



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ
ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ «ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»**

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΜΑΘΗΣΗΣ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΜΦΙΔΕΞΙΑ
ΜΑΘΗΣΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΙΩΑΝΝΗΣ Ν. ΜΠΙΟΜΠΙΑΚΟΣ
7120M022**

**ΑΘΗΝΑ
ΜΑΪΟΣ 2022**

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευαγγελία Μπάλτα, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα, Ομότιμη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Ιωάννης Ν. Μπομπάκος, 2022.

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα».

Στην μνήμη του πατέρα μου

Νικολάου Μπομπάκου

(1928-2013†)

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Η εργασία αυτή έχει σαν σκοπό να εντοπίσει αν οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες είναι οργανισμοί που μαθαίνουν, διαχειρίζονται την γνώση και διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό που ενεργεί με βάση την αμφιδέξια μάθηση.

Στην διεθνή βιβλιογραφία αναγνωρίζονται τα στοιχεία αυτά ως σημαντικοί παράγοντες για την αύξηση της απόδοσης των υπηρεσιών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα αναφέρονται και ως στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη, την αναβάθμιση και την προσθήκη αξίας στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Θεωρούνται συστατικά στοιχεία της λεγόμενης στρατηγικής ανανέωσης η οποία επίσης οδηγεί στην αλλαγή.

Ως πιο σημαντική μορφή στρατηγικής ανανέωσης αναφέρεται η οργανωσιακή μάθηση η οποία αναλύεται διεξοδικά. Διεξοδική είναι επίσης και η ανάλυση της διαχείρισης γνώσης αλλά και της αμφιδέξιας μάθησης και της χρησιμότητας της όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Η οργανωσιακή μάθηση στην πιο σύγχρονη μορφή της επικεντρώνεται στην εξερεύνηση (exploration) και στην εκμετάλλευση (exploitation) της γνώσης. Η εξερεύνηση περιλαμβάνει την δημιουργία νέας γνώσης εκτός από την ήδη υπάρχουσα ενώ η εκμετάλλευση περιλαμβάνει την αξιοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Ως βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί αναφέρεται το δίλλημα να χρησιμοποιήσουν τόση εξερεύνηση που να διασφαλίζει την παρούσα βιωσιμότητά τους όσο και να αφιερώσουν τόση ενέργεια σε αποτελεσματική εκμετάλλευση που να εξασφαλίζει την μελλοντική τους βιωσιμότητα. Το δίλλημα αυτό ονομάζεται αμφιδεξιότητα (ambidexterity). Οι μορφές αυτές της στρατηγικής ανανέωσης συνδέονται με παράγοντες όπως το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ο υποστηρικτικός ρόλος των ανώτερων στελεχών, η συνεργασία, ο διάλογος, ο τρόπος ενσωμάτωσης και διάχυσης γνώσης, ο τρόπος διαχείρισης των λαθών κλπ.

Οι παράγοντες αυτοί σε έναν βαθμό εμφανίζονται και στην στατιστική επεξεργασία του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε και στο οποίο συμμετείχαν 195 άτομα (n=195) από το οποίο προκύπτουν μετά από σχετική ανάλυση στο στατιστικό πακέτο SPSS, παράγοντες όπως “Ενθάρρυνση, αποδοχή, υποστήριξη, έμπνευση, ευελιξία, των ανώτερων στελεχών για διάλογο, καινοτομία, δημιουργία ομάδων εργασίας και παροχή χώρου με καθοδήγηση/έλεγχο για πειραματισμό, ανεξάρτητη

σκέψη με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης» αλλά και η «Συνεχής βελτίωση των υπαρχουσών τεχνολογιών και αναζήτηση νέων με σκοπό την αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω καινοτόμων λύσεων με δέσμευση των ανώτερων στελεχών/ διοίκησης για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και μείωση του κόστους με χρήση κατάλληλης τεχνολογίας για την απόκτηση νέας γνώσης και τη διαμοίραση της στους υπαλλήλους» καθώς και δύο υποκειμενικής σημασίας παράγοντες όπως η «διάθεση των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων με την εφαρμογή των γνώσεών τους ή την αναζήτηση νέας γνώσης η οποία συνδέεται με αυτοπεποίθηση και θέληση για αυτοβελτίωση» και η «γνώση του τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση». Από τους αναφερόμενους παράγοντες κάποιοι συνδέονται με την οργανωσιακή μάθηση, την διαχείριση γνώσης και την αμφιδέξια μάθηση και κάποιοι όχι.

Έγινε επίσης προσπάθεια να προσδιορισθεί αν οι συμμετέχοντες με βάση τα κοινά τους χαρακτηριστικά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ομάδες. Προέκυψε ότι δημιουργούνται δυο ομάδες με κοινά όμως χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που “αναζητούν νέα γνώση και προσπαθούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας” ενώ η δεύτερη ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που “αναζητούν τη νέα γνώση και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου”.

Τέλος εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή Μάθηση, Διαχείριση γνώσης, Αμφιδέξια μάθηση, στην εξερεύνηση (exploration) και στην εκμετάλλευση (exploitation) της γνώσης, στρατηγική ανανέωση, αμφιδεξιότητα

ABSTRACT

This work aims to identify if the Greek public services are organizations that learn, manage knowledge and have human resources that act on the basis of ambidextrous learning.

In the international literature, these elements are recognized as important factors for increasing the performance of services as well as human resources. At the same time, they are also mentioned as being of strategic importance for the development, upgrading and adding value to the services provided. They are considered components of the so-called renewal strategy which also leads to change.

Organizational learning is mentioned as the most important form of strategic renewal, which is thoroughly analyzed. The analysis of knowledge management and ambidextrous learning and its usefulness not only for businesses but also for public sector services is also thorough. Organizational learning in its most modern form focuses on the exploration and exploitation of knowledge. Exploration involves the creation of new knowledge in addition to existing knowledge, while exploitation involves the utilization of existing knowledge. The main problem facing modern organizations is the dilemma of using as much exploration as ensures their current viability and devoting as much energy to efficient exploitation as ensuring their future viability. This dilemma is called ambidexterity. These forms of strategic renewal are associated with factors such as the appropriate working environment, the supportive role of senior executives, cooperation, dialogue, the way of integrating and disseminating knowledge, the way of managing mistakes, etc.

These factors to a certain extent also appear in the statistical processing of the questionnaire that was drawn up and in which 195 people (n=195) participated, from which emerge after relevant analysis in the SPSS statistical package, factors such as "Encouragement, acceptance, support, inspiration, flexibility, of senior executives for dialogue, innovation, creating working groups and providing space with guidance/control for experimentation, independent thinking with the aim of improving the services provided, improving efficiency and acquiring new knowledge" but also the "Continuous improvement of existing technologies and search for new ones in order to

increase the automation of processes, the improvement of the provided services through innovative solutions with the commitment of senior executives/management to improve the provided services and reduce costs by using appropriate technology to acquire new knowledge and share the to the employees' as well as two of subjective meaning s factors such as "employees' willingness to deal with difficult situations by applying their knowledge or seeking new knowledge which is linked to self-confidence and the will to self-improvement" and "knowledge of what ambidextrous learning means". Of the mentioned factors, some are linked to organizational learning, knowledge management and ambidextrous learning and some are not.

An attempt was also made to determine whether the participants based on their common characteristics can be categorized into groups. It turned out that two groups are being created with common characteristics. The first group consists of employees who "seek new knowledge and try to apply their knowledge for continuous improvement of efficiency" while the second group consists of employees who "seek new knowledge and apply their knowledge by operating in a work environment that encourages cooperation and dialogue".

Finally, useful conclusions are drawn and suggestions are made for future research.

