

Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση

Τόμ. 5, Αρ. 3B (2009)

Open and Distance Education for Global Collaboration & Educational Development

ΠΡΑΚΤΙΚΑ
PROCEEDINGS

ISBN 09658790568
ISSN 4959695905

 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

 *Open Education*
The Journal for Open & Distance Education
& Educational Technology

 ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΟΙΚΤΗΣ & ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ICODL 2009

*Open & Distance Learning for Global
Collaboration & Educational Development*

5th International Conference
in Open & Distance Learning
27 - 29 November, 2009
Athens, Greece

*Open & Distance Learning
for Global Collaboration and Educational Development*

**VOLUME
ΤΟΜΟΣ** 5

Editor
Antonis Lionarakis

PART / ΜΕΡΟΣ B

Hellenic Network of Open
& Distance Education
Hellenic Open University
The Open Education Journal

Ενδοεταιρικές θεματικές ομάδες γνώσης: μια μορφή δια βίου και συνεχιζόμενης μάθησης, συντελεστής επιχειρηματικής ευφυΐας και παράγοντας προσωπικής ανάπτυξης

Ανναμπέλλα ΠΑΛΛΑΔΑ

doi: [10.12681/icodl.479](https://doi.org/10.12681/icodl.479)

Ενδοεταιρικές θεματικές ομάδες γνώσης: μια μορφή δια βίου και συνεχιζόμενης μάθησης, συντελεστής επιχειρηματικής ευφυΐας και παράγοντας προσωπικής ανάπτυξης

Intracorporate thematic knowledge teams: a form of lifelong & continuing learning, a business intelligence component and a personal development factor

Δρ. Ανναμπέλλα ΠΑΛΛΑΔΑ

Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., Υπ. Εσωτερικού Ελέγχου & Ποιότητας
Συντονίστρια Θεματικής Ομάδας Γνώσης Εσωτερικής Υποστήριξης της ΚτΠ Α.Ε.
pallada@otenet.gr

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται αρχικά οι βασικές έννοιες που σχετίζονται με τη Δια Βίου και Συνεχιζόμενη Μάθηση, τη Διαχείριση Γνώσης, την Επιχειρηματική Ευφυΐα και την Προσωπική Ανάπτυξη, θεμελιώνοντας σε θεωρητικό επίπεδο τον συσχετισμό και τις αλληλεπιδράσεις τους. Ακολούθως γίνεται σύντομη παρουσίαση μίας ενδοεταιρικής “Θεματικής Ομάδας Γνώσης” η οποία έχει οργανωθεί και λειτουργεί στην Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.. Στη βάση των παραπάνω στοιχείων, τεκμηριώνεται και έμπρακτα η θέση ότι ο κατάλληλος σχεδιασμός, η οργάνωση και η λειτουργία μιας τέτοιας ομάδας αποτελεί μία μορφή Δια Βίου και Συνεχιζόμενης Μάθησης, η οποία υποστηρίζει και εξελίσσει(ταυτόχρονα και αλληλεπιδραστικά), την Επιχειρηματική Ευφυΐα και την Προσωπική Ανάπτυξη, μέσω της συλλογικής, αλλά και της ατομικής Διαχείρισης Γνώσης. Τέλος, παρουσιάζονται σε σύντομη, τα κύρια οφέλη - πλεονεκτήματα, τα ενδεχόμενα μειονεκτήματα, καθώς και οι βασικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας ενδοεταιρικής Θεματικής Ομάδας Γνώσης.

Abstract

This paper presents main concepts, correlations and interdependencies of lifelong and continuing learning, business intelligence and personal development, as well as the case of an active intracorporate thematic knowledge team (at Information Society S.A.) which proves the above, in daily corporate life.

I. Εισαγωγικό Σημείωμα: Βασικές έννοιες και θεωρητική θεμελίωση

Στην παρούσα εργασία γίνεται χρήση του όρου “δια βίου μάθηση” αντί του όρου “δια βίου εκπαίδευση”, καθώς “είναι πολύ ευρύτερος ... και υποδηλώνει τον απεριόριστο χαρακτήρα της μάθησης, που καλύπτει όλο το φάσμα της ζωής και περιλαμβάνει όλες ανεξαιρέτως τις μορφές μάθησης, τόσο εκείνες που παρέχονται από κάθε είδους εκπαιδευτικούς φορείς, όσο και τις μορφές άτυπης μάθησης”, όπως αναφέρει ο Α. Κόκκος (Κόκκος, 2005) και λοιποί συγγραφείς ((Sutton, 1994), (Kogan, 2000)). Για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Βεργίδης, 2000): “Η δια βίου μάθηση

είναι περισσότερο μία προσέγγιση που εστιάζει στις ευκαιρίες και τις διαδικασίες μάθησης του ατόμου, αναγνωρίζοντας ότι αυτές οι ευκαιρίες και διαδικασίες τροφοδοτούνται από πολλούς κοινωνικούς θεσμούς, συμπεριλαμβανομένων, όχι μόνο της τυπικής εκπαίδευσης και των συστημάτων κατάρτισης, αλλά και της οικογένειας, της επιχείρησης και των μέσων επικοινωνίας. Στη δε Λευκή Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την εκπαίδευση ενηλίκων (Κόκκος, 2005): “Η εκπαίδευση και η κατάρτιση, περισσότερο από ότι στο παρελθόν, θα αποτελέσουν τις κύριες συνιστώσες της ταυτότητας του καθενός, της αίσθησης “του ανήκειν”, της κοινωνικής προόδου και της προσωπικής ανάπτυξης”.

