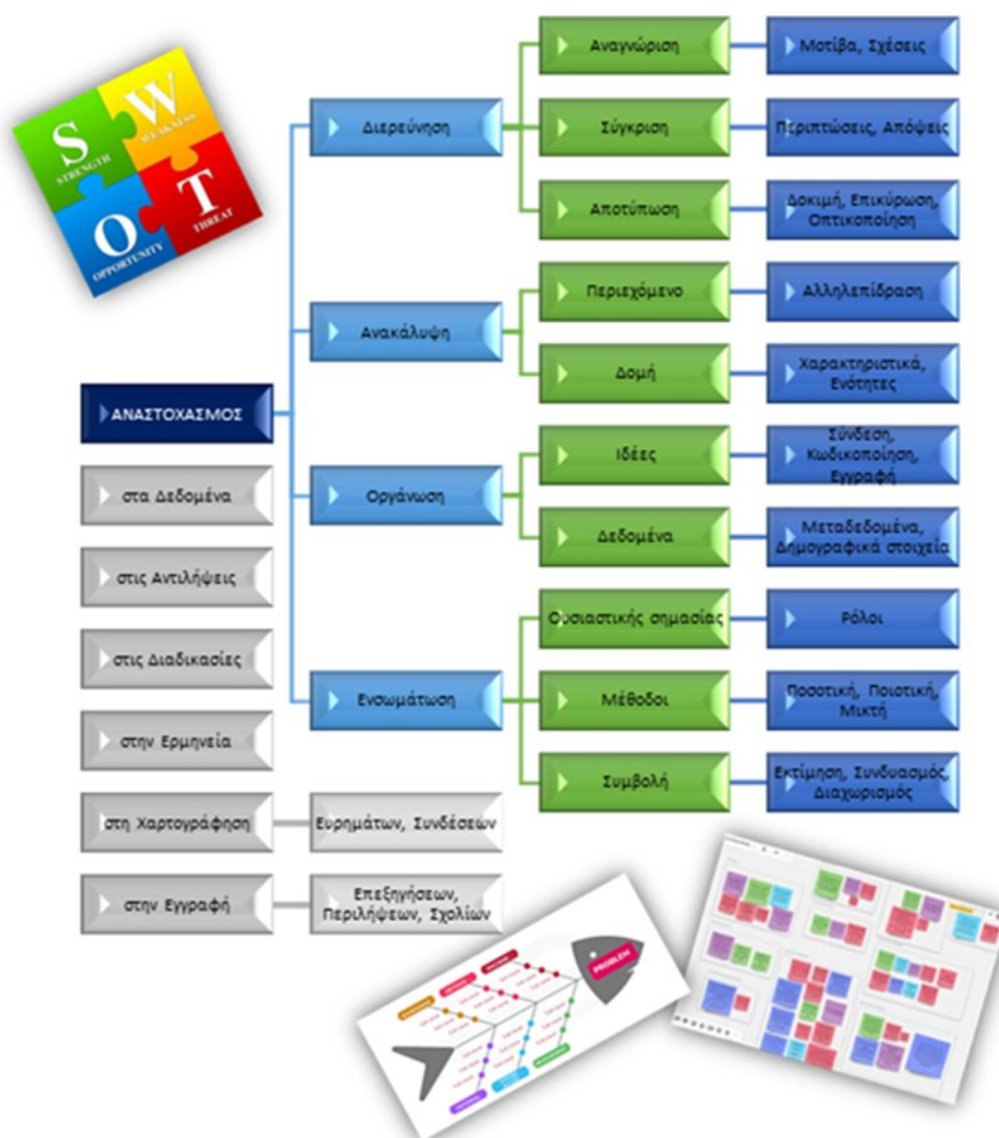
Για την ανάλυση των δεδομένων μπορούμε να αξιοποιήσουμε ψηφιακά και μη εργαλεία.

Τα περισσότερα από τα ψηφιακά εργαλεία απαιτούν υψηλή τεχνική εξοικείωση, κάποια ενδεικτικά αναφέρονται στην εικόνα 2 και περιλαμβάνουν λογισμικά στατιστικής ανάλυσης, λογισμικά AI, ειδικούς αλγόριθμους, εργαλεία οπτικοποίησης δεδομένων και πλατφόρμες μηχανικής μάθησης.



Εικόνα 2 – Ψηφιακά εργαλεία ανάλυσης δεδομένων

Ακόμη και ποιοτικά δεδομένα έχουν την ευκαιρία να αναλυθούν με ειδικά λογισμικά (βλ. σχετικά το ακρωνύμιο CAQUAS= computer assisted qualitative data analysis software, λογισμικό ανάλυσης δεδομένων με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού υπολογιστή).



Εικόνα 3 - Αναλυτικές δραστηριότητες που εμπλέκονται στην ποιοτική και μικτή ανάλυση μεθόδων και διευκολύνονται από πακέτα CAQDAS (Silver and Lewins 2014)

### ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

- Εκθέσεις επιδημιολογικής επιτήρησης αναπνευστικών λοιμώξεων για ενέργειες πρόληψης και ενδεχόμενη κατανομή των απαιτούμενων πόρων (βλ. [www.eody.gov.gr](http://www.eody.gov.gr))
- Στατιστικά προτιμήσεων επιλογής 10% σε πανεπιστημιακές σχολές των υποψηφίων για την κατανομή τους σε ΑΕΙ (βλ. <http://statistics.minedu.gov.gr/>)
- Τελευταίες τάσεις για το άσυλο για διαμόρφωση σχετικών πολιτικών (βλ. <https://euaa.europa.eu/latest-asylum-trends-asylum>)

- Απολογιστικές εκθέσεις για προγραμματισμό δραστηριοτήτων επόμενου έτους (βλ. <https://www.aade.gr/apologistikes-ektheseis/>)
- Στατιστικές επετηρίδες για τροχαία ατυχήματα του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη – Ελληνική Αστυνομία για τον εντοπισμό κρίσιμων σημείων και λήψη μέτρων (βλ. <https://www.astynomia.gr/statistik-es-etirides/>)
- Στατιστικά δελτία εισερχόμενου τουρισμού για στοχευμένες marketing καμπάνιες (βλ. <https://insete.gr/statistika-deltia/>)
- Γεννήσεις – απόλυτοι αριθμοί και ποσοστά από την Ελληνική Στατιστική Αρχή για αποτύπωση της υπογεννητικότητας και αποφάσεις με βάση αντικειμενικούς δείκτες (βλ. <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SPO03/->)

Εάν το πεδίο των ακαδημαϊκών σπουδών μας δεν προέρχεται από σχολές θετικής κατεύθυνσης, το εργαλείο που συνήθως χρησιμοποιούμε, για να αναλύσουμε αριθμητικά δεδομένα και να εξάγουμε κάποια βασικά συμπεράσματα είναι ένα υπολογιστικό φύλλο (π.χ. excel, calc κτλ). Η ανάλυση δεδομένων επιστρατεύει την κριτική μας σκέψη και περιλαμβάνει ερωτήματα, τα οποία θα οργανώσουν τα δεδομένα σε πληροφορίες, ώστε να εξάγουμε νέα γνώση. Όπως ήδη έχει προειπωθεί, η ανάλυση είναι μέρος ενός ευρύτερου κύκλου, Ξεκινά από την (κατάλληλη) ερώτηση, συνεχίζει με την ερμηνεία του αποτελέσματος και καταλήγει στην απάντηση.

Οι συνηθέστερες ερωτήσεις που μπορούμε να υποβάλλουμε σε ένα λογιστικό φύλλο ακολουθούν στον παρακάτω πίνακα:

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| SUM     | Προσθέτει τα κελιά με τα δεδομένα                                            |
| COUNT   | Μετρά τον αριθμό των μη κενών αριθμητικών δεδομένων                          |
| AVERAGE | Βγάζει το μέσο όρο τιμών στα κελιά                                           |
| MIN     | Αποδίδει τη μικρότερη τιμή από επιλογή κελιών                                |
| MAX     | Αποδίδει τη μεγαλύτερη τιμή από επιλογή κελιών                               |
| SUMIF   | Προσθέτει τα κελιά με βάση μια ορισμένη συνθήκη ή κριτήρια                   |
| COUNTIF | Κάνει καταμέτρηση το πλήθος των κελιών σε μια περιοχή ανάλογα με τα κριτήρια |

|           |                                                                                                                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AVERAGEIF | Αποδίδει το μέσο όρο για περιοχή κελιών ανάλογα με τα κριτήρια                                                                                    |
| IF        | Ελέγχει αν ικανοποιείται μια συνθήκη και αποδίδει μια τιμή, εάν η λογική δοκιμή είναι αληθής, και μία άλλη τιμή, εάν η λογική δοκιμή είναι ψευδής |

Μη ψηφιακά εργαλεία ανάλυσης δεδομένων επίσης μπορούν να νοηματοδοτήσουν πίνακες δεδομένων και να συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της Υπηρεσίας (Davenport and Prusak 1998). Παρότι υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές, θα περιοριστούμε στις συχνότερα χρησιμοποιούμενες:

### A. SWOT analysis

Έχει ευρύτατη χρήση ως μεθοδολογία στρατηγικού σχεδιασμού, αλλά και ως μηχανισμός παραγωγής νέας γνώσης στη δημόσια διοίκηση. Αναλύει τους *εσωτερικούς* (εντοπίζονται από την ανάλυση λειτουργιών και συστημάτων της Υπηρεσίας) και *εξωτερικούς παράγοντες* (εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, όπου χρειάζεται η προσαρμογή της Υπηρεσίας) που μπορεί να επηρεάσουν ένα τμήμα, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του. Αφορά ένα δίγραμμο - δίστηλο matrix το οποίο επικεντρώνεται σε τέσσερις διαστάσεις:

- **Δυνατά σημεία (strengths):** Δυνάμεις, τα ισχυρά στοιχεία, τα πλεονεκτήματα που έχει το τμήμα / η υπηρεσία (π.χ. προσωπικό με ειδικές δεξιότητες, ισχυρό δίκτυο συνεργασιών με άλλες Υπηρεσίες, πρόσβαση σε πληροφοριακά συστήματα κτλ). Τι είναι αυτό που κάνουμε καλά; Τι μπορεί από τα στοιχεία που έχουμε να έχει θετική προοπτική; Ποιες είναι πρωτοβουλίες που μπορούμε να πάρουμε;

- **Αδύνατα σημεία (weaknesses):** Αδυναμίες, προβλήματα, εμπόδια που παρατηρούμε στο τμήμα / στην υπηρεσία (π.χ. υποστελέχωση, παρωχημένος τεχνολογικός εξοπλισμός, έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας, πολύπλοκες διαδικασίες κτλ). Τι είναι αυτό στο οποίο υστερούμε; Σε τι χρειάζεται να προσαρμοστούμε;

- **Ευκαιρίες (opportunities):** Παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον του τμήματος / της υπηρεσίας, που μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα (π.χ. συνεργασίες με ακαδημαϊκά τμήματα, χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα, ανάπτυξη και διάχυση της χρήσης τεχνολογιών ΑΙ κτλ). Ποιες τάσεις και δυναμικές του

περιβάλλοντος έχουν ενδιαφέρον και μπορούμε να τις αξιοποιήσουμε; Εντοπίζουμε «χαμένες» ευκαιρίες ως τώρα εξαιτίας των αδύνατων σημείων μας και πώς μπορούμε να το αναστρέψουμε; Πώς μπορούμε να διαφοροποιηθούμε από τη σημερινή κατάσταση;

- **Απειλές (threats):** Κίνδυνοι από το εξωτερικό περιβάλλον του τμήματος / της υπηρεσίας (π.χ. μείωση διαθέσιμων πόρων από περικοπές προϋπολογισμού, δυσπιστία των πολιτών, αλλαγές στην πολιτική ηγεσία με επακόλουθο αντίκτυπο στη έως τώρα στρατηγική κτλ). Σε ποιες απειλές βρισκόμαστε εκτεθειμένοι; Τι χρειάζεται να προσέξουμε; Πώς θα κρατήσουμε ό,τι έχουμε ως τώρα κερδίσει αξιοποιώντας τα υπάρχοντα δυνατά σημεία μας;

Η SWOT analysis είναι ένα σημαντικό εργαλείο ανάλυσης και κάνει διάγνωση της παρούσας κατάστασης συγχρόνως με την κατηγοριοποίηση κρίσιμων στοιχείων του περιβάλλοντος, ώστε να οδηγήσει σε έναν τεκμηριωμένο σχεδιασμό προτεραιοτήτων και στρατηγικών επιλογών. Δεν αναλύει τα δεδομένα ως έργο πληροφοριακού συστήματος, αλλά δίνει την ευκαιρία να διατυπωθεί ρητά η σχέση μεταξύ της αποκτηθείσας γνώσης από τα δεδομένα που έχουν συλλεγεί και της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί (Zack, 1999).

#### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ως Προϊστάμενος/η έχετε εντοπίσει ότι αντιμετωπίζετε δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση εξειδικευμένου προσωπικού στην Υπηρεσία. Συλλέγετε λοιπόν στοιχεία και δεδομένα από το προσωπικό, από αρχεία, από την παρατήρησή σας, τα αξιολογείτε και θέλετε να τα αναλύσετε. Πώς μπορείτε χρησιμοποιώντας τη SWOT analysis να αναγνωρίσετε τους λόγους του προβλήματος που έχει ανακύψει; Τι μπορείτε να κάνετε αξιοποιώντας τις υπάρχουσες ευκαιρίες;

| <u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>                                 | <u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>       |
|------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Σοβαρή εμπειρία σε θέματα δημόσιας διοίκησης         | Γήρανση προσωπικού          |
| Ικανότητα συνεργασίας και υψηλό αίσθημα ομαδικότητας | Αργές διαδικασίες πρόσληψης |
| Αίσθηση καθήκοντος                                   | Χαμηλά κίνητρα εξέλιξης     |
| Προσαρμοστικότητα στις διαδικασίες που               |                             |

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| εμπλέκουν<br>ψηφιακά εργαλεία                                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
| <u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u><br>Χρηματοδότηση για επιπλέον επιμόρφωση<br>Αναδιοργάνωση διαδικασιών<br>Ενίσχυση της ψηφιακής μάθησης<br>Προγράμματα αξιολόγησης<br>νεοεισερχόμενων | <u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u><br>Η προτίμηση των ταλέντων στρέφεται στον<br>ιδιωτικό τομέα<br>Αντίσταση στην αλλαγή<br>Μείωση κρατικής χρηματοδότησης |

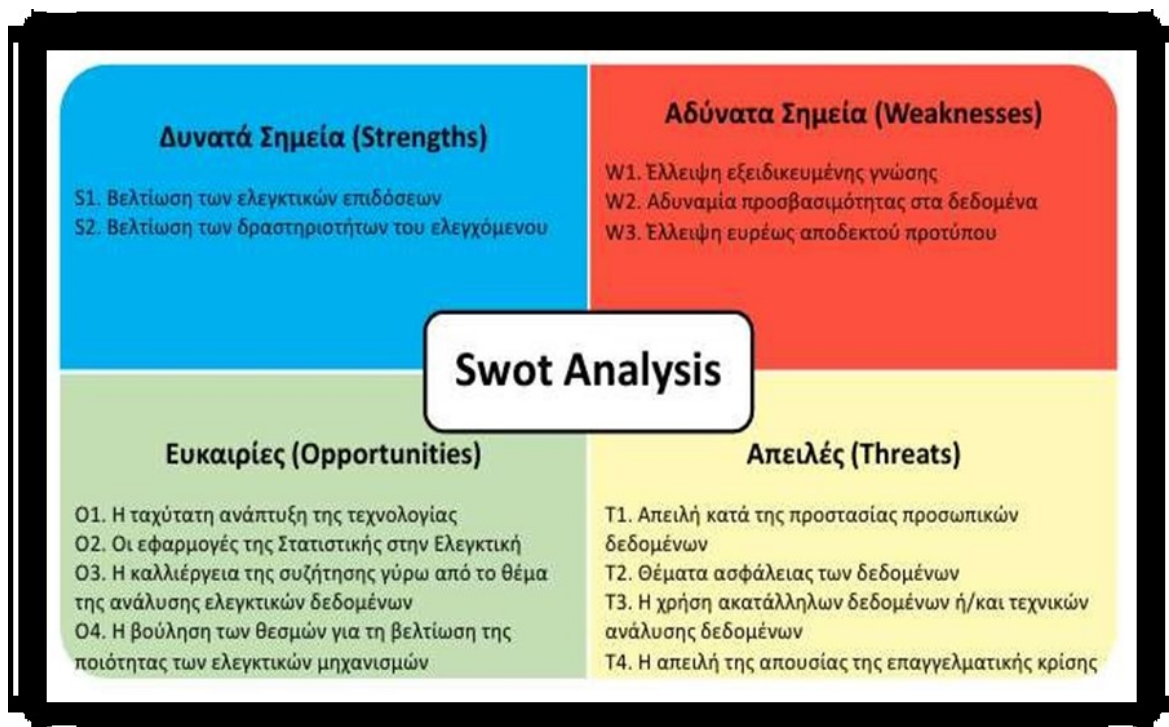
|                               |                              |                           |                          |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Προοπτικές<br>ανάπτυξης       | Ανθρώπινο<br>δυναμικό        | Νέες υπηρεσίες            | Νομικό πλαίσιο           |
| Αξιοπιστία                    | Ωράριο                       | Παράπονα                  | Πιστοποιήσεις            |
| Πόροι                         | Διαδικασίες                  | Πολιτικές                 | Χώρος                    |
| Εμπειρία                      | Καινοτομία                   | Συμπεριφορά               | Συμπεριφορά              |
| Εξυπηρέτηση                   | Επαγγελματισμός              | Συνεργασίες               | Συστήματα<br>τεχνολογίας |
| Επικοινωνία                   | Επιλογές                     | Υποστήριξη                | Φήμη                     |
| Επίτευξη στόχων               | Ευκολία<br>πρόσβασης         | Κουλτούρα                 | Χρηματοδότηση            |
| Ικανότητες                    | Καθυστερήσεις                | Χρόνος<br>εξυπηρέτησης    | Στελέχωση<br>Υπηρεσίας   |
| Ενημέρωση /<br>Επικαιροποίηση | Φιλικότητα προς<br>το χρήστη | Γνώσεις και<br>δεξιότητες | Χρόνος<br>διεκπεραίωσης  |

**Εικόνα 4 – Παράθεση ενδεικτικών δεδομένων και στοιχείων που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στη SWOT analysis**

| ΘΕΤΙΚΑ    |           | ΑΡΝΗΤΙΚΑ  |           |
|-----------|-----------|-----------|-----------|
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΔΕΔΟΜΕΝΑ  | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ |
|           | ΔΕΔΟΜΕΝΑ  | ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ |
| ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ | ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΔΕΔΟΜΕΝΑ  | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ |
|           | ΔΕΔΟΜΕΝΑ  | ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ | ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ |

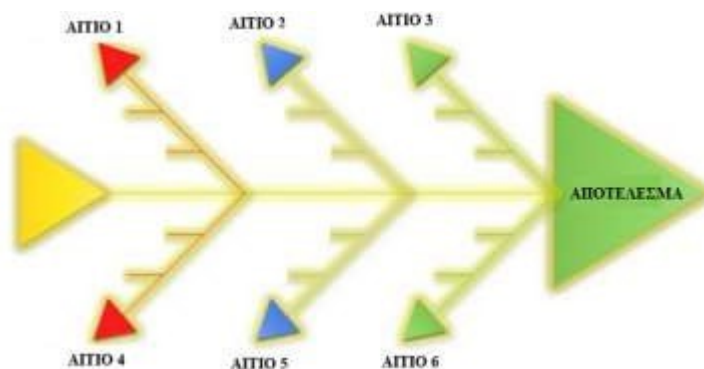
Εικόνα 5 – SWOT analysis και δεδομένα

Παρατίθεται παρακάτω (εικόνα 5) μια ανάλυση SWOT, την οποία προτείνει το Εθνικό Συντονιστικό Όργανο Ελέγχου και Λογοδοσίας ως στρατηγική ανάλυση ελεγκτικών δεδομένων. Στο σχετικό σύνδεσμο που αναφέρεται στη βιβλιογραφία μπορούμε να δούμε την επιμέρους ανάλυση «λαμβάνοντας τα δυνατά σημεία που επιτυγχάνονται, δράττοντας των ευκαιριών, αντιμετωπίζοντας τις αδυναμίες και προλαμβάνοντας τις απειλές» (ΕΣΟΕΛ, 2021).



## B. Fishbone diagram (Ψαροκόκκαλο)

Αλλιώς γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα αιτίου – αιτιατού, σημαντικό εργαλείο για λήψη απόφασης και επίλυση προβλήματος, προσφέρει ένα πλαίσιο ανάλυσης όπου μπορούν να προσδιοριστούν οι κύριες αιτίες ενός προβλήματος και να αναδειχθούν οι σχέσεις μεταξύ τους (Marsh, 1998) (Hannagan, 2008).



Εικόνα 7 – Fishbone Diagram

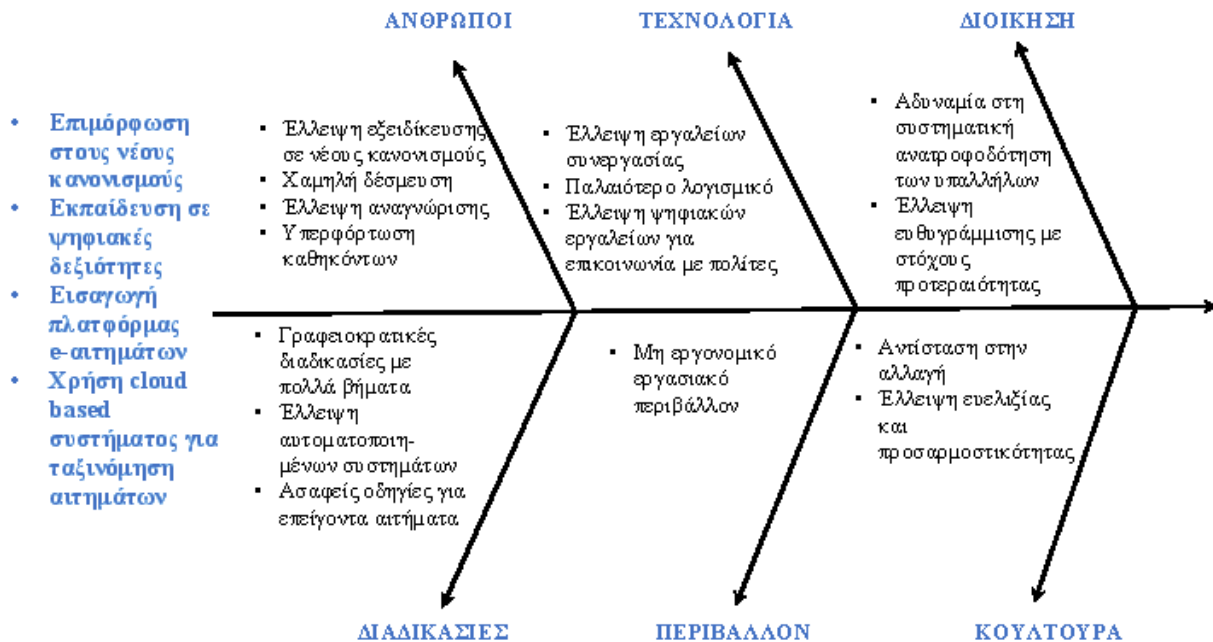
Αρχίζοντας από δεξιά (αποτέλεσμα) καταγράφουμε το πρόβλημα που έχουμε παρατηρήσει και όπου πρόκειται να εστιάσουμε. Τα κύρια αίτια ομαδοποιημένα, που σχετίζονται με το προς ανάλυση πρόβλημα, αποτελούν τον κάθε κλάδο (αίτιο N) και οι επιμέρους παράγοντες – στοιχεία και δεδομένα τα οποία έχουμε συλλέξει – μπορούν να μπουν στις υποδιαιρέσεις του. Στο διάγραμμα συγκεντρώνονται όλα τα αίτια - εμπόδια που έφεραν το αποτέλεσμα αυτό και αφήνει περιθώριο να προσδιορίσουμε ποιοι είναι οι παράγοντες που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο και την πλέον επιδραστική συμμετοχή στο πρόβλημα που ερευνούμε.

### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΨΑΡΟΚΟΚΚΑΛΟΥ

Ως Προϊστάμενος/η έχετε συλλέξει δεδομένα για το Τμήμα σας που αφορούν στις εξής παραμέτρους: α) δεν εκπληρώνονται οι χρονικοί στόχοι για την ικανοποίηση των αιτημάτων β) καθυστερεί η διαχείριση των επειγόντων αιτημάτων παραπάνω από το αναμενόμενο γ) δεν είναι ιδιαίτερα λειτουργική η ενημέρωση των πολιτών, ώστε να έρχονται πιο προετοιμασμένοι για το αίτημά τους. Εάν ομαδοποιήσουμε τα στοιχεία και

δεδομένα που έχετε συγκεντρώσει σε αίτια Άνθρωποι – Τεχνολογία – Διοίκηση – Διαδικασίες – Περιβάλλον – Κουλτούρα σε ποιες αποφάσεις και ενέργειες μπορείτε να κατευθυνθείτε;

Ενδεικτική απάντηση:

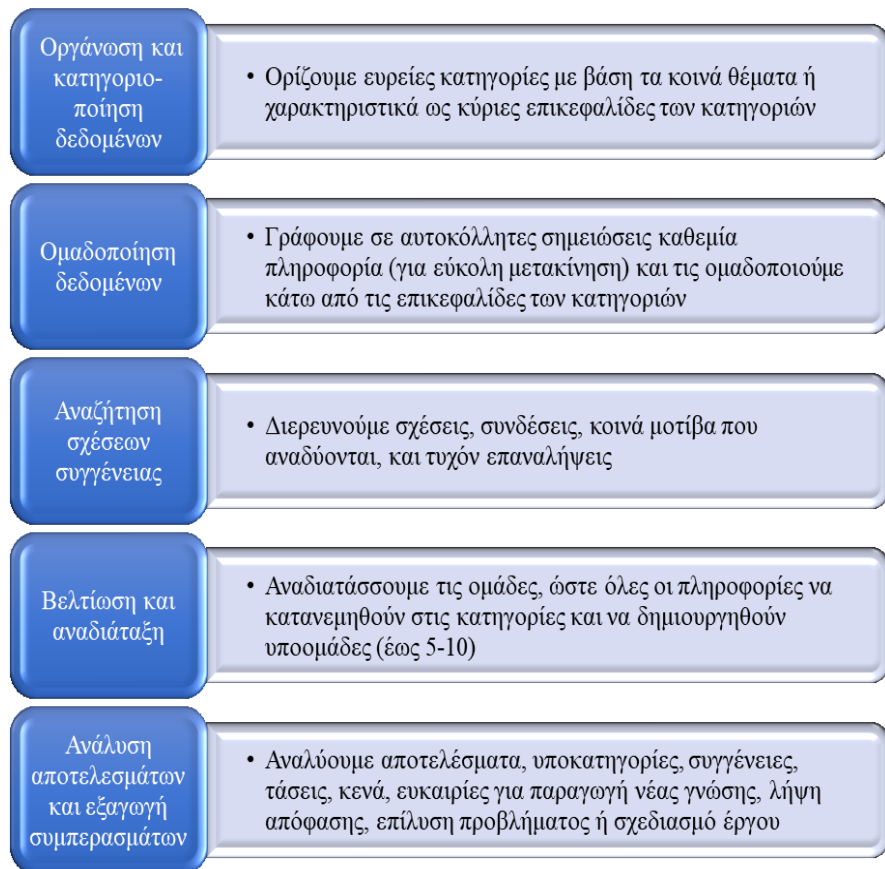


## Γ. Διάγραμμα του Jiro Kawakita – Χαρτογράφηση συγγένειας

Είναι μια μέθοδος οργάνωσης και ανάλυσης δεδομένων σε κατηγορίες, που εντοπίζει σχέσεις και κοινά χαρακτηριστικά ανάμεσα στα στοιχεία, προβάλλοντας νέα μοτίβα και σχέσεις ανάμεσα σε κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν το νόημα των δεδομένων (Shofi, και συν., 2020). Οι σχέσεις που αποκαλύπτονται μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών είναι ένα εφελκυστικό για τη δημιουργία νέων πληροφοριών. Ως μέθοδος ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη, χρησιμοποιεί επαγωγικό συλλογισμό για πρόβλεψη αποτελεσμάτων που βασίζονται σε παρατηρούμενα μοτίβα και παράγει νέα γνώση (Scurin, 1997).

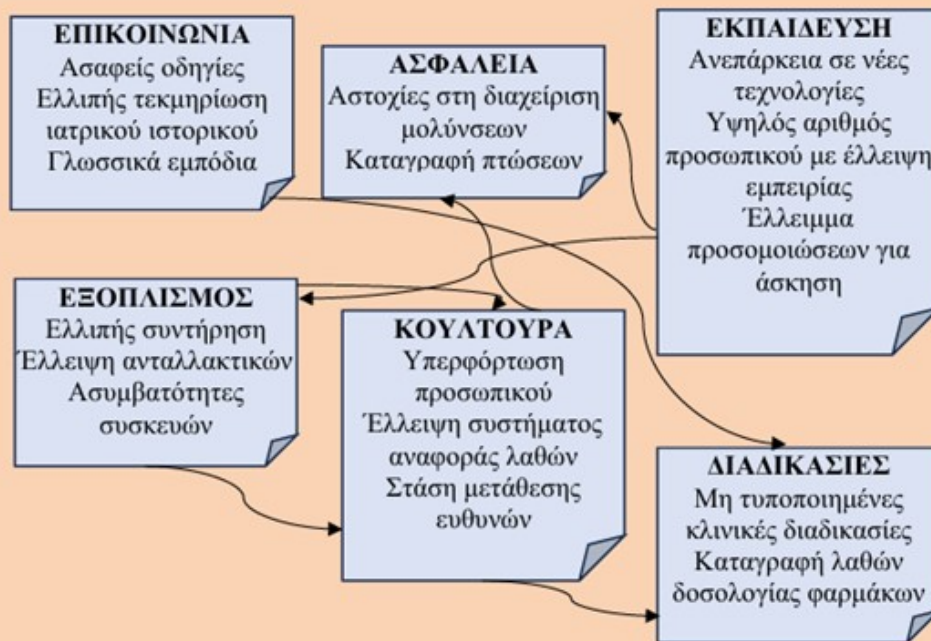
Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση δεδομένων που αφορούν σύνθετα προβλήματα, «σπάζοντας» τα σε μικρότερες ενότητες, ώστε να προσδιοριστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια η βασική αιτία για την οργάνωση ενεργειών και τον εντοπισμό αλληλοεξαρτήσεων και για την ανάλυση σχολίων και παρατηρήσεων των ερευνώμενων (π.χ. πολιτών), ώστε να φανούν τάσεις και να προτεραιοποιηθούν ανάλογα οι επόμενες δράσεις. Παρέχει επίσης μια ξεκάθαρη οπτική αναπαράσταση των δεδομένων και χαρτογραφεί τη συνάφεια και τα μοτίβα, που μπορεί να μην είναι αρκετά εμφανή με τη μελέτη μεμονωμένων δεδομένων (Harrington, 2016). Κάποιοι

από τους  
περιορισμούς  
της μεθόδου  
είναι ότι είναι  
χρονοβόρα,  
εμπεριέχει  
υποκειμενική  
ερμηνεία και  
ίσως κάποιες  
φορές ωθεί σε  
υπεργενικεύσεις.  
Δίπλα  
εμφανίζονται τα  
βήματα για τη  
χαρτογράφηση  
συγγένειας:



### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΤΟΥ JIRO KAWAKITA

Ως Προϊστάμενος/η έχετε συλλέξει δεδομένα για το νοσοκομείο σας προκειμένου να αναλύσετε τα αίτια των νοσηλευτικών λαθών σε κατηγορίες.