Keywords: Organizational Learning, Knowledge Management, Ambidextrous learning, exploration and exploitation of knowledge, strategic renewal, ambidexterity

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	3
Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	3
1.1 Το Ανθρώπινο Δυναμικό ως ανθρώπινο κεφάλαιο και η σημασία του για τους οργανισμούς	3
1.1.1 Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού ως ανθρώπινο κεφάλαιο	6
1.2 Η μάθηση για το ανθρώπινο δυναμικό	7
1.3 Η έννοια της Οργανωσιακής Μάθησης	9
1.4 Η έννοια του Οργανισμού που μαθαίνει	17
1.4.1 Η Οργανωσιακή Μάθηση και κουλτούρα.....	23
1.4.2. Η Οργανωσιακή Μάθηση, ο Οργανισμός που μαθαίνει και η ικανότητα μάθησης.....	24
1.4 Η Οργανωσιακή Μάθηση στον Δημόσιο Τομέα	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	30
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	30
2.1 Η έννοια της Γνώσης.....	30
2.2 Διαδικασίες και στάδια Διαχείρισης Γνώσης.....	32
2.3 Η διαμοίραση της Γνώσης	33
2.3.1 Η διαδικασία της διαμοίρασης Γνώσης	35
2.3.2 Η διαμοίραση της γνώσης στον Δημόσιο Τομέα	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	42
ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΘΗΣΗΣ	42
3.1 Το περιβάλλον Μάθησης και μαθησιακό κλίμα σε έναν οργανισμό	42
3.2 Θεωρίες Μάθησης.....	43
3.2 Ο προσανατολισμός Μαθησιακού στόχου.....	45
3.3 Η εκπαίδευση για Μάθηση	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	56
Η ΑΜΦΙΔΕΞΙΑ ΜΑΘΗΣΗ.....	56
4.1 Η έννοια της Αμφιδεξιότητας και η Αμφιδέξια Μάθηση	56
4.2 Οι μορφές Αμφιδεξιότητας	66
4.3 Εκπαίδευση για Αμφιδεξιότητα	67

4.4 Η Αμφιδεξιότητα στον Δημόσιο Τομέα.....	69
4.4.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην Αμφιδεξιότητα του Δημοσίου Τομέα.....	73
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....	78
5.1 Ορισμός του προς μελέτη προβλήματος-δειγματοληψία.....	78
5.2 Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας.....	79
5.3 Η ανάλυση παραγόντων (FACTOR ANALYSIS).....	84
5.4 Η αξιοπιστία των παραγόντων.....	101
5.5 Η ανάλυση ομάδων (CLUSTER ANALYSIS).....	106
5.5.1 Ο προσδιορισμός των ομάδων.....	125
5.6 Προσδιορισμός σε ποιες υπηρεσίες εμφανίζονται οι ομάδες.....	134
5.6.1 Προσδιορισμός σε σχέση με τον παράγοντα Οργανωσιακή Μάθηση.....	134
5.6.2 Προσδιορισμός σε σχέση με τον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης.....	139
5.6.3 Προσδιορισμός σε σχέση με τον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση.....	143
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο.....	149
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ	
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	149
6.1 Συμπεράσματα.....	149
6.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	157
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	159
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	160
Ξενόγλωσση.....	160
Ελληνική-Υπόδειγμα Ερωτηματολογίου.....	175

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1-Κατανομή συμμετεχόντων στην έρευνα	80
Πίνακας 2-Ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων	81
Πίνακας 3-Κατανομή των συμμετεχόντων ανά Δημόσια υπηρεσία.....	81
Πίνακας 4-Κατανομή των συμμετεχόντων ανά βαθμό.....	82
Πίνακας 5-Κατανομή των συμμετεχόντων ανά κατηγορία εκπαίδευσης.....	82
Πίνακας 6-Κατανομή των συμμετεχόντων ανά τίτλο σπουδών	83
Πίνακας 7-Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη προϋπηρεσίας.....	84
Πίνακας 8-Τα communalities της ανάλυσης παραγόντων.....	85
Πίνακας 9-Τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή.....	88
Πίνακας 10-Το Scree Plot της ανάλυσης παραγόντων	91
Πίνακας 11-Ο πίνακας Component Matrix της ανάλυσης παραγόντων.....	92
Πίνακας 12-Οι παράγοντες μετά από περιστροφή	95
Πίνακας 13-Ο συντελεστής Cronbach Alpha της αξιοπιστίας των παραγόντων	101
Πίνακας 14-Η ανάλυση Cronbach Alpha με αφαίρεση μεταβλητών	101
Πίνακας 15-Τα σημεία αναφοράς (initial cluster centers).....	107
Πίνακας 16-Το ιστορικό των περιστροφών της Cluster Analysis	109
Πίνακας 17- Η τοποθέτηση των συμμετεχόντων σε ομάδες	110
Πίνακας 18-Η τελική κατανομή των μέσων σε ομάδες.....	122
Πίνακας 19- Ο αριθμός των παρατηρήσεων σε δύο ομάδες	125
Πίνακας 20-Τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά των ομάδων.....	126
Πίνακας 21- Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων	135
Πίνακας 22- Οι μέσες τιμές ανά ομάδα	135
Πίνακας 23-Οι ομάδες ανά υπηρεσία στην Οργανωσιακή Μάθηση.....	136
Πίνακας 24- Η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Οργανωσιακή Μάθηση.....	138
Πίνακας 25- Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης.....	139
Πίνακας 26-Οι συγκεντρώσεις των μέσων ανά ομάδα στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης.....	140
Πίνακας 27- Οι ομάδες ανά υπηρεσία στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης.....	141
Πίνακας 28- Η αποστάσεις και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης	143
Πίνακας 29- Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση	144
Πίνακας 30-Οι συγκεντρώσεις των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση .	145
Πίνακας 31- Οι συγκεντρώσεις των ομάδων ανά Δημόσια Υπηρεσία στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση	147
Πίνακας 32- Η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση	149

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην διπλωματική αυτή εργασία γίνεται μια προσπάθεια να προσδιοριστεί εάν οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν οργανισμούς που μαθαίνουν, διαχειρίζονται και διαχέουν την γνώση που λαμβάνουν ή την αναζητούν και επίσης αν στελεχώνονται από ανθρώπινο δυναμικό που λειτουργεί αμφιδέξια δηλαδή έχει σαν συστατικό στοιχείο των ενεργειών του την αμφιδέξια μάθηση.

Η εργασία αυτή χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (κεφάλαια 1,2,3,4) επιχειρείται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τον εννοιολογικό προσδιορισμό της Οργανωσιακής Μάθησης, της Διαχείρισης Γνώσης και της Αμφιδέξιας μάθησης με βάση τα διεθνή δεδομένα έτσι ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί μια σύγκριση με τα δεδομένα της Ελληνικής πραγματικότητας.

Στο δεύτερο μέρος (κεφάλαια 5,6) γίνεται μια οριοθέτηση του προβλήματος και στην συνέχεια στατιστική επεξεργασία των 195 ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν με σκοπό την ανεύρεση παραγόντων που συνδέονται με την Οργανωσιακή Μάθηση, την Διαχείριση Γνώσης και την Αμφιδέξια Μάθηση στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες με σκοπό να εντοπισθούν συγκλίσεις με την Ελληνική πραγματικότητα ή και αποκλίσεις. Τέλος εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες και προτείνονται πεδία για μελλοντική μελέτη.

Ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες θα πρέπει να εκφρασθούν, στον Καθηγητή κ. Βασίλειο Κέφη για την εμπιστοσύνη αρχικά που έδειξε στο πρόσωπό μου με το να δεχθεί να επιβλέψει την προσπάθεια αυτή και για το ενδιαφέρον που έδειξε, αναφορικά με το θέμα που του πρότεινα για διπλωματική εργασία και τις διορθωτικές του παρεμβάσεις όπου αυτό απαιτήθηκε. Επίσης ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω στην Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Μπάλτα Ευαγγελία αλλά και στην Ομότιμη Καθηγήτρια κ. Ευριδίκη Μπέσιλα-Βήκα για την συμμετοχή τους στην τριμελή επιτροπή εξέτασης της εργασίας αυτής αλλά και σε όλους όσους ανέχθηκαν την αγκυλική συμπεριφορά μου την περίοδο συγγραφής της εργασίας.

Θα είμαι επίσης ιδιαίτερα ευτυχής εάν η εργασία αυτή τύχει εποικοδομητικής κριτικής και αποτελέσει κρηπίδωμα για μελλοντική έρευνα.