Για τις έννοιες “ομάδα” και “γνώση” υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί. Οι απλούστεροι από αυτούς είναι: “σύνολο ατόμων με κοινή δραστηριότητα” και “κάτι που ξέρω”, αντίστοιχα. Μία “Θεματική Ομάδα Γνώσης” (ΘΟΓ) είναι μία οργανωμένη ομάδα διαχείρισης γνώσης. Με τον όρο “διαχείριση γνώσης” νοείται “το σύνολο των ενεργειών και πρακτικών αναγνώρισης, δημιουργίας ή συλλογής, αναπαράστασης, διάχυσης και υιοθέτησης εικόνων, ιδεών, αντιλήψεων και εμπειριών (που συνθέτουν ή αναπαράγουν τη γνώση) που έχει κάθε άτομο ή που ενυπάρχουν σε διεργασίες και πρακτικές”.

Επιχειρηματική ευφυΐα είναι το σύνολο των δεδομένων και πληροφοριακών στοιχείων που συλλέγει, διαχειρίζεται ή και αξιοποιεί μία επιχείρηση, περιλαμβανομένων (σύμφωνα με ορισμένους (CXOToday, 2009)) και τεχνολογιών ή εφαρμογών συλλογής, πρόσβασης και επεξεργασίας αυτών.

Από επιχειρηματικής άποψης (BNET, 2009), προσωπική ανάπτυξη είναι η απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών, με σκοπό την ενίσχυση της αντίληψης του εαυτού και της ατομικής επίδοσης. Για τον Αριστοτέλη, η προσωπική ανάπτυξη είναι ένα είδος πρακτικής σοφίας.

“Στη νέα οικονομία, η ταχύτητα και η γνώση είναι τα κλειδιά για την επιτυχία” δήλωνε προ δεκαετίας ο C. Fine (Fine, 1998). Σύμφωνα δε με τον I. Nonaka (Nonaka, 1998): “Σε μία οικονομία όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, μία σίγουρη πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η γνώση”. Ο ίδιος αναφέρει ότι η δυτική αντίληψη θεωρεί έναν οργανισμό ως μία “μηχανή επεξεργασίας πληροφοριών” και επομένως για αυτόν, “χρήσιμη γνώση είναι μόνο η επίσημη - τυπική και συστηματική”. Αντίθετα όμως (όπως υποστηρίζει ο ίδιος συγγραφέας), οι ιάπωνες αντιλαμβάνονται πολύ πιο ολιστικά τη γνώση και τον ρόλο της στις επιχειρηματικές οντότητες, με αποτέλεσμα την εκπληκτική πορεία των επιχειρήσεών τους. Ακρογωνιαίο λίθο της ιαπωνικής προσέγγισης αποτελούν οι εξής θέσεις: (α) Η δημιουργία νέας γνώσης δεν είναι απλά η επεξεργασία αντικειμενικών πληροφοριών, αλλά η άντληση και διερεύνηση προς αξιοποίηση και εφαρμογή των εγγενών και συχνά υποκειμενικών εικόνων, ιδεών, αντιλήψεων, ακόμα και διαισθήσεων των εργαζόμενων. (β) Μία επιχείρηση δεν είναι μία “μηχανή”, αλλά ένας “ζωντανός οργανισμός”, ο οποίος έχει συλλογική αίσθηση ταυτότητας και βασικού σκοπού. Αυτό αποτελεί το οργανωσιακό ισοδύναμο της αυτογνωσίας: μία κοινή κατανόηση του τί αντιπροσωπεύει μία επιχείρηση, πού πηγαίνει, σε τί κόσμο θέλει να ζει και κυρίως, πώς να κάνει αυτόν τον κόσμο μία πραγματικότητα. Σύμφωνα με τον D. Kolb (Kolb, 1984): “Οι οργανισμοί χρειάζονται νέους τρόπους για να ανανεωθούν και να προλάβουν την απαρχαίωση των ιδίων, καθώς και των εργαζομένων τους. Ίσως όμως,

πάνω από όλα, η μελλοντική κοινωνία της μάθησης αντιπροσωπεύει ένα προσωπικό στοίχημα για εκατομμύρια ενήλικους που πιστεύουν ότι η μάθηση δεν είναι πια “για τα παιδιά”, αλλά αποτελεί μία κεντρική δραστηριότητα ολόκληρης ζωής, με ουσιώδη σημασία για την προσωπική ανάπτυξη και την επαγγελματική επιτυχία ... Το μοντέλο της εμπειρικής εκπαίδευσης διαμορφώνει ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση και την ενίσχυση των κρίσιμων διασυνδέσεων ανάμεσα στην εκπαίδευση, την εργασία και την προσωπική ανάπτυξη.” Σε μία από τις αρχές ενδοεπιχειρησιακής Διαχείρισης Γνώσης που διατύπωσαν οι L. Baird και J.C. Henderson (Baird and Henderson, 2001), συγκεκριμένα στην “Αρχή 3.1” δηλώνουν: “Κάντε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την επίδοση, υπεύθυνους και για τη μάθηση”, ενώ ο J.J. Stapleton (Stapleton, 2003) τονίζει ότι: “Οι βασικοί στόχοι ενός προγράμματος διαχείρισης γνώσης, ατόμων και επιχειρήσεων είναι: Μάθε, Μετάφερε το σε γνώση του πραγματικού κόσμου και Αναπτύξου”.

Από τα παραπάνω γίνεται προφανές ότι μία ενεργή ενδοεταιρική ΘΟΓ, ειδικά εάν έχει με οργανωθεί και λειτουργεί κατάλληλα, αποτελεί, σε θεωρητικό (κατ’αρχήν και τουλάχιστο) επίπεδο, ταυτόχρονα: μία μορφή δια βίου και συνεχιζόμενης μάθησης, συντελεστής επιχειρηματικής ευφύιας και παράγοντας προσωπικής ανάπτυξης.