Ενδεχόμενα συμπερασματικά μοτίβα που οδηγούν σε λάθη συνήθως συνδυάζονται από 2+ κατηγορίες, όπως για παράδειγμα:

**Επικοινωνία ↔ Διαδικασίες:** Ασάφεια στη μεταβίβαση πληροφοριών οδηγεί σε λάθη δοσολογίας που με τη σειρά τους επιδεινώνουν την επικοινωνία με έλλειψη εμπιστοσύνης

**Εξοπλισμός ↔ Κουλτούρα:** Η έλλειψη επενδύσεων σε συντήρηση σχετίζεται με τη μετάθεση ευθυνών και την υπερφόρτωση του προσωπικού που σχετίζεται με λάθη στις διαδικασίες

**Εκπαίδευση ↔ Ασφάλεια:** Ανεπαρκής εκπαίδευση, χωρίς προσομοιώσεις σε πραγματικά σενάρια οδηγεί σε ανεπαρκείς δεξιότητες (πχ αδυναμία διαχείρισης μολύνσεων και πρόληψη πτώσεων) και αυξάνει την πιθανότητα λαθών

**Κουλτούρα ↔ Διαδικασίες:** Η απουσία συστημάτων αναφοράς λαθών ενισχύει τα επαναλαμβανόμενα λάθη, κάτι στο οποίο συνεισφέρει επίσης ο ανεπαρκής ψηφιακός αλφαριθμητισμός του προσωπικού

Όπως φαίνεται από την ανάλυση, τα μοτίβα προσδιορίζουν την ανάγκη για ολιστική αντιμετώπιση της βελτίωσης της ποιότητας της περίθαλψης, δίνουν έμφαση στην πρόληψη και τη συστημική συνέπεια, προϋποθέτουν αλλαγή κουλτούρας και προτείνουν ψηφιοποίηση κάποιων διαδικασιών, ώστε να μειωθούν τα ανθρώπινα λάθη.

Κάποιες φορές συγχέονται το διάγραμμα / μέθοδος του JK με το διάγραμμα του ψαροκόκκαλου στην ανάλυση δεδομένων. Ακολουθεί πίνακας με τις βασικές διαφοροποιήσεις:

|                              | <b>JK Διάγραμμα</b>                                                                      | <b>Ψαροκόκκαλο</b>                                                             |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Σκοπός</b>                | Οργανώνει και ομαδοποιεί δεδομένα, για να τα αναλύσει και να εντοπίσει πρότυπα και ιδέες | Αναλύει δεδομένα προσδιορίζοντας τις βασικές αιτίες ενός συγκεκριμένου θέματος |
| <b>Δομή</b>                  | Κατηγορίες                                                                               | Αιτίες και δευτερεύουσα ανάλυση                                                |
| <b>Επικέντρωση</b>           | Αποκαλύπτει μοτίβα και συνδέσεις                                                         | Εστιάζει στην κατανόηση των αιτίων που δημιούργησαν το πρόβλημα                |
| <b>Παραγόμενο αποτέλεσμα</b> | Ομαδοποιημένες ιδέες – κοινά θέματα για καλύτερη λήψη απόφασης                           | Ιεράρχηση των αιτίων που συμβάλλουν                                            |

#### **Δ. Μέθοδος Delphi**

Είναι μια υβριδική μέθοδος ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης στοιχείων και δεδομένων. Βασίζεται στη συλλογή απόψεων από ομάδα ειδικών και στοχεύει στο να δημιουργήσει ομοφωνία προβλέψεων με ένα δομημένα επαναληπτικό τρόπο. Θεωρείται ιδανικό εργαλείο για να εκμαιεύσουμε γνώμες ειδικών και έχει εφαρμοστεί στον εκπαιδευτικό χώρο (Theodorou και Pashiardis 2016), σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και δεξαμενές σκέψης (think tanks) (Hyndman και Athanasopoulos, 2021). Παρότι έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αναφέρεται απλώς ως πρόσθετη μέθοδος ανάλυσης που δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα, εξαιτίας του ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και παρουσιάζει αρκετές προκλήσεις στην εφαρμογή της, όπως για παράδειγμα το ποιοι θα συμμετέχουν και εάν έχουν επαρκή γνώση και αποσύνδεση από πολιτικές επιρροές, ώστε να υπάρχει πολυδιάστατη ανάλυση και να μηδενιστούν δυνητικές πολιτικές πιέσεις, το πού θα βρεθούν οι απαραίτητοι πόροι (χρονικοί, οικονομικοί κτλ) για την ανάλυση των δεδομένων δεδομένης μάλιστα της ελάχιστης διαθεσιμότητας χρόνου λόγω των συνηθισμένων εργασιών, το πώς θα

κωδικοποιηθούν ποιοτικά χαρακτηριστικά απόψεων, ώστε να εξαχθούν τα αποτελέσματα από τη διαδικασία.

## ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ DELPHI

Είστε Προϊστάμενος/η στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος ενός μεγάλου Δήμου και σκοπεύετε να διαμορφώσετε ένα νέο σχέδιο διαχείρισης απορριμμάτων, που να ευθυγραμμίζεται με τους εθνικούς και ευρωπαϊκούς στόχους κυκλικής οικονομίας. Χρησιμοποιείτε τη μέθοδο Delphi, για να συλλέξετε γνώσεις και να πετύχετε τη συναίνεση μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, όπως και για να αντιμετωπίσετε το γεγονός ότι οι πολίτες δεν συμμορφώνονται με τα προγράμματα ανακύκλωσης. Επίσης έχετε παρατηρήσει ότι υπάρχει υποτονική συνεργασία με τις εταιρείες αποκομιδής και φυσικά, έχετε να αντιμετωπίσετε την πρόκληση της ελλιπούς χρηματοδότησης. Συγκεντρώνετε μια πολυσυλλεκτική ομάδα, που περιλαμβάνει υπαλλήλους του Δήμου, υπεύθυνους για τη διαχείριση των απορριμμάτων, άτομα από τις εταιρείες αποκομιδής, ειδικούς επιστήμονες με ειδίκευση στη βιώσιμη ανάπτυξη, δημοτικούς συμβούλους και πολίτες.

1<sup>ος</sup> γύρος: Οι «ειδικοί» της ομάδας λαμβάνουν ερωτηματολόγιο με ανοιχτές ερωτήσεις, το οποίο συμπληρώνουν ανώνυμα. Τα ερωτήματα σχετίζονται με τα εμπόδια για πετυχημένη και αποδοτική ανακύκλωση στο Δήμο, τους παράγοντες για την εκπόνηση μιας στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης και με το εάν γνωρίζουν και θέλουν να προτείνουν καλές πρακτικές από άλλους Δήμους. Συλλέγοντας τα ανώνυμα ερωτηματολόγια και μετά την επεξεργασία τους διαμορφώνονται οι βασικές προτεραιότητες, τις οποίες καλούνται οι ειδικοί να αξιολογήσουν το πόσο σημαντικές είναι, καθώς και την εφικτότητα στην εφαρμογή τους.

2ος γύρος: Οι «ειδικοί» καλούνται να βαθμονομήσουν τα αποτελέσματα της επεξεργασίας των ερωτηματολογίων σύμφωνα με τη βαρύτητά τους για την επίτευξη του στόχου και το πόσο σημαντικά είναι, όπως και για το εάν μπορούν να εφαρμοστούν, και καταλήγουν με σειρά στα εξής: Να υποχρεωθούν οι επιχειρήσεις στη διαλογή και απόρριψη με πράσινες αξιώσεις και ανταποδοτικά να πάρουν μειώσεις στα δημοτικά τέλη, να συναφθούν συνεργασίες με ιδιωτικές εταιρείες για επαναχρησιμοποίηση σιδηρούχων απορριμμάτων μετάλλων, χαρτιού και γυαλιού, να αναπτυχθεί ψηφιακή εφαρμογή για την ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τα σημεία ανακύκλωσης και να

εκπονηθούν ειδικά προγράμματα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης για την ανακύκλωση σε μαθητές πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

3<sup>ος</sup> γύρος: Οι ειδικοί επαναξιολογούν και ιεραρχούν τις προτάσεις βάσει της ανατροφοδότησης του 2<sup>ου</sup> γύρου και οδηγούνται σε συναίνεση αναφορικά με την ανάπτυξη της ψηφιακής εφαρμογής για τους πολίτες, τη συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες για επαναχρησιμοποίηση υλικών και το ανταποδοτικό πρόγραμμα στις επιχειρήσεις.

Εφαρμόζοντας έτσι τη μέθοδο Delphi, εξασφαλίζετε μια πολύπλευρη γνώση από εμπλεκόμενους φορείς, επιστημονική τεκμηρίωση και συναίνεση για αποφάσεις ευρείας αποδοχής και αποφεύγετε προσωπικές συγκρούσεις συμφερόντων λόγω της επιβαλλόμενης ανωνυμίας.

Γενικότερα, είναι προφανές ότι η ανάλυση δεδομένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, επιτρέποντας στους/στις Προϊστάμενους/ες να κατανοούν τις τάσεις, να αξιολογούν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών και να εντοπίζουν κρίσιμες προκλήσεις. Από τη μία πλευρά τα μη ψηφιακά εργαλεία (οι αναφορές, οι πίνακες ελέγχου και οι ποιοτικές εκτιμήσεις) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση της πληροφορίας, και από την άλλη πλευρά η ολοένα αυξανόμενη ενσωμάτωση ειδικών λογισμικών και της τεχνητής νοημοσύνης συμβάλλουν στην ενίσχυση της ακρίβειας και της ταχύτητας ανάλυσης των δεδομένων. Παραδοσιακές και σύγχρονες προσεγγίσεις διασφαλίζουν ότι η αναλυτική διαδικασία παραμένει προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της δημόσιας διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα ενισχύεται η δυνατότητα διαφανούς και τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων. Συνδυαστικές μεθοδολογίες προσφέρουν πολύτιμες γνώσεις που οδηγούν σε τεκμηριωμένες ενέργειες και αποδοτικότερη διαχείριση πόρων. Σίγουρα το άνοιγμα ψηφιακών πρακτικών απαιτεί ειδικές γνώσεις, όμως είναι σημαντική εξίσου η ισορροπημένη ενσωμάτωση μεθόδων και εργαλείων που μπορεί κάθε Προϊστάμενος/η να βάλει σε χρήση εξασφαλίζοντας την εγκυρότητα των αναλύσεων, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και, εντέλει, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

#### **2.2.4.4 Χρήση πληροφοριών για την παραγωγή νέας γνώσης**

Η συνεχώς αυξανόμενη ροή δεδομένων παρέχει τη δυνατότητα ανάλυσης κρίσιμων ζητημάτων και κατανόησης των αναγκών των πολιτών. Η πληροφορία που έχει προκύψει από τη συγκέντρωση δεδομένων και στοιχείων και τη σύνδεση των μεταξύ τους μερών μετασχηματίζεται σε γνώση. Η γνώση αυτή επιτρέπει τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και την ανταπόκρισή τους στις ανάγκες τόσο των τελικών αποδεκτών της υπηρεσίας όσο και των ανθρώπων που προσφέρουν την υπηρεσία αυτή. Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να μετατρέπουν τις πληροφορίες σε πρακτικές γνώσεις διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση καινοτόμων λύσεων και στη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, διότι περνώντας μέσα από τη νοηματοδότηση των δεδομένων καθορίζουν τις μελλοντικές ενέργειες.

#### **Μετατροπή της ανάλυσης σε νέα γνώση**

Έχοντας ήδη εντοπίσει τάσεις και μοτίβα, το βήμα αυτό είναι βασικό για την πρακτική χρησιμότητα των ευρημάτων που έχουν εξαχθεί από την ανάλυση. Τα μετατρέπουμε σε μετρήσιμους δείκτες, ανιχνεύουμε περιοχές όπου απαιτείται παρέμβαση ή αναδιοργάνωση και μπορούμε να δοκιμάσουμε σε μικρή κλίμακα κάποιες αλλαγές, πριν από τη γενικευμένη υλοποίηση, για να εξάγουμε επιπλέον συμπεράσματα.

#### **Οπτικοποίηση αποτελεσμάτων ανάλυσης και παραγωγή νέας γνώσης**

Ετοιμάζοντας εκθέσεις και παρουσιάσεις, δημιουργώντας dashboards (ψηφιακών πινάκων ελέγχου) υποστηρίζουμε την ακριβέστερη και ταχύτερη πρόσβαση και κατανόηση της πληροφορίας, αποκομμένης από άχρηστες λεπτομέρειες και επικεντρωμένης στη σύνδεση με τις πραγματικές προκλήσεις της Υπηρεσίας.

#### **Συνεργασία και ανταλλαγή γνώσεων**

Η διάχυση των πληροφοριών, η συμμετοχή σε κοινότητες πρακτικής, όπου μπορούμε να εκθέσουμε τις πληροφορίες και να συζητήσουμε πρακτικές που απορρέουν από τα συμπεράσματα, ο συνδυασμός πρακτικών - απόδοσης και η διαρκής σύγκριση της Υπηρεσίας ή του Οργανισμού με άλλες/ άλλους διακριτά αποτελεσματικές/κούς (benchmarking) βοηθούν στη δραστηριοποίηση, ώστε εντέλει να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Επίσης, η συνεργασία με άλλους φορείς μπορεί να αξιοποιήσει τις πληροφορίες που έχουν εξαχθεί από την ανάλυση στοιχείων και δεδομένων, ώστε να εντοπιστούν ενδεχόμενοι κίνδυνοι και να αναπτυχθούν προληπτικές δράσεις.

## Μετατροπή της γνώσης σε καινοτομία, συνεχή μάθηση και ανάπτυξη

Εφόσον βασικός στόχος της χρήσης της πληροφορίας είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του Τμήματος / της Υπηρεσίας, μπορούμε να εντοπίσουμε κενά και να σχεδιάσουμε ανάλογες υπηρεσίες, να επαναπροσδιορίσουμε επιμορφωτικές ανάγκες, ώστε να αξιοποιηθεί η νέα γνώση από το υφιστάμενο προσωπικό, και να προσαρμόσουμε ανάλογα τη στρατηγική μας και τη λήψη αποφάσεων.

---

*«Ο όρος «διαχείριση γνώσης» είναι οξύμωρος,*

*αφού η γνώση είναι διαδικαστική και ρευστή,*

*ενώ η διαχείριση στοχεύει στον έλεγχο και στην τάξη» (Kalling & Styhre, 2003)*

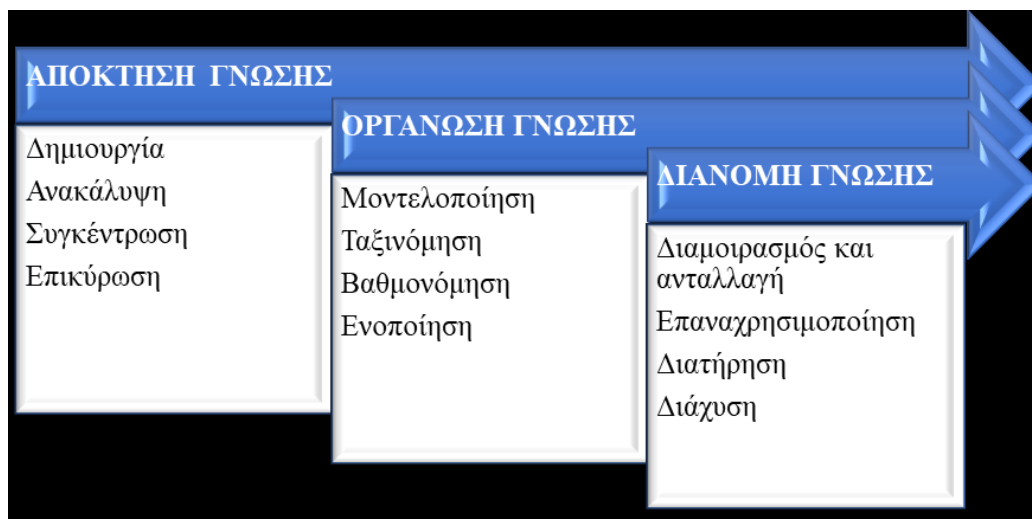
---

Τι σκέφτεστε γι' αυτό και πώς το συνδέετε με την παραγωγή της νέας γνώσης;

Κλείνοντας την ενότητα ας παραθέσουμε την τόσο επίκαιρη αριστοτελική άποψη για τη γνώση, όπως την εκφράζει ο φιλόσοφος στα Ηθικά Νικομάχεια (Αριστοτέλη Ηθικά Νικομάχεια Βιβλίο Ζ) και την αναλύει ο Swarz (2006) στο άρθρο του «Αριστοτελική Οπτική της Διαχείρισης Γνώσης» διασυνδέοντάς τις με τις καθορισμένες διαδικασίες διαχείρισης γνώσης:

Η **Επιστήμη** (=πραγματικές ή επιστημονικές γνώσεις) αποκτάται με τη συλλογή δεδομένων, αφορά βάσεις και αποθήκες δεδομένων, σχετίζεται με την εξόρυξη δεδομένων και την ερμηνεία της σχέσης αιτίου – αιτιατού και κατατίθεται σε έγγραφα και διαγράμματα. Ενισχύεται τόσο από τις τεχνολογίες της πληροφορικής όσο και από την επικοινωνία των ανθρώπων. Η **Τέχνη** (=τεχνικές γνώσεις και γνώσεις που βασίζονται στη δράση) αντικατοπτρίζει τη δυναμική φύση της γνώσης, αποκτάται με την αλληλεπίδραση με άλλους που κατέχουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις μέσα από τον οργανισμό, αφορά την πρακτική εφαρμογή και διασταύρωση δεξιοτήτων και οργανωσιακών δραστηριοτήτων και αναπαράγεται μέσω πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων λήψης απόφασης. Η **Φρόνηση** (=αυτογνωσία και βιωματική εμπειρική γνώση) αποκτάται μέσα από την πρακτική εφαρμογή και την εμπειρία, καταγράφεται σε διδάγματα και περιπτωσιολογικές μελέτες στην οργανωσιακή καθημερινότητα, αφορά την αναδρομική κρίση για έργα και δραστηριότητες, τις εσωτερικές αφηγήσεις, παρουσιάζεται βιωματικά και αποθηκεύεται / αναπαράγεται

κατά κύριο λόγο με την τεχνολογία. Ο **Νους** (=διαίσθηση, περιέργεια, κρίση) αποκτάται μέσα από τον καθορισμό συγκεκριμένων οδών προς εκείνα τα άτομα που έχουν δείξει φρόνηση και τέχνη και σχετίζεται με την άρρητη γνώση. Υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση της άρρητης γνώσης στη διαχείριση της γνώσης: Η μία εξωτερικεύει την άρρητη γνώση με μεθόδους αναπαράστασης, ώστε να μετατραπεί σε ρητή, μετακυλίνοντας το Νου σε Επιστήμη. Η άλλη αφήνει την άρρητη γνώση ως έχει, ωστόσο θεωρεί ότι ο στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι να προσεγγίσει το φορέα της με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. στηρίζεται στα κοινωνικά δίκτυα και στη μετα-γνώση και ενεργοποιείται μέσα από πλατφόρμες επικοινωνίας, fora και διαδικτυακές κοινότητες.



Εικόνα 8 – Διαδικασίες Διαχείρισης Γνώσης

Στο άρθρο του προχωρά ένα βήμα παραπέρα την ανάλυσή του: εξετάζει τις 12 καθορισμένες διαδικασίες διαχείρισης γνώσης και τις αντιστοιχεί με τις αριστοτελικές αρετές περί γνώσης.

|          | ΑΠΟΚΤΗΣΗ                                                                                                                 | ΟΡΓΑΝΩΣΗ                                                                       | ΔΙΑΝΟΜΗ                                                                                                                      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ΕΠΙΣΤΗΜΗ | Συγκέντρωση δεδομένων και σχέσεων για τους εργαζόμενους και τον Οργανισμό                                                | Βάσεις και αποθήκες δεδομένων, έγγραφα, διαγράμματα                            | Διευκολύνεται και ενισχύεται από τις τεχνολογίες των πληροφοριών και τις επικοινωνίες με τη μεσολάβηση υπολογιστή            |
| ΤΕΧΝΗ    | Μέσω αλληλεπίδρασης, συνεντεύξεων και συζητήσεων με επαγγελματίες που έχουν επιδείξει την απαραίτητη ικανότητα και γνώση | Εκτεταμένη διασταύρωση δεξιοτήτων και δραστηριοτήτων σε ολόκληρο τον οργανισμό | Δυνητικά αναπαράγεται και υλοποιείται μέσω τεχνολογιών πληροφοριών, τεχνητής νοημοσύνης και συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων |
| ΦΡΟΝΗΣΗ  | Καταγράφοντας τα διδάγματα και τις μελέτες περιπτώσεων στη συνεχιζόμενη οργανωσιακή εμπειρία                             | Μελέτες περίπτωσης, αναδρομή σε έργα που έχουν υλοποιηθεί, αφηγήσεις           | Αποθηκεύεται, αναπαράγεται και διανέμεται μέσω τεχνολογιών με διάφορα μέσα                                                   |
| ΝΟΥΣ     | Μέσω της αύξησης της υποστήριξης στη Φρόνηση και στην Τέχνη                                                              | Κοινωνικά δίκτυα                                                               | Ενεργοποιείται από επικοινωνίες με τη μεσολάβηση υπολογιστών, φόρουμ και διαδικτυακές κοινότητες                             |

### **2.2.5 Ερωτήματα αναστοχασμού**

- Ποια στοιχεία είναι απαραίτητο να έχετε συλλογιστεί πριν ξεκινήσετε τη συλλογή δεδομένων και πώς μπορείτε να διασφαλίσετε ότι οι πηγές δεδομένων που χρησιμοποιείτε είναι αξιόπιστες και έγκυρες;
- Ποια είναι τα κύρια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της χρήσης πρωτογενών έναντι δευτερογενών δεδομένων; Θεωρείτε ότι η τριγωνοποίηση ένα εργαλείο αξιοπιστίας των δεδομένων σας;
- Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις κατά τη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων που αφορούν στο δικό σας εργασιακό χώρο και αντικείμενο και πώς μπορούν να ξεπεραστούν;
- Πώς μπορείτε να εφαρμόσετε την ανάλυση SWOT στην καθημερινή επαγγελματική σας πρακτική;
- Αναλογιστείτε μια προηγούμενη εμπειρία σας με συνεντεύξεις. Τι θα αλλάζατε για να βελτιώσετε τη διαδικασία; Πώς θα μπορούσε η παρατήρηση να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων στον οργανισμό σας;
- Πώς μπορεί η ανάλυση δεδομένων να βελτιώσει τη λήψη αποφάσεων σε έναν οργανισμό;
- Ποια είναι η σημασία της οπτικοποίησης δεδομένων στη διαδικασία ανάλυσης και επικοινωνίας των ευρημάτων;
- Έχετε αναρωτηθεί με ποιον τρόπο μπορεί η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία να επηρεάσει (αρνητικά ή θετικά;) την ανθρώπινη κρίση στη διαχείριση δεδομένων; Αναλογιστείτε τα ενδεχόμενα ηθικά ζητήματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων.
- Σε ποιες περιπτώσεις είναι προτιμότερο να χρησιμοποιήσετε μελέτες περίπτωσης αντί για ποσοτικές έρευνες;
- Πώς μπορείτε να προσαρμόσετε την προσέγγισή σας στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του οργανισμού σας;
- Ποιες τεχνικές και εργαλεία που αναφέρθηκαν στο κείμενο θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να έχουν τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στο πεδίο εργασίας σας;

## **2.3 Διαμοιρασμός, παρουσίαση και επικοινωνία γνώσεων από τον/την Προϊστάμενο/η**

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ στα διαθέσιμα εργαλεία και τεχνικές διαμοιρασμού, παρουσίασης και επικοινωνίας δεδομένων και γνώσεων
- ✓ στην εφαρμογή τεχνικών και εργαλείων που υποστηρίζουν αποτελεσματικά το διαμοιρασμό, την παρουσίαση και την επικοινωνία των αποκτηθεισών γνώσεων από τον/την Προϊστάμενο/η

### **2.3.1 Σκοπός της θεματικής ενότητας**

Σκοπός της ενότητας είναι να παρουσιαστούν οι τεχνικές και τα διαθέσιμα εργαλεία διαμοιρασμού, παρουσίασης και επικοινωνίας δεδομένων και γνώσεων και να μελετηθούν κάποια πρακτικά παραδείγματα.

### **2.3.2 Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα**

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- επιλέγουν το αποτελεσματικότερο εργαλείο για το διαμοιρασμό, την παρουσίαση και την επικοινωνία της πληροφορίας και της νέας γνώσης
- αντιπαραβάλλουν διάφορες τεχνικές, ώστε να επιλέγουν αυτή που ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στο περιβάλλον και στο κοινό, όπου απευθύνονται
- να πειραματιστούν με τεχνικές και εργαλεία παρουσίασης και επικοινωνίας
- να συνθέτουν το κατάλληλο υλικό για διαμοιρασμό και επικοινωνία ανά περίπτωση
- κατανοούν τρόπους επικοινωνίας της γνώσης ανάλογα με το ρόλο τους, την επικέντρωσή του

### **2.3.3 Έννοιες- κλειδιά**

Αφήγηση, κοινότητες πρακτικής, συνεργατική επίλυση, χαρτογράφηση γνώσης, στρατηγικές μέθοδοι παρουσίασης γνώσης, οπτικοποίηση γνώσης, KLC κουλτούρα, ολοκληρωμένη προσέγγιση επικοινωνίας γνώσης, μάθηση

### 2.3.4 Διαμοιρασμός γνώσεων από τον Προϊστάμενο

Ο διαμοιρασμός της γνώσης είναι ίσως το σημαντικότερο σημείο στη διαδικασία της διαχείρισης γνώσης. Επίκεντρό της είναι το άτομο που μπορεί να εξηγήσει, να κωδικοποιήσει, να μεταδώσει εύληπτα και με σαφήνεια τη γνώση σε άλλα άτομα, σε άλλες ομάδες ή και Οργανισμούς. Η ροή της γνώσης είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του κύκλου διαχείρισης γνώσης, περιλαμβάνει διάφορες διαδικασίες που σχετίζονται με το διαμοιρασμό, τη μεταφορά και την ανταλλαγή της γνώσης και εμπλέκει την οργανωσιακή κουλτούρα (Conley & Zheng, 2009) και με ισόποση ευθύνη του τεχνολογικού και του ανθρώπινου παράγοντα. Άλλωστε είναι και η μόνη δίοδος, για να μεγιστοποιηθούν τα πιθανά οφέλη από όλον τον κύκλο της διαχείρισης γνώσης, αλλά και να προωθηθεί μια κουλτούρα μάθησης μέσα στον Οργανισμό, κάτι που οικοδομεί ένα ακόμη περισσότερο καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό.

Εφόσον η διαχείριση γνώσης εμπεριέχει τη διαρκή μετατροπή της πληροφορίας σε αξία για τους ανθρώπους εντός Οργανισμού και τους αποδέκτες των υπηρεσιών, τις οποίες προσφέρει, και είναι ίσως ένας από τους σπουδαιότερους οργανωσιακούς πόρους, ο ρόλος της δέσμευσης της ηγεσίας (Xanthopoulou, Kessoroulou, & Tsiotras, 2021) είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο να διαμοιράζει ρητή και άρρητη γνώση. Και σε αυτήν την περίπτωση του διαμοιρασμού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας διευκολύνει, χωρίς ωστόσο να αποτελεί μονόδρομο. Ενδεχομένως υποστηρίζει πλήρως τη ρητή γνώση, δεν καλύπτει όμως τη διαχείριση της άρρητης γνώσης.

Η Orlikowski (2002) επιχειρηματολογώντας για το πόσο η άσκηση και η γνώση είναι αλληλοεξαρτώμενες («η γνώση είναι κάτι που δημιουργείται και συντηρείται μέσω της πρακτικής και αντίστροφα») και μέσω μιας μελέτης περίπτωσης, αναφέρει για το διαμοιρασμό της γνώσης ότι είναι καλό να ξεκινά για και από το εσωτερικό του Οργανισμού, διότι χτίζεται κοινή γλώσσα, διευκολύνεται η επικοινωνία και η συνεργασία, και αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων. Η διαπροσωπική επαφή και ο συντονισμός των ανθρώπων προς τη νέα γνώση δημιουργούν σχέσεις υγιούς και αποτελεσματικής συνεργασίας, κλίμα εμπιστοσύνης και ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να αναπτύσσονται με τις απαραίτητες δεξιότητες και επικαιροποιημένες γνώσεις.

### Ψηφιακά εργαλεία διαμοιρασμού γνώσης

- **E-mail:** Ο απλούστερος τρόπος διαμοιρασμού γνώσης με κοινοποίηση σε όσους αποδέκτες κρίνουμε χρήσιμο

- **Ψηφιακά κοινωνικά δίκτυα** (π.χ. κλειστές ομάδες viber κτλ)
- **E-learning:** πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης για συνεργατική εκπαίδευση, όπου επιτρέπει σε ασύγχρονη βάση (διαφορετικό τόπο και χρόνο) την αλληλεπίδραση των συμμετεχόντων
- **Data (knowledge) bases:** Είναι οι βάσεις δεδομένων γνώσης (Young, Kuo, & Myers, 2012) μέσα από ένα εσωτερικό σύστημα καταχώρησης πληροφοριών και νέων γνώσεων (intranet) ή ακόμη και ένας κοινόχρηστος cloud φάκελος, που εμπεριέχει διάφορες πληροφορίες: τεκμηρίωση, νομολογία, μελέτες περίπτωσης, σχετικά έντυπα, αναφορές. Είναι ένας πολύ καλός τρόπος να κοινοποιηθεί κάποια έρευνα, ώστε να είναι διαθέσιμα είτε για περαιτέρω έρευνα είτε για αποκόμιση των συμπερασμάτων που προέκυψαν. Στις γνωσιακές βάσεις μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τα διάφορα αποθετήρια γνώσης, που στόχο έχουν τη συγκέντρωση και διάχυση της πληροφορίας (για παράδειγμα μπορούμε να αναφερθούμε στο Ψηφιακό Αποθετήριο του ΕΚΔΔΑ ([digitalrepository.ekddd.gr](http://digitalrepository.ekddd.gr)))
- **Πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης** με πρόσβαση από οποιαδήποτε συσκευή συνδεδεμένη στο διαδίκτυο, με ανταλλαγή εικόνων και ήχου και δυνατότητα διαμοιρασμού αρχείων
- **Διαδραστικά e-learning modules** (*αρθρώματα για εξ αποστάσεως ασύγχρονη μάθηση*): Ενισχύει την προσβασιμότητα στη γνώση, προσφέροντας εξατομικευμένες ευκαιρίες μάθησης και λήψη γνώσης σε πραγματικά ζητήματα (Hislop, 2013; Alavi & Leidner, 2001).
- **Ιστοσελίδες Οργανισμών / Υπηρεσιών**

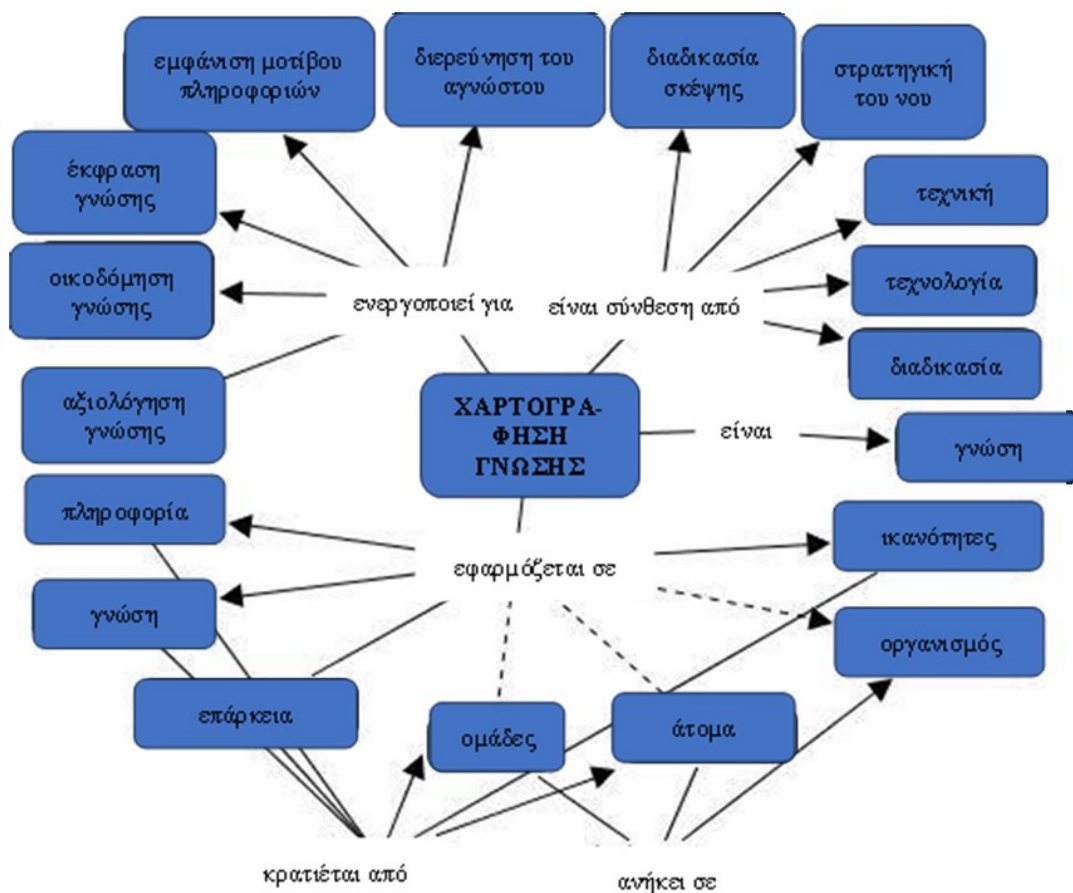
### Προνοώντας ...