Αθήνα, Μάιος 2022

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

1.1 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι διοικήσεις των οργανισμών έχουν διαπιστώσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη μεγαλύτερη σημασία για την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελεσματικότητας. Στον κόσμο όπου η γνώση και επικοινωνία με τους πελάτες-πολίτες έχουν αποκτήσει αυξανόμενη σημασία, το ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο δείχνει το μέγεθος του όγκου της γνώσης και των τεχνικών δεξιοτήτων, αντανακλά την δημιουργικότητα και την εμπειρία του οργανισμού αποκτώντας μεγάλη σημασία. Αυτό αυτόματα σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως παραγωγικό περιουσιακό στοιχείο και όχι δαπανηρό περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού (Hendricks, 2002).

Η έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει τις ρίζες της στην οικονομική βιβλιογραφία. Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι ούτε φυσικό κεφάλαιο ούτε χρηματοοικονομικό κεφάλαιο. Στην πραγματικότητα, το κεφάλαιο αυτό έχει οριστεί ως η γνώση, η ικανότητα, η δημιουργικότητα και υγεία του ατόμου. Το φυσικό κεφάλαιο και το χρηματοοικονομικό κεφάλαιο είναι διαφορετικές πτυχές του κεφαλαίου. Ωστόσο, η διαφορά τους προκύπτει από το γεγονός ότι ένα άτομο δεν μπορεί να διαχωριστεί από τις δεξιότητες, την υγεία και τις αξίες, ενώ μπορεί να διαχωριστεί από τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού.

Ως εκ τούτου, το πιο βιώσιμο και ποιο βιοοικοδομήσιμο κεφάλαιο είναι ανθρώπινο κεφάλαιο και η εκπαίδευση και κατάρτιση του είναι ζωτικό εργαλείο για την βελτίωση των παραγωγικών δυνατοτήτων (Pasban et al. 2016).

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του ανθρώπινου κεφαλαίου, στους οποίους τονίζονται τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου κεφαλαίου. Έχουν υπάρξει διαφορετικοί τύποι κεφαλαίων οι οποίοι θεωρούνται ως εισροές, οι οποίες εισέρχονται στη διαδικασία παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, ωστόσο, το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν είναι και δεν θεωρείται ως μια απλή εισροή, καθώς παίζει πιο περίπλοκο ρόλο στη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο εμφανίζει ένα εγγενές ταλέντο, το οποίο μπορεί να αλλάξει ή να μετριάσει και άλλες εισροές. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στη γνώση, την εκπαίδευση, τις εργασιακές ικανότητες και ψυχομετρικές αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού (Pasban et al. 2016, Namasivayam & Denizci, 2006).

Ένας πιο σύγχρονος ορισμός του ανθρώπινου κεφαλαίου, αναφέρει το ανθρώπινο κεφάλαιο ως μια συλλογή χαρακτηριστικών, στοιχείων ζωής, γνώσης, δημιουργικότητας και καινοτομίας και ενέργειας, στα οποία οι άνθρωποι επενδύουν στην εργασία τους (Weatherly, 2003). Το ανθρώπινο κεφάλαιο επίσης αποτελεί μια επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του και αποτελεί μια επένδυση για μελλοντική χρήση. Επομένως, ο οργανισμός που επιλέγει να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό του επιλέγει την επένδυση σε άτομα, επειδή οι άνθρωποι είναι πολύτιμο ανθρώπινο κεφάλαιο με διαφορετικές ιδιότητες (Burund & Tumolo, 2004).

Θα μπορούσε επίσης να ειπωθεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μια συνεκτική συλλογή ποιοτικών χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών, η οποία δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό (Namasivayam & Denizci, 2006).

Η οικονομική και κοινωνική σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου ως συσσώρευση γνώσης έχει άμεση επίδραση στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και συνδέεται με το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων επηρεάζοντας άμεσα την εργασία τους. Τα περισσότερα κοινωνικά οφέλη, που προέρχονται από τη συσσώρευση ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η καλή υγεία, η απασχόληση, η μείωση της εγκληματικότητας και η αύξηση του κοινωνικού συσχετισμού μπορούν να επηρεάσουν

με την σειρά τους την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας (Carmeli & Schaubroeck, 2005).

Επιπλέον, το κοινωνικό κεφάλαιο μιας χώρας προάγει την ευημερία της κοινωνίας και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των αγαθών και υπηρεσιών. Η έμφαση των οργανισμών στο ανθρώπινο κεφάλαιο βασίζεται στην άποψη ότι η αγοραία αξία των οργανισμών εξαρτάται περισσότερο από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, ιδίως από το ανθρώπινο κεφάλαιο παρά από τα υλικά περιουσιακά στοιχεία. Η απασχόληση και διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων στον οργανισμό είναι μέρος αυτής της συμφωνίας. Οι οργανισμοί πρέπει να αυξήσουν το επίπεδο της οργανωσιακής μάθησης, έτσι ώστε να αυξηθεί το επίπεδο των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης τους προσφέροντας μια ατμόσφαιρα όπου η γνώση δημιουργείται, μοιράζεται και εφαρμόζεται και η μάθηση γίνεται συνήθεια (Stiles & Kulvisaechana, 2003).

Ίσως η διοίκηση, η αξιολόγηση και ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού να είναι πιο δύσκολη από άλλους πόρους του εκάστοτε οργανισμού, αφού ο πιο σπάνιος και πιο περίπλοκος πόρος στην οικονομία της γνώσης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Τα περισσότερα διοικητικά στελέχη επικεντρώνουν τις στρατηγικές τους σε απτούς και προφανείς παράγοντες ενός οργανισμού όπως η τεχνολογία και τη χρήση φυσικών και οικονομικών πόρων. Λόγω των σημερινών χαρακτηριστικών της παγκόσμιας οικονομίας, η εμφάνιση φαινομένων όπως η αυξανόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας και η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών στην παραγωγή (διαδικασίες, μέσα κλπ), αλλά και η ανάπτυξη νέων προϊόντων, δεν μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς από μόνα τους. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να επικεντρωθούν σε άλλους παράγοντες όπως ο ανθρώπινος προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να βελτιώσουν την επιβίωσή τους. Στελέχη επίσης οργανισμών δίνουν αυξανόμενη έμφαση στις ανάγκες των οργανισμών τους για την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων (Pasban et al. 2016). Διαφαίνεται λοιπόν ότι και σήμερα, το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από κάθε άλλο πόρο για έναν τον οργανισμό.

1.1.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό όταν αναφέρεται με την έννοια του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει κάποια μοναδικά χαρακτηριστικά όπως (Pasban et al., 2016, Daft, 1998):

Δημιουργικότητα και καινοτομία: Η επιβίωση των οργανισμών εξαρτάται από τη δύναμή τους για “ανοικοδόμηση”. Αυτή η “ανοικοδόμηση” ολοκληρώνεται μέσω της προσαρμογής των στόχων στις παρούσες συνθήκες και τη βελτίωση των μεθόδων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς οι μη δημιουργικοί οργανισμοί θα καταρρεύσουν ή θα πρέπει να τροποποιήσουν τον εαυτό τους

Γνώση και δεξιότητα: Το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι πολύτιμοι πόροι μέσα στον οργανισμό συνδέεται άρρηκτα με την ενδυνάμωση τους καθώς και η δυνατότητα να λάβουν αποφάσεις θα αυξήσει τα κίνητρό τους και θα μειώνει την αντίστασή τους στις οργανωσιακές αλλαγές. Η διαχείριση γνώσης είναι ένα αποτελεσματικό πεδίο, το οποίο δημιουργείται μέσα από διάφορους παράγοντες όπως το ανθρώπινο δυναμικό, η οργανωσιακή ανάπτυξη, η διαχείριση αλλαγής, η τεχνολογία πληροφοριών, η μέτρηση της απόδοσης και η αξία τοποθέτησης. Η διαχείριση της γνώσης είναι η διαδικασία της ύπαρξης εμπορικής γνώσης και χρησιμεύει για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Αν και η ανάπτυξη της γνώσης και οι εργαζόμενοι είναι οι σημαντικές εργασιακές δυνάμεις, η γνώση και η διαχείρισή της είναι σημαντικές για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη η οποία θα έχει οικοδομηθεί πάνω στη γνώση. Επίσης το πνευματικό κεφάλαιο είναι πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Επομένως, χρειάζεται περισσότερη επιστημονική προσοχή για την αντίληψη, την περιγραφή και τη μέτρηση της γνώσης, της οικονομίας και του προϊόντος