Στις ενότητες που ακολουθούν, μετά από μία σύντομη παρουσίαση μιας ενδοεταιρικής θεματικής ομάδας γνώσης, της Θεματικής Ομάδας Γνώσης Εσωτερικής Υποστήριξης της Κοινωνίας της Πληροφορίας Α.Ε. (ΚτΠ Α.Ε.), περιγράφεται η έμπρακτη επιβεβαίωση των παραπάνω και αναφέρονται τα κύρια οφέλη, τα βασικά πλεονεκτήματα, τυχόν μειονεκτήματα, καθώς και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας τέτοιας ομάδας.

II. Η ενδοεταιρική Θεματική Ομάδα Γνώσης Εσωτερικής Υποστήριξης της ΚτΠ Α.Ε.

Στο πλαίσιο της 4^{ης} Προγραμματικής Περιόδου και του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), λόγω του σημαντικού ρόλου που αναμένεται να συνεχίσει να διαδραματίζει η ΚτΠ Α.Ε. στα Επιχειρησιακά Προγράμματα “Ψηφιακή Σύγκλιση” και “Διοικητική Μεταρρύθμιση”, κρίθηκε απαραίτητο να συγκροτηθούν ομάδες διαχείρισης γνώσης (ΘΟΓ) αποτελούμενες από στελέχη της Εταιρείας, με συγκεκριμένο γνωστικό πεδίο, προκειμένου να υποστηρίξουν την Εταιρεία στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών της στόχων, αναγκών και απαιτήσεων. Με πρωταρχικό στόχο την ενημέρωση των μελών των ΘΟΓ στο αντίστοιχο γνωστικό πεδίο και την οριζόντια υποστήριξη της Εταιρείας σε αυτό, δημιουργήθηκαν δεκαεπτά συνολικά ΘΟΓ, χωρισμένες στις εξής βασικές κατηγορίες γνώσης - δραστηριοποίησης της Εταιρείας: (1) Τεχνολογική Γνώση, (2) Θεματική Γνώση, (3) Επιχειρησιακή Γνώση και (4) Λειτουργική Γνώση. Ως βασικές αρμοδιότητες των ΘΟΓ της ΚτΠ Α.Ε. προδιαγράφηκαν: (α) Η ανάπτυξη τεχνογνωσίας στο γνωστικό τους πεδίο. (β) Η διάδοση τεχνογνωσίας εντός της Εταιρείας, αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. (γ) Η αναζήτηση, εφαρμογή και διάδοση καλών πρακτικών και εργαλείων. (δ) Η δημιουργία βιβλιοθήκης ανά γνωστικό πεδίο. (ε) Η παρουσίαση και προβολή του υλοποιούμενου έργου (με έκδοση προδιαγραφών, δημοσιεύσεις κ.ά.). (ζ) Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και δραστηριότητες. (η) Η διοργάνωση ενημερωτικών / εκπαιδευτικών σεμιναρίων και ημερίδων.

Με τη θεσμοθέτηση των ΘΟΓ, η Διοίκηση της Εταιρείας παρότρυνε το σύνολο των εργαζομένων να συμμετέχει σε αυτές, με ελεύθερη την επιλογή της συγκεκριμένης (ανά γνωστικό πεδίο) ΘΟΓ.

Ο αριθμός των μελών στις ΘΟΓ της ΚτΠ Α.Ε. ποικίλει από πέντε, έως είκοσι άτομα, διαφοροποιώντας τα χαρακτηριστικά, αλλά και την ανάπτυξή τους. Όπως αναφέρει ο D. Jaques (Jaques, 2000), τα χαρακτηριστικά μιας ομάδας μεταβάλλονται ανάλογα με το μέγεθός της. Ειδικότερα, όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών, αυξάνει η ένταση και μειώνεται η συνοχή. Στις ομάδες με πάνω από έξι μέλη: *“Η δομή και διαφοροποίηση ρόλων (συντονιστή - μελών) αποκτούν ζωτική σημασία. Δημιουργούνται υπο-ομάδες. Η άμεση αλληλεπίδραση δυσχεραίνεται αρκετά. Ο αποτελεσματικός συντονισμός είναι απαραίτητος για την επιτυχία της Ομάδας”*. Σύμφωνα με την *“Κατάταξη του βαθμού επίδρασης των αναγκών των ατόμων, της ομάδας και του έργου στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας κατά τα διάφορα στάδια ανάπτυξης της ομάδας”*, του M. Guirdham (Guirdham, 1990), στη ΘΟΓ Εσωτερικής Υποστήριξης της ΚτΠ Α.Ε. (η οποία ανήκει στην κατηγορία Λειτουργικής Γνώσης και αριθμεί είκοσι μέλη, πτυχιούχους ΑΕΙ, από όλους τους τομείς και τα τμήματα της Εταιρείας), οι *“ατομικές ανάγκες”* έχουν μόλις ξεπεράσει το στάδιο της *“αντιπαράθεσης”*, με τις *“ομαδικές ανάγκες”* να βρίσκονται στην ολοκλήρωση του σταδίου της *“δημιουργίας κανόνων”* και τις *“ανάγκες του έργου”* να τοποθετούνται στην αρχή του σταδίου της *“απόδοσης”*.