Λόγω της άφθονης πληροφορίας και της συνεχούς ροής της σήμερα συμπεριφερόμαστε ιδιαίτερα ανυπόμονα στο διαδίκτυο. Επενδύουμε όλο και λιγότερο χρόνο και κάνουμε γρήγορα κρίσεις επιζητώντας να εντοπίσουμε άμεσα την αξία της πληροφορίας για εμάς. Συγχρόνως υπάρχουν αρκετά διαφορετικές ταχύτητες ψηφιακού αλφαριθμητισμού. Συμπιεσμένα αρχεία, για παράδειγμα, δεν είναι εύκολα προσπελάσιμα από άτομα που δεν έχουν άνεση με τα συμπληρωματικά εργαλεία του ψηφιακού γραφείου. Συνεπώς η αναρτημένη πληροφορία στο διαδίκτυο χρειάζεται να εντοπίζεται εύκολα, να είναι άμεσα προσπελάσιμη και συνοπτική στους τελικούς χρήστες.

### Μη ψηφιακά εργαλεία διαμοιρασμού γνώσης

- **Mentoring:** Ανάθεση σε πιο έμπειρους να διαμοιράσουν τη νέα γνώση σε λιγότερο έμπειρα άτομα της Υπηρεσίας και παρακολούθηση της ενσωμάτωσης της νέας γνώσης προοδευτικά.
- **Αφήγηση (storytelling):** Μεταφορά άμεσων ή έμμεσων εμπειριών και διδαγμάτων από προηγούμενες εμπειρίες.
- **Κοινότητες πρακτικής:** Η γνώση διαμοιράζεται ανάμεσα σε άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017). Μπορεί να αποτελείται από υπαλλήλους του ίδιου Τμήματος ή ακόμη και από όλα τα Τμήματα ενός Οργανισμού. Δουλεύοντας μαζί, ενδυναμώνεται η επικοινωνία, δίνεται χώρος για κατάθεση της άρρητης γνώσης και μεγαλώνει η απόδοση της ομάδας μέσα σε έναν κοινό τόπο ανταλλαγής γνώσεων και διάχυσης εμπειριών, που μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων ιδεών και καινοτομιών. Αναπτύσσει τη συλλογική νοημοσύνη μέσα από τη διαμοίραση πληροφοριών και βασίζεται σε σχέση εμπιστοσύνης. Απαιτεί χρόνο και συνεχή αλληλεπίδραση.
- **Συνεργατική επίλυση προβλημάτων** είτε σε peer assist workshops (δημιουργία ομάδας συναδέλφων που συζητούν με ομότιμους πριν την ανάληψη ενός έργου ανταλλάσσοντας ιδέες - συντομεύει την καμπύλη μάθησης, προλαμβάνει χρονοβόρα και ενίοτε δαπανηρά σφάλματα) είτε σε after action reviews (δημιουργία ομάδων συναδέλφων που συζητούν μετά την ολοκλήρωση, για να αναλύσουν τα αποτελέσματα και όλη τη διαδικασία μεγιστοποιώντας τη μάθηση και όχι κάνοντας μια συνάντηση αξιολόγησης και κριτικής) (Ρωσσίδης & Ασπρίδης, 2017)
- **Knowledge mapping (χαρτογράφηση γνώσης):** Οπτική απεικόνιση των γνωστικών πόρων, της ροής και των περιορισμών της γνώσης μέσα στον Οργανισμό, η οποία προωθεί την συνεργασία και το διαμοιρασμό της, καθώς κάνει ευκολότερο τόσο για τα άτομα μεμονωμένα όσο και για τις ομάδες να συνεργαστούν και να βασιστούν στις μεταξύ τους ιδέες και τεχνογνωσία (Neuenfeldt, 2023). Είναι μια διαδικασία κατηγοριοποίησης των περιουσιακών στοιχείων γνώσης: άτομα, διαδικασίες, περιεχόμενο και τεχνολογία. Ως οπτική αναπαράσταση των γνωστικών ροών ενός Οργανισμού δείχνει τη σημασία και τις σχέσεις μεταξύ των αποθεμάτων γνώσης και της δυναμικής τους. Επιτρέπει την αξιοποίηση της εμπειρίας των ατόμων που εργάζονται για την εκπλήρωση των στόχων και εντοπίζει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την καλύτερη χρήση των πόρων, ανεξάρτητα από την πηγή ή τη μορφή τους. Το ποια είναι η

στρατηγική γνώσης του Οργανισμού καθορίζει και τη μορφή της χαρτογράφησης, την οποία θα κάνει ο/η Προϊστάμενος/η. Εάν επικεντρώνεται στην κωδικοποίηση και επαναχρησιμοποίηση της ρητής γνώσης, θα γεμίσει με νέα έγγραφα, δεδομένα και πληροφορίες. Εάν επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των υπαλλήλων και στην αύξηση των δυνατοτήτων τους, τότε θα αποτελείται από άρρητη γνώση, κοινωνικά δίκτυα κτλ. Αναδεικνύοντας νησίδες εμπειριών, ενθαρρύνει την επαναχρησιμοποίηση της νέας γνώσης, αποτρέπει το να ανακαλύπτουμε διαρκώς τον τροχό, εξοικονομεί χρόνο αναζήτησης της πληροφορίας και αναδεικνύει ευκαιρίες μάθησης και υποστήριξης για νέα αναζήτηση γνώσης.



Εικόνα 10 –Παράδειγμα Χαρτογράφησης Γνώσης (προσαρμογή από το (Makropoulos and Kornilakis 2016))

- **Ανάλυση προηγούμενης εμπειρίας:** Αναπλαισίωση της «αποτυχίας» ως σταθμού επαναπληροφόρησης και επανασχεδιασμού των επόμενων ενεργειών. Εισερχόμαστε σε μια μαθησιακή διαδικασία από μαθήματα που πήραμε, άμεσα ή έμμεσα, από δικές μας ενέργειες ή και ενέργειες άλλων (lessons learned) (Koenig

& Srikantaiah, 2007, Uriarte, 2008).

- **Tacit Benchmarking/benchlearning** (Μεθοδολογία άρρητης συγκριτικής προτυποποίησης και μάθησης): Αποκαλύπτοντας το τι έχουν κάνει καλά άλλοι Οργανισμοί και συζητώντας τις αποτελεσματικές πρακτικές τους, μεταφέροντας την άτυπη εμπειρία και τεχνογνωσία γίνεται διάχυση της νέας γνώσης.
- **Μελέτες περίπτωσης (case studies)**: Ανάλυση μιας μελέτης περίπτωσης. Σχετίζεται με τη διάχυση και την εφαρμογή της γνώσης, η οποία οδηγεί στη δημιουργία νέας γνώσης (Ξανθοπούλου 2022).
- **Παρακολούθηση εργασίας – πρακτική άσκηση (work/job shadowing)**: Διαμοιρασμός γνώσης από κάποιον έμπειρο υπάλληλο (βλ. για παράδειγμα το πρόγραμμα ERASMUS for Public Administration).
- **Στοχευμένη εκπαίδευση στη νέα γνώση**
- **Ημερίδες, Συνέδρια**

#### **Εμπόδια στο διαμοιρασμό της γνώσης (Huysman & De Wit, 2002)**

Τα εμπόδια στο διαμοιρασμό της γνώσης μπορεί να είναι ατομικά, οργανωσιακά ή/και τεχνολογικά. Συνήθως μάλιστα είναι ένας συνδυασμός τους, π.χ. περιορισμός σε τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνίας, έλλειψη κινήτρων ή ενδιαφέροντος, εσφαλμένες ή διαφοροποιημένες διαγενεακές αντιλήψεις κτλ. Παρότι η βιβλιογραφία καταγράφει 132 (!) εμπόδια στο διαμοιρασμό (Lindsey, 2008), τα τρία που συνήθως συναντούμε στη Δημόσια Διοίκηση είναι τα εξής:

- **Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ ατόμων**: Είναι απαραίτητο ένα κλίμα εμπιστοσύνης εντός του Τμήματος / της Υπηρεσίας / του Οργανισμού, ώστε να διαχέεται η αίσθηση ότι η γνώση «βρίσκεται σε καλά χέρια». Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια σχέση δούναι και λαβείν, οπότε το να μην εμπιστεύεται ο ένας τον άλλο κάνει σχεδόν αδύνατο το διαμοιρασμό της γνώσης.
- **Εγωισμός, χαμηλή αυτοεκτίμηση, αίσθηση «παραίτησης από την εξουσία»**: Η πεποίθηση ότι η γνώση είναι δύναμη μεταφράζει κάποιες φορές το διαμοιρασμό της γνώσης ως απώλεια εξουσίας. Κάποια άτομα με ηγετικό ρόλο αισθάνονται ότι απειλούνται από την ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας τους μοιράζονται την ίδια γνώση – τελικά, αν όλοι ξέουν πώς να κάνουν τα πάντα, ποια είναι η ανάγκη να υπάρχει ηγέτης; Η διάθεση υπερβολικού ελέγχου, ο συγκεντρωτισμός ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας και κυρίως η ανάγκη του

να θεωρείται κάποιος απαραίτητος λόγω της γνώσης του, αποθαρρύνει το διαμοιρασμό της.

- **Έλλειψη διαθέσιμου χρόνου:** Κάποιες φορές ο διαμοιρασμός της γνώσης επιβαρύνει χρονικά, όταν προστίθεται σε έναν ήδη αρκετό όγκο καθηκόντων στη ροή της καθημερινής εργασίας για την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο διαμοιρασμός της γνώσης δεν είναι μια βραχυπρόθεσμη πρωτοβουλία. Μπορεί κάποιες φορές να βελτιώνει επιμέρους όρους της εργασίας, αλλά το σύνολο των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στο τμήμα / στον Οργανισμό δεν αποκομίζει κάποιο όφελος από τη βάση, όπου έγιναν πρακτικές διαμοιρασμού. Χρειάζεται λοιπόν η ενεργή ανάμειξη όλου του Οργανισμού στο διαμοιρασμό γνώσης, διότι είναι περισσότερο μια στάση και ένας τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς. Σε αυτό, η συμβολή του/της Προϊστάμενου/ης είναι σημαντικό, καθώς έχει ένα ρόλο-κλειδί στο διαμοιρασμό και στην ενθάρρυνση των ατόμων να αποδεχτούν τη γνώση. Και προφανώς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη συλλογική αποδοχή του εγχειρήματος η ίδια η διοίκηση να είναι ένα έμπρακτο παράδειγμα διαμοιρασμού γνώσης. Είναι φορές που Προϊστάμενοι/ες προτρέπουν τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύουν να καταθέτουν και να διαμοιράζουν γνώση, ενώ οι ίδιοι δεν ενεργούν ανάλογα, και στο σημείο αυτό είναι που χρειάζεται ο προσωπικός αναστοχασμός.

Ο διαμοιρασμός της γνώσης δεν είναι από μόνος του ένας στόχος. Είναι ένας κρίκος στο σύμπλεγμα ατομικής, ομαδικής και οργανωσιακής μάθησης, επιζητά ενεργητική συμμετοχή, αφορά την κουλτούρα ατόμων και Οργανισμού και θέλει ουσιαστική υποστήριξη από ανθρώπους που έχουν ηγετικό ρόλο, ώστε να γίνει αναπόσπαστο τμήμα των καθημερινών δραστηριοτήτων. Είναι ένας ιδιαίτερος τύπος «φροντίδας»: φροντίδα για μάθηση, φροντίδα για την ενδυνάμωση συνδέσεων, φροντίδα για την έμπνευση ατόμων να βοηθούν και άλλους να μαθαίνουν, συμπεριλαμβάνοντας τον Οργανισμό, στον οποίο ανήκουν. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αποφύγουμε τη γνωστή παγίδα ότι όλο αυτό θα ενισχυθεί από την τεχνολογία που διεγείρει τους ανθρώπους να επικοινωνούν και να διαμοιράζονται γνώση (;). Αυτό που πρωταρχικά είναι αναγκαίο να απαντηθεί είναι το πώς ενεργοποιούμε την ανάγκη διαμοιρασμού της γνώσης ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Εφόσον ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη, φυσικοί ή ηλεκτρονικοί τόποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για σκοπούς διαμοιρασμού.

### 2.3.5 Παρουσίαση γνώσεων από τον Προϊστάμενο

Οι Προϊστάμενοι/ες δεν διαχειρίζονται απλώς τις διαδικασίες του αντικειμένου, αλλά λειτουργούν ως γέφυρες γνώσης, συνδέοντας τη θεσμική πληροφόρηση με την πρακτική εμπειρία. Το να παρουσιάσουν με αποτελεσματικό τρόπο τη νέα γνώση, ώστε να μεταδώσουν τις πληροφορίες που επιθυμούν, προϋποθέτει – και συγχρόνως δημιουργεί και ενισχύει – ένα εργασιακό περιβάλλον, που ενθαρρύνει τη μάθηση, τη συνεργασία και την καινοτομία. Συνάμα χρειάζεται η διαμόρφωση εξατομικευμένων στρατηγικών που εδράζεται στο τρίπτυχο: τύπος γνώσης - ανάγκες του προσωπικού - τεχνολογική ωριμότητα του Οργανισμού.

Η διάκριση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης καθορίζει το σχεδιασμό των κατάλληλων μεθόδων παρουσίασης. Η πρώτη παρουσιάζεται μέσα από έγγραφα, εκπαιδευτικό υλικό, ψηφιακή ή φυσικού αρχείου συλλογή, πλατφόρμες εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Η δεύτερη παρουσιάζεται μέσα από κοινότητες πρακτικής και διαδικασίες mentoring.

Για να είναι πετυχημένη η παρουσίαση της γνώσης, να έχει μια ιδιαίτερη δυναμική και να εντυπώνεται στους υπαλλήλους, χρειάζεται να λάβουμε υπόψη το επίπεδο εμπειρίας, τις δεξιότητες και τις επαγγελματικές ανάγκες τους. Για παράδειγμα, νεοεισερχόμενοι στη Δημόσια Διοίκηση υπάλληλοι, ωφελούνται από την παρουσίαση της γνώσης καθώς παρατηρούν (shadowing) και όσοι έχουν ήδη κάποια εμπειρία, μπορούν να λάβουν τη γνώση μέσα από την παρουσίασή της σε πλατφόρμες αυτοκατευθυνόμενης μάθησης και φυσικής ή ψηφιακής ανταλλαγής πρακτικών.

Κρίσιμος παράγοντας επίσης είναι το κατά πόσο οι υπάλληλοι έχουν ενσωματώσει και αξιοποιήσει τα ψηφιακά εργαλεία για τη διαχείριση και παρουσίαση της γνώσης.

Όπως έχει αναφερθεί και την αρχή του εκπαιδευτικού υλικού, το μοντέλο SECI (Nonaka and Takeuchi, 1995) υποστηρίζει ότι η γνώση μετατρέπεται διαρκώς μέσα από τέσσερις διαδικασίες: κοινωνικοποίηση, εξωτερίκευση, σύνθεση / συνδυασμός και εσωτερίκευση, κάτι που μπορεί να βοηθηθεί ιδιαίτερα από μια συνδυασμένη αξιοποίηση ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων. Καθώς η παρουσίαση της γνώσης γίνεται διαπροσωπικά και, συγχρόνως, απρόσκοπτα και συστηματοποιημένα μέσα από την τεχνολογία, αναπτύσσεται μια κουλτούρα που ενισχύει τη μάθηση και παράλληλα διαμορφώνεται ένα δυναμικό σύστημα διαχείρισης γνώσης, που είναι ευπροσάρμοστο στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες του Δημοσίου.

Η στρατηγική μέθοδος που θα επιλεγεί για την παρουσίαση γνώσεων έχει δύο πόλους: ο ένας αφορά τον/την Προϊστάμενο/η ως άμεσο μεταφορέα και διανεμητή της

πληροφορίας που επικεντρώνεται στη διαδικασία ή/και στην τεχνολογία, και ο άλλος τον/την Προϊστάμενο/η ως συντονιστή, εμπνευστή και ενισχυτή μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης, που επικεντρώνεται στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις και στη μαθησιακή κουλτούρα που προάγει την ανταλλαγή πληροφοριών. Ακολουθεί ένας συγκεντρωτικός πίνακας των στρατηγικών μεθόδων παρουσίασης γνώσης

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Μέσω κοινωνικοποίησης   | Workshops, Εκπαίδευση, Mentoring, Αφήγηση, Κοινότητες πρακτικής, Διαθεματικές ομάδες, Feedback Loops (ανοιχτοί διάλογοι για την ανάδειξη αποριών και ανατροφοδότηση)                                                                                                                                                   |
| Μέσω τεχνολογίας        | Βάσεις ρητής γνώσης και αυτοματοποιημένη ενημέρωση μέσω ειδοποιήσεων (Janowski, 2015), ψηφιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, βιντεοσκοπημένες προσομοιώσεις (Hislop, Bosua and Helms 2018), αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης με αντίστοιχους αλγόριθμους, παιχνιδιοποίηση (gamification - Singhsomaransukh and Heo 2017) |
| Μέσω ανατροφοδότησης    | On the job learning (βιωματική μάθηση) με άμεση ανατροφοδότηση                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Μέσω δικτύων            | «Πρεσβευτές γνώσης» που φέρνουν τους υπαλλήλους σε επαφή με νέα γνώση και τους εκπαιδεύουν στη χρήση καινοτόμων πρακτικών και εργαλείων, Hackathons και Εργαστήρια Καινοτομίας (Innovation Labs -OECD Observatory of Public Sector Innovation, 2016)                                                                   |
| Μέσω ανταλλαγών         | Αντίστροφο mentoring (π.χ. νεότερες γενιές υπαλλήλων εκπαιδεύουν τους πιο έμπειρους για τη μετάβαση στις ψηφιακές εφαρμογές)                                                                                                                                                                                           |
| Μέσω εξατομίκευσης      | Microlearning (στοχευμένες μαθησιακές ενότητες ως 5 περίπου λεπτά, για να μη διακόπτεται η ροή της εργασίας (διά ζώσης, μέσω podcasts/video))                                                                                                                                                                          |
| Μέσω αισθητηριακών οδών | Εννοιολογικοί χάρτες (mind maps), infographics, οπτικοποίηση γνώσης (γραφήματα, σχήματα κτλ), data storytelling                                                                                                                                                                                                        |

Προφανώς υπάρχει μεγάλος όγκος βιβλιογραφικής έρευνας, αναφορών και προτάσεων, που αναδεικνύουν κάποιες αποτελεσματικές τεχνικές για την παρουσίαση, με βασικό πεδίο έρευνας την εκπαιδευτική ψυχολογία (Mayer, 2024). Κρατώντας το «διπλό κανάλι» (οπτική και ακουστική οδό) και έχοντας υπόψη μας ότι η παρουσίαση γνώσεων δεν αποβλέπει στη μεταφορά μεγάλου όγκου πληροφοριών (κάτι που μπορεί να αναλάβει η τεχνολογία ή τα έγγραφα), επιλέγουμε ό,τι είναι απαραίτητο να παρουσιαστεί ως νέα γνώση μέσω της σύνθεσης ενός σαφούς, ακριβούς και συνοπτικού μηνύματος.

Η παρουσίαση της γνώσης αφορά και το τι παρουσιάζουμε και τον τρόπο με το οποίο το κάνουμε. Χρησιμοποιούμε λέξεις ή και όχι, την τεχνολογία ή και όχι, για να οπτικοποιήσουμε πληροφορίες που θα επιτρέψουν την ενσωμάτωση της νέας γνώσης. Αυτή η νέα γνώση μπορεί να έχει πολλές και διαφορετικές μορφές: παρατηρήσεις, στατιστικές αναλύσεις, πληροφορίες από οργανωμένα δεδομένα, που βοηθούν στη λήψη αποφάσεων και όλα έχουν απώτερο σκοπό να μας ακονίζουν την κρίση να ενεργούμε κατάλληλα σε κάποιες καταστάσεις (OECD Observatory of Public Sector Innovation, 2016) μαθαίνοντας νέες και χρήσιμες πληροφορίες.

Με αναφορές στο πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης, έχουμε διάφορους τρόπους να μαθαίνουμε,

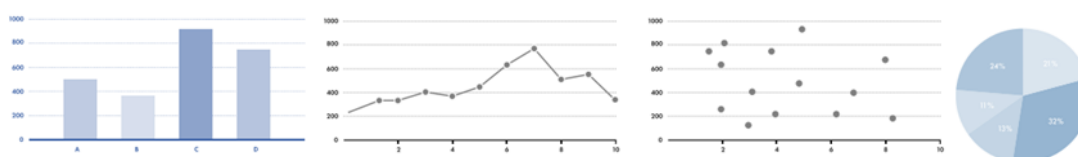
- μέσα από τον ήδη υπάρχοντα τρόπο σκέψης – προσανατολισμένος τρόπος στην αποτελεσματικότητα.
- μέσα από τη διερεύνηση που οδηγεί σε διαφορετικό τρόπο σκέψης – προσανατολισμένος τρόπος στο τι, εάν και πώς μπορούμε να κάνουμε κάτι καλύτερα μέσα στον Οργανισμό
- για τον τρόπο με τον οποίο μαθαίνουμε – meta learning – προσανατολισμένος τρόπος στην ενίσχυση της ανάπτυξης (προσωπική και επαγγελματική)
- ξε-μαθαίνοντας: απομάθηση – προσανατολισμένος τρόπος στην αλλαγή ορισμένων τρόπων σκέψης και στο άνοιγμα μιας πιο ευρυγώνιας αντίληψης και πρακτικής πλησιάζοντας το στόχο της οργανωσιακής αλλαγής,

τρόποι, που προωθούν τη συνεργασία και την αναστοχαστική σκέψη, κάτι ιδιαίτερα ζητούμενο σε οποιονδήποτε δημόσιο οργανισμό.

Σε ό,τι αφορά τη ρητή γνώση το συνηθισμένο στυλ είναι το διπλό κανάλι, ενώ στην άρρητη γνώση χρειάζεται να ενθαρρύνουμε την ενεργή εμπλοκή των υπαλλήλων, ώστε «να συμμετάσχουν σε μια συνεργατική, κατευθυνόμενη σε στόχους διαδικασία νοηματοδότησης – προϋπόθεση για την κατασκευή νέων γνώσεων» (Weick, 1995).

## Οπτικοποίηση γνώσης

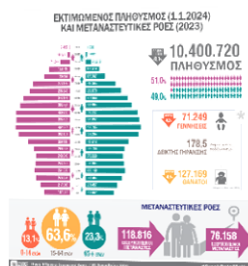
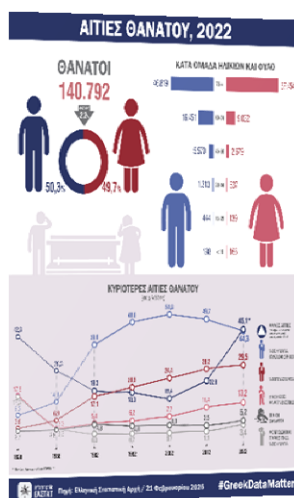
Η οπτική κωδικοποίηση δεδομένων και πληροφοριών είναι ευκολότερο από τις λεκτικές πληροφορίες να εντυπωθεί μέσα μας, καθώς συμπληρώνει τη φυσική μας ικανότητα να αναγνωρίζουμε οπτικές και χωρικές ενδείξεις. Η οπτικοποίηση βοηθά στην παρουσίαση γνώσης επιτρέποντας στο χρήστη ή στο θεατή να δει ομοιότητες και συνδέσεις μεταξύ αντικειμένων γνώσης (Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (editors), 2003). Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο τα υπολογιστικά φύλλα έχουν ενσωματώσει στο λογισμικό τους βασικές εργασίες γραφημάτων. Συνηθέστερα είδη γραφημάτων είναι τα ραβδογράμματα και οι γραμμές, οι πίτες και οι φυσαλίδες



Υπάρχουν επίσης ειδικά προγράμματα οπτικοποίησης δεδομένων με μεγάλη ευελιξία και ταχύτητα. Για ποιοτικά δεδομένα δημιουργούμε infographics, που παρέχουν μια εύκολα κατανοητή επισκόπηση των ευρημάτων και της νέας γνώσης.

## Infographics

Είναι ένας ισχυρός τρόπος παρουσίασης με στοιχεία που κάνουν την πληροφορία εύκολα αναγνώσιμη, που εύκολα μπορεί να απομνημονευτεί. Είναι ένα ελκυστικό εργαλείο, καθώς συνοψίζει τις βασικές έννοιες της νέας γνώσης, και εξασφαλίζει την ταχύτερη κατανόηση της νέας γνώσης σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον (Krum 2013).



## Data storytelling (αφήγηση δεδομένων)

Η αφήγηση σε συνδυασμό με την οπτικοποίηση της γνώσης – λέξεις και εικόνες που «μεταφράζουν» τη νέα γνώση – παρουσιάζει την πληροφορία σε μια τέτοια μορφή, που είναι εύληπτη, και ελκύει την προσοχή του κοινού. Αφαιρεί την υποκειμενική ερμηνεία από υπαλλήλους, που επιχειρούν μόνοι τους να αξιολογήσουν πληροφορίες και νέα γνώση από έναν όγκο δεδομένων, και επιτρέπει σε όλα τα άτομα να κατανοήσουν την πληροφορία και να ωθηθούν σε δράση. Στο Δημόσιο Τομέα μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εντός Οργανισμού (παρουσίαση νέας γνώσης για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών) όσο και εκτός (για επικοινωνία με τους τελικούς αποδέκτες / πολίτες).

## ΕΝΑΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΦΗΓΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

### ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Το CFRR (=Centre for Financial and Sustainability Reporting Reform) της Παγκόσμιας Τράπεζας (<https://cfrr.worldbank.org/>) έχει δημοσιεύσει το 2022 τον Οδηγό Αφήγησης Δεδομένων, για να υποστηρίξει στελέχη του δημόσιου τομέα που ασχολούνται με το χρηματοοικονομικό τομέα. Στόχος είναι η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία των δεδομένων και στην επίδραση που θα έχουν. Υπάρχουν αξιόλογες προτάσεις

παραπομπών και βιβλιογραφίας και κυρίως παραδείγματα αφήγησης δεδομένων από δημόσιο τομέα άλλων χωρών. Μπορείτε να επισκεφθείτε το σύνδεσμο:

[https://cfrr.worldbank.org/sites/default/files/2022-11/DST\\_Guide\\_2022\\_EN\\_EDOC.pdf](https://cfrr.worldbank.org/sites/default/files/2022-11/DST_Guide_2022_EN_EDOC.pdf)

και να κατεβάσετε τον οδηγό.

Η αφήγηση ιστοριών διευκολύνει τη μετάδοση της άρρητης γνώσης, βοηθά στην παρουσίαση της νέας γνώσης και αυξάνει τη δυνατότητα ουσιαστικής ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των υπαλλήλων, ιδιαίτερα σε ένα βαθύτερο γνωσιακό επίπεδο πέρα από την απλή ανταλλαγή πληροφοριών. Μοιράζει την εμπειρία, τα συμπεράσματα, το πλαίσιο και το περιεχόμενο που έχει σημασία ως νέα γνώση. Πολλά από όσα μαθαίνουμε κατά τη διάρκεια του εργασιακού βίου ή/και παραμένουν στην οργανωσιακή μνήμη προέρχονται από ιστορίες που μας λένε συνάδελφοι ή προϊστάμενοι. Οι ιστορίες – αν και ενίοτε χρονοβόρες – είναι πολύ σημαντικές, για να περάσουμε το μήνυμα και η αφήγηση μιας ενδιαφέρουσας ιστορίας μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ ενός μηνύματος, δηλαδή ενός στοιχείου νέας γνώσης που ακούγεται πραγματικά ή όχι. Η αφήγηση λοιπόν μεταφέρει τη βιωματική γνώση και τη νέα γνώση, ακόμη κι αν στηρίζεται σε ποσοτικές αναλύσεις. Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του αφηγητή και του κοινού, που συχνά γίνεται φυτώριο για ανταλλαγή, αλλά και περαιτέρω δημιουργία νέας γνώσης. Καθώς οι λέξεις και η συνοδεία των οπτικοποιημένων αποτελεσμάτων της ανάλυσης κάποιου όγκου δεδομένων απευθύνονται για ερμηνεία στο λογικό μέρος του εγκεφάλου, η αφήγηση έρχεται να απευθυνθεί στο συναισθηματικό μέρος, κι αυτό αλλάζει τη νοοτροπία και την αντίληψη των ανθρώπων (Young, et al., 2020).



*Εικόνα 11 – Data Storytelling – Πώς το Περιεχόμενο και η Οπτικοποίηση δημιουργούν ενδιαφέρον / Πώς η Οπτικοποίηση και τα Δεδομένα διευρύνουν την αντίληψη / Πώς τα Δεδομένα και η Αφήγηση επεξηγούν*

Η αφήγηση γεφυρώνει το χάσμα ανάμεσα στην τυπική, ρητή μορφή της γνώσης και την άρρητη διάστασή της, κάνοντας τις πληροφορίες περισσότερο προσιτές και συνδεδεμένες τις με την επαγγελματική εμπειρία των ανθρώπων. Η απλή παρουσίαση αριθμητικών δεδομένων μπορεί να μην πετυχαίνει πάντα την απόλυτη αφομοίωση της νέας γνώσης. Αντίθετα, η ενσωμάτωση των δεδομένων σε μια αφηγηματική δομή (πρόβλημα, κορύφωση, λύση) διεγείρει τη γνωστική και συναισθηματική εμπλοκή των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αντί να παρουσιάσετε απλώς έναν δείκτη απόδοσης (μετά την ανάλυση δεδομένων που κάνατε), ο οποίος καταδεικνύει μείωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματός σας, μπορείτε να αφηγηθεί μια πραγματική ή υποθετική ιστορία για έναν πολίτη που αντιμετώπισε δυσκολίες λόγω των καθυστερήσεων στη διαδικασία εξυπηρέτησης. Έτσι, βοηθάτε την ομάδα σας να κατανοήσει τον αντίκτυπο της εργασίας της και να συνδέσει τα δεδομένα με συγκεκριμένες δράσεις βελτίωσης.

Λειτουργεί ως καταλύτης για τη μετατροπή της πληροφορίας σε πρακτικά εφαρμόσιμη γνώση, προάγοντας έναν πιο αποτελεσματικό οργανωσιακό διάλογο και βελτιώνοντας τη μαθησιακή κουλτούρα της δημόσιας υπηρεσίας. Συχνά μια ιστορία μεταδίδεται και επαναλαμβάνεται από στόμα σε στόμα εντός του Οργανισμού. Συγχρόνως αποτελεί μια μετασχηματιστική παρουσίαση της νέας γνώσης, αφού δημιουργεί κοινά πλαίσια αναφοράς, μειώνει γνωσιακά κενά και διασφαλίζει την ενίσχυση της οργανωσιακής μνήμης.