Προστιθέμενη αξία: Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προστιθέμενη αξία και να παράγει ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να δημιουργήσουν βελτιώσεις σε

διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού, ορίζοντας τις αξίες, την αποστολή και τους στόχους, αλλά και τα εκάστοτε στρατηγικά σχέδια, συμβαδίζοντας με αξίες οι οποίες ενισχύουν την παρακίνηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ένας οργανισμός πρέπει να παράγει προϊόντα μέσω της απασχόλησης πιο ταλαντούχων και ειδικευμένων εργαζομένων από τους υπαλλήλους των ανταγωνιστών. Τα ταλέντα των εργαζομένων όπως η καλή απόδοση, η ευελιξία, η δημιουργικότητα και η ικανότητα παροχής άμεσων υπηρεσιών στον πελάτη παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Όλο και περισσότερο, τα πνευματικά κεφάλαια, τα οποία χρησιμοποιούνται ως άυλα περιουσιακά στοιχεία, αποτελούν πολύτιμους φορείς σε έναν οργανισμό. Αυτά τα κεφάλαια αποτελούν σημαντικό οικονομικό πόρο και έχουν άμεση ανταγωνιστική επίδραση στην αγορά

Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από τον οργανισμό: Η δέσμευση του πελάτη σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών εξαρτάται σημαντικά από τους υπαλλήλους που σχετίζονται με τους πελάτες. Η υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών δημιουργεί θετικά συμπεριφορικές προθέσεις στους πελάτες και επηρεάζει την πίστη τους στον οργανισμό, κάτι που φέρνει θετικά οικονομικά και όχι μόνο οφέλη. Επομένως, η πίστη του πελάτη σε έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών καθορίζεται μέσω της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς αυτόν τον πελάτη. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να ενθαρρύνουν αυτή τη συμπεριφορά αυξάνοντας τη δέσμευση του πελάτη προς τον οργανισμό. Η αξιολόγηση των υπηρεσιών από τον πελάτη εξαρτάται από την ικανότητα, τη στάση, την εμπειρία και τις δεξιότητες των εργαζομένων και έτσι η συμπεριφορά των εργαζομένων που σχετίζονται με τους πελάτες θα επηρεάσει τη μελλοντική σχέση ικανοποίησης από την εξυπηρέτηση.

1.2 Η ΜΑΘΗΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Αναφερόμενοι στο τι ονομάζεται μάθηση θα πρέπει πρώτα να κάνουμε έναν διαχωρισμό ανάμεσα στο τι ονομάζεται μάθηση για τον άνθρωπο και στη συνέχεια τι

ονομάζεται μάθηση για έναν οργανισμό. Στην περίπτωση του ανθρώπου δηλαδή του ατόμου η μάθηση θα μπορούσαμε να πούμε είναι μία διαδικασία κατά την οποία το άτομο προσλαμβάνει κάποια νέα δεδομένα τα οποία θεωρεί ότι είναι χρήσιμα και τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει ή να ανακαλέσει από τη μνήμη του για να επωφεληθεί από αυτά, όταν αυτό είναι δυνατό ή όταν κρίνει ότι είναι απαραίτητο (Μπουραντάς, 2005).

Θα πρέπει όμως να τονίσουμε ότι μάθηση δεν σημαίνει μόνο απόκτηση γνώσεων αλλά απόκτηση εκείνων των δεξιοτήτων που μας οδηγούν σε μία νέα συμπεριφορά. Και η συμπεριφορά αυτή έχει αλλάξει γιατί έχει επηρεαστεί από τη νέα προσκτηθείσα γνώση. Ακριβώς σε αυτό το σημείο μπορούμε να πούμε ότι η μάθηση αυξάνει τη δυνατότητα του ατόμου να συνειδητοποιεί το “λάθος” που μέχρι τώρα έκανε, τις “λάθος” δηλαδή σκέψεις οι οποίες μεταφράζονταν σε “λάθος” ενέργειες.

Η συνειδητοποίηση αυτή των λανθασμένων συμπεριφορών οδηγεί με τη σειρά της στην αναθεώρηση των σκέψεων, στάσεων και συμπεριφορών και την αλλαγή τους προς το «σωστό», το «ορθότερο». Με βάση λοιπόν τα ανωτέρω μπορούμε να οδηγηθούμε στην άποψη ότι η μάθηση συνδέεται με την έννοια της «μετανοίας». Δηλαδή το άτομο αντιλαμβάνεται το λάθος που μέχρι τώρα έπραττε και μέσω της διαδικασίας στην οποία με δική του θέληση εντάσσεται, δηλαδή την μάθηση, αποφασίζει να «μετανοήσει» να αλλάξει δηλαδή συμπεριφορά, αναγνωρίζοντας το λάθος φροντίζοντας το μέλλον να μην το επαναλάβει ή να το βελτιώσει (Μπουραντάς, 2005).

Έτσι λοιπόν το άτομο οδηγείται στη σταθερή αλλαγή της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών, μέσω μιας διαδικασίας απόκτησης γνώσης και εμπειρίας. Το βασικότερο όμως αποτέλεσμα της μάθησης του ατόμου είναι η πραγματική αλλαγή του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται, σκέφτεται, πράττει και ενεργεί διαγράφοντας μέχρι τώρα από το υποσυνείδητο του μυαλού του τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόταν τις εκάστοτε καταστάσεις, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς και τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του. Με αυτό τον τρόπο αποκτάται νέα γνώση τόσο επιστημονική όσο και τεχνολογική αλλά και γνώση για τα διάφορα γεγονότα που συντελούνται, αναπτύσσονται νέες ικανότητες οι οποίες

δίνουν τη δυνατότητα ανταπόκρισης σε νέες συνθήκες ενδεχομένως πιο δύσκολες και πιο ακραίες, από αυτές που μέχρι τώρα είχε συνηθίσει το άτομο. Αλλά και το σημαντικότερο, μαθαίνεται ένας νέος τρόπος προσαρμογής σε νέες μέχρι τώρα άγνωστες από πλευράς δεδομένων καταστάσεις με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνεται η επιβίωση και η ανταπόκριση (Μπουραντάς, 2015, Μπουραντάς 2006).

Λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της “μετάνοιας” μπορούμε να διακρίνουμε ότι η μάθηση για το άτομο μπορεί να λάβει δύο μορφές, την “διορθωτική” μάθηση και την μάθηση “μεταμόρφωσης”.

Η διορθωτική μάθηση (corrective learning) συνδέεται με την έννοια της βελτίωσης η οποία βοηθά το άτομο να εστιάσει και να εντοπίσει αλλά και να διορθώσει κάθε είδους λάθη τα οποία μπορεί να συνδέονται και με τη συμπεριφορά του μέσα σε έναν οργανισμό και κατά συνέπεια να έχουν επιπτώσεις σε αυτόν. Στόχος αυτής της μάθησης είναι να διορθώσει αλλά και να εντοπίσει κάθε είδους λάθος. Αυτή η μορφή μάθησης δεν έχει σκοπό να βοηθήσει το άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον, να εντοπίσει προβλήματα διαδικασιών, δομών και πρακτικών. Αντίθετα έχει ως αντικειμενικό σκοπό τη συμπεριφορά του ατόμου και κατά συνέπεια τη συμπεριφορά του οργανισμού.