Από πλευράς οργάνωσης, κάθε ΘΟΓ έχει έναν Συντονιστή και μία Γραμματεία. Από πλευράς λειτουργίας, δεν δόθηκαν συγκεκριμένες ειδικές κατευθύνσεις ή πρότυπες / τυποποιημένες διαδικασίες, αφήνοντας κάθε ΘΟΓ πλήρως ελεύθερη να λειτουργήσει όπως αποφασιστεί από την ίδια.

Ειδικά αναφορικά με τον Συντονιστή, αυτός κατ' αρχήν, πρέπει να έχει την ικανότητα να μετατρέψει μία συγκέντρωση ατόμων (group) σε μία ομάδα (team). Σύμφωνα με τον R. Beckhard (Beckhard, 1972), τέσσερις είναι οι δραστηριότητες οι οποίες μετατρέπουν μία συγκέντρωση ατόμων (group) σε ομάδα (team): (1) Η θέση στόχων και προτεραιοτήτων. (2) Η ανάλυση - κατανομή εργασίας στα μέλη, με ρόλους και υπευθυνότητες. (3) Η εξέταση του τρόπου λειτουργίας (από τί διεργασίες - διαδικασίες διέπεται, πώς αντιμετωπίζει κανόνες και πρότυπα, πώς επικοινωνεί, πώς λαμβάνει αποφάσεις) της ομάδας. (4) Η εξέταση του τρόπου αντιμετώπισης των σημείων συμφωνίας, των αντιθέσεων - συγκρούσεων και του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν και διαλειτουργούν τα μέλη της ομάδας. Κάτω από αυτό που εκδηλώνεται μέσω της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις ομάδες υπάρχουν αρκετές προσωπικές ανάγκες, επιθυμίες και ιδιαιτερότητες που μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία ενός κλίματος αρκετά περιοριστικού. Κάθε άτομο έχει την προσωπική ανάγκη της επιβίωσης, της αυτό-επιβεβαίωσης και της αναγνώρισης, ανάγκες οι οποίες είναι δυνατό να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά προς τους στόχους της ομάδας. Επίσης είναι δυνατό να υπάρχουν παιχνίδια ισχύος, ενώ η ίδια η λειτουργία μας σε μία ομάδα συχνά παραποιεί την αντίληψή μας. Όπως αναφέρεται από τους R.W. Napier και M.K. Gershenfeld (Napier και Gershenfeld, 1985): *“Μία ομάδα ανθρώπων εκπροσωπεί διάφορες βαθμίδες αποδοχής και απόρριψης προτιμήσεων και αντιπαθειών, ευχάριστων και δυσάρεστων αναμνήσεων. Αυτή η σύνθετη ποικιλία ερεθισμάτων μας κάνει να φανταζόμαστε μια εικόνα της πραγματικότητάς μας και μας οδηγεί να σχηματίσουμε αυτό που φαινομενικά θεωρείται*

κατάλληλη ανταπόκριση - και όλα αυτά προκειμένου να διατηρήσουμε τη θέση και την ακεραιότητά μας μέσα στην ομάδα.”

Μεταφέροντας τη “Θεωρία Ανάλυσης Παρέμβασης των Έξι Κατηγοριών” του Heron (Heron, 1976), (Heron, 1989) σε μία ΘΟΓ, ο ρόλος του εκπαιδευτή αντιστοιχεί σε αυτόν του Συντονιστή, ο οποίος σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, ασκεί ταυτόχρονα “εξουσιαστικό ρόλο (καθοδηγεί, ενημερώνει, αντιπαραθέτει)” και “υποστηρικτικό - διευκολυντικό ρόλο (μειώνει την ένταση, εκμιαεύει, υποστηρίζει)”. Ο Συντονιστής πρέπει να ενθαρρύνει: (α) Τη συμμετοχικότητα (με ενδιαφέρουσες εισηγήσεις - παρουσιάσεις που να δημιουργούν χρήσιμες προκλήσεις και κίνητρα έρευνας - περαιτέρω μάθησης, ερωτήσεις (εισαγωγικές, ελέγχου, διευκρίνισης, επεξήγησης), Συζήτηση κατευθυνόμενη και ελεύθερη). (β) Την αποδοτική, αποτελεσματική και επικοδομητική αλληλεπίδραση, (γ) την ολοκληρωμένη και καλή επικοινωνία. (δ) Τη δράση (έρευνα - διερεύνηση), την ανάπτυξη - εξέλιξη ατομικών ικανοτήτων με την ανάθεση ρόλου - εργασιών, την παρότρυνση σε παρουσίαση και λοιπές ενεργητικές δράσεις, εξασφαλίζοντας τη “μάθηση μέσω πράξης” για τα μέλη της ομάδας. Σύμφωνα με τους I. McGill και L. Beaty (McGill και Beaty, 1992): “Η μάθηση μέσω πράξης είναι μία συνεχής διεργασία μάθησης και αναστοχασμού που υποστηρίζεται από συναδέλφους, με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων. Με τη μάθηση μέσω πράξης οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο επιλύοντας πραγματικά προβλήματα και αναλύοντας τις προσωπικές τους εμπειρίες. Η διεργασία μας βοηθά να λαμβάνουμε μια ενεργητική θέση έναντι στη ζωή και μας βοηθά να υπερνικούμε την τάση μας (απλώς) να σκεφτόμαστε, να αισθανόμαστε και να είμαστε παθητικοί απέναντι στις πιέσεις της ζωής”.