### **2.3.6 Επικοινωνία γνώσεων από τον Προϊστάμενο**

Ο Erppler (Erppler, 2007) ορίζει ως επικοινωνία γνώσεων *«τη σκόπιμη δραστηριότητα της διαδραστικής μετάδοσης και συν-κατασκευής ιδεών, αξιολογήσεων και εμπειριών μέσω λεκτικών και μη μέσων... και εκεί σημασία έχει όχι μόνο τι επικοινωνούμε (εάν είναι δηλαδή μια γνώση που να σχετίζεται με το συγκεκριμένο πλαίσιο και όχι μεμονωμένα δεδομένα), αλλά και πώς, με ποιον τρόπο το επικοινωνούμε»*. Σκιαγραφεί μάλιστα, το τι είναι αυτό που επικοινωνούμε ως το περιεχόμενο της διερεύνησης και της επεξεργασίας στοιχείων και δεδομένων, και το πώς το επικοινωνούμε ως διάδραση, συνεργασία και σε επαναληπτική βάση. Στις σημερινές προκλήσεις ίσως θα ήταν ωφέλιμο να προσθέσουμε και το «προς τα πού» να απευθύνεται η επικοινωνία της γνώσης, αναδεικνύοντας έτσι τη σύνδεση γνώσης, ηγεσίας, ομάδας, ατόμου και επίδρασης της δημόσιας διοίκησης στον πολίτη.

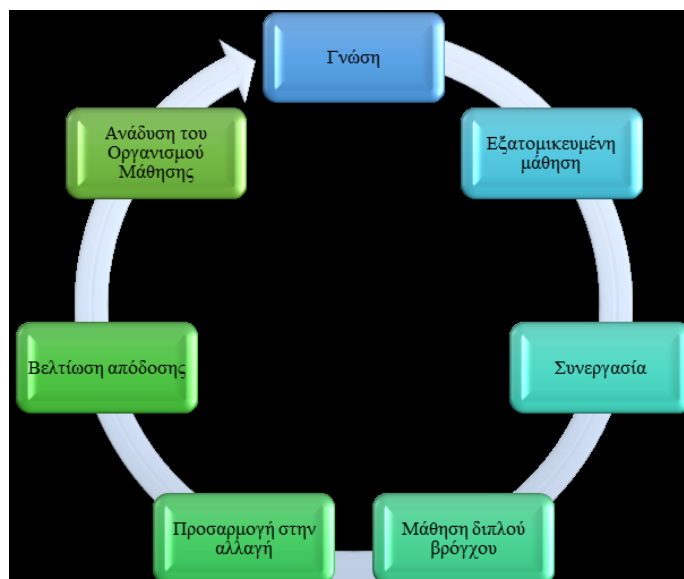
Αυτή η επικοινωνία χρειάζεται (όπως ήδη έχει προαναφερθεί) την κατάλληλη ατμόσφαιρα για μια αποτελεσματική διάχυση της νέας γνώσης, μια που, εκτός από τις καθαρές πληροφορίες (και μερικές φορές το συναίσθημα), χρειάζεται να βοηθηθεί το άτομο που λαμβάνει αυτή τη νέα γνώση, να κατανοήσει την προοπτική της, να ανακατασκευάσει σχετικά την αντίληψή του και να τη συνδέσει με τις δικές του προηγούμενες γνώσεις. Η επικοινωνία γνώσεων του/της Προϊστάμενου/ης απευθύνεται προς τους/τις υφισταμένους/ες του/της και προς τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη.

Στην πρώτη περίπτωση ο στόχος της επικοινωνίας γνώσεων είναι να βοηθήσει τα άτομα της ομάδας του/της να εμπλακούν ενεργά και να συμμετάσχουν σε μια συνεργασία που θα κατευθύνεται προς τους τιθέμενους στόχους. Η έλλειψη συνεργασίας ελλοχεύει τον κίνδυνο να παραμείνει η γνώση σε ατομικό επίπεδο, ενώ συγχρόνως, ακόμη κι αν υπάρχει στον Οργανισμό κουλτούρα γνώσης, αλλά απουσιάζει η κουλτούρα μάθησης, απορρίπτονται οι νέες γνώσεις και γίνεται αποδεκτό μόνο ό,τι είναι γνωστό και οικείο. Η σημερινή προσέγγιση της κουλτούρας KLC (Knowledge-Learning-Collaboration = γνώση – μάθηση – συνεργασία) πρεσβεύει την αναγκαιότητα να αναπτύξει κάθε Οργανισμός το πνευματικό κεφάλαιό του επωφελούμενος από τη συνέργεια που απαιτείται και με στόχο την οργανωσιακή καινοτομία (Kurcharska and Bedford 2024). Άλλωστε η επικοινωνία της γνώσης με σωστή τεκμηρίωση και διαβίβαση σε άλλους συνεισφέρει στο δυναμικό επίλυσης προβλημάτων και στην πιο εύρυθμη λειτουργία του Τμήματος και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων. Για την επικοινωνία αυτή χρειάζεται μείωση της οποιασδήποτε ασάφειας και αναδιαμόρφωση της νέας γνώσης για ευκολότερη εφαρμογή (Bischof and Eppler 2010).

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου κριθεί αναγκαίο, είναι εξίσου σημαντική η επικοινωνία της νέας γνώσης προς τα πάνω, με σημαντική διαφοροποίηση από άλλους τύπους επαγγελματικής επικοινωνίας, ώστε να έχει λόγο και συνεισφορά στην οργανωσιακή λήψη απόφασης και το σχεδιασμό της στρατηγικής.

Η επικοινωνία γνώσεων γίνεται ώστε να πυροδοτήσει το άνοιγμα για εξατομικευμένη μάθηση, δηλαδή να κινητοποιήσει σε κάθε άτομο τη διάθεση να ασχοληθεί και να ενσωματώσει τη νέα γνώση. Η συνεργασία ενθαρρύνει την ανάπτυξη της συλλογικής νοημοσύνης και η μάθηση διπλού βρόγχου, όπου το άτομο και η ομάδα κατανοούν το πρόβλημα, αμφισβητούν και διερευνούν, ώστε να επιλέξουν μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, αλλά και τροποποιούν την πρακτική τους, ώστε να αντικατοπτρίζει την

ενσωμάτωση της νέας γνώσης, οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης και ενδυναμώνει τον Οργανισμό Μάθησης στο Δημόσιο Τομέα.



Εικόνα 12 - Προσαρμογή από το McNabb 2007

Ο ρόλος του/της Προϊστάμενου/ης λειτουργεί ως ζωτική «γέφυρα» ανάμεσα στο παρελθόν και στο μέλλον της δημόσιας υπηρεσίας, χρησιμοποιώντας τη γνώση ως δυναμικό εργαλείο για τη διαμόρφωση της κουλτούρας και των αξιών της Υπηρεσίας. Ακόμη και σε περιβάλλοντα όπου η γνώση παραμένει διασκορπισμένη ή σιωπηλή, καλείται να την αποκωδικοποιήσει, να την μεταδώσει, να δημιουργεί προϋποθέσεις για τη διάχυση και εμπέδωσή της και μέσω της εφαρμογής της, να την μετατρέπει σε στρατηγικό πλεονέκτημα, ευθυγραμμίζοντάς την με τους οργανωσιακούς στόχους. Ως διαδικασία δεν περιορίζεται σε τεχνοκρατική μεταβίβαση πληροφοριών, αλλά ως ενίσχυση του ηγετικού ρόλου του να δημιουργεί ένα περιβάλλον μάθησης και συνεργασίας στο Δημόσιο Τομέα.

### Ολοκληρωμένη προσέγγιση επικοινωνίας γνώσης

- **Δημιουργία Ανοιχτών Καναλιών Επικοινωνίας**

Κεντρικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης αποτελεί η δημιουργία ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας, όπου συνδυάζονται ψηφιακές και παραδοσιακές μέθοδοι για τη διαρκή ανταλλαγή γνώσεων. Μέσω τακτικών ενημερώσεων, συνεδριάσεων και διαφανών αναφορών, προωθείται η παρουσίαση δεδομένων, επιτυχημένων πρακτικών αλλά και

μαθημάτων από αποτυχημένες προσπάθειες, ενθαρρύνοντας ταυτόχρονα την αμφίδρομη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων.

- **Στρατηγικές Επικοινωνίας της Γνώσης**

Προώθηση της διαφάνειας μέσω τακτικών ενημερώσεων, συνεδριάσεων και αναφορών, όπου να παρουσιάζονται ευρήματα επεξεργασίας δεδομένων, πετυχημένα παραδείγματα, βέλτιστες πρακτικές που μοντελοποιήθηκαν και διδάγματα από «αποτυχίες»

- **Ενίσχυση της Κουλτούρας Συνεργασίας και Συνεχιζόμενης Μάθησης**

Καλλιεργείται με την οργάνωση σεμιναρίων, workshops και προγραμμάτων mentoring, τα οποία δεν αποσκοπούν μόνο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, αλλά και στη δημιουργία συλλογικών νοημάτων.

- **Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση**

Καθιερώνοντας μηχανισμούς μέτρησης της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας της γνώσης και ζητώντας ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους για συνεχή βελτίωση των πρακτικών επικοινωνίας, ώστε να εξελίσσονται οι διαδικασίες διαρκώς και να προσαρμόζονται στις ανάγκες της Υπηρεσίας.

- **Προσωπική Δέσμευση και Ηγεσία με Παράδειγμα**

Δίνοντας το παράδειγμα μέσα από την προσωπική του/της δέσμευση στην εκπαίδευση και την ανοιχτή επικοινωνία και διασφαλίζοντας την ψυχολογική ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να ενθαρρύνει την επικοινωνία και τη διάχυση της γνώσης

Θέτοντας λοιπόν τις βάσεις για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην επικοινωνία της γνώσης, ο/η Προϊστάμενος/η ενισχύει το ρόλο του/της ως ηγετικού παράγοντα και μεταδότη, και δημιουργεί ένα γόνιμο περιβάλλον μάθησης. Έτσι, ενισχύει τη διαχείριση της γνώσης ως ζωντανή διαδικασία, που δεν περιορίζεται μόνο στη θεωρία, αλλά είναι ο καταλύτης για τη Δημόσια Υπηρεσία που την μετατρέπει σε χώρο δυναμικής μάθησης και συλλογικής προόδου. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση δεν διατηρεί απλώς τη θεσμική μνήμη, αλλά προετοιμάζει το έδαφος για ένα μέλλον, όπου η γνώση γίνεται κινητήρια δύναμη κοινωνικής και οργανωσιακής ανανέωσης.

Σε έναν διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου η πληροφορία ρέει αδιάκοπα, η πραγματική δύναμη δεν βρίσκεται απλώς στη γνώση, αλλά στη δυνατότητα να τη διαμοιράζουμε και να τη διαχέουμε με τρόπο που μεταμορφώνει τις ομάδες και τους Οργανισμούς μας. Ο/Η Προϊστάμενος/η δεν είναι μόνο ένας διαχειριστής γνώσης, αλλά ένας αρχιτέκτονας μάθησης, ένας ηγέτης που διαμορφώνει ένα περιβάλλον όπου η γνώση

γίνεται καταλύτης για εξέλιξη, αφού το ζητούμενο δεν είναι η κατοχή της πληροφορίας, αλλά η πρόθεση και δέσμευση για συνεχή επικοινωνία και ανάπτυξη.

Όταν η γνώση μοιράζεται στρατηγικά, μπορεί να εμπνεύσει, να ενεργοποιήσει την καινοτομία και να δημιουργήσει ένα σύστημα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται όχι μόνο ενημερωμένοι, αλλά και ενδυναμωμένοι, να γίνει ένα εργαλείο, για να διαμορφώσει ένα μέλλον στο οποίο η Δημόσια Διοίκηση λειτουργεί με διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και όραμα. Η επιλογή είναι στα χέρια μας: θα μείνουμε παρατηρητές της γνώσης ή θα τη χρησιμοποιήσουμε, για να διαμορφώσουμε το αύριο;

### 2.3.7 Ερωτήματα αναστοχασμού

- Αναλογιστείτε τρόπους με τους οποίους η κατακόρυφη αύξηση της τεχνολογίας μπορεί να ενισχύσει ή να περιορίσει την αποτελεσματική επικοινωνία γνώσεων. Πώς η οπτικοποίηση της γνώσης συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση και αφομοίωση της πληροφορίας;
- Ποιους θα ονοματίζατε ως βασικούς παράγοντες επιτυχίας του διαμοιρασμού γνώσης στη δική σας Υπηρεσία;
- Ποια εκτιμάτε ότι είναι τα σημεία προσοχής στη δική σας αφήγηση δεδομένων (data storytelling), εφόσον στοχεύετε να κάνετε την επικοινωνία της γνώσης πιο ελκυστική και αποτελεσματική για τα άτομα της ομάδας σας;
- Τι εμπόδια μπορεί να συναντήσετε στη διαδικασία διαμοιρασμού γνώσης εντός της δικής σας Υπηρεσίας και πώς εκτιμάτε ότι μπορείτε να τα ξεπεράσετε ή τουλάχιστον να τα έχετε υπό έλεγχο;
- Θεωρείτε ότι μια διαδικασία mentoring μπορεί να συμβάλει στη διάδοση και διατήρηση της γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό ή είναι κάτι που περιορίζεται και αφορά μόνο σε νεοεισερχόμενους υπαλλήλους για τη μεταφορά της γνώσης;
- Με ποιους τρόπους η ανοιχτή επικοινωνία και η διαφάνεια μπορούν να ενισχύσουν τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων;
- Ποιος είναι ο ρόλος της μάθησης μέσω εμπειριών (lessons learned) στην ανάπτυξη ενός οργανισμού; Ανακαλέστε παραδείγματα από τη δική σας εμπειρία.
- Αναστοχαστείτε τα μέλη της ομάδας σας, τις ικανότητες / δεξιότητες και το επίπεδο γνώσεων, τη συνεργατική τους διάθεση και σκεφτείτε με ποιους τρόπους η ομαδική μάθηση και η συνεργατική επίλυση προβλημάτων μπορεί να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

- Ποιες στρατηγικές θα επιλέγατε από το ρόλο σας ως Προϊσταμένων, για να ενθαρρύνετε τη διάχυση της γνώσης και να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης;

### **2.3.8. Ασκήσεις για εμπέδωση**

#### **Χάρτης γνώσης**

##### **Ανίχνευση και Βελτιστοποίηση της Ροής Γνώσης**

- Χαρτογραφήστε τη ροή της γνώσης στην Υπηρεσία σας. Από πού προέρχεται; Πού καταλήγει; Ποιοι είναι οι κόμβοι που μεταφέρουν την πληροφορία και ποια είναι τα σημεία συμφόρησης ή απώλειας γνώσης;
- Προσδιορίστε αν υπάρχουν εμπόδια (τεχνολογικά, οργανωσιακά ή πολιτισμικά κτλ) που εμποδίζουν τη διάχυση της γνώσης.
- Σχεδιάστε έναν νέο, βελτιωμένο τρόπο επικοινωνίας της γνώσης, αξιοποιώντας στρατηγικές όπως mentoring, peer assist workshops, e-learning ή διαδραστικές συνεδρίες ανταλλαγής εμπειριών.
- Εφαρμόστε πιλοτικά τη βελτιωμένη στρατηγική σας και αξιολογήστε τα αποτελέσματα με βάση την αποδοχή της από τα μέλη της ομάδας σας και την αποτελεσματικότητά της.

#### **Αντίστροφο Mentoring**

##### **Αξιοποίηση της Γνώσης μέσω της Διδακτικής Αλληλεπίδρασης**

- Επιλέξτε έναν/μία υφιστάμενο/η ή μια ομάδα υφισταμένων και σχεδιάστε ένα πρόγραμμα «αντίστροφου mentoring», όπου η μετάδοση γνώσης γίνεται και προς τις δύο κατευθύνσεις (από εσάς προς τον/την υφιστάμενο/η ή προς την ομάδα, και αντίστροφα).
- Καταγράψτε τις ανάγκες γνώσης της ομάδας και αξιολογήστε ποια στρατηγική είναι πιο κατάλληλη, για να επιτευχθεί η αφομοίωση της νέας γνώσης (π.χ. διαδραστικές συνεδρίες, workshops, δημιουργία ψηφιακής βιβλιοθήκης).
- Ενθαρρύνετε την ανταλλαγή εμπειριών και τη χρήση αφήγησης για μελέτες περίπτωσης από πραγματικά δεδομένα.

- Μετά την ολοκλήρωση του mentoring, δημιουργήστε μια σύντομη αναφορά σχετικά με τη γνώση που αποκτήθηκε, πώς μεταφέρθηκε και πώς μπορεί να αξιοποιηθεί περαιτέρω.

## Δεξαμενή σκέψης (Think Tank)

### Διαχείριση και Μετάδοση της Γνώσης

- Με την ομάδα σας: στόχος είναι να λειτουργήσετε ως μια «δεξαμενή σκέψης», που θα βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η Υπηρεσία σας διαχειρίζεται τη γνώση.
- Συζητήστε ποια είναι τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία επικοινωνίας γνώσης που έχετε χρησιμοποιήσει μέχρι τώρα ή έχουν έρθει στην αντίληψη των μελών της ομάδας σας από άλλους φορείς.
- Δοκιμάστε νέα ψηφιακά ή μη ψηφιακά εργαλεία και καταγράψτε τα αποτελέσματα της ομάδας, ώστε να συναποφασίσετε και να προτείνετε μια ανανεωμένη στρατηγική για το πώς η γνώση μπορεί να διαμοιραστεί πιο αποτελεσματικά στον Οργανισμό σας.
- Παραλλαγή: επιλέξτε ένα σημαντικό θέμα που απαιτεί από το ρόλο σας τη διάχυση νέας γνώσης (π.χ. αλλαγές στη νομοθεσία, νέες ψηφιακές διαδικασίες, αποτελέσματα μιας εκτενούς έρευνας κτλ) και σχεδιάστε μια παρουσίαση, που να βασίζεται στην αφήγηση δεδομένων, στην οπτικοποίηση και στις αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Καταγράψτε τις αντιδράσεις, τις ερωτήσεις και τις προκλήσεις που προέκυψαν και προσαρμόστε το υλικό σας αναλόγως, ώστε να δημιουργήσετε ένα αποτελεσματικότερο σχέδιο επικοινωνίας γνώσης για τον Οργανισμό σας.

## Βιβλιογραφία

Becerra-Fernandez, Gonzalez, και Sabherwal. 2004. *Knowledge Management*. NJ: Prentic-Hall.

Beveren, J.V. 2002. «A model of knowledge acquisition that refocuses knowledge management.» *Journal of Knowledge Management* 6(1), 18-22.

Bischof, N., και M.J. Eppler. 2010. «Clarity in Knowledge Communication.» Μοντάξ: K. Tochtermann και M. Hermann. Graz: Verlag der Technischen Universität Graz. 162-174.

- Boyd, D., και K. Crawford. 2012. «Critical questions for Big Data.» *Information, Communication & Society*, 662-679.  
<https://www.dhi.ac.uk/san/waysofbeing/data/communication-zangana-boyd-2012.pdf>.
- Bryman, Alan. 2017. *Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας*. Μοντάζ: Αθανάσιος Αϊδίνης.  
 Μετάφραση: Παναγιώτης Σακελλαρίου . Αθήνα: Gutenberg.
- Cohen, L., L. Manion, και K. Morrison. 2007. *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Conley, C.A., και W. Zheng. 2009. «Factors Critical to Knowledge Management Success.» *Advances in Developing Human Resources*.  
 doi:10.1177/1523422309338159.
- Creswell, J.W., και D.J. Creswell. 2018. *Research Design - Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, 5th ed.* 1000 Oaks, California: Sage Publications.
- Davenport, T.H., και L. Prusak. 1998. *Working Knowledge. How Organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Delen, D. 2020. *Predictive Analytics - Data Mining, Machine Learning and Data Science for Practitioners, 2nd ed.* New Jersey: Pearson Education.
- . 2020. *Predictive Analytics - Data Mining, Machine Learning and Data Science for Practitioners*. New Jersey: Pearson Education.
- Denzin, N.K. 1989. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 3rd ed.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Devens, R.M. 1865. *Cyclopaedia of commercial and business anecdotes*. Book digitized by Google from the library of Harvard University and uploaded to the Internet Archive by user tpb.  
<https://archive.org/details/cyclopaediacom00devegoog/page/n262/mode/2up?q=perfect+train+of+business+intelligence>.
- Doering, Christopher. 2014. *USA TODAY*.  
<https://eu.usatoday.com/story/money/business/2014/05/11/gannett-big-data-means-big-profits-for-farmers-but-trust-concerns-loom/8970299/>.

- Eppler, M.J. 2007. «Knowledge Communication Problems between Experts and Decision Makers: an Overview and Classification.» *The Electronic Journal of Knowledge Management*, July: 291-300. <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/782/745>.
- Stoker, Gerry, και Mark Evans, . 2016. «Evidence-based policy making in the social sciences: Methods that Matter.» Bristol: Policy Press.
- Fayyad, U.M., G. Piatetsky-Shapiro, P. Smyth, και R. Uthurusamy. 1996. *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining*. Menlo Park: MIT Press.
- Fink, A. 2003. *The Survey Handbbook 2nd ed*. 1000 Oaks: Sage Publications.
- Flick, U. 2007. *Designing Qualitative Research - The Sage Qualitative Reasearch Kit*. Trowbridge, Wiltshire: Sage Publications.
- Gill, P., K. Stewart, E. Treasure, και B. Chadwick. 2008. «Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups.» *British Dental Jouranl*. doi:10.1038/bdj.2008.192.
- Hannagan, T. 2008. *Management Concepts & Practices 5th ed*. Edimburg Gate, Harlow: Pearson Education Limited.
- Harrington, J.H. 2016. *The Innovation Tools Handbook*. Boca Raton: CRC Press.
- Hislop, D., R. Bosua, και R. Helms. 2018. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction, 4th ed*. Oxford: Oxford University Press.
- Huysman, M., και D. De Wit. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*. Springer-Science+Business Media, B.V.
- Hyndman, R.J., και G. Athanasopoulos. 2021. *Forecasting: principles and practice, 3rd edition (Greek translation)*. Melbourne: OTexts. [OTexts.com/fppgr](https://www.otexts.com/fppgr).
- Janowski, T. 2015. «Digital Governance Evolution: from bureaucratic to agile (32/3).» *Goverment Information Quarterly*, 221-236. doi:10.1016/j.giq.2015.07.001.
- Joch, A. 2004. «Knowledge vs. Content Management.» *NextGovFCW*. <https://www.nextgov.com/people/2004/04/knowledge-vs-content-management/219114/>.
- Kalling, T., και A. Styhre. 2003. *Knowledge Sharing in Organizations*. Malmö: Liber.

- Kamberelis, G., και G. Dimitriadis. 2013. *Focus Groups - From structured interviews to collective conversations*. Milton Park, Abingdon: Routledge.
- Koenig, M. (ed), και K.T. Srikantaiah. 2007. *Knowledge Management Lessons Learned*. Medford, Nj: Information Today Inc.
- Kohli, S., και D. Wadhwa. 2023. *A Handbook to Business Analytics*. Punjab: Beyond Leer Publishing.
- Krum, R. 2013. *Cool Infographics: Effective Communication with Data Visualization and Design*. Indianapolis: J. Wiley and Sons, Inc.
- Kurcharska, W., και D. Bedford . 2024. «The KLC Cultures' Synergy Power, Trust, and Tacit Knowledge for Organization Intelligence.» *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18-35. doi:<https://doi.org/10.34190/ejkm.22.2.3554> .
- Lindsey, K.L. 2008. *Knowledge Sharing Barriers*. Τόμ. III, σε *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*. Hersey, New York: Information Science Reference.
- Makropoulos, E., και I. Kornilakis. 2016. «True Knowledge in Knowledge Management, A Black Hole.» *Proceedings 15th International Conference on ARTIFICIAL INTELLIGENCE, KNOWLEDGE ENGINEERING and DATA BASES (AIKED '16)*. Venice.
- Marsh, J. 1998. *The Continuous Improvement Toolkit - A practical resource for achieving organizational excellence*. London: Batsford B.T. LTD.
- Marshall, C., G. Rossman, και G. Blanco. 2016. *Designing Qualitative Research, 6th ed.* Sage Publications.
- Mayer, R.E. 2024. «The Past, Present and Future of the Cognitive Theory of Multimedia Learning.» *Educational Psychology Review*. doi:<https://doi.org/10.1007/s10648-023-09842-1>.
- McNabb, D.E. 2007. *Knowledge Management in the Public Sector*. Armonk, NY: ME Sharpe Inc.
- Mertins, K.; Heisig, P.; Vorbeck, J. (editors);. 2003. *Knowledge Management - Concepts and Best Practices, 2nd ed.* Berlin: Springer - Verlag.

- Neuenfeldt, E. 2023. «Methods, Techniques and Tools for Knowledge Management.» *42nd IBIMA Conference*. Seville.
- Nonaka, I., και H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North, K., και G. Kumta. 2018. *Knowledge Management - Value creation through Organizational Learning*. Springer.
- OECD. 2020. *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*. Παράγ. OECD Public Governance Reviews. Paris.  
<https://doi.org/10.1787/86331250-en>.
- OECD Observatory of Public Sector Innovation. 2016. *What's the problem? Learning to identify and understand the need for innovation - Alpha version*. OECD Innovation Lifecycle Study, Paris: Observatory of Public Sector Innovation.
- Orlikowski, W. 2002. «Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing.» *Organization Science* 13/3, 249-273.  
doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>.
- Polit, F.D., and P.B. Hungler. 1999. *Nursing research: Principles and methods*. Philadelphia: Lippincott.
- Saukko, P. 2003. *Doing Research in Cultural Studies: An Introduction to Classical and New Methodological Approaches*. London: Sage.
- Schwartz, D.G. 2006. «Aristotelian View of Knowledge Management.» Στο *Encyclopedia of Knowledge Management*, του/της D.G. Schwartz, 10-16. London: Idea Group Reference.
- Scupin, R. 1997. «The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology.» Έκδ. 56(2). *researchgate.net*.  
doi:10.17730/humo.56.2.x335923511444655.
- Shofi, N., Y. Hochi, H. Fujii, H. Moriguchi, T. Nakayama, M. Mizuno, και K. Kitamura. 2020. «A study of the Organizational Support for Building Resilience of the Fitness Club Employees.» Μοιτάζ: P. Vink. *AHFE International - Advance in Social and Organizational Factors - Open Access Science in Human Factors Engineering and Human Centered Computing*. 425-432.

- Silver, C., και A. Lewins. 2014. *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. 1000 Oaks: SAGE Publications.
- Singhsomaransukh, S., και D. Heo. 2017. «Gamification of Knowledge Sharing Practices: A proposed conceptual framework for Organizational Learning.» *14th International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning*. Hong Kong: Curran Associates Inc. 232-235.
- Straub, Detmar, και Elena Karahanna. 1998. «Knowledge Worker Communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice.» *Organization Science*, 160-175.  
<https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/orsc.9.2.160>.
- Theodorou, T., και P. Pashiardis. 2016. *Η μέθοδος Delphi και οι δυνατότητες αξιοποίησής της στις Επιστήμες της Αγωγής*.  
[https://www.researchgate.net/publication/308747984\\_E\\_methodos\\_Delphi\\_kai\\_oi\\_dynatotetes\\_axiopoieses\\_tes\\_stis\\_Epistemes\\_tes\\_Agoges/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/308747984_E_methodos_Delphi_kai_oi_dynatotetes_axiopoieses_tes_stis_Epistemes_tes_Agoges/citation/download).
- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall.
- Uriarte, F.A. Jr. 2008. «Introduction to Knowledge Management.»  
[https://repository.unikom.ac.id/46971/1/knowledge\\_management\\_book.pdf](https://repository.unikom.ac.id/46971/1/knowledge_management_book.pdf).
- Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. 1000 Oaks: SAGE publ. Inc.
- Xanthopoulou, S., E. Kessopoulou, και G. Tsiotras. 2021. «KM-tools alignment with KM-processes: The case study of the Greek Public Sector.» *Knowledge Management Research & Practice*, 361-374.  
doi:<https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1882891>.
- Young, M.-L., F.-Y. Kuo, και M.D. Myers. 2012. «To share or not to share: a critical research perspective on knowledge management systems.» *European Journal of Information Systems*, 496-510. doi:<https://doi.org/10.1057/ejis.2012.10>.
- Young, R., P. Nair, I. Yasin, και R.D. Souza. 2020. *Knowledge Management: Tools and Techniques Manual*. Training Manual, Japan: Asian Productivity Organization.
- Zack, M.H. 1999. «Developing a Knowledge Strategy.» *California Management Review*, May: 125-132.

- Αλεξόπουλος, Ν. 2022. «Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης.» Έκδ. 2.  
<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/29/18>.
- Αριστοτέλη Ηθικά Νικομάχεια Βιβλίο Ζ. χ.χ. *Ψηφίδες για την ελληνική γλώσσα - Μνημοσύνη - Ψηφιακή βιβλιοθήκη της Αρχαίας Ελληνικής Γραμματείας*.  
[https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient\\_greek/library/browse.html?text\\_id=78&page=63](https://www.greek-language.gr/digitalResources/ancient_greek/library/browse.html?text_id=78&page=63).
- Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. 2020. Δεκέμβριος.  
<https://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>.
- ΕΣΟΕΛ. 2021. Έκδ. 1.0. Νοέμβριος. [https://aead.gr/images/manuals/analysis-dedomenon/ead\\_methodoi\\_analysis\\_dedomenon.pdf](https://aead.gr/images/manuals/analysis-dedomenon/ead_methodoi_analysis_dedomenon.pdf).
- Λοκοβίτης, Δ. 2017. <https://ikee.lib.auth.gr/record/288485/files/GRI-2017-18900.pdf>.
- Ξανθοπούλου, Σ. 2022. *Ανάπτυξη Εργαλειοθηκών Διαχείρισης Γνώσης για τη Βελτίωση της Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση*. Διδακτορική Διατριβή, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ραμματά, Μ. 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι., και Γ. Ασπρίδης. 2017. *Διαχείριση γνώσης*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Χαλικιάς, Μ., Α. Μανωλέσσου, και Π. Λάλου. 2015. «Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.» *Κάλλιπος*. doi:<http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-528>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1. Στάσεις, προσωπικότητα και ταυτότητα των προϊσταμένων για την διαχείριση της γνώσης στο πλαίσιο της ομάδας.

Τα βασικά συστατικά για την ανάπτυξη ενός γενικού πλαισίου ΔΓ είναι οι άνθρωποι, η τεχνολογία και οι διαδικασίες. Από αυτά, ο ανθρώπινος παράγοντας ξεχωρίζει ως το πιο κρίσιμο στοιχείο, καθώς η επιτυχία της ΔΓ εξαρτάται από την προθυμία των ατόμων να ανταλλάξουν και να αξιοποιήσουν τη γνώση. Η ανάγκη για διαμοιρασμό της αποκτηθείσας γνώσης ανάμεσα σε άτομα, τμήματα και οργανωτικά επίπεδα, συχνά αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος ΔΓ.

Πολλοί εργαζόμενοι διστάζουν να μοιραστούν τη γνώση τους χωρίς να λαμβάνουν κάποια αναγνώριση ή ανταμοιβή από τους ανώτερους τους. Για να αλλάξει αυτή η στάση, είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών.

Προτείνεται, λοιπόν, ένα πλαίσιο με τα εξής βασικά σημεία:

1. Ενημέρωση όλων των ιεραρχικών βαθμίδων σχετικά με τα οφέλη και τις αλλαγές που επιφέρει η εφαρμογή της ΔΓ.
2. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, καθώς η υψηλή εμπιστοσύνη ενισχύει την πρόθεση για διαμοιρασμό γνώσης.
3. Προώθηση ενός νέου ηγετικού προτύπου, όπου ο προϊστάμενος ενθαρρύνει και υποστηρίζει ενεργά την ανταλλαγή γνώσεων.
4. Θεσμοθέτηση μηχανισμών επιβράβευσης και αναγνώρισης για την κάθε μορφή συνεισφοράς στη διάδοση της γνώσης. Η αναγνώριση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην ανταλλαγή, αλλά να αφορά και στη διάθεση για αξιοποίηση των γνώσεων των άλλων.

Για να μπορέσει να υπάρξει οποιαδήποτε μορφή ανταμοιβής, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αναγνώριση της συνεισφοράς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της επίσημης αναγνώρισης της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής ιδεών. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να συνδεθεί με την αξιολόγηση απόδοσης, τα αποτελέσματα της εργασίας, καθώς και με χρηματικά ή άλλου είδους κίνητρα και ανταμοιβές.