Η μάθηση “μεταμόρφωσης” (transformational learning) επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των διαδικασιών, των πρακτικών, των συστημάτων και των δομών τα οποία λειτουργούν και στη δυνατότητα του ατόμου να εντοπίζει τα προβλήματα που έχουν τόσο στη μεταξύ τους συνεργασία όσο και αυτόνομα. Αυτή η μορφή δηλαδή μάθησης περιλαμβάνει την έννοια της διόρθωσης δηλαδή της βελτίωσης μέσα από μία αυτοκριτική ή αυτοδιάγνωση του ατόμου για τα λάθη που μέχρι τώρα κάνει, για τις στάσεις του και τα μέχρι τώρα πιστεύω του, με τελικό στόχο την πραγματική αλλαγή δηλαδή την “μεταμόρφωση” σε κάτι καινούργιο (Bunea et. al. 2016).

1.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Προσπαθώντας να προσδιορίσουμε την έννοια της οργανωσιακής μάθησης σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι

δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής μάθησης αλλά αντίθετα μία επιστημονική προσέγγιση η οποία συμπεριλαμβάνει το μοίρασμα της γνώσης των αξιών και των πεποιθήσεων των ατόμων ή των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό δεν σημαίνει ότι οργανωσιακή μάθηση είναι το σύνολο των γνώσεων που διαθέτει το κάθε άτομο μέσα σε ένα οργανισμό. Αντίθετα αναφέρεται σε μία διαδικασία που δεν μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη γνώση του ατόμου στα στενά όρια της (M.Murat Yaşlıoğlu et al, 2014).

Το πεδίο της οργανωσιακής μάθησης επικεντρώνεται στις διαδικασίες μάθησης εντός και μεταξύ οργανισμών (Hernaus, Škerlavaj, & Dimovski, 2008) σε τέσσερα διαφορετικά επίπεδα: ατομικό, ομαδικό, οργανωτικό και δια-οργανωτικό (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995). Η ατομική μάθηση αναφέρεται ως η «απόκτηση γνώσης ή δεξιοτήτων» που περιλαμβάνει την «τεχνογνωσία». Η ομαδική μάθηση ορίζεται ως συνεκτική με αποτέλεσμα κοινά νοητικά μοντέλα. Η οργανωσιακή μάθηση δηλαδή μπορεί να αναφερθεί ως «η αύξηση της ικανότητας ενός οργανισμού να αναλαμβάνει αποτελεσματική δράση» (Kim, 1993). Με βάση την οργανωσιακή μάθηση, η δια-οργανωσιακή μάθηση ορίζεται ως η αύξηση της ικανότητας μάθησης για την ανάληψη αποτελεσματικής δράσης σε μια ομάδα οργανισμών (Yang, Ou, Chou, Fang, & Fang, 2011) ή ως «μια ομάδα οργανισμών που μαθαίνουν συνεχώς, εάν, μέσω επεξεργασίας πληροφοριών, το εύρος των πιθανών συμπεριφορών τους αλλάξει» (Huber 1991).

Από αυτό συμπεραίνεται ότι το νόημα της εργασίας της μάθησης αντανάκλαται σε μία ποικιλία ορισμών οι οποίοι εξαρτώνται από το ακαδημαϊκό υπόβαθρο το οποίο βασίζονται και πού ακριβώς θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό αυτό (Seok-Young Oh, (2019). Δηλαδή το νόημα της μάθησης αναγνωρίζεται ως μία οργανωσιακή δυνατότητα η οποία υπογραμμίζει πως ένας οργανισμός λειτουργεί μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

Οι οργανισμοί από μόνοι τους δεν μπορούν να μάθουν και η μάθηση για αυτούς πραγματοποιείται μέσα από τους ανθρώπους τους. Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί μόνο να γίνει αντιληπτή όταν ο οργανισμός δημιουργεί ένα τέτοιο περιβάλλον μάθησης για τους εργαζόμενους. Εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεργαστούν με τέτοιο τρόπο

έτσι ώστε να αναλύσουν και να χρησιμοποιήσουν την πληροφορία που έχει ανακτηθεί ή αντίθετα προέλθει από διαφορετικές πηγές και ταυτόχρονα να αλληλοεπιδράσουν με τέτοιο τρόπο που θα επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού τότε μπορούμε να μιλάμε για οργανωσιακή μάθηση. Τότε οργανωσιακή μάθηση μπορεί να γίνει κατανοητή ως μία διαδικασία βελτίωσης των ενεργειών της κατάλληλης μάθησης και κατανόησης. Συνδέεται τέλος με τη δυνατότητα του οργανισμού να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις αλλά και να πραγματοποιεί τις κατάλληλες ενέργειες (Galleli B. et al., 2017).

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι, η οργανωσιακή μάθηση δεν είναι μόνο το σύνολο της μάθησης του κάθε ατόμου μέλους του οργανισμού αλλά η ανάπτυξη και διατήρηση τέτοιων διαδικασιών και συστημάτων τα οποία όχι μόνο επηρεάζουν τα μέλη ενός οργανισμού αλλά μεταλαμπαδεύουν τη γνώση σε νέα μέλη ή σε μελλοντικά μέλη μέσω οργανωσιακών ιστοριών και νορμών (Galleli B. et al., 2017).

Με αυτή την έννοια η οργανωσιακή μάθηση διαδραματίζει έναν εσωτερικό σημαντικό ρόλο στην οργανωσιακή κοινότητα ως μία διαδικασία η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από ομάδες ή σύνολο ατόμων και μέσα από την αλληλεπίδραση τους. Όταν μία ομάδα, ένα σύνολο ατόμων, μπορεί να ενσωματώσει μία συγκεκριμένη γνώση σε συνδυασμό με τη δυνατότητα της να αποδίδει συλλογικά τότε μπορούμε να λέμε με βεβαιότητα ότι η οργανωσιακή μάθηση έχει ολοκληρωθεί δηλαδή έχει πετύχει τον στόχο της. Η οργανωσιακή μάθηση μέσω της μάθησης σε ομάδες αναδεικνύεται σε ένα πολύ σημαντικό παράγοντα στην ανταγωνιστικότητα των οργανισμών (Galleli B. et al., 2017, Cook; Yanow, 1996,).

Όμως η διαδικασία της οργανικής μάθησης περιλαμβάνει μεθόδους αλλά και στόχους τους οποίους πρέπει να εκπληρώνει σε έναν οργανισμό ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός και τα διαφορετικά επίπεδα της μάθησης τα οποία μπορούν ή πρέπει να ενεργοποιηθούν (Ellström, 2001).

Αν η διαδικασία ως περιεχόμενο, αλλά και οι στόχοι της διαδικασίας ως προς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι από πριν ξεκαθαρισμένοι τότε χρειάζεται μικρότερη προσπάθεια αναφορικά με τη μάθηση. Ο μαθητευόμενος με αυτό τον τρόπο ξέρει ακριβώς τι να κάνει, γιατί θα το έχει κάνει προφανώς αρκετές φορές στο παρελθόν

περισσότερο και περισσότερο από όλα από όλα ξέρει από που ήρθαν τα αποτελέσματα. Δηλαδή από τις διαδικασίες οι οποίες αποτελούν ρουτίνα που μπορούν να γίνουν χωρίς να χρειάζεται ιδιαίτερη επίβλεψη γιατί πολύ απλά η γνώση έχει δημιουργηθεί μέσα στον οργανισμό υπάρχει και μπορεί να συγκριθεί με αυτό που ονομάζουμε εξόρυξη της γνώσης δηλαδή τη χρησιμοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης.

Αν όμως γνωρίζουμε τις διαδικασίες αλλά δεν ξέρουμε το σκοπό της διαδικασίας μάθησης τότε ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει να κάνει από μόνος του μία αξιολόγηση του αν μαθαίνει πραγματικά και να κάνει μικρές προσαρμογές στις διαδικασίες που ακολουθούνται οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν σαν διαδικασία βελτίωσης.