Σύμφωνα και με τις αρχές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων και της Ποιότητας (Βεργίδης κ.ά., 1998), (Παλλαδά, 2002), (Palladas, 2003), ο Συντονιστής χρειάζεται να έχει μία στρατηγική αναφορικά με τη διαχείριση της ομάδας και του έργου της, όπως συνοψίζει και ο D. Jaques (Jaques, 2001): Κατά την Προετοιμασία: Να σκέφτεται από πριν τί πρέπει να επιτύχει, με ποιόν τρόπο μπορεί αυτό να γίνει, να προβλέψει ενδεχόμενα εμπόδια (περιστατικά ή εξελίξεις), να αναλογιστεί πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης, να διαμορφώσει τον τρόπο παρακολούθησης της εξέλιξης της ομάδας και του έργου της προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι συλλογικοί και ατομικοί στόχοι. Στη Διάρκεια: Να παρακολουθεί όσα συμβαίνουν, σε όλα τα επίπεδα, να συγκρίνει την πορεία της ομάδας όπως αυτή εξελίσσεται σε σχέση με τα προδιαγραφόμενα, να αξιολογεί τις αποκλίσεις και να προβαίνει σε τυχόν απαραίτητες αλλαγές (σχεδιασμού ή υλοποίησης). Ενδιάμεσα: Να ενημερώνεται, να κάνει τυχόν απαραίτητες αλλαγές και να προετοιμάζει νέο υλικό και δράσεις. Μετά: Αναστοχασμός με και χωρίς την ομάδα, βάσει όλων των στοιχείων τα οποία έχουν προκύψει στη διάρκεια των παραπάνω.

Στον αρχικό σχεδιασμό της οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας, καθώς και στην υλοποίηση του έργου της, ο Συντονιστής θα πρέπει να προβλέπει “*λειτουργίες που ευνοούν τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας: ενθάρρυνση, διαμεσολάβηση - εναρμόνιση, συντονισμός, καθορισμός κανόνων, παρακολούθηση (των ρυθμών της ομάδας) - συνόδευση, μείωση της έντασης*” και “*λειτουργίες που ευνοούν την επίτευξη του έργου: πρωτοβουλία, αναζήτηση πληροφοριών, παροχή πληροφοριών, έκφραση απόψεων, επεξεργασία, προσανατολισμός, διερεύνηση εάν είναι έτοιμη η ομάδα για κάποια απόφαση ή ενέργεια, ανακεφαλαίωση*” (Jaques, 2001).

Τέλος, η λειτουργία του Συντονιστή πρέπει να διακρίνεται από ανοικτή σκέψη, πλατιά αντίληψη, οξυδέρκεια και καλά “επικοινωνιακά” αντανακλαστικά, αντικειμενικότητα, πρακτικότητα, παρηρησία, οργανωτικότητα και χωρίς διακρίσεις,

έστω και εάν για να τα επιτύχει αυτά θα πρέπει να αποδεσμευτεί από προσωπικά χαρακτηριστικά και συνήθειές του. Όπως έχει αναφερθεί από τον Lao Tzu: “Ο καλύτερος ηγέτης είναι εκείνος που οι άνθρωποι (μέλη της ομάδας του) σχεδόν δεν αντιλαμβάνονται την ύπαρξή του, ολοκληρώνει το έργο του, επιτυγχάνει τους στόχους του και (στο τέλος του έργου τους, τα μέλη της ομάδας του) αναφωνούν: “Τα καταφέραμε μόνοι μας””. Για την επιτυχία της Ομάδας, καθοριστικός παράγοντας είναι η ειλικρινής και ουσιαστική επικοινωνία, η οποία μπορεί να επιτευχθεί: (α) αναπτύσσοντας το αίσθημα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας, (β) διορθώνοντας τις παραποιήσεις στην επικοινωνία μέσω της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και (γ) κάνοντας χρήση της μετα-επικοινωνίας.

Μετά από κατάλληλη προετοιμασία Συντονιστή και Γραμματείας, εξασφάλισης απαραίτητου χώρου - μέσω και διαμόρφωσης σχεδίου λειτουργίας και δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης ΘΟΓ, προγραμματίστηκε και υλοποιήθηκε η πρώτη συνάντηση των μελών της. Στη συνάντηση αυτή, όπως περίπου και στην εναρκτήρια συνάντηση ομάδας εκπαίδευσης ενηλίκων (ΕΚΕΠΣ, 2006), μετά από μία σύντομη επιβεβαίωση ότι όλοι γνωρίζονται, έγινε αρχικά μία αναδρομή στους λόγους και στο ιστορικό δημιουργίας των ΘΟΓ και στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν με την τεχνική της “Εισήγησης” αναλυτικότερα εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με τις ΘΟΓ της Εταιρείας. Ακολούθησαν (στη θεωρητική βάση του “εκπαιδευτικού συμβολαίου”) κατευθυνόμενες (ως προς κάθε θέμα) και ελεύθερες (ως προς το περιεχόμενο κάθε θέματος) συζητήσεις, επί: (α) του σκοπού της Ομάδας, (β) των στόχων της Ομάδας και των μελών σε ατομικό επίπεδο, (γ) των προσδοκιών της Ομάδας και των μελών σε ατομικό επίπεδο, (δ) των ειδικότερων ενδιαφερόντων κάθε μέλους, (ε) του τρόπου λειτουργίας της Ομάδας, (ζ) των αναγκών της συγκεκριμένης Ομάδας από άλλες ομάδες ή από το εξωτερικό περιβάλλον της Εταιρείας, καθώς και (η) τυχόν προτάσεων από τα μέλη και επιθυμητών επόμενων ενεργειών.