### 3.2 Ορισμός και Διεργασίες Διαχείρισης Γνώσης

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η ΔΓ αποτελεί μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια στο πλαίσιο των κοινωνικών επιστημών (Rechberg, 2018). Η πολυπλοκότητα αυτή αντανακλάται στην πληθώρα διαφορετικών ορισμών που έχουν προταθεί από ερευνητές, χωρίς να έχει καθιερωθεί ένας ενιαίος και ευρέως αποδεκτός ορισμός. Το γεγονός αυτό είναι εύλογο, καθώς η γνώση είναι άυλη και κάθε ερευνητής προσεγγίζει την έννοια από τη σκοπιά της δικής του φιλοσοφικής θεώρησης. Κατά συνέπεια, σε αυτό το αρχικό στάδιο της παρούσας μελέτης, θεωρείται απαραίτητο να διερευνηθεί σε βάθος η έννοια της ΔΓ, προκειμένου να διαμορφωθεί ένας λειτουργικός ορισμός που θα καθοδηγεί την ανάλυση που ακολουθεί.

### 3.3 Δομική Ανάλυση της Διαχείρισης Γνώσης

Μελετώντας τους διάφορους ορισμούς της ΔΓ στη σχετική βιβλιογραφία, διαπιστώνεται ότι αυτή περιγράφεται με διάφορους τρόπους, όπως:

- ως διεργασία (process),
- ως στρατηγική,
- ως διάσταση,
- και ως ροή γνώσης (knowledge flow).

Ωστόσο, ο χαρακτηρισμός που επικρατεί είναι αυτός της διεργασίας. Αν και οι παραπάνω όροι διαφέρουν εννοιολογικά στο πλαίσιο της επιστήμης της διοίκησης, ουσιαστικά αναφέρονται στην ίδια λειτουργική πραγματικότητα. Την ποικιλομορφία αυτή εξηγούν οι Mishra και Bhaskar (2011), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η ΔΓ συνίσταται από δυναμικά σύνολα δραστηριοτήτων—τις λεγόμενες διεργασίες ΔΓ—οι οποίες ενισχύουν τη ροή της γνώσης εντός ενός οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την κατανόηση και σύνδεση των διαφορετικών ορισμών υπό μια κοινή λογική.

Συνεπώς, υιοθετείται η προσέγγιση των Mishra και Bhaskar (2011), αντιμετωπίζοντας τη ΔΓ πρωτίστως ως διεργασία για τους σκοπούς της παρούσας ανάλυσης. Η διαδικασία δημιουργίας γνώσης, σύμφωνα με τη θεωρία του Nonaka (1994), ακολουθεί μια σπειροειδή πορεία και απαρτίζεται από τέσσερις διακριτές αλλά αλληλένδετες υποδιεργασίες: την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση, τον συνδυασμό και την εσωτερίκευση. Κατά τη διάρκεια αυτών των φάσεων, συντελείται διαρκής

αλληλεπίδραση μεταξύ της άρρητης (tacit) και της ρητής (explicit) γνώσης, οδηγώντας στη μετατροπή της γνώσης από τη μία μορφή στην άλλη.

Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνικοποίηση αναφέρεται στη μεταβίβαση άρρητης γνώσης σε νέα άρρητη γνώση μέσω της κοινής εμπειρίας. Η εξωτερίκευση περιλαμβάνει τη μετατροπή της άρρητης γνώσης σε ρητή, καθιστώντας την προσβάσιμη και κατανοητή από άλλους. Ο συνδυασμός αναφέρεται στην ένωση και αναδιοργάνωση διαφορετικών ρητών μορφών γνώσης για την παραγωγή νέας ρητής γνώσης, ενώ η εσωτερίκευση αντιστοιχεί στη διαδικασία μέσω της οποίας η ρητή γνώση ενσωματώνεται στον εσωτερικό γνωσιακό κόσμο του ατόμου, μετασχηματιζόμενη σε άρρητη. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, εφόσον η δημιουργία γνώσης στο πλαίσιο του SECI λαμβάνει χώρα με συνεχή και επαναλαμβανόμενο τρόπο, καθίσταται σαφές ότι αναφερόμαστε συνολικά στη διαχείριση γνώσης και όχι σε μία απομονωμένη διεργασία παραγωγής της.

Μετά τη θεμελίωση του μοντέλου SECI από τον Nonaka, η επιστημονική κοινότητα επέδειξε ενταμένο ενδιαφέρον για τη μελέτη των επιμέρους διαδικασιών της διαχείρισης γνώσης. Σύμφωνα με τον Massaro και συνεργάτες (2015), οι σχετικές μελέτες αποτελούν περίπου το 36% του συνολικού ερευνητικού έργου στον τομέα. Στη συνέχεια, επικράτησε η χρήση τεσσάρων βασικών υποδιεργασιών της διαχείρισης γνώσης, οι οποίες είναι ευρέως αποδεκτές στη βιβλιογραφία: η δημιουργία γνώσης (knowledge creation), η αποθήκευση γνώσης (knowledge storage), η διάχυση γνώσης (knowledge dissemination) και η εφαρμογή γνώσης (knowledge application).

Οι τέσσερις αυτές διεργασίες προέκυψαν από τη σύνθεση και ενοποίηση συγγενών εννοιών και διαδικασιών που έχουν παρουσιαστεί στην ερευνητική αρθρογραφία:

- Δημιουργία γνώσης: περιλαμβάνει όλα τα στάδια από τη σύλληψη μιας νέας ιδέας έως την παραγωγή και τεκμηρίωσή της.
- Αποθήκευση γνώσης: αναφέρεται στις ενέργειες που απαιτούνται για την καταγραφή, κωδικοποίηση και διατήρηση της γνώσης.
- Διάχυση γνώσης: σχετίζεται με την κοινοποίηση, τη μεταφορά και την ανταλλαγή γνώσης εντός ή μεταξύ οργανισμών.
- Εφαρμογή γνώσης: αφορά τη χρήση της αποκτηθείσας γνώσης για την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων ή τη βελτίωση πρακτικών.

Πέρα από τις επιμέρους υπο-διεργασίες, ο ορισμός της Διαχείρισης Γνώσης (ΔΓ) εμπεριέχει και πρόσθετα στοιχεία που σχετίζονται τόσο με τους παράγοντες που διευκολύνουν τη διαδικασία (enablers), όσο και με τα αποτελέσματά της. Ειδικότερα, στους παράγοντες διευκόλυνσης συγκαταλέγονται τρεις βασικοί και κρίσιμοι πόροι (Xanthopoulou et al., 2021):

- η ίδια η γνώση,
- το ανθρώπινο δυναμικό,
- και ο χρόνος.

Η μεταφορά και ανταλλαγή γνώσης μεταξύ αυτών των τριών στοιχείων πραγματοποιείται με τρόπο ώστε η κατάλληλη πληροφορία να φτάσει στο κατάλληλο άτομο τη στιγμή που τη χρειάζεται. Αυτοί οι κρίσιμοι πόροι συνεργάζονται οργανωμένα με σκοπό την ενίσχυση της ροής γνώσης, γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση των εξής δεικτών απόδοσης (Xanthopoulou et al., 2021):

- αποδοτικότητα οργανισμού,
- αύξηση της παραγωγικότητας,
- ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας,
- προώθηση της καινοτομίας.

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη και αξιολογώντας τα παραπάνω, η Διαχείριση Γνώσης μπορεί να οριστεί ως: «μια διαρκής και κυκλική διαδικασία δημιουργίας, αποθήκευσης, διάδοσης και αξιοποίησης της γνώσης, με στόχο η σωστή γνώση να παρέχεται στο κατάλληλο άτομο τη σωστή χρονική στιγμή, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης» (Xanthopoulou et al., 2021).

## Βιβλιογραφία

- Rechberg, I. (2018). The complexities of knowledge management: Definitions and perspectives in social sciences. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 1-14.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0203>

- Mishra, S., & Bhaskar, M. (2011). Dynamic processes of knowledge management: A strategic framework. *International Journal of Information Management*, 31(3), 237-243. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.07.004>
  
- Nonaka, I. (1994). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6435-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-6435-8_13)
  
- Massaro, M., et al. (2015). Exploring the processes of knowledge management in organizations: A comprehensive review. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 705-725. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2014-0320>
  
- Xanthopoulou, D., et al. (2021). Critical resources and enablers in knowledge management: Improving organizational performance. *International Journal of Knowledge Management*, 17(1), 29-44. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2021010103>

### 3.4. Εμπόδια στο Διαμοιρασμό Γνώσης

Η οργανωμένη εφαρμογή του Διαμοιρασμού Γνώσης αποτελεί μια απαιτητική διαδικασία, η οποία συχνά συναντά εμπόδια κατά την υλοποίησή της. Αξίζει να σημειωθεί πως οι λιγοστές σχετικές μελέτες σε πανεπιστημιακά ιδρύματα —κυρίως στην Ασία— καταδεικνύουν ότι τα εμπόδια που εντοπίζονται σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα παρουσιάζουν αξιοσημείωτες ομοιότητες με εκείνα του επιχειρηματικού κόσμου (Cheng, Ho & Lau, 2009). Παρακάτω παρατίθενται τα συχνότερα εμπόδια στον Διαμοιρασμό Γνώσης, όπως προκύπτουν από σχετική βιβλιογραφία (Hislop, Bosua & Helms, 2018· Tippins, 2003· Yang & Farn, 2009), καταναμημένα σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Σε ατομικό επίπεδο
- Σε επίπεδο οργανισμού
- Σε τεχνολογικό επίπεδο

#### *Ατομικά Εμπόδια*

Σε προσωπικό επίπεδο, οι κυριότερες δυσκολίες περιλαμβάνουν:

- Έλλειψη χρόνου για ουσιαστική αλληλεπίδραση και αναζήτηση ατόμων που χρειάζονται τη διαθέσιμη γνώση.
- Φόβος ότι η κοινοποίηση γνώσης μπορεί να υπονομεύσει την επαγγελματική ασφάλεια του ατόμου, καθώς οι γνώσεις του μπορεί να θεωρούνται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση ή αδυναμία αναγνώρισης της αξίας των γνώσεων του ατόμου για τους άλλους.
- Η προτεραιότητα που δίνεται στη σιωπηρή γνώση, η οποία απαιτεί προσωπική εμπειρία, παρατήρηση, εξάσκηση και διάλογο για να διαμοιραστεί, σε αντίθεση με τη ρητή γνώση που είναι πιο εύκολη στη διάδοση.
- Περιορισμένη καταγραφή και αξιολόγηση γνώσεων, μαζί με ελλιπή ανατροφοδότηση και επικοινωνία.
- Έλλειψη κοινωνικών δεξιοτήτων ή δικτύων.
- Παράγοντες όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης ή κοινωνική τάξη.

- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους, λόγω φόβου ότι θα ιδιοποιηθούν τη γνώση και θα επωφεληθούν άδικα.
- Αμφιβολία σχετικά με την ακρίβεια ή την αξιοπιστία της διαθέσιμης γνώσης ή της πηγής της.
- Πολιτισμικές διαφορές (εθνικές, θρησκευτικές, γλωσσικές) και οι αντίστοιχες αξίες και πεποιθήσεις.
- Υπερβολικός όγκος γνώσης που καθιστά δύσκολη την επεξεργασία και αξιοποίησή της.

Τα εμπόδια αυτά μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

1. Εμπόδια που σχετίζονται με φόβους, επιφυλάξεις ή ανασφάλειες.
2. Εμπόδια που αφορούν τα κίνητρα.
3. Εμπόδια που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά της ίδιας της γνώσης (Deci & Ryan, 2000).

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει προσωπικές αναστολές, όπως έλλειψη αυτοπεποίθησης ή εμπιστοσύνης σε άλλους (Chow & Chan, 2008), έλλειψη χρόνου, φόβο εκμετάλλευσης της γνώσης, ή χαμηλή αυτοεκτίμηση (Matschke et al., 2014).

Η δεύτερη κατηγορία σχετίζεται με την παρακίνηση του ατόμου, που διακρίνεται σε:

- **Ενδογενή κίνητρα**, όπως η επιθυμία να βοηθήσει άλλους, να επιβεβαιώσει τις γνώσεις του ή να απολαύσει τη διαδικασία διαμοιρασμού, χωρίς ανάγκη εξωτερικής ανταμοιβής (Ma & Chan, 2014· Wasko & Faraj, 2005). Η απουσία τέτοιων εσωτερικών κινήτρων μειώνει σημαντικά την προθυμία για διαμοιρασμό.
- **Εξωγενή κίνητρα**, τα οποία περιλαμβάνουν εξωτερικές ανταμοιβές, όπως οικονομικές παροχές, επαγγελματική ανέλιξη ή αναγνώριση. Εμπόδια προκύπτουν όταν το κόστος υπερβαίνει το όφελος ή όταν οι φόβοι υπερσχύουν των ανταμοιβών.

Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει εμπόδια που σχετίζονται με τη φύση της γνώσης, όπως η υπερφόρτωσή της ή η κατακερματισμένη κατανομή της μέσα στον οργανισμό,

που δυσχεραίνει τον συντονισμό και τη διαμοίρασή της (Gammelgaard & Ritter, 2005).

### **3.4.1. Εμπόδια σε επίπεδο οργανισμού**

Τα πιο συχνά εμπόδια στον Διαμοιρασμό Γνώσης εντός ενός οργανισμού περιλαμβάνουν:

- Έλλειψη σαφούς ενσωμάτωσης στρατηγικής ή πρωτοβουλιών που να προάγουν τη διάχυση της γνώσης, καθώς και ανεπαρκή κίνητρα για την υποστήριξή της.
- Απουσία κατάλληλης καθοδήγησης ή ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη του διαμοιρασμού γνώσης και τη σημασία του.
- Έλλειψη κατάλληλων φυσικών ή άτυπων χώρων και υποδομών για τη δημιουργία νέας γνώσης, τον αναστοχασμό και τη διάχυση υφιστάμενης γνώσης.
- Ανυπαρξία συστημάτων ανταμοιβής ή αναγνώρισης που να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή στον διαμοιρασμό γνώσης.
- Περιορισμένη υποστήριξη από την οργανωσιακή κουλτούρα ή ύπαρξη αντικρουόμενων αξιών που ενισχύουν τον ατομικισμό και τον ανταγωνισμό.
- Ελλιπείς πόροι που δεν επαρκούν για τη δημιουργία ευκαιριών ανταλλαγής γνώσης.
- Περιορισμένες ροές πληροφορίας λόγω ιεραρχικής δομής, υπερβολικής γραφειοκρατίας ή επικοινωνίας μόνο από πάνω προς τα κάτω.
- Δομή ή σχεδιασμός του εργασιακού περιβάλλοντος που δεν ευνοεί τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσης.
- Το μέγεθος του οργανισμού ή ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων που δυσχεραίνουν τη συστηματική διάχυση της γνώσης.
- Κατακερματισμός της γνώσης σε αποσπασματικά τμήματα χωρίς κεντρικό συντονισμό.

Αυτά τα εμπόδια σχετίζονται κυρίως με την επικρατούσα κουλτούρα του οργανισμού. Δυσκολίες προκύπτουν όταν δεν καλλιεργείται η συναδελφικότητα και δεν

ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή στον διαμοιρασμό της γνώσης (Holsapple & Joshi, 2000). Η απουσία μιας κοινότητας που βλέπει τη γνώση ως συλλογικό αγαθό μειώνει τις πιθανότητες για ουσιαστική ανταλλαγή. Επίσης, η μη ύπαρξη ανταμοιβών ή κινήτρων επιδεινώνει το πρόβλημα (Razmerita, Kirchner & Sudzina, 2009).

### **3.5. Η Ταυτότητα του Προϊσταμένου**

Η έρευνα για την ηγεσία εστιάζει ιδιαίτερα στην ταυτότητα του προϊσταμένου και συγκεκριμένα στο πώς αυτός αντιλαμβάνεται τον εαυτό του στον ρόλο της ηγεσίας. Η προσέγγιση αυτή υπογραμμίζει ότι η επιτυχημένη ηγεσία πηγάζει από μια βαθιά, προσωπική κατανόηση της ταυτότητας του ατόμου ως ηγέτη («εγώ ως προϊστάμενος»), και από την ικανότητά του να πείθει και τους άλλους να τον βλέπουν έτσι.

Οι μελέτες του Lord (1984) και των συνεργατών του υποστηρίζουν πως η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την ενσάρκωση χαρακτηριστικών που θεωρούνται τυπικά για έναν ηγέτη στον αντίστοιχο τομέα. Η ηγεσία ερμηνεύεται ως μια γνωστική αναπαράσταση που υπάρχει στη μνήμη των ακολούθων, η οποία επηρεάζει τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τους ηγέτες.

Νεότερες μελέτες δείχνουν ότι οι ηγέτες χρειάζεται να επικοινωνούν αξίες που συνδέονται με τις ταυτότητες των ακολούθων, ώστε να αναδεικνύονται ως πρότυπα που εμπνέουν και διευκολύνουν τη διαδικασία αυτορρύθμισής τους. Παράλληλα, τονίζεται ότι δεν αρκεί να αναγνωρίζονται εξωτερικά ως προϊστάμενοι· είναι ουσιαστικό να βλέπουν και οι ίδιοι τον εαυτό τους σε αυτόν τον ρόλο για να ηγηθούν αποτελεσματικά. Όταν η ταυτότητα του προϊσταμένου είναι ενσωματωμένη στο αυτοσύστημα του ατόμου, αυξάνονται τα κίνητρα για συμπεριφορά που συνάδει με τις απαιτήσεις της ηγεσίας.

Επιπλέον, όσοι έχουν εσωτερικεύσει την ταυτότητα του προϊσταμένου είναι πιο πιθανό να διεκδικήσουν και να διατηρήσουν ηγετικούς ρόλους. Εκδηλώνουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, συμμετέχουν ενεργά σε οργανωτικές διαδικασίες και διεκδικούν ευκαιρίες ανάδειξης.

Η ανάληψη της ταυτότητας του ηγέτη συνδέεται επίσης με βασικές μετα-ικανότητες όπως η αυτογνωσία, η προσαρμοστικότητα και η επιδίωξη της αριστείας. Αυτές οι δεξιότητες υποστηρίζουν την πρόθεση του ηγέτη να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και να διακρίνεται ως σημείο αναφοράς για την ομάδα (Haslam et al., 2022).

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει τη σύγκλιση της προσωπικής ταυτότητας με την κοινωνική ταυτότητα του προϊσταμένου ως μέλους μιας ομάδας. Για να λειτουργήσει ουσιαστικά, η ηγετική ταυτότητα πρέπει να έχει συλλογική διάσταση — να υπηρετεί και να εκπροσωπεί μια ομάδα ή σκοπό. Όταν αυτή η σύζευξη επιτυγχάνεται, ο προϊστάμενος αποκτά τη δύναμη να κινητοποιήσει το δυναμικό της ομάδας και να επιφέρει ουσιαστική αλλαγή (Haslam et al., 2022).

### 3.5.1. Διαστάσεις της ηγετικής ταυτότητας

Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει την προσέγγιση της κοινωνικής ταυτότητας στην ηγεσία, ωστόσο οι περισσότερες μελέτες επικεντρώθηκαν κυρίως στα χαρακτηριστικά της ταυτότητας των ηγετών, παραβλέποντας τη σημασία άλλων διαστάσεων της διαχείρισης της κοινωνικής ταυτότητας. Παρά ταύτα, πρόσφατες θεωρητικές εξελίξεις υποστηρίζουν ότι για να κινητοποιήσουν και να καθοδηγήσουν τις ενέργειες των ακολούθων τους, οι ηγέτες πρέπει όχι μόνο να "είναι ένας από εμάς" ("Identity prototypicality"), αλλά και να "το κάνουν για εμάς" (Identity advancement), να "δημιουργούν μια αίσθηση του εμείς" (Identity entrepreneurship) και να "μας κάνουν να νιώθουμε ότι μετράμε" (Identity impresarioship) (Steffens et al., 2014).

Ακολουθεί η ανάλυση των τεσσάρων διαστάσεων της ηγετικής ταυτότητας ως διαδικασία κοινωνικής ταυτότητας:

#### 1. Ταυτότητα Πρωτοτυπίας (*Identity prototypicality*): "Να είσαι ένας από εμάς" (*Being one of us*)

Η σύγχρονη ψυχολογία της ηγεσίας δείχνει ότι οι ηγέτες πρέπει να έχουν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που να ενισχύουν τις ομοιότητες με τα μέλη της ομάδας τους, ενώ ταυτόχρονα να τα διαφοροποιούν από άλλες ομάδες στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο ηγέτης επιτυγχάνει με το να στηρίζει την ομάδα και όχι με το να ξεχωρίζει από αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες

πρέπει να εκφράζουν χαρακτηριστικά που αντικατοπτρίζουν την ουσία της ομάδας και το νόημά της, παρά χαρακτηριστικά ενός ανεξάρτητου ατόμου. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από το περιεχόμενο και την σημασία της ομάδας, η οποία μεταβάλλεται σε κάθε περίπτωση (Haslam et al., 2020).

2. *Ταυτότητα Προώθησης (Identity Advancement): "Το κάνουμε για εμάς" (Doing it for us)*

Η ηγεσία δεν αφορά μόνο το να είσαι, αλλά και το να κάνεις. Οι ηγέτες πρέπει να εργάζονται για τα συμφέροντα της ομάδας, να υποστηρίζουν τα συμφέροντά της και να προάγουν την επίτευξη των στόχων της. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία ενσωματώνει τις αξίες και τις προτεραιότητες της ομάδας, προάγοντας την ευημερία της και προστατεύοντας τα συμφέροντά της, ακόμη και όταν αυτά απειλούνται. Η αποτελεσματικότητα σε αυτήν τη διάσταση εξαρτάται από το πόσο ο ηγέτης προάγει τα κοινά συμφέροντα και τους στόχους της ομάδας του (Steffens et al., 2014).

3. *Ταυτότητα Επιχειρηματικότητας (Identity Entrepreneurship): "Δημιουργία μιας αίσθησης του 'εμείς'" (Crafting a sense of us)*

Σε αυτή τη διάσταση, οι ηγέτες δημιουργούν και διαμορφώνουν την κοινωνική ταυτότητα της ομάδας, ενισχύοντας την αίσθηση της κοινότητας και της ενότητας. Οι ηγέτες πρέπει να φέρνουν τους ανθρώπους κοντά, να καλλιεργούν τη συνοχή και την συμπερίληψη, να καθορίζουν τις αξίες και τους κανόνες της ομάδας και να βοηθούν τα μέλη να αναγνωρίσουν την κοινή τους ταυτότητα και να συμμετάσχουν σε αυτήν (Steffens et al., 2014).

4. *Ταυτότητα Επικοινωνίας (Identity Impresarioship): "Κάνοντάς μας να νιώθουμε ότι μετράμε" (Making us matter)*

Η διάσταση αυτή εξετάζει τις ικανότητες επικοινωνίας των ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο η ταυτότητα της ομάδας τους εκλαμβάνεται από τα μέλη και εξωτερικούς παρατηρητές. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η ικανότητα να δημιουργούν μια αίσθηση σημασίας και αξίας για την ομάδα είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της επιρροής και της δύναμης της ομάδας. Οι ηγέτες πρέπει να δημιουργούν υποδομές και δραστηριότητες που ενισχύουν την ταυτότητα της ομάδας και την κάνουν ορατή, δίνοντας στα μέλη την

αίσθηση ότι είναι σημαντικά, ενώ παράλληλα προωθούν τη συλλογική τους επιτυχία (Steffens et al., 2014).

Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις προσδιορίζουν τα κριτήρια για την αξιολόγηση της ικανότητας ενός ηγέτη να ενσαρκώνει και να αναπτύσσει την ταυτότητα της ομάδας του.

### **3.5.2. Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊστάμενου**

Ο προσδιορισμός της προσωπικότητας και των κοινωνικών, σωματικών ή ψυχικών χαρακτηριστικών που καθορίζουν έναν ηγέτη έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένων ερευνών (Robbins, et.al. 2017). Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών της ηγεσίας επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες. Σχετικά με την προσωπικότητα, η έρευνα των Robbins και Judge (2017) για το πλαίσιο της θεωρίας των πέντε μεγάλων παραγόντων (Big 5) αποκάλυψε ότι η εξωστρέφεια είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, παρατηρείται ότι η εξωστρέφεια σχετίζεται περισσότερο με την ανάδειξη των ηγετών παρά με την αποτελεσματικότητά τους. Δύο ακόμα χαρακτηριστικά που φαίνεται να προβλέπουν την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου είναι η ευσυνειδησία και η ανοιχτότητα στην εμπειρία. Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη, και ειδικότερα η ενσυναίσθηση, θεωρείται κεντρικό στοιχείο για μια αποτελεσματική ηγεσία. Οι ενσυναισθητικοί ηγέτες είναι ικανοί να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες των άλλων, να ακούνε τι λέγεται (και τι δεν λέγεται) και να διαβάζουν τις αντιδράσεις των άλλων. Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη (Robbins, et.al. 2017).

Η πρώτη έρευνα για τον εντοπισμό σημαντικών χαρακτηριστικών ηγεσίας πραγματοποιήθηκε το 1948 από τον Stogdill. Η μελέτη του έδειξε ότι τα άτομα σε ηγετικούς ρόλους διαφέρουν από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σε οκτώ βασικά χαρακτηριστικά: νοημοσύνη, ετοιμότητα, διορατικότητα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, αυτοπεποίθηση και εξωστρέφεια. Σε μεταγενέστερη έρευνα το 1974, ο Stogdill υιοθέτησε μια πιο ισχυρή θέση για το ρόλο των χαρακτηριστικών και των περιστασιακών παραγόντων στην ηγεσία, αναγνωρίζοντας τη συνδυασμένη επίδραση αυτών των παραμέτρων.

Η δεύτερη έρευνα του Stogdill (1974) εντόπισε δέκα χαρακτηριστικά που συνδέονται θετικά με την ηγεσία:

1. Παροχή καθοδήγησης για την ενίσχυση της αξιοπιστίας και την ολοκλήρωση των εργασιών.
2. Επίδειξη ανθεκτικότητας και σταθερότητας στην επίτευξη στόχων.
3. Ανάλυση κινδύνων και αυθεντική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων.
4. Ικανότητα ανάλυσης πρωτοβουλιών σε κοινωνικές καταστάσεις.
5. Αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας.
6. Προθυμία να αντιμετωπίσει τις συνέπειες των αποφάσεων και ενεργειών του.
7. Ικανότητα διαχείρισης διαπροσωπικού στρες.
8. Ανοιχτότητα και ανθεκτικότητα στις απογοητεύσεις και καθυστερήσεις.
9. Ικανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς των άλλων.
10. Ικανότητα οικοδόμησης συστημάτων κοινωνικής αλληλεπίδρασης.

Ο Stogdill (1974) τόνισε ότι η απλή ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών δεν καθιστά αυτόματα ένα άτομο ηγέτη. Αντιθέτως, η σημασία αυτών των χαρακτηριστικών εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία λειτουργεί το άτομο, γεγονός που σημαίνει ότι ένας ηγέτης σε ένα πλαίσιο μπορεί να μην είναι απαραίτητα ηγέτης σε άλλο.

## Βιβλιογραφία

- Cheng, E., Ho, D., & Lau, S. (2009). Barriers to knowledge sharing in higher education institutions: A comparison of academics in Asia. *International Journal of Educational Management*, 23(4), 325-346.  
<https://doi.org/10.1108/09513540910968193>
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Tippins, D. (2003). The barriers to the adoption of knowledge management tools in organizations. *Information & Management*, 40(1), 13-25.  
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00092-4](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00092-4)

- Yang, J., & Farn, C. (2009). Knowledge sharing in an academic context: Barriers and enablers. *Journal of Information Science*, 35(2), 135-143.  
<https://doi.org/10.1177/0165551508102062>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Chow, W., & Chan, L. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45(7), 453-457.  
<https://doi.org/10.1016/j.im.2008.07.004>
- Matschke, C., van der Meer, J., & Nörtemann, H. (2014). Barriers to knowledge sharing: The role of trust and motivation. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 510-530. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2013-0271>
- Ma, L., & Chan, K. (2014). Knowledge sharing motivations and barriers in academic contexts. *International Journal of Knowledge Management*, 10(3), 21-35.  
<https://doi.org/10.4018/ijkm.2014070102>
- Wasko, M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57. <https://doi.org/10.2307/25148667>
- Gammelgaard, B., & Ritter, T. (2005). Knowledge sharing and knowledge management in the organization. *International Journal of Technology Management*, 29(3), 332-345. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2005.006285>
- Holsapple, C., & Joshi, K. (2000). A knowledge-based view of the organizational knowledge management process. *Expert Systems with Applications*, 19(4), 221-227.  
[https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(00\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00042-5)
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Sudzina, F. (2009). Knowledge sharing: Theoretical foundations and practical implications. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 228-240. <https://doi.org/10.1108/13673270910961759>

□ Haslam, S., Reicher, S., & Platow, M. (2022). *The new psychology of leadership: Identity, influence, and power*. Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9780367819274>

□ Steffens, N., Haslam, S., & Reicher, S. (2014). The Social Identity Approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 34-47.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.002>

□ Haslam, S., van Knippenberg, D., Platow, M., & Ellemers, N. (2020). *Social identity and the dynamics of leadership: Leaders as group members and prototypical representatives of the group*. Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9780367337224>

### 3.6 Προσανατολισμός στους ομαδικούς στόχους και αποτελεσματική διαχείριση γνώσης των προϊσταμένων

#### 3.6.1 Η Κοινότητα Πρακτικής

Η ιδέα ότι η Διαχείριση και ο Διαμοιρασμός Γνώσης ενισχύονται μέσω ομάδων κοινής δράσης ή Κοινοτήτων Πρακτικής έχει κερδίσει σημαντική προσοχή (Κεκές & Μυλωνάκου, 2006). Οι Κοινότητες Πρακτικής αποτελούν βασικές πηγές κοινωνικού κεφαλαίου και σημαντικούς παράγοντες στην διαδικασία διαχείρισης και διαμοιρασμού γνώσης (Lesser & Prusak, 1999). Η έννοια της Κοινότητας Πρακτικής (Community of Practice) εισήχθη από τους J. Lave και E. Wenger για να περιγράψει μια ομάδα ατόμων που επικεντρώνονται στην συλλογική απόκτηση και αμοιβαία διαμοιρασμό γνώσης γύρω από ένα κοινό ενδιαφέρον ή στην αποτελεσματική αντιμετώπιση ενός κοινού προβλήματος (Lave & Wenger, 1991). Οι ρίζες της έννοιας προέρχονται από τις ανθρωπολογικές και κοινωνιολογικές προσεγγίσεις για τη μάθηση (Lave, 1988). Η έννοια αναπτύχθηκε στο Ινστιτούτο Έρευνας για τη Μάθηση της Xerox Palo Alto Research Centre.

Για αρκετό χρονικό διάστημα, τα μοντέλα Συμπεριφορισμού κυριαρχούσαν στη Διαχείριση Γνώσης, θεωρώντας τη γνώση ως αντικείμενο που μεταφέρεται από άτομο σε άτομο. Από τη δεκαετία του 1970 και μετά, επικράτησαν τα μοντέλα Κοινωνικού Κονστрукτιβισμού, βασισμένα κυρίως στο έργο του Vygotsky, τα

οποία αναγνώρισαν τη γνώση ως κοινωνικό κατασκεύασμα που διαμορφώνεται και διαμοιράζεται μέσα σε κοινωνικά πλαίσια (Kimble, 2006).

### 3.6.2. Ορισμός της Κοινότητας Πρακτικής

Η Κοινότητα Πρακτικής είναι περισσότερο από μια απλή ομάδα. Πρόκειται για μια ομάδα ανθρώπων που μοιράζονται ένα κοινό όραμα, ενδιαφέρον ή πάθος και αναζητούν τρόπους να το ενισχύσουν μέσω τακτικής αλληλεπίδρασης (Wenger, 2008). Η αλληλεπίδραση αυτή διαρκεί σε ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργία, την επεξεργασία και τον διαμοιρασμό γνώσης (Laister & Koubek, 2001).