Αν δεν γνωρίζουμε όμως ούτε τη διαδικασία της γνώσης ούτε τους στόχους τους οποίους θα πρέπει να εκπληρώνει η απόκτηση, αυτές γνώσεις και κατά συνέπεια η μάθηση μετατρέπεται σε μία περίπλοκη διαδικασία στην οποία ο ίδιος ο μαθητευόμενος θα πρέπει να εμπλακεί για να διαγνώσει το πρόβλημα και να ξεκαθαρίσει την περίπλοκη κατάσταση στην οποία έχει δημιουργηθεί. Σε αυτή την περίπτωση ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει μάλλον να προτείνει ότι η χρειάζεται δημιουργική γνώση, αφού πρόκειται για κάτι εντελώς καινούργιο και κατά συνέπεια θα πρέπει από την αρχή να ξεκινήσει μια διαδικασία καθιέρωσης δημιουργίας νέας γνώσης. Σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να μιλάμε και την αναζήτηση της γνώσης που απαιτείται, δηλαδή την καινοτομία και κατά συνέπεια την προσαρμογή σε νέες καταστάσεις χρησιμοποιώντας τη γνώση σαν το εργαλείο που θα βοηθήσει στην προσαρμογή (Engström A, Käkelä N,2018).

Ανεξάρτητα πάντως από τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί η οργανωσιακή μάθηση μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι πάρα πολύ χρήσιμη σε έναν οργανισμό και την ανταγωνιστικότητα του, την επιβίωση του και την αναγκαιότητα της προσαρμογής του στην αλλαγή περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Επίσης η μάθηση πραγματοποιείται σε πολλαπλά επίπεδα αλλά εγκαθίσταται-“αποθηκεύεται” σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Seok-Young Oh, 2019).

Αν και τα ατομικά μαθησιακά αποτελέσματα είναι θεμελιώδη στοιχεία της Οργανωσιακής Μάθησης οι ομάδες και οι οργανισμοί μαθαίνουν και αυτοί με την

σειρά τους από τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα της ατομικής μάθησης και διατηρούν έτσι τις δικές τους νόρμες αξίες και κουλτούρα (Seok-Young Oh, 2019).

Θα πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι δύο διακριτοί τύποι μαθησιακών διαδικασιών υφίστανται στην διαδικασία της ενσωμάτωσης των μαθησιακών αποτελεσμάτων σε κάθε επίπεδο (ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό): η μαθησιακή διαδικασία τροφοδότησης προς τα εμπρός (feed forward) ή αναζήτηση (exploration) και η μαθησιακή διαδικασία της ανατροφοδότησης (exploitation) δηλαδή της χρήσης της υπάρχουσας γνώσης (Seok-Young Oh, 2019; Crossan et al., 1999; Garcia et al., 2003; March, 1991). Όσο όμως τα μαθησιακά αποτελέσματα στο ατομικό-ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο θεωρούνται ως αποθέματα γνώσης τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ατομικά ή να μοιραστούν συλλογικά, οι δύο αυτές διαδικασίες μάθησης μπορούν να θεωρηθούν ως διαδικασίες καινοτομίας ή διαδικασίες αλλαγής διευκολύνοντας έτσι την αναγκαιότητα για νέες οργανωσιακές συμπεριφορές (Seok-Young Oh, 2019).

Η διαδικασία της ενσωμάτωσης και μεταφοράς γνώσης περιλαμβάνει επίσης τέσσερις (4) διαδικασίες με σειρά: την διαίσθηση, την ερμηνεία, την ενσωμάτωση και την θεσμοθέτηση. Αυτές οι τέσσερις (4) διαδικασίες συνδέονται τόσο ψυχολογικά όσο και κοινωνικά με το πόσο η μάθηση πραγματοποιείται στο ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο μέσα σε έναν οργανισμό. Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να ερμηνευθούν ως εξής: η διαίσθηση σηματοδοτεί το πρωταρχικό στάδιο της μάθησης σε ατομικό επίπεδο και το αποτέλεσμα της επεκτείνεται και αναπτύσσεται σε ομαδικό επίπεδο μέσω της ερμηνείας. Στην συνέχεια η ενσωμάτωση λειτουργεί όταν τα αποτελέσματα της ομαδικής μάθησης η οποία μεταφέρεται στο οργανωσιακό επίπεδο. Τέλος η θεσμοθέτηση της γνώσης μέσω της μάθησης περιγράφει την διαδικασία μέσω της οποίας αυτό το γνωσιακό περιεχόμενο ενσωματώνεται μέσα σε όλο τον οργανισμό με την μορφή νομών, ρουτινών ή διαδικασιών (Seok-Young Oh, 2019). Η μάθηση η οποία πραγματοποιείται μέσω των τριών (3) από τις τέσσερις (4) ανωτέρω διαδικασίες αποτελεί “απόθεμα γνώσης” ενώ η μάθηση που πραγματοποιείται με αυτές τις διαδικασίες αποτελεί ροή μαθησιακής διαδικασίας (Seok-Young Oh, 2019; Bontis et al. 2002). Το μαθησιακό απόθεμα γνώσης διαφοροποιείται από την διαδικασία

μαθησιακής ροής διότι αποτελεί μια σαφή ή ασαφή μορφή γνώσης η οποία έχει συσσωρευτεί από τους μαθητευόμενους μέσω της διάδρασης τους σε διακριτά πλαίσια ενώ η μαθησιακή ροή αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία ενισχύει το νόημα της γνώσης με τον διαμοιρασμό της και την αξιολόγησή της (Seok-Young Oh, 2019).

Αυτές οι δύο μορφές μάθησης δηλαδή η μαθησιακή διαδικασία τροφοδότησης προς τα εμπρός (feed forward) ή αναζήτηση (exploration) και η μαθησιακή διαδικασία της ανατροφοδότησης (exploitation) δηλαδή της χρήσης της υπάρχουσας γνώσης έχουν τονιστεί ιδιαίτερα ως πολύ σημαντικά στοιχεία της λεγόμενης στρατηγικής ανανέωσης (strategic renewal) (Seok-Young Oh, 2019).

Η αναζήτηση (exploration) είναι η καινοτόμος οργανωσιακή δυνατότητα της συνεχούς διερεύνησης νέων δυνατοτήτων και σχετίζεται με την διαδικασία συνεχούς μεταφοράς γνώσης από το άτομο στην ομάδα και στον οργανισμό. Δηλαδή η μορφή αυτή οργανωσιακής μάθησης στηρίζεται στην μάθηση μέσω κάποιας μορφής πειραματισμού ή κάποιας μορφής μάθησης μέσα από την πιθανότητα να είναι η σωστή μάθηση. Κινητοποιείται από την ατομική διορατικότητα, διαίσθηση ή σιωπηρή γνώση και στη συνέχεια μετατρέπεται σε ρητή γνώση ομάδας και οργανισμού μέσω διαλόγου, συνομιλίας και συνεργασίας.

Η ανατροφοδότηση (exploitation) είναι η δυνατότητα της βελτίωσης της ήδη υπάρχουσας γνώσης και κατά συνέπεια δυνατοτήτων με την επιλογή, υιοθέτηση και αξιολόγηση των στοιχείων εκείνων της μάθησης όταν ένας οργανισμός διανέμει την συσσωρευμένη γνώση του στα άτομα και τις ομάδες. Δηλαδή είναι μια «μάθηση από την εμπειρία» ή η «εξειδίκευση μάθησης» και μετατρέπεται από ρητή γνώση σε οργανωσιακό επίπεδο σε σιωπηρή γνώση σε ατομικό επίπεδο μέσω διαγνωστικών συστημάτων, όπως κανόνων και πρακτικών.