Τα μέλη της Ομάδας διαμόρφωσαν ως σκοπό της: (α) Τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας (β) Την ποιοτική και ποσοτική αύξηση - αναβάθμιση της ατομικής, ομαδικής (επίπεδο ΘΟΓ) και εταιρικής τεχνογνωσίας (γ) Τη βελτίωση της επίδοσης της εταιρικής λειτουργίας (δ) Την οργάνωση και μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των Τμημάτων και Τομέων της Εταιρείας (ε) Την ανάπτυξη των ατομικών γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με θέματα της Εταιρείας και του περιβάλλοντός της, ξεπερνώντας τυχόν εσωτερικές αρνητικές νοοτροπίες, λειτουργώντας με την έννοια του εσωτερικού πελάτη, ενισχύοντας την ενεργοποίηση όλων και την επιτάχυνση εργασιών, με όσο το δυνατό καλύτερη επικοινωνία, αναδεικνύοντας επαγγελματικές - εργασιακές δυνατότητες και δυνατότητες διατμηματικής εξυπηρέτησης, συμβάλλοντας, εντέλει, στη διαμόρφωση και καθιέρωση της ΚτΠ Α.Ε. ως σύγχρονο δυναμικό πρότυπο, με έντονη θετική επίδραση στο περιβάλλον λειτουργίας της και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Διαμορφώθηκαν οι στόχοι της Ομάδας: (α) Βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. (β) Ποιοτική και ποσοτική αύξηση - αναβάθμιση τεχνογνωσίας (ατομικής, ομάδας, εταιρείας). (γ) Βελτίωση των εταιρικών επιδόσεων. (δ) Οργάνωση και μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ Τμημάτων Τομέων και παράλληλα, καταγράφηκαν οι ατομικοί στόχοι των μελών της Ομάδας: (α) Ψυχική ευημερία (χάρη στην καλύτερη επικοινωνία και ποιότητα στην εργασία). (β) Λειτουργία με συνεργατικότητα και ομαδικό πνεύμα. (γ) Ποιοτική και ποσοτική ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων. (δ) Εργασιακή εξέλιξη.

Για λόγους διαμόρφωσης επόμενων ενεργειών και μελλοντικής αξιολόγησης της επιτυχίας της Ομάδας, καταγράφηκαν: (α) Οι ανάγκες της συγκεκριμένης ΘΟΓ από άλλες ΘΟΓ, Τμήματα της Εταιρείας και από το εξωτερικό της περιβάλλον. (β) Οι προσδοκίες κάθε μέλους για τη συγκεκριμένη ΘΟΓ, αλλά και για τον εαυτό του. (γ) Ειδικότερα ατομικά ενδιαφέροντα - προσδοκώμενα αποτελέσματα (στο πλαίσιο λειτουργίας της Ομάδας), όπως: (i) Εργασία σε / με Ομάδα, (ii) Αλληλεπίδραση με συναδέλφους - άλλα Τμήματα, (iii) Σύσφιξη σχέσεων, Παρακολούθηση Σεμιναρίων - Εκπαιδευτικά ταξίδια, (iv) Εργασιακή εξέλιξη. Όπως αναφέρεται και από τον D. Jaques (Jaques, 2001), η διαμόρφωση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων μπορεί να επιτύχει τρεις σημαντικούς στόχους: (α) Να διευκρινίσει στον εκπαιδευτή (δηλαδή εδώ στον Συντονιστή) τί ακριβώς προσπαθεί να επιτύχει και τί χρειάζεται ακόμα να κάνει. (β) Να παράσχει κοινή πληροφόρηση στους συνεργαζόμενους συναδέλφους. (γ) Να διευκρινίσει στους εκπαιδευόμενους (δηλαδή εδώ στα μέλη της Ομάδας) τί αναμένεται να επιτύχουν, δημιουργώντας μία μορφή εκπαιδευτικού συμβολαίου, δίνοντας όμως ταυτόχρονα και την ελευθερία εφαρμογής εναλλακτικών μεθόδων μάθησης. Για τα παραπάνω, ο Συντονιστής ακολούθησε την τεχνική της “καθοδηγούμενης συζήτησης”, δίνοντας τον λόγο σε όλους τους συμμετέχοντες. Ακολούθως, με ελεύθερη συζήτηση, διαμορφώθηκαν οι πρώτες προτάσεις - ενέργειες προς δράση της ΘΟΓ. Αναφορικά με τη ελεύθερη ή συνειρμική συζήτηση οι J. McLeish, W. Matheson και J. Park (McLeish et al., 1973) επισημαίνουν ότι: “Κατά τη συζήτηση, οι εκπαιδευόμενοι ανακαλύπτουν ότι έχουν δεδομένες ή ακόμα και ιδιοσυγκρασιακές αντιδράσεις σε προβλήματα, καταστάσεις ή μεμονωμένα άτομα, ότι επιβραδύνουν τις ικανότητές τους για την επίλυση προβλημάτων. Καμία άλλη μέθοδος δεν τους παρέχει με τέτοιο τρόπο την κατανόηση της φύσης της γνώσης και της αυτογνωσίας. Πρόκειται για ένα άμεσο, προσωπικό βίωμα του μεταβαλλόμενου χαρακτήρα της εμπειρίας, της ασάφειας και των αποδείξεων, της δυσδιάκριτης φύσης των πιο βαθιά ριζωμένων πεποιθήσεών μας.” και όπως αναφέρει ο D. Jaques (Jaques, 2001) “κατά αυτή την έννοια η ελεύθερη συζήτηση αποτελεί μέσο διανοητικής ανάπτυξης - είναι το είδος προσωπικής ανάπτυξης”.