#### *Χαρακτηριστικά της Κοινότητας Πρακτικής*

Για να χαρακτηριστεί μια ομάδα ως Κοινότητα Πρακτικής, πρέπει να συνδυάζει τα εξής τρία χαρακτηριστικά (Wenger, 2008):

- Τομέας (Domain): Η Κοινότητα Πρακτικής έχει ταυτότητα που προσδιορίζεται από έναν κοινό τομέα ενδιαφέροντος. Η συμμετοχή σε αυτήν απαιτεί αφοσίωση και συμβάλλει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που διαφοροποιούν τα μέλη της από τα άτομα εκτός της κοινότητας. Ο τομέας ενδιαφέροντος δεν απαιτεί αναγνώριση ως «ειδημοσύνη» από εξωτερικούς φορείς για να είναι σημαντικός.
- Κοινότητα (Community): Τα μέλη συμμετέχουν σε συλλογικές δραστηριότητες, αλληλοβοηθούνται και διαμοιράζονται πληροφορίες, οικοδομώντας σχέσεις που τους επιτρέπουν να ωφελούνται από τη γνώση των άλλων και να προσφέρουν τις δικές τους γνώσεις στην κοινότητα.
- Πρακτική (Practice): Τα μέλη είναι ειδικοί που δημιουργούν ένα κοινό σώμα γνώσης, μέσω της αλληλεπίδρασης για σημαντικό χρονικό διάστημα. Αυτή η συνεχιζόμενη εμπλοκή καθιστά τα άτομα μέλη μιας Κοινότητας Πρακτικής.

Η αλληλεπίδραση αυτών των χαρακτηριστικών διαμορφώνει την Κοινότητα Πρακτικής και ενισχύει τη δυναμική της. Η νέα γνώση αποκτάται και διαμοιράζεται μέσα από την αλληλεπίδραση, ενώ το άτομο περνά από το στάδιο του παρατηρητή στο στάδιο του ενεργού μέλους (Lave & Wenger, 1991).

### 3.6.3. Ηγετικές Συμπεριφορές

Οι θεωρίες ηγεσίας που επικεντρώνονται στις συμπεριφορές αναγνωρίζουν ότι η ηγεσία εξαρτάται από τις ενέργειες και τις συμπεριφορές των ηγετών, και όχι από έμφυτα χαρακτηριστικά. Αυτές οι θεωρίες προτείνουν ότι η ηγεσία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω μαθημένων συμπεριφορών και αλληλεπιδράσεων. Σύμφωνα με τη μετα-ανάλυση του Burke (2006), η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τρεις βασικές προσεγγίσεις: τη διεύρυνση των ορίων, την ενδυνάμωση και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η μετα-ανάλυση του DeRue (2011) ενσωματώνει αυτά τα ευρήματα και προσθέτει την διάσταση του προσανατολισμού στο έργο, η οποία περιλαμβάνει την αποσαφήνιση καθηκόντων και σχέσεων, καθώς και τη συντονισμένη δράση. Ο προσανατολισμός στο έργο συσχετίζεται στενά με την απόδοση της ομάδας (DeRue et al., 2011). Αρκετοί ερευνητές έχουν προτείνει ταξινομήσεις των ηγετικών συμπεριφορών, όπως η κατηγοριοποίηση του Yukl (2012), που διαχωρίζει τις ηγετικές συμπεριφορές σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: συμπεριφορές προσανατολισμένες στο έργο, στις σχέσεις, στην αλλαγή και στο εξωτερικό περιβάλλον (Yukl, 2012).

Οι πιο πρόσφατοι μελετητές έχουν εστιάσει στην χαρισματική και μετασχηματιστική ηγεσία, τονίζοντας τη σημασία των σχέσεων του ηγέτη με τους ακολούθους τους. Αντίθετα, οι συναλλακτικές συμπεριφορές επικεντρώνονται στην παρακίνηση μέσω ανταμοιβών ή τιμωριών, και αποσκοπούν στη διατήρηση και ενίσχυση των οργανωσιακών λειτουργιών (Behrendt, et al., 2016).

### 3.6.4. Ηγετική ταυτότητα και παρακίνηση

Η ηγετική ταυτότητα στηρίζεται στην έννοια ότι η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, με τους ηγέτες να κινητοποιούν τους ακολούθους τους δημιουργώντας και εκπροσωπώντας μια κοινή ταυτότητα. Συνοπτικά, όσο περισσότερο θεωρείται ότι ο ηγέτης αντιπροσωπεύει την ομάδα και είναι μέρος αυτής, τόσο μεγαλύτερη είναι η επιρροή του. Η ηγετική ταυτότητα περιλαμβάνει τέσσερις σχετικές διαστάσεις: (1) πρωτοτυπία, (2) προώθηση της ταυτότητας, (3) επιχειρηματικότητα της ταυτότητας, και (4) επικοινωνία της ταυτότητας. Η διάσταση της πρωτοτυπίας ("Να είσαι ένας από εμάς") αναφέρεται στην αναπαράσταση των

χαρακτηριστικών που καθορίζουν την ομάδα. Η προώθηση της ταυτότητας ("Το κάνω για εμάς") αφορά την ενίσχυση των συμφερόντων της ομάδας. Η επιχειρηματικότητα ("Δημιουργώντας μια αίσθηση του 'εμείς'") αναφέρεται στη δημιουργία κοινής αίσθησης ενότητας στην ομάδα. Η επικοινωνία της ταυτότητας ("Κάνοντάς μας να μετράμε") αφορά την ανάπτυξη δομών και δραστηριοτήτων που ενισχύουν την ομάδα και επιτρέπουν στα μέλη της να αισθάνονται ως μέρος αυτής (Figgins et al., 2024).

Η προσέγγιση της κοινωνικής ταυτότητας στην ηγεσία τονίζει ότι οι άνθρωποι αντλούν την αίσθηση του εαυτού τους όχι μόνο από την προσωπική τους ταυτότητα ("εγώ" και "μου"), αλλά και από την κοινωνική τους ταυτότητα ("εμείς" και "μας"), η οποία βασίζεται στη συμμετοχή τους σε ομάδες. Μελέτες δείχνουν ότι η κοινή συλλογική ταυτότητα συνδέεται με την ικανοποίηση από τη δουλειά, την παρακίνηση, την απόδοση εντός του ρόλου και άλλες οργανωσιακές συμπεριφορές (Van Dick et al., 2018).

Η θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας αναδεικνύει την ιδέα ότι οι ηγέτες, όπως και τα άλλα μέλη της ομάδας, διαφέρουν στον βαθμό στον οποίο θεωρούνται εκπρόσωποι των χαρακτηριστικών της ομάδας. Όταν ο ηγέτης αντιπροσωπεύει ή ενσαρκώνει την ταυτότητα της ομάδας, καθιστά τον εαυτό του μια φυσική αναπαράσταση του "ποιοι είμαστε", γεγονός που ενισχύει την επιρροή του. Επίσης, η αντίληψη ότι οι ηγέτες με πρωτοτυπικά χαρακτηριστικά εκπροσωπούν την ομάδα και τις αξίες της ενισχύει την εμπιστοσύνη των ακολούθων, καθιστώντας τους πιο δεκτικούς στην επιρροή του ηγέτη (Knippenberg et al., 2011).

Η ηγετική ταυτότητα περιλαμβάνει τη διαδικασία δημιουργίας κοινής ταυτότητας από τους ηγέτες, οι οποίοι φέρνουν κοντά τα μέλη της ομάδας, αυξάνοντας τη συνοχή και τη συμπερίληψη εντός αυτής (Steffens et al., 2014). Η θεωρία της αυτό-κατηγοριοποίησης υπογραμμίζει ότι όταν οι άνθρωποι αυτοπροσδιορίζονται μέσω μιας κοινής κοινωνικής ταυτότητας, η αλληλεπίδραση και οι διαδικασίες κοινωνικής επιρροής είναι κρίσιμες για την παρακίνηση και την εργασία. Όταν τα άτομα αναγνωρίζουν ότι ανήκουν σε μια κοινή κατηγορία, αναμένεται να ευθυγραμμιστούν με τις αξίες και τα πρότυπα αυτής της ομάδας. Έτσι, οι εργαζόμενοι που

αυτοπροσδιορίζονται με βάση μια κοινή κοινωνική ταυτότητα παρακινούνται να συμμορφώνονται με τις ομαδικές νόρμες (Haslam et al., 2000).

Η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης σε μια ομάδα δεν εξαρτάται μόνο από διαδικασίες και τεχνολογία, αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα, τις στάσεις και την ταυτότητα του προϊσταμένου. Ο προϊστάμενος είναι ο θεμελιώδης παράγοντας για τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας που ενισχύει την ανταλλαγή γνώσεων, την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία και τη συνεχιζόμενη μάθηση. Τα προσωπικά του χαρακτηριστικά καθορίζουν τη διαδικασία διαχείρισης, αποθήκευσης και αξιοποίησης της γνώσης εντός του οργανισμού, με σημαντική επίδραση στην απόδοση και καινοτομία.

#### *Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας και Διαχείριση Γνώσης*

Η προσωπικότητα του προϊσταμένου παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της προσέγγισης της ομάδας στη διαχείριση και διατήρηση της γνώσης. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος με ανοιχτό μυαλό και συνείδηση είναι πιο πιθανό να ενθαρρύνει τη συνεργασία, ενώ ένας αυταρχικός ή κλειστόμυαλος ηγέτης μπορεί να εμποδίσει την ελεύθερη ανταλλαγή γνώσεων. Οι προϊστάμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι ικανοί να διαχειριστούν καλύτερα τις διαπροσωπικές σχέσεις, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται άνετα να μοιράζονται γνώσεις και να μαθαίνουν μεταξύ τους.

#### *Στάσεις και η Επιρροή τους στη Ροή της Γνώσης*

Οι στάσεις του προϊσταμένου αντικατοπτρίζουν τη γενική του στάση απέναντι στη διαχείριση της γνώσης. Ένας προϊστάμενος που εκτιμά τη μάθηση και την ανάπτυξη προάγει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων, επιβραβεύοντας τις συνεισφορές και ενισχύοντας την περιέργεια. Αντίθετα, ένας προϊστάμενος που αμφισβητεί τη σημασία της γνώσης μπορεί να αποθαρρύνει τη συμμετοχή σε συνεργατικές δραστηριότητες, με αποτέλεσμα την απώλεια της οργανωσιακής

μνήμης και μείωση της καινοτομίας. Για παράδειγμα, σε έναν οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης, η θετική στάση ενός προϊστάμενου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό οδήγησε στην επιτυχημένη εφαρμογή ενός ηλεκτρονικού συστήματος ανταλλαγής γνώσεων, ενώ η αντίσταση ενός άλλου προϊσταμένου προκάλεσε καθυστερήσεις και μείωσε την αποδοτικότητα του οργανισμού.

### *Ταυτότητα και Ηγεσία στη Διαχείριση Γνώσης*

Η ταυτότητα του προϊσταμένου, δηλαδή το πώς αντιλαμβάνεται τον εαυτό του μέσα στον επαγγελματικό του ρόλο, επηρεάζει τις πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης. Οι προϊστάμενοι που θεωρούν τον εαυτό τους ως καθοδηγητές και μέντορες ενδυναμώνουν τις ομάδες τους, προωθώντας τη συνεργατική λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων. Αντίθετα, όσοι βλέπουν τον εαυτό τους ως μοναδικούς φορείς γνώσης ενδέχεται να την περιορίζουν, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανάπτυξη και η καινοτομία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μια εταιρεία χρηματοοικονομικών συμβούλων, όπου ο προϊστάμενος που θεωρούσε τον εαυτό του «προπονητή» ενθάρρυνε την καταγραφή και ανταλλαγή διδάγματος από κάθε έργο, γεγονός που οδήγησε σε συνεχιζόμενη βελτίωση και διατομεακή μάθηση. Αντίθετα, ένας άλλος προϊστάμενος που θεωρούσε τον εαυτό του μοναδικό ειδικό, συγκρατούσε σημαντικές πληροφορίες, προκαλώντας δυσλειτουργίες και περιορίζοντας την ανάπτυξη της ομάδας.

### **Διαδραστικές Δραστηριότητες**

- **Αναπαράσταση Σεναρίων**

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες και αναλαμβάνουν ρόλους προϊσταμένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Παρουσιάζεται ένα σενάριο κρίσης και κάθε ομάδα καλείται να το επιλύσει σύμφωνα με το ρόλο της. Μετά την προσομοίωση, ακολουθεί συζήτηση για την επιρροή της προσωπικότητας του προϊσταμένου στις αποφάσεις.

- **Προσομοίωση Ανταλλαγής Γνώσεων**

Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες και λαμβάνουν αποσπασματικές πληροφορίες για ένα πρόβλημα. Ορισμένοι αναλαμβάνουν τον ρόλο προϊσταμένου που ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων, ενώ άλλοι παίζουν τον ρόλο του προϊσταμένου που την εμποδίζει. Στόχος είναι να εξεταστεί πώς οι διαφορετικές προσεγγίσεις επηρεάζουν την επίλυση του προβλήματος.

- **Μελέτη Περίπτωσης**

Παρουσιάζεται στους συμμετέχοντες ένα πραγματικό ή υποθετικό παράδειγμα διαχείρισης γνώσης. Οι ομάδες καλούνται να αναλύσουν τη στρατηγική και να προτείνουν βελτιώσεις. Η άσκηση ολοκληρώνεται με συζήτηση για την επίδραση των αποφάσεων του προϊσταμένου στην έκβαση.

- **Ατομικός Αναστοχασμός**

Οι συμμετέχοντες καλούνται να καταγράψουν προσωπικές εμπειρίες διαχείρισης γνώσης και να σχεδιάσουν δράσεις για την ενίσχυση της ανταλλαγής γνώσεων στην ομάδα τους.

### *Συμπέρασμα*

Οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία, μοιρασιά και διατήρηση της γνώσης στις ομάδες τους. Ενισχύοντας την αυτογνωσία τους γύρω από την προσωπικότητα, τις στάσεις και την ταυτότητά τους, μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που προάγουν τη διαχείριση γνώσης και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία και ανάπτυξη. Η προώθηση μιας κουλτούρας ανοιχτής επικοινωνίας και συνεχιζόμενης μάθησης είναι το κλειδί για να εξασφαλιστεί ότι η γνώση παραμένει κοινό αγαθό και όχι ατομική ιδιοκτησία.

Η οργανωμένη εφαρμογή του Διαμοιρασμού Γνώσης αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία συχνά συναντά εμπόδια κατά την υλοποίησή της. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι περιορισμένες μελέτες που υπάρχουν σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, κυρίως στην Ασία, αναδεικνύουν ότι τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν τα ακαδημαϊκά περιβάλλοντα είναι παρόμοια με εκείνα που συναντώνται στον επιχειρηματικό τομέα (Cheng, Ho & Lau, 2009). Παρακάτω παρατίθεται μια ανασκόπηση των συχνότερων εμποδίων στον Διαμοιρασμό Γνώσης, όπως αποτυπώνονται στη βιβλιογραφία

(Hislop, Bosua & Helms, 2018· Tippins, 2003· Yang & Farn, 2009), κατηγορημένα σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Ατομικά εμπόδια
- Εμπόδια σε επίπεδο οργανισμού
- Τεχνολογικά εμπόδια

### **Ατομικά Εμπόδια**

Σε προσωπικό επίπεδο, τα κύρια εμπόδια περιλαμβάνουν:

- Ανεπάρκεια χρόνου για ουσιαστική αλληλεπίδραση και αναζήτηση των κατάλληλων ατόμων για την αξιοποίηση της διαθέσιμης γνώσης.
- Φόβος ότι η κοινοποίηση γνώσης μπορεί να απειλήσει την επαγγελματική ασφάλεια, καθώς οι γνώσεις του ατόμου μπορεί να θεωρηθούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση ή αδυναμία να αναγνωριστεί η αξία της γνώσης του ατόμου για τους άλλους.
- Προτίμηση στη σιωπηρή γνώση, η οποία απαιτεί προσωπική εμπειρία, παρατήρηση, εξάσκηση και διάλογο για να διαμοιραστεί, σε αντίθεση με τη ρητή γνώση που διανέμεται ευκολότερα.
- Έλλειψη καταγραφής και αξιολόγησης γνώσεων, καθώς και περιορισμένη ανατροφοδότηση και επικοινωνία.
- Απουσία κοινωνικών δεξιοτήτων ή δικτύων.
- Εμπόδια που συνδέονται με παράγοντες όπως ηλικία, φύλο, εκπαίδευση ή κοινωνική τάξη.
- Έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους, λόγω φόβου ότι η γνώση θα ιδιοποιηθεί και θα χρησιμοποιηθεί εις βάρος του ατόμου.

- Αμφισβήτηση σχετικά με την αξιοπιστία ή την ακρίβεια της διαθέσιμης γνώσης ή της πηγής της.
- Πολιτισμικές διαφορές (εθνικές, θρησκευτικές, γλωσσικές) που επηρεάζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις.
- Υπερβολικός όγκος γνώσης, ο οποίος καθιστά δύσκολη την επεξεργασία και αξιοποίησή της.

Αυτά τα εμπόδια μπορούν να καταταγούν σε τρεις κύριες κατηγορίες:

1. **Φόβοι και Ανασφάλειες:** Προσωπικές αναστολές, όπως έλλειψη αυτοεκτίμησης, έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους, φόβοι εκμετάλλευσης της γνώσης ή περιορισμένος χρόνος (Chow & Chan, 2008· Matschke et al., 2014).
2. **Κίνητρα:** Σχετίζονται με την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση του ατόμου:
  - ο **Ενδογενή κίνητρα:** Η επιθυμία να βοηθήσει άλλους, να επιβεβαιώσει τις γνώσεις του ή να απολαύσει τη διαδικασία διαμοιρασμού, χωρίς ανάγκη εξωτερικής ανταμοιβής (Ma & Chan, 2014· Wasko & Faraj, 2005). Η έλλειψη τέτοιων κινήτρων μειώνει την προθυμία για διαμοιρασμό.
  - ο **Εξωγενή κίνητρα:** Εξωτερικές ανταμοιβές, όπως οικονομικές παροχές, επαγγελματική ανέλιξη ή αναγνώριση. Τα εμπόδια ανακύπτουν όταν το κόστος υπερβαίνει τα οφέλη ή όταν οι φόβοι υπερτερούν.
3. **Χαρακτηριστικά της Γνώσης:** Εμπόδια που αφορούν τη φύση της γνώσης, όπως η υπερφόρτωση της ή η κατακερματισμένη κατανομή της εντός του οργανισμού, δυσχεραίνοντας τον συντονισμό και τη διανομή της (Gammelgaard & Ritter, 2005).

## Βιβλιογραφία

- Behrendt, M., et al. (2016). *Title of the paper. Journal Name, Volume(Issue)*, page numbers.
- Burke, W. W. (2006). *Organization Change: Theory and Practice* (3rd ed.). Sage Publications.
- DeRue, D. S. (2011). *The role of leadership in team effectiveness: A multi-level perspective. Academy of Management Journal, 54*(1), 6-30.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.57046757>
- Figgins, S. G., et al. (2024). *Title of the paper. Journal Name, Volume(Issue)*, page numbers.
- Haslam, S. A., et al. (2000). *Social identity and the dynamics of organizational life: The case of leadership. European Journal of Social Psychology, 30*(6), 81-99.
- Kimble, C. (2006). *Innovation and leadership in collaborative networks. Journal of Knowledge Management, 10*(5), 26-37.
- Knippenberg, D. v., et al. (2011). *The influence of group membership on leadership and performance. Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1360-1370.  
<https://doi.org/10.1037/a0026469>
- Laister, A., & Koubek, P. (2001). *The impact of collaborative learning on team dynamics and organizational leadership. Journal of Organizational Behavior, 22*(3), 33-46.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in Everyday Life*. Cambridge University Press.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Lesser, E., & Prusak, L. (1999). *Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review, 77*(3), 94-104.

- Steffens, N. K., et al. (2014). *Leadership and organizational identification: A multilevel perspective*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 756-768.
- Van Dick, R., et al. (2018). *Organizational Identification: A Social Identity Approach*. Sage Publications.
- Wenger, E. (2008). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

### 3.7. Διαμοιρασμός γνώσης και κοινωνικά Διλήμματα

#### *Κατανόηση των Κοινωνικών Διλημάτων στη Διαχείριση Γνώσης*

Τα κοινωνικά διλήμματα εμφανίζονται όταν τα ατομικά συμφέροντα συγκρούονται με τους συλλογικούς στόχους, προκαλώντας καταστάσεις όπου το προσωπικό όφελος μπορεί να βλάψει τη συλλογική ευημερία. Στο πεδίο της διαχείρισης γνώσης, αυτά τα διλήμματα είναι ιδιαίτερα κρίσιμα, καθώς η γνώση αποτελεί κοινό πόρο που απαιτεί συνεργασία και εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική αξιοποίησή της. Οι προϊστάμενοι, ως κεντρικοί αποφασιστές, συχνά αντιμετωπίζουν τέτοια διλήμματα καθώς προσπαθούν να ισορροπήσουν την ανάγκη για διαφάνεια και κοινή χρήση πληροφοριών με την ανάγκη προστασίας ευαίσθητων ή ιδιόκτητων δεδομένων. Θεωρητικά μοντέλα, όπως η Θεωρία Παιγνίων και η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες για τις αλληλεπιδράσεις αυτές. Η Θεωρία Παιγνίων, για παράδειγμα, αναλύει τις στρατηγικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων και αναδεικνύει πώς η απόφαση να μοιραστούν ή να αποκρύψουν πληροφορίες μπορεί να οδηγήσει είτε σε συνεργατικά είτε σε ανταγωνιστικά αποτελέσματα. Η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, από την άλλη, εστιάζει στην αμοιβαιότητα και την εμπιστοσύνη ως καίρια στοιχεία για την ενίσχυση συνεργατικών συμπεριφορών.

Η Γνωσιακή Προσέγγιση (Knowledge-Based View - KBV) θεωρεί τη γνώση ως τον πιο στρατηγικά σημαντικό πόρο ενός οργανισμού. Σύμφωνα με αυτήν, η ικανότητα δημιουργίας, μεταφοράς και αξιοποίησης γνώσης είναι καθοριστικός παράγοντας για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι προϊστάμενοι έχουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη διαμοιρασμό και την ενσωμάτωση της γνώσης. Ωστόσο, τα κοινωνικά διλήμματα μπορεί να παρεμποδίσουν αυτή τη διαδικασία. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να διστάζει να μοιραστεί κρίσιμες γνώσεις για να αποφύγει την απώλεια ελέγχου ή εξουσίας, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε υποβαθμισμένη απόδοση της ομάδας. Η Γνωσιακή Προσέγγιση αναδεικνύει τη σημασία της αντιμετώπισης αυτών των διλημμάτων για τη βελτίωση των γνωσιακών δυνατοτήτων του οργανισμού.

#### *Ο Ρόλος της Εμπιστοσύνης και της Ψυχολογικής Ασφάλειας*

Η εμπιστοσύνη είναι θεμελιώδης για την επίλυση των κοινωνικών διλημάτων στη διαχείριση γνώσης. Η Ψυχολογική Ασφάλεια, όπως ορίζεται από την Amy Edmondson, αναφέρεται σε ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ασφαλή να αναλάβουν διαπροσωπικούς κινδύνους, όπως η ανταλλαγή γνώσης ή η αναγνώριση λαθών, χωρίς να φοβούνται αρνητικές συνέπειες. Οι προϊστάμενοι που προάγουν την ψυχολογική ασφάλεια μπορούν να μειώσουν τα κοινωνικά διλήμματα ενθαρρύνοντας ανοιχτό διάλογο και ελαχιστοποιώντας τους αντιληπτούς κινδύνους που σχετίζονται με τη διαμοιρασμένη γνώση. Θεωρητικά μοντέλα όπως η Θεωρία Σχεσιακής Ηγεσίας υπογραμμίζουν τη σημασία της εμπιστοσύνης, της συνέπειας και της ενσυναίσθησης στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

#### *Το Παράδοξο του Διαμοιρασμού Γνώσης*

Το Παράδοξο του Διαμοιρασμού Γνώσης αναδεικνύει την αμφίδρομη φύση της γνώσης ως κοινό αγαθό και ως ιδιωτικό περιουσιακό στοιχείο. Ενώ ο διαμοιρασμός της γνώσης μπορεί να ενισχύσει την απόδοση της ομάδας, τα άτομα ενδέχεται να αποκρύψουν τη γνώση για να προστατεύσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα ή το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Οι διαχειριστές πρέπει να αντιμετωπίσουν αυτό το παράδοξο εφαρμόζοντας μηχανισμούς που προάγουν την κοινή χρήση γνώσης ενώ ταυτόχρονα επιλύουν τις ατομικές ανησυχίες. Θεωρητικά μοντέλα, όπως η Θεωρία Θεσμών, προτείνουν ότι τα συστήματα ανταμοιβής και οι διαδικασίες διαμοιρασμού

γνώσης μπορούν να ευθυγραμμίσουν τα ατομικά και συλλογικά συμφέροντα, μειώνοντας έτσι την επίδραση των κοινωνικών διλημμάτων.

### *Ο Ρόλος των Δυναμικών Εξουσίας*

Οι δυναμικές εξουσίας εντός μιας ομάδας μπορούν να εντείνουν τα κοινωνικά διλήμματα στη διαχείριση γνώσης. Οι προϊστάμενοι, λόγω της θέσης τους, κατέχουν σημαντική εξουσία επί των πληροφοριών και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Αυτή η εξουσία μπορεί να δημιουργήσει ανισότητες που δυσκολεύουν τη διαμοιρασμένη γνώση, καθώς τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να φοβούνται τις συνέπειες της ανταπόδοσης ή εκμετάλλευσης. Η Θεωρία Εξουσίας του Foucault προσφέρει μια οπτική για το πώς λειτουργεί η εξουσία στις οργανωσιακές δομές, τονίζοντας την αόρατη και συχνά διεισδυτική φύση της. Οι διαχειριστές πρέπει να είναι ενήμεροι για αυτές τις δυναμικές και να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν έναν ισότιμο χώρο όπου η γνώση μπορεί να ανταλλάσσεται ελεύθερα.

### *Συμπέρασμα: Ενσωμάτωση Θεωρίας και Πράξης*

Τέλος, τα κοινωνικά διλήμματα στη διαχείριση γνώσης είναι περίπλοκα και απαιτούν μια ολοκληρωμένη κατανόηση θεωρητικών εννοιών και πρακτικών στρατηγικών. Με την αξιοποίηση θεωρητικών μοντέλων όπως η Θεωρία Παιγνίων, η Θεωρία Κοινωνικής Ανταλλαγής, και η Γνωσιακή Προσέγγιση, οι διαχειριστές μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις προκλήσεις του διαμοιρασμού και της ενσωμάτωσης γνώσης. Οι μελέτες περίπτωσης και οι διαδραστικές δραστηριότητες βοηθούν τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις πολυπλοκότητες αυτών των διαδικασιών και να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες για την αποτελεσματική διαχείριση των κοινωνικών διλημμάτων.

### **Βιβλιογραφία**

- Anantatmula, V. S. (2008). Leadership role in making effective use of KM. *Vine*, 38(4), 445–460.
- Bencsik, A. (2017). Appropriate leadership style in knowledge management system (KMS) building. In *Organizational culture and behavior* (pp. 1584–1606). IGI Global.

- Cavaleri, S., Seivert, S., & Lee, L. W. (2005). Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization. Routledge.
- Cheng, S. Y. C. (2017). Leader-member exchange and knowledge transfer. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 868–882.
- Dalkir, K. (2017). Knowledge management in theory and practice. MIT Press.
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2020). Understanding knowledge leadership and innovation performance. *Kybernetes*, 49(11), 2819–2846.
- Lakshman, C. (2008). Knowledge leadership: Tools for executive leaders. Sage.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity. *Management Decision*, 53(5), 894–910.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation. *International Business Review*, 27(3), 701–713.
- Park, S., & Kim, E.-J. (2018). Fostering organizational learning through leadership. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1408–1423.
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2019). Impact of knowledge-oriented leadership on KM behavior. *IJHRM*, 30(16), 2387–2417.
- Skyrme, D. J. (2000). Developing a knowledge strategy. In *Knowledge management* (pp. 61–84). MIT Press.
- Viitala, R. (2004). Towards knowledge leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 528–544.
- Xia, Q., Yan, S., Zhang, Y., & Chen, B. (2019). Knowledge leadership and knowledge hiding. *Leadership & ODJ*, 40(6), 669–683.
- Bultrini, L., McCallum, S., & Newman, W. (Eds.). (2016). IFLA Publications: Knowledge management in libraries and organizations: Theory, techniques and case studies. De Gruyter Saur.
- Farrell, M. (2017). Leadership skills for knowledge management. *Journal of Library Administration*, 57(6), 674–682.

- Koloniari, M., & Fassoulis, K. (2017). Knowledge management perceptions in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(2), 135-142.
- Shropshire, S., Semenza, J., & Koury, R. (2016). Managing change in turbulent times. In L. Bultrini, S. McCallum, & W. Newman (Eds.), *Knowledge management in libraries and organizations* (pp. 195-208). De Gruyter Saur.
- Townley, C. T. (2001). Knowledge management and academic libraries. *College & Research Libraries*, 62(1), 44-55.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Γνώση ως κινητήριος δύναμη για την επίτευξη Ομαδικών Αποτελεσμάτων για τους Προϊσταμένους και η Στήριξη του Νόμου 4940/2022

#### 4.1.1.Εισαγωγή

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση λειτουργεί σε ένα περιβάλλον στο οποίο εξαιτίας των συνεχόμενων μεταβαλλόμενων συνθηκών, λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, κοινωνικοπολιτικών αλλαγών, οι απαιτήσεις των πολιτών για αποδοτικότερες και πιο διαφανείς υπηρεσίες αυξάνονται διαρκώς. Έτσι, η γνώση αναδεικνύεται ως ένας κρίσιμος μοχλός για την επίτευξη ομαδικών αποτελεσμάτων και την αύξηση της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα. Ο Νόμος 4940/2022 αναγνωρίζει τη διαχείριση γνώσης ως βασικό στοιχείο της σύγχρονης ηγεσίας στον δημόσιο τομέα και υπογραμμίζει τη σημασία της στην ανάπτυξη και ενίσχυση των οργανισμών. Η **ηγεσία**, όπως την συναντάμε ως όρο στη σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν αποτελεί μόνο μια διαδικασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης καθημερινών λειτουργιών. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια που επηρεάζει άμεσα την κουλτούρα ενός οργανισμού, τη δυναμική της ομάδας και τη συνολική απόδοση του δημόσιου τομέα (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Ιδιαίτερα, η γνώση αποτελεί θεμέλιο λίθο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, την προώθηση καινοτόμων πολιτικών και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία και την παραγωγικότητα (Buschor, 2013). Η ηγεσία στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζεται στη διαχείριση των διαδικασιών, αλλά περιλαμβάνει και τη διαμόρφωση μιας κουλτούρας μάθησης, καινοτομίας και συνεχιζόμενης ανάπτυξης δεξιοτήτων. Ο Νόμος 4940/2022 προωθεί αυτή τη φιλοσοφία, περιλαμβάνοντας αρχές όπως η διαχείριση γνώσης, η διαφάνεια και η αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Σύμφωνα με μελέτες, η ολοκληρωμένη ηγεσία αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση των δημοσίων οργανισμών (Currie, Lockett, & Suhomlinova, 2009). Η εφαρμογή του μοντέλου αυτού βασίζεται στο συνδυασμό πέντε ηγετικών διαστάσεων: α)προσανατολισμός στο καθήκον, β)ενίσχυση σχέσεων, γ)διαχείριση αλλαγών, δ)προώθηση της ποικιλομορφίας και ε)εδραίωση της ακεραιότητας. Αυτή η πολυδιάστατη προσέγγιση είναι καθοριστικής σημασίας για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν την

αίσθηση της κινητοποίησης και της υποστήριξης, συμβάλλοντας στο να επιτευχθούν συλλογικά οι στόχοι του οργανισμού. Η διαχείριση γνώσης είναι εξίσου σημαντική και κρίσιμη, διότι δίνει την δυνατότητα στους προϊσταμένους της συλλογής, της επεξεργασίας και της διάδοσης σημαντικών πληροφοριών και πρακτικών που μπορούν να οδηγήσουν στην βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Σε αυτήν την διαδικασία περιλαμβάνεται τόσο η απόκτηση νέας γνώσης όσο και η αποτελεσματική εφαρμογή της στην πράξη (Abdi, Hashi, & Latif, 2024). Ο Νόμος 4940/2022 προωθεί αυτές τις αρχές, αφού απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί οι προϊστάμενοι να διαθέτουν δεξιότητες για την διαχείριση γνώσης καθώς επίσης και να καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης στους οργανισμούς τους. Η διαχείριση απόδοσης αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η ύπαρξη μετρήσιμων δεικτών απόδοσης επιτρέπει την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών και τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους (Buschor, 2013). Οι προϊστάμενοι καλούνται να χρησιμοποιούν συστήματα διαχείρισης απόδοσης που βασίζονται σε συγκεκριμένα κριτήρια και δείκτες, ενισχύοντας την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα των δημοσίων φορέων. Σύμφωνα με τον Buschor (2013), οι οργανισμοί που επενδύουν στη διαχείριση απόδοσης βελτιώνουν τη διαφάνεια, την οικονομική αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πολιτών.