Οι μαθησιακές δυνατότητες σε ατομικό, ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο επιτρέπουν στους οργανισμούς μεγαλύτερες ευκαιρίες να εξερευνήσουν νέες γνώσεις, ενώ ταυτόχρονα εξυπηρετούν τη βελτίωση της υπάρχουσας γνώσης προωθώντας διαφορετικούς τρόπους μετατροπής γνώσης (O'Reilly and Tushman, 2013). Πράγματι, τονίζοντας ότι η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης ξεκινά από την απόκτηση

γνώσης, τότε αυτή υπάρχει πραγματικά όταν περισσότερα από τα στοιχεία του οργανισμού αποκτούν γνώσεις.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται διαφορετικά μοντέλα και επεξηγήσεις της διαδικασίας της οργανωσιακής μάθησης. Τα τέσσερα πιο γνωστά επιστημονικά μοντέλα εμφανίζονται ως εξής:

Η βάση για μεμονωμένες ενέργειες περιλαμβάνει μεμονωμένες γνώσεις, προτιμήσεις και πεποιθήσεις. Οι μεμονωμένες ενέργειες οδηγούν σε οργανωτικές ενέργειες, οι οποίες προκαλούν περιβαλλοντικές αντιδράσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τις ατομικές γνώσεις, προτιμήσεις και πεποιθήσεις, ολοκληρώνοντας έτσι τον κύκλο της οργανωσιακής μάθησης (March Olsen, 1975). Δηλαδή το περιβάλλον οδηγεί τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης που συμβαίνει όταν ολοκληρωθεί ολόκληρος αυτός ο κύκλος.

Αργότερα ένα άλλο μοντέλο που υποκαθιστά τις ατομικές πεποιθήσεις με το μοντέλο ατομικής μάθησης και δίνει έμφαση στην ατομική μάθηση σε εννοιολογικό και λειτουργικό επίπεδο και ατομικά νοητικά μοντέλα καθώς και κοινά νοητικά μοντέλα παρουσιάστηκε (Kim, 1993).

Στην συνέχεια η προοπτική επεξεργασίας πληροφοριών και η σύνδεση της διαδικασίας της οργανωσιακής μάθησης με τέσσερις κρίσιμες κατασκευές όπως η απόκτηση γνώσης, η διανομή πληροφοριών, η ερμηνεία πληροφοριών και η οργανωσιακή μνήμη επισημάνθηκαν ως σημαντικές (Huber, 1991).

Η απόκτηση γνώσης είναι μια διαδικασία η οποία ορίζεται περαιτέρω από πέντε υποκατηγορίες: (α) Την εκ γενετής μάθηση ή την άντληση γνώσης που υπήρχε κατά την ίδρυση ενός οργανισμού, (β) την βιωματική μάθηση ή μάθηση από άμεση εμπειρία, (γ) την εφικτή εκμάθηση ή μάθηση από την εμπειρία άλλων, (δ) την ανανέωση και απόκτηση νέων μελών που διαθέτουν γνώσεις που δεν διέθεταν σε έναν οργανισμό πριν, και ε) αναζήτηση και παρατήρηση πληροφοριών σχετικά με το οργανωσιακό περιβάλλον και παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς του.

Σημαντική είναι επίσης και η διανομή πληροφοριών ως μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών από διαφορετικές πηγές μεταξύ των μελών του οργανισμού για τη δημιουργία νέων πληροφοριών. Η ερμηνεία πληροφοριών είναι η οργανωσιακή

διαδικασία της ερμηνείας και της απόδοσης πληροφοριών. Η έκταση των νέων πληροφοριών καθορίζεται από (α) τους υπάρχοντες γνωστικούς χάρτες και πληροφορίες πλαισίωσης κατά την επικοινωνία, (β) τον πλούτο των μέσων ενημέρωσης που χρησιμοποιούνται για την αποστολή πληροφοριών από την άποψη ενός αποστολέα και παραλήπτη για να τους δοθεί ένα κοινό νόημα, (γ) τις πληροφορίες υπερφόρτωση και τέλος (δ) την ποσότητα της μη μάθησης (Huber, 1991).

Η οργανωσιακή μνήμη συνίσταται στην αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών (Huber, 1991). Η οργανωσιακή μάθηση διεξάγεται σε τρία επίπεδα: ατομική, ομαδική και οργανωσιακή. Τέσσερις κοινωνικές και ψυχολογικές διαδικασίες συνδέουν τα τρία επίπεδα μάθησης, τα οποία μετατρέπουν τη σιωπηρή γνώση σε ρητή γνώση και τη διαίσθηση σε θεσμό. Καθοριστική είναι σε αυτό το σημείο η αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ γνώσης και δράσης σε όλη τη διαδικασία προώθησης και ανάδρασης που προσθέτουν μια δυναμική διάσταση. Αυτές οι τέσσερις διαδικασίες είναι η διαίσθηση σε ατομικό επίπεδο, η ερμηνεία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, η ενσωμάτωση σε ομαδικό και οργανωτικό επίπεδο και η θεσμοθέτηση σε οργανωτικό επίπεδο (Grah et al, 2015).

Η Οργανωσιακή Μάθηση είναι κάτι περισσότερο από τη συσσώρευση γνώσης. Η γνώση από μόνη της δεν οδηγεί αυτόματα σε θετικές αλλαγές ή στρατηγική. Η γνώση συσσωρεύεται από άτομα, αλλά πρέπει να μεταφερθεί στον υπόλοιπο οργανισμό, ή να θεσμοθετηθεί, με κάποιο τρόπο προτού μπορέσουμε να θεωρήσουμε ότι η μάθηση έχει συμβεί (Deschamps, Mattijs & Crossan, 2018). Από αυτό εξάγεται ότι, οι διάφορες οργανωσιακές θεωρίες μάθησης είναι βασικά θεωρίες οργανωσιακής αλλαγής, αλλά εστιάζουν επίσης σε ένα προκαταρκτικό στάδιο αλλαγής, την απόκτηση ή δημιουργία γνώσης. Επομένως, η οργανωσιακή μάθηση συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αλλάζει μια πτυχή του εαυτού του, είτε πρόκειται για διαδικασίες, εργαλεία, κανόνες, ως αποτέλεσμα νέων πληροφοριών ή γνώσεων που αποκτήθηκαν από τον οργανισμό ή από με κάποια άλλα μέσα. Η οργανωσιακή μάθηση έτσι λειτουργεί ως μια επίπονη και σταδιακή διαδικασία που παράγει αλλαγές σε έναν οργανισμό. Με την ενσωμάτωση της αλλαγής, μπορούμε να μιλήσουμε για την οργανωσιακή μάθηση και σε τομείς όπως η μάθηση στο χώρο εργασίας, ο οποίος επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο

τα άτομα μαθαίνουν ενώ κάνουν τη δουλειά τους (Deschamps, Mattijs & Crossan, 2018; Van Woerkom & Poell, 2010). Η οργανωσιακή μάθηση είναι όμως ευρύτερης έκτασης, ξεχωριστή αλλά όχι ανεξάρτητη από τη μάθηση στο χώρο εργασίας. Πράγματι, η εκμάθηση από άτομα μπορεί να αλλάξει έναν οργανισμό. Ωστόσο, όσον αφορά τους μεγάλους οργανισμούς όπως πχ δημόσιους, τα εμπόδια είναι πολλά μεταξύ της ατομικής μάθησης και της οργανωσιακής αλλαγής. Η οργανωσιακή μάθηση αναφέρεται ως μια διαδραστική διαδικασία, όπου οι εξελίξεις από κάτω προς τα πάνω και προς τα πάνω επηρεάζουν δυναμικά την εμφάνιση του φαινομένου σε κάθε επίπεδο (Crossan, Maurer, & White, 2011).

Επομένως, η οργανωσιακή μάθηση συμβαίνει όταν ένας οργανισμός αλλάζει μια πτυχή του εαυτού του, είτε πρόκειται για διαδικασίες, εργαλεία, κανόνες ή ως αποτέλεσμα νέων πληροφοριών ή γνώσεων που αποκτήθηκαν από τον οργανισμό ή κάποιον ατόμων εντός του. Η Οργανωσιακή Μάθηση περιγράφει έτσι μια επίπονη και σταδιακή διαδικασία που παράγει αλλαγές σε έναν οργανισμό. Με την ενσωμάτωση της αλλαγής, διακρίνουμε τον ορισμό της οργανωσιακής μάθησης από άλλους τομείς όπως η μάθηση στο χώρο εργασίας, ο οποίος επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα μαθαίνουν ενώ κάνουν τη δουλειά τους (Van Woerkom & Poell, 2010). Η Οργανωσιακή Μάθηση είναι ευρύτερης έκτασης, ξεχωριστή αλλά όχι ανεξάρτητη από τη μάθηση στο χώρο εργασίας. Πράγματι, η εκμάθηση από άτομα μπορεί να αλλάξει έναν οργανισμό. Ωστόσο, όσον αφορά τους μεγάλους δημόσιους οργανισμούς, τα εμπόδια είναι πολλά μεταξύ της ατομικής μάθησης και της οργανωσιακής αλλαγής.