Η συγκεκριμένη ΘΟΓ αποφάσισε να λειτουργεί με δεκαπενθήμερες (εφόσον υπάρχει αντικείμενο εργασίας) ημερολογιακά προκαθορισμένες συναντήσεις, με παρουσιολόγιο (προκειμένου να ενημερώνονται οι απώντες), πρόγραμμα και πρακτικά κάθε συνάντησης. Ο Συντονιστής είναι επιφορτισμένος και με εξαμηνιαία διοικητική πληροφόρηση. Στον (ενδοδικτυακό) τόπο εργασίας της ΘΟΓ έχουν προκατασκευαστεί και ενημερώνονται δυναμικά, ηλεκτρονικοί φάκελοι με ό,τι αφορά, παρέχεται ή “παράγεται” από την ομάδα. Στις τυπικές συναντήσεις της Ομάδας, αρχικά συνήθως συζητώνται διαδικαστικά θέματα (τα οποία μπορεί να απαιτούν λήψη αποφάσεων), ακολούθως μπορεί να έχει προβλεφθεί η παρουσίαση ενός θέματος από ειδικό ομιλητή (εξωτερικό, στέλεχος της εταιρείας εκτός ΘΟΓ ή και μέλος της συγκεκριμένης ΘΟΓ) και ακολουθούν: συζήτηση, απόφαση εργασιών - νέων δράσεων και ενδεχόμενη κατανομή τους, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.

Το έργο της συγκεκριμένης ΘΟΓ, το οποίο αποτελεί εταιρικό “απόκτημα γνώσης” - πνευματικό περιουσιακό της στοιχείο, παρουσιάζεται και διαχέεται στην υπόλοιπη Εταιρεία μέσω των αλληλεπιδράσεών της με την υπόλοιπη Εταιρεία, του προσβάσιμου ιστότοπού της στο εταιρικό ενδοδίκτυο και των πρακτικών συναντήσεων και αναφορών της. Σύμφωνα με τους T. Davenport και L. Prusak (Davenport and Prusak, 1998): “Ένα απόκτημα γνώσης (knowledge asset)

δημιουργείται όταν η τεχνογνωσία ή εμπειρογνωμοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιον άλλο από εκείνους που έχουν εμπλακεί στη δημιουργία του. Ένα τέτοιο απόκτημα μπορεί να χρησιμοποιείται συστηματικά πολλές φορές, κατά τρόπο που να δημιουργεί συνεχώς αξία.”.

III. Κύρια οφέλη - πλεονεκτήματα, ενδεχόμενα μειονεκτήματα και βασικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας ενδοεταιρικής Θεματικής Ομάδας Γνώσης

Κύρια οφέλη - πλεονεκτήματα που μπορεί να παρέχει μία ενδοεταιρική Θεματική Ομάδα Γνώσης είναι: (α) Η σε εύρος και βάθος ανάπτυξη γνώσεων, στάσεων και δεξιοτήτων, ατομικών, συλλογικών (σε επίπεδο ομάδας) και επιχείρησης, με αποτέλεσμα: την ανάπτυξη των ατομικών, συλλογικών και επιχειρησιακών ικανοτήτων, την κατάργηση “στεγανών” γνώσης ή σχετικών διακρίσεων, την ενίσχυση συνεργατικού και ομαδικού πνεύματος, την καλύτερη εσωτερική επικοινωνία και λειτουργία, την καλύτερη αντιμετώπιση αντιθέσεων - συγκρούσεων, την ενίσχυση αυτογνωσίας (προσωπικής και επαγγελματικής), την ενίσχυση του αισθήματος “ανήκειν” εντός της εταιρείας, αλλά και της αναγνώρισης από αυτή. (β) Η ενίσχυση και εξέλιξη της εταιρικής “κουλτούρας” και νοοτροπίας, με κέρδος ένα πιο ικανό και επικοινωνιακά καλύτερο, ανθρώπινο δυναμικό (με θετική επίπτωση στο λειτουργικό κόστος της εταιρείας). (γ) Δημιουργία - ανάπτυξη “πνευματικής παρακαταθήκης - επένδυσης η οποία αναπτύσσει τη μνήμη και εξασφαλίζει τη συνέχεια και ανάπτυξη της εταιρείας. (δ) Ενίσχυση της εταιρικής φήμης και επωνυμίας.

Στα ενδεχόμενα κύρια μειονεκτήματα οργάνωσης - λειτουργίας μιας ενδοεταιρικής ΘΟΓ συγκαταλέγονται: (α) Η πολύ μεγάλη εξάρτηση της ομαλής λειτουργίας και επιτυχίας της (ικανοποίηση στόχων, επιπέδου επίδοσης) από πολλούς και διαφορετικούς εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες ταυτόχρονα (όπως: Εξωτερικό κλίμα σχετικό με την εταιρεία, Κατευθύνσεις από τη Διοίκηση, Ιδιοσυγκρασίες, γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και εργασιακές υποχρεώσεις - φόρτο συντονιστή - μελών, Καλή της οργάνωση και διαχείριση, κ.ά.). (β) Η ανάλωση εταιρικού χρόνου, η οποία επιβαρύνει το λειτουργικό της κόστος. (γ) Ο συντονισμός (στην πράξη) της ανάπτυξης - απόδοσης και αποτελεσματικότητας της ομάδας στον αναμενόμενο ή αναγκαίο από την εταιρεία χρόνο (δ) Η εξάρτηση από τη σχετική δέσμευση της Διοίκησης. (ε) Η πολιτική αναγνώρισης και επιβράβευσης των προσπαθειών και του έργου της ομάδας από τη Διοίκηση.