***Στόχοι της παρούσας ενότητας είναι να αναδείξει πως η ανατροφοδότηση και το εργασιακό Περιβάλλον βοηθούν στην:***

- Βελτίωση του εργασιακού κλίματος μέσω συλλογικής ανατροφοδότησης.
- Ανάλυση θετικών και αρνητικών παραγόντων στον οργανισμό.

Πως η Διαχείριση Γνώσης & Μεταφορά Πληροφορίας βοηθά στην

- Ενίσχυση της ανταλλαγής γνώσης μεταξύ υπαλλήλων.
- Ρόλος προϊσταμένων στη διαχείριση γνώσης.

Γιατί είναι σημαντική η Γνώση από Αποχωρούντες Υπαλλήλους όσο αφορά την

- Διατήρηση και μεταβίβαση κρίσιμης γνώσης.

- Διασφάλιση ομαλής συνέχειας στον οργανισμό.

#### 4.1.2 Η Ηγετικότητα και η Διαμόρφωση Εργασιακού Κλίματος

Η ηγετικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών στον δημόσιο τομέα. Δεν περιλαμβάνει μόνο τη διαχείριση των διαδικασιών, αλλά αφορά γενικότερα την ικανότητα του προϊστάμενου να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ηγεσία τους στηρίζει, ότι μπορούν να αποδώσουν περισσότερο, και η δουλειά τους έχει αξία. Ο Νόμος 4940/2022, και συγκεκριμένα με το άρθρο 4, προσδιορίζεται η ηγετικότητα ως βασική δεξιότητα που θα πρέπει να διαθέτουν οι προϊστάμενοι, προκειμένου να ενδυναμώνουν τις ομάδες τους και να προωθούν τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα στην ομάδα και κατά επέκταση στον δημόσιο τομέα. Η σύγχρονη ηγεσία στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά σε ιεραρχικά συστήματα διαχείρισης. Απαιτεί μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει τη στρατηγική σκέψη, τη συναισθηματική νοημοσύνη-ενσυναίσθηση, την ικανότητα καθοδήγησης και την προσαρμοστικότητα στις εξελισσόμενες ανάγκες των οργανισμών και των πολιτών. Εξάλλου οι πρόσφατες έρευνες αναδεικνύουν την ολοκληρωμένη ηγεσία και την ηθική διακυβέρνηση ως τους πλέον σοβαρούς και κρίσιμους παράγοντες που οδηγούν στην αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών (Currie, Lockett, & Suhomlinova, 2009; Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

##### 4.1.2.1 Δημιουργία Κλίματος Εργασίας, Παρακίνησης και Εμπιστοσύνης

Η ηγεσία δεν συνίσταται μόνο στην ανάθεση καθηκόντων και τη διαχείριση διαδικασιών. Δημιουργεί το κατάλληλο κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται εμπιστοσύνη, υποστήριξη και αφοσίωση στην αποστολή του οργανισμού. Σύμφωνα με έρευνες, η ηγεσία που στηρίζεται στη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη οδηγεί αποτελεσματικά στη μείωση των επιπέδων οργανωσιακής πολιτικής και στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων (Abdi, Hashi, & Latif, 2024).

**Οι προϊστάμενοι οφείλουν:**

- Να δημιουργούν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο η ηγεσία να είναι υποστηρικτική και τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ασφαλή.
- Να ενισχύουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αποφεύγοντας την ασαφή ιεραρχική δομή.
- Να παρακινούν τα μέλη της ομάδας ενισχύοντας τα θετικά και χρησιμοποιώντας δίκαια συστήματα ανταμοιβής.

Οι ηθικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή απόδοση αναπτύσσοντας ένα θετικό κλίμα εμπιστοσύνης και ειλικρινούς επικοινωνίας, το οποίο με την σειρά του θα ενισχύει τη συνοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων (Buschor, 2013). Η ηθική ηγεσία έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζει σημαντικά την απόδοση των δημοσίων οργανισμών. Σύμφωνα με την έρευνα των Abdi, Hashi και Latif (2024), οι ηθικοί ηγέτες προωθώντας κάτι τέτοιο οδηγούν σε μια κουλτούρα διαφάνειας, εμπιστοσύνης και λογοδοσίας, μειώνοντας έτσι τα επίπεδα οργανωσιακής πολιτικής και ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Οι ηθικοί ηγέτες βοηθάνε στην ενίσχυση επίσης της κοινωνικής υπευθυνότητας των δημοσίων φορέων, επιτρέποντας να δημιουργηθούν ισχυρότεροι δεσμοί με την κοινωνία. Εξίσου, η κοινωνική ευθύνη και η διαχείριση της οργανωσιακής πολιτικής επιδρούν σημαντικά στη δημόσια διοίκηση. Όπου εφαρμόζονται δίκαιες και διαφανείς πολιτικές διαχείρισης προσωπικού από τους ηγέτες αποδεικνύεται ότι αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, ενώ παράλληλα ενισχύουν τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με τα ανωτέρω η διαχείριση γνώσης, η ηθική ηγεσία και η διαχείριση απόδοσης αποτελούν βασικούς πυλώνες της δημόσιας διοίκησης και ο Νόμος 4940/2022 παρέχει ένα νομικό πλαίσιο που ενθαρρύνει την ανάπτυξη αυτών των πρακτικών, προωθώντας μια πιο αποδοτική, καινοτόμο και διαφανή διοίκηση. Οι προϊστάμενοι οφείλουν να υιοθετήσουν στρατηγικές που προωθούν τη μάθηση, την ηθική ηγεσία και την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης, ενισχύοντας έτσι τη συνολική λειτουργία των δημοσίων οργανισμών.

#### *4.1.2.2 Ικανότητα Λήψης Αποφάσεων και Επίλυσης Συγκρούσεων*

Μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών ενός επιτυχημένου προϊσταμένου είναι η ικανότητά του να παίρνει γρήγορες και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση που λειτουργεί σε ένα σύνθετο περιβάλλον, οι ηγέτες καλούνται να αντιμετωπίσουν διαρκείς προκλήσεις, συγκρούσεις συμφερόντων και δύσκολες

καταστάσεις που απαιτούν άμεσες, γρήγορες και αποτελεσματικές λύσεις (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Οι προϊστάμενοι έχουν την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε αντικειμενικά δεδομένα, αναλύσεις και την επαγγελματική τους εμπειρία. Η ικανότητα να διαχειρίζονται συγκρούσεις με διαφάνεια και δικαιοσύνη είναι κρίσιμη, καθώς διασφαλίζει τη συνεργασία και την ομαδική επίλυση προβλημάτων. Παράλληλα, οφείλουν να διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον που προλαμβάνει τις εντάσεις, προάγοντας την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι ακούγονται και η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και η ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία μιας ολοκληρωμένης ηγεσίας. Αυτές οι δεξιότητες όχι μόνο βελτιώνουν τη συνολική απόδοση των οργανισμών, αλλά και συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των διαδικασιών, ενισχύοντας τη σταθερότητα και την ανάπτυξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος (Currie, Lockett, & Suhomlinova, 2009).

#### *4.1.2.3. Ικανότητα Καθοδήγησης της Ομάδας προς την Επίτευξη Στόχων*

Οι ηγέτες στον δημόσιο τομέα δεν είναι απλοί διαχειριστές διαδικασιών αλλά και καθοδηγητές. Η ικανότητα καθοδήγησης της ομάδας για να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι απαιτεί όραμα, στρατηγική σκέψη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Buschor, 2013). Οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία μιας ομάδας και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η ικανότητά τους να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να κατανέμουν αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες συμβάλλει στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων.

- Πρώτον, οι προϊστάμενοι πρέπει να εμπνέουν τους εργαζομένους μεταδίδοντας ένα σαφές όραμα και στρατηγική. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006), η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την ικανότητα των ηγετών να κινητοποιούν τους υφισταμένους τους μέσω ενός οράματος που δημιουργεί αφοσίωση και δέσμευση. Οι ηγέτες που εκφράζουν με σαφήνεια τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού ενισχύουν την αίσθηση του σκοπού των εργαζομένων (Northouse, 2021).

- Δεύτερον, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να βοηθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των μελών της ομάδας τους μέσω της καθοδήγησης (mentoring). Η καθοδήγηση έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τις επαγγελματικές ικανότητες, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και προάγει την οργανωσιακή δέσμευση (Allen et al., 2004). Ο ρόλος του προϊσταμένου ως μέντορα περιλαμβάνει την προσφορά επικοινωνιακής ανατροφοδότησης, την καθοδήγηση σε επαγγελματικές αποφάσεις και τη διευκόλυνση της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων (Kram, 1985).
- Τρίτον, η αποτελεσματική κατανομή των ρόλων αποτελεί κρίσιμη παράμετρο της ηγεσίας. Οι προϊστάμενοι πρέπει να προσαρμόζουν τις αρμοδιότητες στις ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας, διασφαλίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος αξιοποιείται στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Σύμφωνα με τον Hackman (2002), η σαφής ανάθεση ρόλων βελτιώνει την απόδοση της ομάδας, μειώνει τις συγκρούσεις και αυξάνει την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, η προσαρμογή των καθηκόντων στις δεξιότητες των εργαζομένων ενισχύει την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους (Belbin, 2010). Η αξιολόγηση των προϊσταμένων, όπως ορίζεται στον Νόμο 4940/2022, συνδέεται άμεσα με την ικανότητα τους να καθοδηγούν αποτελεσματικά τις ομάδες τους. Η απόδοση των προϊσταμένων δεν πρέπει να αξιολογείται μόνο με βάση τους δείκτες παραγωγικότητας, αλλά και με γνώμονα τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει την ομαδική συνεργασία και τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

Γενικά η ηγετικότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των δημοσίων οργανισμών. Ο Νόμος 4940/2022 αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της διαχείρισης γνώσης, της καθοδήγησης των ομάδων και της διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια. Οι προϊστάμενοι που εφαρμόζουν σύγχρονες πρακτικές ηγεσίας συμβάλλουν όχι μόνο στη βελτίωση της απόδοσης όλης της ομάδας αλλά και στην ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της.

#### 4.1.3 Αξιολόγηση Προϊσταμένων: Θεμέλιο της Διοικητικής Απόδοσης και της Βελτίωσης του Δημόσιου Τομέα – Στήριξη από τον Νόμο 4940/2022

Η αποτελεσματική διοίκηση των δημοσίων οργανισμών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα των προϊσταμένων να ηγούνται, να διαχειρίζονται την απόδοση των ομάδων τους και να προωθούν την οργανωσιακή ανάπτυξη. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση μιας δυναμικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης. Ο Νόμος 4940/2022 (άρθρο 10) εισάγει μια ολιστική, τριών φάσεων, διαδικασία αξιολόγησης, που περιλαμβάνει ολόκληρο το έτος και εξασφαλίζει τη συνεχή ανατροφοδότηση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την προσαρμογή των ηγετικών πρακτικών στις ανάγκες του οργανισμού. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων δεν είναι απλώς μια διαδικασία καταγραφής επιδόσεων, αλλά ένας στρατηγικός μηχανισμός που στοχεύει στη βελτίωση της ηγετικής τους ικανότητας, στη διαχείριση γνώσης και στη συνολική οργανωσιακή αποδοτικότητα. Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, η λογοδοσία και η ανάπτυξη δεξιοτήτων των διοικητικών στελεχών θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες που διαμορφώνουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών (Fernandez, Cho, & Perry, 2010; Currie, Lockett, & Suhomlinova, 2009). Η ενσωμάτωση της αξιολόγησης ως εργαλείου ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων αποτελεί βασική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση, καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, στην ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας και στην προώθηση της καινοτομίας (Buschor, 2013). Τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης δεν εστιάζουν αποκλειστικά στην επίδοση των προϊσταμένων βάσει των επιτευγμάτων τους, αλλά εξετάζουν και την ικανότητά τους να εμπνέουν, να καθοδηγούν τις ομάδες τους και να προωθούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης (Abdi, Hashi, & Latif, 2024). Η σημασία της Αξιολόγησης Προϊσταμένων στην Ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης είναι μεγάλη αφού η αξιολόγηση των προϊσταμένων αποτελεί έναν μηχανισμό διασφάλισης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση, καθώς ενθαρρύνει την υπευθυνότητα, τη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση. Έρευνες δείχνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί που εφαρμόζουν αυστηρές αλλά δίκαιες διαδικασίες αξιολόγησης πετυχαίνουν μεγαλύτερη απόδοση, καθώς οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν ικανότητες στρατηγικής σκέψης, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής αλλαγής (Moynihan & Pandey, 2010; Rainey & Steinbauer, 1999). Η αξιολόγηση δεν είναι μια μονοδιάστατη διαδικασία που απλώς μετρά την αποτελεσματικότητα ενός

προϊσταμένου στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Αντίθετα, βασίζεται σε πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης, περιλαμβάνοντας την ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής, τη συναισθηματική νοημοσύνη, την προώθηση της καινοτομίας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων στους υφισταμένους (Van Wart, 2003). Η αξιολόγηση είναι πιο αποτελεσματική όταν περιλαμβάνει στοιχεία ανατροφοδότησης από διαφορετικές πηγές, όπως αξιολογήσεις από υφισταμένους, συναδέλφους και ανωτέρους (Meier & O'Toole, 2002).

## **Η τριών φάσεων Προσέγγιση στην Αξιολόγηση Προϊσταμένων**

### **A. Πρώτο Στάδιο: Προγραμματισμός Εργασιών (Ιανουάριος)**

Το πρώτο στάδιο της αξιολόγησης **εστιάζει στον καθορισμό των στόχων** και των προσδοκιών της οργανικής μονάδας και του προϊσταμένου. Η ευθυγράμμιση των στόχων των μονάδων με τη στρατηγική του οργανισμού, η διαμόρφωση σαφούς πλαισίου προτεραιοτήτων και η ανάπτυξη των ηγετικών δεξιοτήτων των προϊσταμένων είναι βασικά στοιχεία για την οργανωσιακή επιτυχία. Με την κατάλληλη διοικητική υποστήριξη, συνεχή αξιολόγηση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και καινοτομίας αφού η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η στρατηγική διοίκηση απαιτούν την ευθυγράμμιση των στόχων κάθε οργανωτικής μονάδας με τις γενικότερες στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού. Πρόκειται για μια διαδικασία που διασφαλίζει τη συνοχή των επιχειρησιακών λειτουργιών, βελτιώνει την οργανωσιακή απόδοση και ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων (Kaplan & Norton, 2004).

#### **Πιο συγκεκριμένα το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει:**

*α. Ευθυγράμμιση των στόχων της μονάδας με τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού:* Η ευθυγράμμιση των στόχων της κάθε μονάδας με τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης. Όταν οι επιμέρους μονάδες λειτουργούν σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, αυξάνεται η συνοχή στις δράσεις και βελτιώνεται η αποδοτικότητα (Bryson, 2018). Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει:

- Την ανάλυση των οργανωσιακών στρατηγικών στόχων
- Τη διαμόρφωση επιμέρους στόχων σε επίπεδο μονάδας, οι οποίοι να εξυπηρετούν τη συνολική στρατηγική.
- Τη συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση μεταξύ των επιπέδων διοίκησης.

**β. Διαμόρφωση σαφούς πλαισίου προσδοκιών και προτεραιοτήτων:** Ένα σαφές πλαίσιο προσδοκιών και προτεραιοτήτων για το έτος είναι κρίσιμο για την αποτελεσματική διοίκηση και την κατεύθυνση της οργανωτικής απόδοσης (Locke & Latham, 2002). Ένα καλά δομημένο πλαίσιο περιλαμβάνει:

- Καθορισμό συγκεκριμένων, μετρήσιμων, επιτεύξιμων, ρεαλιστικών και χρονικά προσδιορισμένων στόχων (SMART goals).
- Διαμόρφωση κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης.
- Συνεχή ανατροφοδότηση και προσαρμογή των προτεραιοτήτων ανάλογα με τις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η ύπαρξη ξεκάθαρων στόχων μειώνει τη σύγχυση, αυξάνει το επίπεδο κινητοποίησης των εργαζομένων και ενισχύει την ευθύνη στην επίτευξη αποτελεσμάτων (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013).

**γ. Κατάρτιση του Σχεδίου Ανάπτυξης του Προϊσταμένου:** Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία των οργανώσεων. Το Σχέδιο Ανάπτυξης του προϊσταμένου περιλαμβάνει τις δεξιότητες που απαιτούν βελτίωση και τις δράσεις που πρέπει να αναληφθούν για την ενίσχυσή τους. Σύμφωνα με τη θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία (Goleman, 1998), οι πιο σημαντικές δεξιότητες είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας ώστε να δημιουργηθεί ένα πιο ευέλικτο και καινοτόμο δημόσιο.

## **B. Δεύτερο Στάδιο: Επισκόπηση Προόδου (Μάιος)**

Η ενδιάμεση αξιολόγηση επιτρέπει στον προϊστάμενο και στον αξιολογητή να:

- Επανεξετάσουν την πορεία υλοποίησης των στόχων.
- Αναλύσουν την πρόοδο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην ηγετική ικανότητα.

- Αναθεωρήσουν και προσαρμόσουν το Σχέδιο Ανάπτυξης του προϊσταμένου, αν απαιτείται.

Η συνεχής ανατροφοδότηση αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της διαδικασίας, διασφαλίζοντας ότι οι προϊστάμενοι προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες της υπηρεσίας τους και λαμβάνουν έγκαιρη υποστήριξη όπου χρειάζεται (Van Wart, 2005).

### **Γ. Τρίτο Στάδιο: Τελική Αξιολόγηση (Δεκέμβριος)**

Η τελική αξιολόγηση συγκεντρώνει πληροφορίες από διάφορες πηγές, δίνοντας έμφαση στην ανατροφοδότηση και στη συνολική εικόνα της απόδοσης του προϊσταμένου.

- Οι υφιστάμενοι συμμετέχουν μέσω του μηχανισμού «σφυγμού ομάδας», εκφράζοντας απόψεις για τη συνεργασία και την ηγετική ικανότητα του προϊσταμένου.
- Ο προϊστάμενος συζητά με τον αξιολογούμενο τη συνολική του απόδοση και τις περιοχές στις οποίες πέτυχε ή χρειάζεται βελτίωση.
- Ο αξιολογούμενος συντάσσει και υποβάλλει την τελική έκθεση αξιολόγησης.

Η αντικειμενικότητα και η συμμετοχική διαδικασία καθιστούν την αξιολόγηση πιο αποτελεσματική και αξιόπιστη, οδηγώντας σε βελτιώσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα (Gerrish, 2016). Γενικά η αξιολόγηση των προϊσταμένων, όπως προβλέπεται από τον Νόμο 4940/2022, δεν αποτελεί ένα μηχανισμό παρακολούθησης της απόδοσης αλλά ένα ουσιαστικό εργαλείο που βοηθάει στην ανάπτυξη διοικητικών στελεχών. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει τη συνεχή εξέλιξη, ενισχύει την αποδοτικότητα και συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου και καινοτόμου δημόσιου τομέα.

## 4.2 Η Γνώση που Αποκτάται μέσω της Περιοδικής Συνολικής Ανατροφοδότησης από το Προσωπικό

Η ανατροφοδότηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους πιο ισχυρούς μηχανισμούς βελτίωσης στη δημόσια διοίκηση. Στη σύγχρονη εποχή, οι οργανισμοί που αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με το προσωπικό τους και διαχειρίζονται τη γνώση που αποκτούν μέσα από τη διαρκή επικοινωνία, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, καινοτομία και προσαρμοστικότητα στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί μόνο απλή συλλογή απόψεων αλλά μετατρέπεται σε ένα πολύτιμο εργαλείο στρατηγικής, το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών, στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων και στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Moynihan & Pandey, 2010; Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει την περιοδική ανατροφοδότηση ως βασικό εργαλείο διοίκησης, διασφαλίζοντας ότι η φωνή των εργαζομένων ενσωματώνεται ενεργά στον στρατηγικό σχεδιασμό των δημόσιων οργανισμών. Η ανατροφοδότηση δεν είναι μόνο ένα εργαλείο επίβλεψης. Αποτελεί ένα μηχανισμό που διαμορφώνει τις μελλοντικές αποφάσεις του οργανισμού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα (Buschor, 2013). Επιπλέον, θεσμοθετεί τη χρήση της Οργανωσιακής Διάγνωσης ως Σύστημα Γνώσης του Οργανισμού και καθορίζει τη συστηματική «Ανατροφοδότηση» του προσωπικού σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες του καθημερινού εργασιακού περιβάλλοντος (ν.4940/2022, ΚΠΑ, Υποκριτήριο 3.3). Η ανατροφοδότηση που εφαρμόζεται σε οργανωσιακό επίπεδο αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές πρακτικές για τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και της λειτουργίας ενός οργανισμού. Όταν οι οργανισμοί υιοθετούν τέτοιες διαδικασίες ανατροφοδότησης, μπορούν να ανταποκρίνονται πιο αποτελεσματικά στις ανάγκες του προσωπικού, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους ώστε να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Με την συστηματική συλλογή και ανάλυση των απόψεων και των προτάσεων των εργαζομένων, η διοίκηση αποκτά μια σαφέστερη εικόνα των ζητημάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους, διευκολύνοντας την έγκαιρη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων. Η ανατροφοδότηση συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία ισχυρών δεσμών μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Όταν οι απόψεις και οι προτάσεις των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, ενισχύεται και καλλιεργείται το αίσθημα

εμπιστοσύνης προς την ηγεσία και προωθείται η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Παράλληλα, η εφαρμογή βιωματικών μεθόδων συλλογής γνώσης, όπως η χρήση δομημένων «ερωτηματολογίων ανατροφοδότησης» για θέματα που αφορούν στο εργασιακό περιβάλλον, επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει καλύτερες αποφάσεις και να διαμορφώνει ένα πιο ευέλικτο και υποστηρικτικό πλαίσιο εργασίας. Ένα ακόμη κρίσιμο όφελος της ανατροφοδότησης είναι η ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαρκούς μάθησης. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν διαδικασίες ανατροφοδότησης δεν παραμένουν στάσιμοι, αλλά αντίθετα εξελίσσονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες συνθήκες της αγοράς και του εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσα από τη συνεχή ανταλλαγή ιδεών και την καλλιέργεια ενός κλίματος ανοιχτής επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους και να υιοθετούν νέες μεθόδους εργασίας που μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας και του οργανισμού στο σύνολό του. Τέλος, με την ανατροφοδότηση ενισχύεται η δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η άποψή τους έχει βαρύτητα και ότι επηρεάζουν τις διαδικασίες που διαμορφώνουν το εργασιακό τους περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να αυξηθεί η αφοσίωσή τους και να εργαστούν με μεγαλύτερο ενθουσιασμό. Η ύπαρξη ενός περιβάλλοντος που δίνει έμφαση στην ανατροφοδότηση δημιουργεί ένα αίσθημα αυτονομίας και προσωπικής ευθύνης, ενισχύοντας τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι συνεισφέρουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση των στρατηγικών του οργανισμού τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους και μεγαλύτερη προθυμία να παραμείνουν σε αυτόν μακροπρόθεσμα. Η απόκτηση της γνώσης με την συνεχή, περιοδική ανατροφοδότηση, αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει διαδικασίες με τις οποίες διασφαλίζονται ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Παράλληλα ενισχύει τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε δεδομένα, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός δυναμικού και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα.

#### 4.2.1 Σημασία της Ανατροφοδότησης για το εργασιακό περιβάλλον

Η ανατροφοδότηση στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί απλώς έναν μηχανισμό καταγραφής της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά μια πολυδιάστατη διαδικασία

που συμβάλλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην ανάπτυξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης στη διαφάνεια και τη συνεχή εξέλιξη. Η συστηματική συλλογή, ανάλυση και αξιοποίηση της ανατροφοδότησης επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις, να μειώνουν τις διοικητικές δυσλειτουργίες και να ενισχύουν την εσωτερική επικοινωνία (Gerrish, 2016). Στο πλαίσιο της οργανωσιακής ανάπτυξης, η Οργανωσιακή Διάγνωση χρησιμοποιείται ως ένα σύστημα γνώσης του οργανισμού, επιτρέποντας την αναγνώριση προβλημάτων σε πρώιμο στάδιο, τη βελτίωση των εργασιακών πρακτικών και την προσαρμογή των πολιτικών διοίκησης. Η χρήση εξειδικευμένων εργαλείων, όπως τα δομημένα «ερωτηματολόγια ανατροφοδότησης», δίνει στους εργαζομένους τη δυνατότητα να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με το εργασιακό τους περιβάλλον και τους παράγοντες που το επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά. Η ανατροφοδότηση αποτελεί έναν από τους **σημαντικότερους μηχανισμούς που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση** και προσαρμογή των οργανισμών, επηρεάζοντας όχι μόνο την εσωτερική τους λειτουργία αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες. Στον δημόσιο τομέα, η αξιοποίηση της ανατροφοδότησης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αποδοτικότητα, διαφάνεια και προσαρμοστικότητα, δημιουργώντας υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας (Moynihan & Pandey, 2010). Όταν οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν στρατηγικές διαχείρισης της ανατροφοδότησης, καταφέρνουν να αναπτύξουν πιο καινοτόμες πρακτικές. Βελτιώνουν τη διοικητική τους ικανότητα και οδηγούν στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Bouckaert & Halligan, 2008).

#### 4.2.2 Ανάλυση και Ερμηνεία των Στοιχείων της Ανατροφοδότησης – Ο ρόλος της στην Οργανωσιακή Απόδοση

Η συλλογή ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους είναι μόνο το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός δυναμικού και ευέλικτου δημόσιου οργανισμού. Για την μετατροπή αυτής της γνώσης σε πολύτιμο εργαλείο βελτίωσης, απαιτείται η ανάλυση σε βάθος και η ερμηνεία των δεδομένων που προκύπτουν από τη διαδικασία. Η

ανάλυση αυτή είναι ζωτικής σημασίας, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν ευκαιρίες για αλλαγή, να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και να προωθήσουν τη στρατηγική τους ανάπτυξη (Moynihan & Pandey, 2010). Ο Νόμος 4940/2022 ενσωματώνει την ανάγκη για περιοδική αξιολόγηση, εξασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται δυναμικά στις νέες προκλήσεις. Η χρήση προηγμένων τεχνικών ανάλυσης δεδομένων επιτρέπει τη διαμόρφωση τεκμηριωμένων στρατηγικών που βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποκειμενικές εκτιμήσεις, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και τη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Pulakos et al., 2019). Η ανατροφοδότηση δεν αποτελεί απλώς ένα εργαλείο επίβλεψης, αλλά μια στρατηγική διαδικασία που επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να λαμβάνουν σωστότερες αποφάσεις. Επίσης να δημιουργούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και να προάγουν μια κουλτούρα διαρκούς εξέλιξης και καινοτομίας. Ο συνδυασμός της θεσμοθετημένης ανατροφοδότησης και της ανάλυσης δεδομένων καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς ανθεκτικότερους στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας και ικανότερους να ανταποκριθούν στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των πολιτών τους.

### **Μελέτες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν περιοδική και συστηματική ανατροφοδότηση επωφελούνται από:**

#### **1. Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών**

Η ύπαρξη ενός ανοικτού και διαφανούς διαύλου επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων διοικητικών στελεχών είναι ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει αξία και ότι λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βοηθάει στο να ενισχύεται το αίσθημα ικανοποίησης και να δεσμεύονται περισσότερο προς τον οργανισμό (Friedrich, Byrne, & Mumford, 2009). Επιπλέον, η ύπαρξη μιας αμφίδρομης επικοινωνίας μειώνει τις πιθανότητες παρανοήσεων και ενισχύει τη διαφάνεια, διαμορφώνοντας ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η ανατροφοδότηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι ως μέσο ελέγχου (Roberts, 2013).

## 2. Εντοπισμό προβλημάτων σε πρώιμο στάδιο

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ανατροφοδότησης είναι η δυνατότητα έγκαιρης αναγνώρισης προβλημάτων, επιτρέποντας την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων πριν οι δυσλειτουργίες αποκτήσουν μεγαλύτερες διαστάσεις. Οι δημόσιοι οργανισμοί που χρησιμοποιούν μηχανισμούς συνεχούς αξιολόγησης μπορούν να ανιχνεύσουν ζητήματα όπως η χαμηλή απόδοση, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων ή οι αναποτελεσματικές διαδικασίες. Έτσι καλούνται να εφαρμόσουν στρατηγικές αντιμετώπισης που να βασίζονται σε δεδομένα (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η γραφειοκρατία και να βελτιώνεται η συνολική οργανωσιακή λειτουργία, διασφαλίζοντας παράλληλα τη βέλτιστη χρήση των πόρων.

## 3. Ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας

Με την χρησιμοποίηση ενός σταθερού μηχανισμού ανατροφοδότησης δημιουργείται μια κουλτούρα διαφάνειας, λογοδοσίας και ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οργανισμοί που προωθούν τη συστηματική ανατροφοδότηση ενισχύουν την αίσθηση ότι κάθε εργαζόμενος έχει ρόλο στη συνολική επιτυχία του οργανισμού, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της δέσμευσης και την παραγωγικότητα του προσωπικού (Denhardt & Denhardt, 2015). Παράλληλα, η ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαλόγου και ανταλλαγής απόψεων συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση αλλαγών και στην προσαρμογή των οργανισμών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας (Fernandez & Rainey, 2006).

### Διαμόρφωση πολιτικών βασισμένων σε δεδομένα

Τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης δεν είναι απλώς εργαλεία για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελούν πολύτιμες πληροφορίες που η αξιοποίηση τους μπορεί να οδηγήσει στη χάραξη δημόσιων πολιτικών και στρατηγικών. Όταν οι αποφάσεις βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποκειμενικές εκτιμήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες καθίστανται πιο αποτελεσματικές και ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών (Moynihan, 2008). Επιπλέον, η χρήση ανατροφοδότησης για τη βελτίωση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού, της αξιολόγησης της απόδοσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων συμβάλλει στη δημιουργία

ενός δυναμικού και προσαρμοστικού δημόσιου τομέα (Walker, James, & Brewer, 2017). Η χρήση γενικότερα της ανατροφοδότησης στη δημόσια διοίκηση δεν είναι απλώς ένα εργαλείο ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά μια ουσιαστική διαδικασία με την οποία προάγεται η διαφάνεια, η συμμετοχή και η συνεχή βελτίωση. Με την ενίσχυση της επικοινωνίας, την έγκαιρη ανίχνευση προβλημάτων, την καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας και τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, οι δημόσιοι οργανισμοί οδηγούνται στο να γίνουν πιο αποτελεσματικοί, καινοτόμοι και προσανατολισμένοι στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας.