Βασικοί κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας ΘΟΓ αποτελούν: (α) Η δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών στην υποστήριξη και επιτυχία κάθε ΘΟΓ. (β) Η διαμόρφωση και εφαρμογή δυναμικής πολιτικής, καθώς και πρακτικού, αλλά ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης και αναγνώρισης των μελών των ΘΟΓ, του έργου και των ατομικών και συλλογικών τους επιτευγμάτων, σύμφωνα με το Επιχειρησιακό - Στρατηγικό Σχέδιο και το σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας της Εταιρείας (περιλαμβανομένης της πολιτικής της για το ανθρώπινο κεφάλαιό της). (γ) Η επιλογή κατάλληλου (ως προς το θεματικό πεδίο, την ιδιοσυγκρασία, τις γνώσεις, στάσεις και δεξιότητές του) Συντονιστή. (δ) Η πολύ καλή και ξεκάθαρη οργάνωση και λειτουργία, στον σχεδιασμό της οποίας να έχουν συμμετάσχει όλα τα

εμπλεκόμενα μέρη. (ε) Η παροχή των κατάλληλων διευκολύνσεων και τεχνικών - τεχνολογικών μέσων τα οποία απαιτούνται κατά περίπτωση ΘΟΓ. (ζ) Ο συντονισμός και η κατάλληλη αλληλεπίδραση και συνέργεια των ΘΟΓ μιας εταιρείας, μεταξύ τους. (η) Ο σχεδιασμός αντιμετώπισης και η διαχείριση ενδεχόμενων προβλημάτων λειτουργίας - μειονεκτημάτων. (θ) Η παροχή κινήτρων και δυνατοτήτων άμεσης και πρακτικής αξιοποίησης (σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο) των παραγόμενων ιδεών, μεθοδολογιών - πρακτικών λειτουργίας ή και αποτελεσμάτων - του έργου της από όλους στην εταιρεία.

Βιβλιογραφία

Βεργίδης, Δ., Λιοναράκης, Α., Λυκουργιώτης, Α., Μακράκης, Β., Ματραλής, Χ. (1998). 'Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση - Θεσμοί και Λειτουργίες', Τόμος Α, Πάτρα, Εκδόσεις Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

Βεργίδης, Δ. (2000). 'Δια βίου εκπαίδευση και εκπαιδευτική πολιτική', Τόμος "Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση: Διεθνής εμπειρία και ελληνική προοπτική", Αθήνα, Ατροπός.

Baird, L. and Henderson, J.C. (2001). 'The Knowledge Engine', San Francisco, Berrett-Koehler Publishers Inc.

Beckhard, R. (1972). 'Optimizing team-building efforts', *Journal of Contemporary Business*, 1(3), pp. 23-32.

BNET. (2009). 'BNet Definitions' retrieved on 13 June, 2009 from:
<http://dictionary.bnet.com/definition/personal+development.html>

CXOToday. (2009). 'CXOToday Dictionary' retrieved on 13 June, 2009 from
<http://www.cxotoday.com/cxo/jsp/home.jsp?cat=1003>.

Davenport, T., Prusak, L. (1998). 'Working Knowledge'. Boston, Harvard Business School Press.

ΕΚΕΠΙΣ. (2006). 'Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εκπαιδευτών: Εκπαιδευτικό υλικό για τους Εκπαιδευτές θεωρητικής Κατάρτισης', Τόμος Ι, Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.

Fine, C. 'Clockspeed'. Boston, Perseus Books.

Guirdham, M. (1990). 'Interpersonal Skills at Work'. Englewood Cliffs N. Jersey, Prentice-Hall.

Heron, J. (1976). 'Six-Category Intervention Analysis'. Human Potential Research Project, University of Surrey.

Heron, J. (1989). 'Facilitator's Handbook'. London, Kogan Page.

Jaques, D. (2001). 'Μάθηση σε Ομάδες - Εγχειρίδιο για όσους συντονίζουν ομάδες ενηλίκων εκπαιδευομένων'. Αθήνα, Μεταίχμιο.

Kogan, M. (2000). 'Lifelong learning in the UK'. *European Journal of Education*, 35(3), pp.341-359.

Κόκκος, Α. (2005). 'Εκπαίδευση Ενηλίκων Ανιχνεύοντας το πεδίο'. Αθήνα, Μεταίχμιο.

Kolb, D. (1984). 'Experiential Learning', Englewood Cliffs N. Jersey, Prentice-Hall.

McGill, I., Beaty, L. (1995). 'Action Learning: A guide for professional, managerial and educational development', London, Kogan Page.

McLeish, J., Matheson, W., Park, J. (1973). 'The psychology of the learning group'. London, Hutchinson.

Napier, R.W., Gershenfeld, M.K. (1985). 'Groups: Theory and experience'. Boston, Houghton Mifflin.

Nonaka, I. (1998). 'Harvard Business Review on Knowledge Management - The knowledge-creating company', Boston, Harvard Business School Press.

Παλλαδά, Α. (2002). *Εφαρμογή αρχών Εκπαίδευσης Ενηλίκων και Ανοικτής & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης στα πλαίσια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, ECO-Q*, 32, σελ. 11-15

Palladas, A. (2003). 'From ISO 9001:2000 to the TQM framework of the EFQM Business Excellence Model in a Model Hellenic ODL Unit', Proceedings of the EDEN (European Distance Education Network) Annual Conference, 15 - 18 June 2003, Rhodes, Greece.

Stapleton, J.J. (2003). 'Executive's Guide to Knowledge Management - The last competitive advantage', New Jersey, J. Wiley & Sons Inc.

Sutton, J.P. (1994). 'Lifelong and Continuing Education' in *The International Encyclopedia of Education*, Pergamon Press, Oxford, pp. 3416-3422.