### **Ανίχνευση Μοτίβων και Τάσεων στην Εργασιακή Κουλτούρα**

Ένας από τους βασικούς στόχους της **ανάλυσης της ανατροφοδότησης** είναι η ανίχνευση συγκεκριμένων μοτίβων και τάσεων ως στοιχεία επηρεασμού της απόδοσης των εργαζομένων και της λειτουργία του οργανισμού (Moynihan, 2008).

- **Η εργασιακή ικανοποίηση:** Η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της συνολικής οργανωσιακής επίδοσης έχει τεκμηριωθεί από πολλές μελέτες (Rainey & Steinbauer, 1999).
- **Τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων:** Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι έχουν φωνή και ότι η γνώμη τους μετράει, είναι πιο αφοσιωμένοι στους στόχους του οργανισμού.
- **Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών πρακτικών:** Η διοίκηση που λαμβάνει υπόψη της την ανατροφοδότηση έχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.
- **Η δυναμική των ομάδων:** Οι ομάδες που αισθάνονται ότι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα, είναι περισσότερο παραγωγικοί και συνεργάζονται καλύτερα.

Αυτή η διαδικασία δεν βελτιώνει τον οργανισμό αλλά οδηγεί και στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος υποστηρικτικού της συνεχούς εξέλιξης και καινοτομίας (Fernandez, Cho, & Perry, 2010). Η ανατροφοδότηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντική δεδομένου ότι αποτελεί βασικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας και επηρεάζει άμεσα την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική λειτουργία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Locke & Latham (2002), η δυνατότητα παροχής ανατροφοδότησης βοηθάει στην ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων, βελτιώνει την παραγωγικότητα και συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη. Οι δημόσιοι οργανισμοί που ενσωματώνουν την ανατροφοδότηση στη στρατηγική τους έχουν θετικές αλλαγές τόσο στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών τους όσο και

στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Aguinis, 2013). Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η φωνή τους ακούγεται και ότι η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις γνώμες τους, ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση, δημιουργείται ένα περιβάλλον διαφάνειας και προωθείται η συνεργασία (Robbins & Judge, 2019). Η ύπαρξη ενός συστήματος ανατροφοδότησης οδηγεί στην γρήγορη αναγνώριση προβλημάτων και στη λήψη μέτρων βελτίωσης, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη οργανωσιακή αποδοτικότητα (Bakker & Demerouti, 2007). Επίσης, η λογοδοσία και η διαφάνεια ενισχύονται σημαντικά, αφού οι αποφάσεις στηρίζονται σε αντικειμενικά δεδομένα και όχι σε υποκειμενικές εκτιμήσεις (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Αντίθετα, η έλλειψη ανατροφοδότησης επιφέρει σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις στην οργανωσιακή λειτουργία. Όταν οι εργαζόμενοι δεν εκφράζονται και δεν ζητιούνται οι απόψεις τους ούτε λαμβάνουν καθοδήγηση, αισθάνονται απομονωμένοι και μειώνεται η αφοσίωσή τους στον οργανισμό (Hackman & Oldham, 1976). Επιπλέον, η απουσία ανατροφοδότησης δεν βοηθάει στην καινοτομία, καθώς οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται άνετα να προτείνουν νέες ιδέες ή να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Edmondson, 1999). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της οργανωσιακής απόδοσης, καθώς οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς την απαραίτητη πληροφόρηση και οδηγούν σε αργές και αναποτελεσματικές διαδικασίες (London, 2003). Τα δεδομένα της ανατροφοδότησης και η αξιοποίηση τους αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη διαχείριση της γνώσης και τη συνεχή οργανωσιακή βελτίωση. Ο Νόμος 4940/2022 ενσωματώνει την ανάγκη για περιοδική αξιολόγηση, εξασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμόζονται δυναμικά στις νέες προκλήσεις. Σύμφωνα με τον Pulakos et al. (2019), η συστηματική εις βάθος ανάλυση της ανατροφοδότησης συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της διαφάνειας, στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο οδηγεί στη συνεχή ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 4.2.3 Η Ανατροφοδότηση ως Εργαλείο Καινοτομίας και Βελτίωσης του Δημοσίου οργανισμού

Η ανατροφοδότηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή των οργανισμών, επηρεάζοντας όχι μόνο την εσωτερική τους λειτουργία αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που

παρέχουν στους πολίτες. Στον δημόσιο τομέα, η ανατροφοδότηση μπορεί να αξιοποιηθεί και να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της προσαρμοστικότητας, επιφέροντας υπηρεσίες που ανταποκρίνονται καλύτερα στις πραγματικές ανάγκες της κοινωνίας (Moynihan & Pandey, 2010). Οι δημόσιοι οργανισμοί με την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης της ανατροφοδότησης, οδηγούν στην ανάπτυξη πιο καινοτόμων πρακτικών, με επακόλουθο την βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητα και την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Bouckaert & Halligan, 2008). Με την βοήθεια της ανατροφοδότησης μπορεί να αναπτυχθούν **νέες μέθοδοι διοίκησης** που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις τόσο του προσωπικού όσο και των πολιτών. Μέσα από τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων των εργαζόμενων και ωφελούμενων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να διαμορφώσουν σωστές πολιτικές και πρακτικές που να βασίζονται στην πραγματική εμπειρία και στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους λειτουργία (Osborne, Radnor, & Nasi, 2013). Με την υιοθέτηση νέων μεθόδων διοίκησης που εστιάζουν στη συμμετοχή των εργαζομένων και των πολιτών επιτυγχάνεται η διαμόρφωση μιας πιο ευέλικτης και προσαρμοστικής διοίκησης, ικανής να ανταποκριθεί άμεσα στις αλλαγές και τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου (Bryson, Crosby, & Bloomberg, 2014). Παράλληλα, η ανατροφοδότηση **επιτρέπει την προσαρμογή των δημόσιων πολιτικών στις ανάγκες της κοινωνίας**, καθώς οι αποφάσεις βασίζονται σε δεδομένα και όχι σε αυθαίρετες εκτιμήσεις. Η συστηματική ανάλυση των σχολίων, των παραπόνων και των προτάσεων των πολιτών παρέχει στους δημόσιους φορείς πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες της κοινότητας που εξυπηρετούν (Fung, 2015). Μέσα από τη συμμετοχική διακυβέρνηση και τη διαφανή διαχείριση της ανατροφοδότησης, οι φορείς μπορούν να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις που ανταποκρίνονται στις κοινωνικές απαιτήσεις και διασφαλίζουν την ορθολογική κατανομή των δημόσιων πόρων (Ansell & Gash, 2008). Επιπλέον, η **ενίσχυση της παραγωγικότητας** αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ανατροφοδότησης, καθώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι απόψεις και οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη, δεσμεύονται περισσότερο προς τον οργανισμό και αυξάνεται η προθυμία τους να συνεισφέρουν σε καινοτόμες λύσεις (Van de Walle & Bouckaert, 2003). Η υιοθέτηση μιας κουλτούρας συνεχούς

ανατροφοδότησης ενισχύει τη συνεργασία, τη διαφάνεια και την ανοιχτή επικοινωνία εντός του οργανισμού. Αυτό οδηγεί σε βελτιωμένες υπηρεσίες και μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των πολιτών (Tummers, Bekkers, Vink, & Musheno, 2015). Συμπερασματικά, η αξιοποίηση της ανατροφοδότησης στον δημόσιο τομέα μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό καινοτομίας και μεταρρύθμισης. Μέσα από τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών, την προσαρμογή των πολιτικών στις κοινωνικές ανάγκες και την ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και να γίνονται πιο αποτελεσματικοί στις προκλήσεις της σύγχρονης κοινωνίας. Η απόκτηση της γνώσης μέσω της περιοδικής ανατροφοδότησης αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Ο Νόμος 4940/2022 εισάγει διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του εργασιακού τους περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα ενισχύει τη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε δεδομένα.

#### *4.2.3.1 Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων της ανατροφοδότησης – Ο ρόλος της στην οργανωσιακή απόδοση*

Η συλλογή στοιχείων ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους είναι μόνο η αρχή για τη δημιουργία ενός δυναμικού και ευέλικτου δημόσιου οργανισμού. Για να μετατραπεί αυτή η γνώση σε πολύτιμο εργαλείο βελτίωσης, θα πρέπει να κάνουμε εις βάθος ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που προκύπτουν από τη διαδικασία. Η ανάλυση αυτή είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίσουν ευκαιρίες για αλλαγή, να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και να προωθήσουν τη στρατηγική τους ανάπτυξη (Moynihan & Pandey, 2010). Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί τη χρήση προηγμένων τεχνικών ανάλυσης δεδομένων, ώστε να ενσωματώσει τις απόψεις των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο Νόμος 4940/2022 δίνει έμφαση στη διαχείριση της γνώσης μέσω μετρήσιμων και τεκμηριωμένων στοιχείων. Εξασφαλίζοντας ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν με βάση δεδομένα και όχι απλές εικασίες ή προσωπικές απόψεις (Buschor, 2013). Η ανάλυση της ανατροφοδότησης των εργαζομένων περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια, που καλύπτουν τη συλλογή, την επεξεργασία και τη διαμόρφωση στρατηγικών δράσεων. Ουσιαστικά, λειτουργεί ως ένας μηχανισμός

συνεχούς μάθησης και προσαρμογής των οργανισμών στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων και των πολιτών που εξυπηρετούν (Meier & O'Toole, 2002).

#### 4.2.3.2 Εργαλεία ανατροφοδότησης σύμφωνα με τον νόμο 4940/2022

Παρακάτω παρουσιάζονται εργαλεία ανατροφοδότησης για να γνωρίζουμε βιωματικά τα πιο διαδεδομένα εργαλεία συλλογής γνώσης μέσω διαδικασιών «ανατροφοδότησης» στην Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με τον Νόμο 4940/2022, πρέπει να εστιάσουμε στις προβλεπόμενες διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού και των προϊσταμένων.

### 1. Διαδικασία Ανατροφοδότησης μέσω Δομημένων Ερωτηματολογίων

- Οι προϊστάμενοι αξιολογούνται μέσα από μια πολυεπίπεδη διαδικασία που περιλαμβάνει **«έντυπα σφυγμού ομάδας»**, τα οποία συμπληρώνονται από τους άμεσα υφιστάμενους υπαλλήλους.
- Το έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνει τη γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής μονάδας, τις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της.
- Η συμπλήρωση και υποβολή του είναι **υποχρεωτική και επώνυμη**.

### 2. Στοιχεία Αξιολόγησης του Εργασιακού Περιβάλλοντος

- Η συνολική βαθμολογία του προϊσταμένου βασίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες:
  1. **Επίτευξη στόχων (50%)**
  2. **Αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%)**
  3. **Σφυγμός ομάδας (10%)**
- Αυτό το σύστημα επιτρέπει στους υπαλλήλους να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τη λειτουργία της ομάδας και τις διοικητικές πρακτικές των προϊσταμένων τους.

#### 4.2.3.3. Ανατροφοδότηση και Βελτίωση του Εργασιακού Περιβάλλοντος στη Δημόσια Διοίκηση

Η ανατροφοδότηση στον δημόσιο τομέα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη συλλογή γνώσης και τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Ο **Νόμος 4940/2022** εισάγει μια σειρά από μηχανισμούς που στοχεύουν στην αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης στις δημόσιες υπηρεσίες και στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Βασικό μέσο συλλογής πληροφοριών αποτελούν τα **δομημένα ερωτηματολόγια ανατροφοδότησης**. Αυτά σχεδιάζονται ώστε να καταγραφεί η γνώμη των εργαζομένων για το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία είναι το **«έντυπο σφυγμού ομάδας»**, το οποίο συμπληρώνουν οι υπάλληλοι σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της οργανικής τους μονάδας. Με αυτό, αποτυπώνονται οι σχέσεις συνεργασίας, το επίπεδο επικοινωνίας, καθώς και ζητήματα που μπορεί να επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα, υπάρχει το **ερωτηματολόγιο αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένων**, το οποίο επικεντρώνεται στις διοικητικές ικανότητες των προϊσταμένων, την ικανότητά τους να εμπνέουν την ομάδα τους και να διαχειρίζονται τις ανάγκες των υπαλλήλων. Μέσα από αυτά τα εργαλεία, διαμορφώνεται μια σαφής εικόνα για το πόσο αποτελεσματική είναι η ηγεσία, αλλά και για τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν δυσλειτουργίες που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

**Το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες** που μπορούν να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Έτσι:

Αρχικά, οι **σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων** παίζουν καθοριστικό ρόλο. Ένα κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας ενισχύει την παραγωγικότητα. Η ύπαρξη εντάσεων ή ανταγωνισμού μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια.

Εξίσου σημαντική είναι η **σχέση προϊσταμένου - υφισταμένων**. Όταν ένας προϊστάμενος ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, δίνει κίνητρα και υποστηρίζει την η ομάδα του, αυτή λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Αντιθέτως, η έλλειψη καθοδήγησης και η αυταρχική διοίκηση δημιουργούν ανασφάλεια και δυσφορία στους υπαλλήλους.

Ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας είναι η **διαχείριση της γνώσης και των δεξιοτήτων**. Σε ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι έχουν συνεχή εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης, νιώθουν πιο ικανοποιημένοι και αποδοτικοί. Αντίθετα, όταν δεν επενδύουν στην μάθηση και την κατάρτιση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται στάσιμοι και λιγότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους.

Το **εργασιακό άγχος και ο φόρτος εργασίας** είναι επίσης αρνητικοί παράγοντες που καθορίζουν την ποιότητα της καθημερινής εργασιακής εμπειρίας. Αν οι υπάλληλοι νιώθουν πιεσμένοι, χωρίς υποστήριξη ή δυνατότητα ανάκαμψης από τον συνεχή φόρτο εργασίας, η απόδοσή τους θα είναι χαμηλή και το κλίμα στο γραφείο γίνεται αρνητικό.

Τέλος, η **διαφάνεια και η αξιοκρατία** παίζουν βασικό ρόλο στη συνοχή και τη δίκαιη λειτουργία μιας υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την αίσθηση της κρίσης και αξιοκρατίας με αντικειμενικά κριτήρια και ότι δεν υπάρχουν φαινόμενα ευνοιοκρατίας ή άνισης μεταχείρισης.

#### *4.2.3.4 Βιωματική Κατανόηση της Διαδικασίας Ανατροφοδότησης*

Η καλύτερη κατανόηση αυτών των εργαλείων επιτυγχάνεται μέσα από την **ενεργή συμμετοχή** στη διαδικασία ανατροφοδότησης. Οι εργαζόμενοι που συμπληρώνουν ερωτηματολόγια με ειλικρίνεια συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας ακριβούς εικόνας της υπηρεσίας τους. Από την άλλη πλευρά, οι προϊστάμενοι που λαμβάνουν υπόψη τους τα δεδομένα αυτά, μπορούν να κάνουν βελτιωτικές παρεμβάσεις προς ενίσχυση του κλίματος συνεργασίας και αποτελεσματικότητας των ομάδων τους. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτών των ερωτηματολογίων επιτρέπει στη διοίκηση να λαμβάνει στοχευμένες αποφάσεις. Αν για παράδειγμα διαπιστώνεται ότι το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων είναι χαμηλό, μπορούν να ληφθούν μέτρα. Τέτοια μπορεί να είναι η οργάνωση συναντήσεων ανταλλαγής απόψεων ή η δημιουργία πιο ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας. Μια άλλη σημαντική πρακτική είναι η **εφαρμογή ατομικών σχεδίων ανάπτυξης**. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα εκπαίδευσης για τους υφισταμένους τους, για να καλυφθούν τυχόν κενά δεξιοτήτων.

#### 4.2.3.5 Τα Οφέλη μιας Οργανωμένης Διαδικασίας Ανατροφοδότησης

Όταν εφαρμοστούν σωστά τα εργαλεία ανατροφοδότησης προκύπτουν πολλαπλά οφέλη τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την οργάνωση της δημόσιας διοίκησης:

- Βελτίωση του **εργασιακού κλίματος** μέσω της αναγνώρισης και αντιμετώπισης προβλημάτων.
- Ανάπτυξη **ηγετικών δεξιοτήτων** για τους προϊσταμένους, ώστε να καθοδηγούν καλύτερα τις ομάδες τους.
- Ενίσχυση της **διαφάνειας και της αξιοκρατίας**, μειώνοντας αισθητά την αδικία μεταξύ των εργαζομένων.
- **Αναβάθμιση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων** μέσω υιοθέτησης εκπαιδευτικών δράσεων.

Ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη αποδοτικότητα. Γενικά η ανατροφοδότηση δεν είναι μια απλή τυπική διαδικασία. Είναι ένα εργαλείο που αν αξιοποιηθεί σωστά, μπορεί να αλλάξει και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον, ενισχύοντας τη συνεργασία, την επαγγελματική ανάπτυξη και τη συνολική αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Η βιωματική κατανόηση των διαδικασιών αυτών προκύπτει με την ενεργό συμμετοχή, είτε ως υπάλληλοι που εκφράζουμε τη γνώμη μας μέσα από ερωτηματολόγια, είτε ως προϊστάμενοι που χρησιμοποιούμε τα δεδομένα για να λάβουμε αποφάσεις. Η δημόσια διοίκηση έχει πλέον στη διάθεσή της ένα ισχυρό εργαλείο για να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας και να καταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό της πιο αποδοτικό και ικανοποιημένο από τη δουλειά του.

#### 4.3 Οδηγός μεταφοράς γνώσης για υπαλλήλους που αποχωρούν – η σημασία της θεσμικής μνήμης στη δημόσια διοίκηση

Η αποχώρηση ενός υπαλλήλου από τη δημόσια διοίκηση δεν σημαίνει απλά ότι ένα πρόσωπο αλλάζει. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία μιας ολόκληρης υπηρεσίας. Η γνώση που έχει αποκτήσει και συσσωρεύσει ένας υπάλληλος μέσα από την εμπειρία του είναι πολύτιμη και αν χαθεί και δεν μεταφερθεί στους άλλους εργαζόμενους, ο οργανισμός μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες, καθυστερήσεις και

λειτουργικά κενά (Moynihan & Pandey, 2010). Ο **Νόμος 4940/2022** έχει προβλέψει τη σημαντικότητα της διατήρησης της γνώσης μέσα στους δημόσιους οργανισμούς, καθιστώντας τη **μεταφορά γνώσης** απαραίτητη διοικητική δεξιότητα. Μέσα από την χρησιμοποίηση κατάλληλων διαδικασιών, η εμπειρία, οι πρακτικές λύσεις και οι βέλτιστες μέθοδοι εργασίας μπορούν να καταγραφούν και να μεταφερθούν στους νέους εργαζόμενους, διασφαλίζοντας τη συνέχεια και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών (Buschor, 2013).

#### 4.3.1 Η σημαντικότητα της Μεταφοράς της Γνώσης

Σκεφτείτε τη δημόσια διοίκηση σαν έναν μηχανισμό που λειτουργεί με βάση κανόνες, εμπειρίες και πληροφορίες που έχουν δοκιμαστεί στο παρελθόν. Όταν ένας υπάλληλος αποχωρεί, παίρνει μαζί του όλη αυτή τη γνώση αν δεν έχει καταγραφεί σωστά. Αυτό σημαίνει πως ο αντικαταστάτης του ίσως χρειαστεί **μήνες ή και χρόνια** για να κατανοήσει πλήρως τις διαδικασίες και να φτάσει στο ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, η έλλειψη γνώσης προκαλεί δυσλειτουργία του οργανισμού αφού οδηγεί σε λάθη, καθυστερήσεις και απογοήτευση τόσο στους νέους εργαζόμενους όσο και στο κοινό που εξυπηρετείται από τις δημόσιες υπηρεσίες (Gerrish, 2016). Όταν η γνώση διατηρείται και μεταφέρεται σωστά, **βελτιώνεται η παραγωγικότητα, ενισχύεται η διαφάνεια και εξασφαλίζεται η συνέχεια στις διαδικασίες του οργανισμού** (Fernandez, Cho, & Perry, 2010).

##### **Πώς μεταφέρεται η γνώση σωστά;**

Ο Νόμος 4940/2022 παρέχει ένα σαφές πλαίσιο για τη διαχείριση και μεταφορά της γνώσης στον δημόσιο τομέα. Η σωστή τεκμηρίωση, η εκπαίδευση, η παρακολούθηση εργασίας, η χρήση case studies και τα ψηφιακά εργαλεία είναι όλα μέρος μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που εξασφαλίζει τη διατήρηση και εξέλιξη της οργανωσιακής γνώσης.

Η μεταφορά γνώσης δεν είναι απλώς μια λίστα με σημειώσεις ή ένας φάκελος με αρχεία. Χρειάζεται μια **δομημένη διαδικασία**, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει:

**1. Σαφής καταγραφή καθηκόντων και διαδικασιών:** Η σαφής περιγραφή των αρμοδιοτήτων και των διαδικασιών ενός ρόλου είναι **απαραίτητη** για τη συνέχεια και

την αποδοτικότητα ενός οργανισμού. Στο Άρθρο 4 του Νόμου 4940/2022, γίνεται αναφορά στο Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση γνώσης ως βασική δεξιότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Η σωστή μεταφορά γνώσης διασφαλίζεται μέσω της αποτύπωσης διαδικασιών και της εκπαίδευσης των εργαζομένων (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**2. Διαδραστική εκπαίδευση:** Η συνεχής εκπαίδευση και αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων είναι ουσιαστική για τη διατήρηση της γνώσης. Στο Άρθρο 9 του Νόμου 4940/2022 περιγράφεται η διαδικασία καθορισμού στόχων, οι οποίοι περιλαμβάνουν και τη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι η διαδραστική εκπαίδευση είναι μέρος της αξιολόγησης και της εξέλιξης των υπαλλήλων (Meier & O'Toole, 2002).

**3. Job shadowing (παρακολούθηση εργασίας):** Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον νέο υπάλληλο να παρακολουθεί και να μαθαίνει από τον απερχόμενο εργαζόμενο (Van Wart, 2005). Ο Νόμος 4940/2022 προωθεί την καθοδήγηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού μέσω του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Άρθρο 16-22). Ο ρόλος αυτός διασφαλίζει ότι οι νέοι υπάλληλοι λαμβάνουν υποστήριξη και ότι η γνώση μεταφέρεται με δομημένο τρόπο.

**4. Case studies και σενάρια:** Οι πραγματικές περιπτώσεις και τα παραδείγματα βοηθούν τους νέους εργαζομένους να κατανοήσουν καλύτερα τις προκλήσεις του ρόλου τους (Argote & Ingram, 2000). Ο Νόμος 4940/2022 αναφέρεται στη διαχείριση δεξιοτήτων και επίλυση προβλημάτων (Άρθρο 4, δεξιότητα "επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα"), η οποία επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση εμπειρικά δεδομένα.

**5. Ψηφιακά εργαλεία διαχείρισης γνώσης:** Οι πλατφόρμες e-learning, οι βάσεις δεδομένων και τα αρχεία διαδικασιών είναι σημαντικά για τη διατήρηση και πρόσβαση στη γνώση (Dalkir, 2011). Στο Άρθρο 8 του Νόμου 4940/2022, περιγράφεται η ηλεκτρονική αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω ψηφιακής πλατφόρμας. Αυτό δείχνει τη σημασία της τεχνολογίας στη διαχείριση και καταγραφή γνώσης, καθιστώντας την απαραίτητη για την εκπαίδευση και αξιολόγηση των υπαλλήλων.

#### 4.3.2 Βήματα για την Αποτελεσματική Μεταφορά Γνώσης

##### 1-2 μήνες πριν την αποχώρηση:

- Ο υπάλληλος καταγράφει **τις βασικές του αρμοδιότητες**, τις καθημερινές διαδικασίες και τις κύριες επαφές του.
- Συγκεντρώνει και οργανώνει **όλα τα χρήσιμα έγγραφα, εγχειρίδια και οδηγίες**.
- Οργανώνει **διαδοχικές συναντήσεις** με τον αντικαταστάτη του για να του εξηγήσει τη ροή εργασίας.

##### Τελευταίος μήνας πριν την αποχώρηση:

- Ο νέος υπάλληλος παρακολουθεί και συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή εργασία.
- Καταγράφονται συχνές ερωτήσεις και λύσεις σε πρακτικά προβλήματα.
- Ο απερχόμενος υπάλληλος βοηθά τον νέο υπάλληλο να εξοικειωθεί με τις **επαφές και συνεργασίες** που χρειάζεται να διατηρήσει.

##### Τελευταίες εβδομάδες πριν την αποχώρηση:

- Οργανώνεται ένας **ψηφιακός φάκελος** που περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες.
- Ο νέος υπάλληλος καλείται να ολοκληρώσει **αυτόνομα εργασίες** και να υποβάλει ερωτήσεις.
- Πραγματοποιείται **τελική αξιολόγηση** της διαδικασίας, ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση.

##### Σχετικά Άρθρα Νόμου 4940/2022:

- Άρθρο 9: Σύνδεση της στοχοθεσίας με τη διαχείριση δεξιοτήτων.
- Άρθρο 12: Η μεταφορά γνώσης αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των υπαλλήλων.

#### 4.3.4 Μετά την Αποχώρηση: Υπάρχει Ρόλος για τον Απερχόμενο Υπάλληλο;

Η μεταφορά γνώσης δεν ολοκληρώνεται με την αποχώρηση ενός εργαζομένου από έναν οργανισμό. Αντιθέτως, η διατήρηση της γνώσης και η ομαλή μετάβαση των καθηκόντων στον νέο υπάλληλο είναι ζωτικής σημασίας για τη συνέχεια και τη σταθερότητα ενός οργανισμού (Dalkir, 2011). Στη δημόσια διοίκηση, όπου η διαδοχή των υπαλλήλων και η διατήρηση της θεσμικής μνήμης είναι κρίσιμες, η μεταφορά γνώσης μετά την αποχώρηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών (Moynihan & Landuyt, 2009). Ο Νόμος 4940/2022 προβλέπει μηχανισμούς που διασφαλίζουν την οργανωμένη μεταφορά γνώσης μέσω διαδικασιών αξιολόγησης και υποστήριξης του νέου υπαλλήλου. Συγκεκριμένα, το Άρθρο 5 αναφέρεται στην αξιολόγηση της μετάβασης και στην υποστήριξη των νέων υπαλλήλων, ενώ το Άρθρο 21 καθορίζει τον ρόλο των συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού στον συντονισμό της μεταφοράς γνώσης.

#### Ο Ρόλος του Απερχόμενου Υπαλλήλου στη Διαδικασία Μεταφοράς Γνώσης

Η ομαλή μεταφορά γνώσης μπορεί να υποστηριχθεί με διάφορους τρόπους ακόμα και μετά την αποχώρηση του υπαλλήλου:

##### 1. Σύντομες Συναντήσεις ή Τηλεδιασκέψεις

Η διατήρηση επαφής με τον απερχόμενο υπάλληλο για ένα μικρό χρονικό διάστημα μετά την αποχώρησή του μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη για την επίλυση εξειδικευμένων ή μη τεκμηριωμένων ζητημάτων. Έρευνες δείχνουν ότι η συνεχής επικοινωνία μεταξύ του νέου και του παλαιού εργαζομένου μειώνει το ρίσκο της απώλειας κρίσιμων πληροφοριών και διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης (Argote & Ingram, 2000). Στο πλαίσιο του Νόμου 4940/2022, ο Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (Άρθρο 21) μπορεί να λειτουργήσει ως συνδετικός κρίκος μεταξύ του νέου υπαλλήλου και του απερχόμενου, διασφαλίζοντας ότι οι σημαντικές πληροφορίες μεταφέρονται αποτελεσματικά (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2022).

##### 2. Πρόσβαση σε Αρχεία και Οδηγίες

Η διατήρηση αρχείων και εγγράφων με αναλυτικές οδηγίες, λίστες ελέγχου και χρήσιμα εγχειρίδια εργασίας συμβάλλει στη θεσμική μνήμη του οργανισμού (Nonaka

& Takeuchi, 1995). Ο Νόμος 4940/2022 προωθεί την ψηφιακή διαχείριση γνώσης μέσω των ηλεκτρονικών πλατφορμών αξιολόγησης και εκπαίδευσης (Άρθρο 8). Οι βάσεις δεδομένων, οι πλατφόρμες e-learning και οι αποθηκευμένες διαδικασίες μειώνουν την ανάγκη συνεχούς επικοινωνίας και διασφαλίζουν ότι ο νέος υπάλληλος έχει άμεση πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες (Dalkir, 2011).

### **3.Ανατροφοδότηση Μέσω Email ή Άλλων Ψηφιακών Μέσων**

Η παροχή ανατροφοδότησης μέσω email ή εσωτερικών εργαλείων επικοινωνίας επιτρέπει στον νέο υπάλληλο να ζητήσει διευκρινίσεις για πολύπλοκα ζητήματα. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι ηλεκτρονικές κοινότητες πρακτικής (e-communities of practice) βοηθούν στη διατήρηση της οργανωσιακής γνώσης και στη σταδιακή μετάβαση των νέων εργαζομένων σε κρίσιμους ρόλους (Wenger, McDermott, & Snyder, 2002). Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων για τη διαχείριση γνώσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς επιτρέπει τη γρήγορη πρόσβαση σε αρχεία, οδηγίες και παλιότερες αποφάσεις, μειώνοντας τον χρόνο προσαρμογής των νέων υπαλλήλων (Gerrish, 2016).

#### **4.3.5 Η Γνώση ως Δύναμη και η Διασφάλιση της Συνέχειας στη Δημόσια Διοίκηση**

Η γνώση αποτελεί δύναμη, ειδικά στη δημόσια διοίκηση, όπου η συνέχεια και η σταθερότητα είναι απαραίτητες. Η απώλεια γνώσης λόγω της αποχώρησης έμπειρων υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις, μειωμένη αποτελεσματικότητα και απώλειες κρίσιμων πληροφοριών (Moynihan, 2008). Ο Νόμος 4940/2022 παρέχει ένα θεσμικό πλαίσιο για τη σωστή μεταφορά γνώσης, διασφαλίζοντας ότι οι οργανισμοί λειτουργούν χωρίς διακοπές και απώλειες. Μέσω της αξιολόγησης της μετάβασης (Άρθρο 5) και του ρόλου των συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού (Άρθρο 21), ο νόμος ενισχύει την οργανωμένη μεταφορά γνώσης και την υποστήριξη των νέων υπαλλήλων. Η σωστή εφαρμογή αυτών των διαδικασιών οδηγεί σε καλύτερη διοίκηση, αυξημένη αποδοτικότητα και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών (Gerrish, 2016). Όταν η γνώση μεταφέρεται σωστά, οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να γίνουν γρήγορα παραγωγικοί, μειώνοντας τους χρόνους προσαρμογής και βελτιώνοντας τις συνολικές επιδόσεις του οργανισμού.

## Βιβλιογραφία

- Abdi, A.-N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386722.
- Abdi, A.-N. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: Mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2386722.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Belbin, R. M. (2010). *Team roles at work* (2nd ed.). Routledge.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Buschor, E. (2013). Performance management in the public sector: Past, current and future trends. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 11(4), 4-9.
- Currie, G., Lockett, A., & Suhomlinova, O. (2009). Leadership and institutional change in the public sector. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 664-679.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. MIT Press.

- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. (2022). *Νόμος 4940/2022: Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης*.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168-176.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 308-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Friedrich, T. L., Byrne, C. L., & Mumford, M. D. (2009). Organizational leadership and strategy: A levels-of-analysis review. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 936-957.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
- Gerrish, E. (2016). The impact of performance management on performance in public organizations: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48-66.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

- Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2002). Public management and organizational performance: The effect of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-643.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Georgetown University Press.
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2009). How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. *Public Administration Review*, 69(6), 1097-1105.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage publications.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Roberts, C. (2013). *Performance appraisal and feedback: A consideration of national culture and a review of contemporary literature*. Routledge.
- Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping during public service delivery: A conceptualization and systematic review of the literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126.
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2003). Public service performance and trust in government: The problem of causality. *International Journal of Public Administration*, 26(8–9), 891–913.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.
- Van Wart, M. (2005). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. M.E. Sharpe.

Walker, R. M., James, O., & Brewer, G. A. (2017). Replication, experiments and knowledge in public management research. *Public Management Review*, 19(9), 1269-1288.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.