1.4 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ

Η έννοια του «οργανισμού που μαθαίνει» αναφέρεται για πρώτη φορά ως ο οργανισμός εκείνος που οι άνθρωποι αναπτύσσουν συνεχώς την ικανότητά τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, εκεί που ενθαρρύνονται νέα πρότυπα σκέψης, η συλλογική σκέψη αφήνεται ελεύθερη και οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν από κοινού (Senge, 1990). Επίσης, αναφέρεται ότι ο

"οργανισμός που μαθαίνει" έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να δημιουργεί μελλοντικές εξελίξεις έχοντας πέντε (5) βασικά χαρακτηριστικά:

1. Την προσωπική μάθηση (personal mastery)
2. Το κοινό όραμα (building shared vision)
3. Την ομαδική μάθηση (team learning)
4. Νοητικά μοντέλα (mental models)
5. Την συστημική σκέψη (systems thinking)

Η συστημική σκέψη αποτελεί το θεμέλιο της θεωρίας για τον "οργανισμό που μαθαίνει" και η εφαρμογή της δίνει δυνατότητες εσωτερική ανασκόπησης του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού αλλά και πώς εργάζονται ομαδικά τα μέλη του για την επίτευξη ενός κοινού πλάνου. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, μάθηση δεν είναι απλά η απόκτηση γνώσης και εμπειριών αλλά μια αλλαγή του τρόπου σκέψης, της αντίληψης και της συμπεριφοράς, ως αποτέλεσμα από τη γνώση και την εμπειρία.

Για τον "οργανισμό που μαθαίνει" υπάρχουν διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις οι οποίες, οι διάφοροι ορισμοί μπορούν εννοιολογικά να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες (Sun,2003):

1. Σε προσεγγίσεις που αντιλαμβάνονται τον οργανισμό ως ζωντανή οντότητα,
2. Σε προσεγγίσεις που αναφέρονται στον οργανισμό ως κουλτούρα ή οργανωσιακό κλίμα
3. Σε προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν συνδυασμό των δυο ανωτέρω αντιλήψεων

Στις προσεγγίσεις αυτές παρατηρείται διαφοροποίηση όπου αναφέρεται ότι μπορεί να είναι τέσσερις, εστιαζόμενες κυρίως στο άτομο ως πρωταρχικό παράγοντα

της μάθησης που συμβάλλει στην λειτουργία του οργανισμού που μαθαίνει οι οποίες είναι (Yang, 2004)

1. Η συστημική σκέψη
2. Η οπτική της μάθησης
3. Η οπτική της στρατηγικής
4. Η οπτική της ενοποίησης/ενσωμάτωσης

Οι προσπάθειες εννοιολογικής προσέγγισης του “οργανισμού που μαθαίνει” στηρίχθηκαν στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αποθήκευση της γνώσης στον πυρήνα του οργανισμού. Η μάθηση θεωρείται ως εφαρμογή της γνώσης στα διαφορετικά επίπεδα πάντοτε μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Για να υπάρξει όμως μάθηση θα πρέπει να υπάρχει ένα αντίστοιχο κλίμα μάθησης, όπου αντιλαμβάνεται τον "οργανισμό που μαθαίνει" ως έναν οργανισμό που διευκολύνει τη μάθηση των υπαλλήλων του επιδεικνύοντας σχετική ευελιξία ως προς αυτό (Örtenblad, 2002). Όμως διαφαίνεται ότι από αυτές τις προσεγγίσεις αλλά και τις αντιλήψεις που τις συνοδεύουν ο "οργανισμός που μαθαίνει" είναι ο οργανισμός που μαθαίνει συνεχώς και μπορεί να τροποποιεί τον εαυτό του (Yang et al., 2004).

Οι "οργανισμοί που μαθαίνουν" δημιουργούν μια αλλαγή στον τρόπο με το οποίο μαθαίνουν και βελτιώνουν την παραγωγική τους διαδικασία γιατί η μάθηση παίρνει άλλες διαστάσεις (Steward, 2001). Δηλαδή ο “οργανισμός που μαθαίνει” μπορεί να αντιληφθεί τι δουλεύει καλά και τι όχι, μέσα από την καθημερινή δραστηριότητα και ενσωματώνει αυτή την μάθηση, στις λειτουργίες του (Σπανός, 2005).

Προσπαθώντας να προσδιορίσουμε την έννοια του οργανισμού που μαθαίνει, σε μια προσπάθεια σύνθεσης όλων των αποτελεσμάτων των ερευνητικών προσεγγίσεων, θα λέγαμε ότι είναι ο οργανισμός που αναφέρεται στη συλλογική μάθηση που γίνεται στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού και νοείται ως σύστημα (Pelletier, G., Solar C., 2001). Επομένως, πρόκειται για το άθροισμα της ατομικής μάθησης και φέρνει στοιχεία σχετικά με την ικανότητά του για δομικές αλλαγές στη

δομή του, τις ιδέες του για την οργάνωση της εργασίας και τις αναπαραστάσεις του και αναπτύσσει την ικανότητα των ατόμων να μαθαίνουν (Robescu A. Iancu G.,2016). Απαιτεί ευρεία συμμετοχή των εργαζομένων, ακόμη και των πελατών στη λήψη αποφάσεων, διάλογο και ανταλλαγή πληροφοριών και προωθεί μια συστηματική προσέγγιση στη δημιουργία μιας οργανωσιακής μνήμης. Η έννοια του οργανισμού μάθησης βασίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις: την συλλογική μάθηση (εκμάθηση ομάδων εργασίας) και την οργάνωση σχετικά με ένα ευφύες σύστημα. Αυτό το σύστημα πρέπει να είναι σε θέση να αυτορυθμίζεται χάρη στη μάθηση και την επικοινωνία. Η εμφάνιση των οργανισμών μάθησης εξαρτάται από την ενθαρρυντική δράση ορισμένων βασικών παραγόντων με κυριότερο την ανταγωνιστικότητα. Σε ένα περιβάλλον όπου οι οργανισμοί αναγκάζονται, σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, να αναπροσαρμόσουν τις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματά τους, το κύριο κλειδί ενός οργανισμού που μαθαίνει είναι η ανθεκτικότητα και οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών. Για να είναι αποτελεσματική η οργανωσιακή μάθηση το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να είναι σε θέση να εξελιχθεί με τον ίδιο ρυθμό με την τεχνολογία. Στην πραγματικότητα, η μάθηση είναι σήμερα μέρος του ίδιου του έργου που παράγεται και δεν αποτελεί πρόδρομο για μια δουλειά ή μια καριέρα, όπως παραδοσιακά θεωρείται. Οι βασικές έννοιες της παραγωγικής ικανότητας των οργανισμών θα πρέπει να είναι η «μάθηση», η «δια βίου μάθηση», η «οργανωσιακή μάθηση» και «ο οργανισμός που μαθαίνει». Ο εργαζόμενος της γνώσης. Το ανθρώπινο δυναμικό που μαθαίνει.

Η μετάβαση στην κοινωνία της γνώσης και οι νέες προκλήσεις για τα διευθυντικά στελέχη που επιβάλλονται από την ύπαρξη πολύ διαφορετικών συνθηκών σε σύγκριση με το παρελθόν σε σχέση με τις θεωρίες μάνατζμεντ που είχαν αναπτυχθεί στις αρχές του 19ου και 20ού αιώνα (Taylor, Fayol κλπ) εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να "κατευθυνθούν". Πρέπει να είναι στο επίκεντρο των εξελίξεων. Ο στόχος λοιπόν είναι να αξιοποιηθούν οι ιδιότητες του κάθε ατόμου (Drucker, P., 2001). Αυτό θα πρέπει να οδηγήσει σε αλλαγή της κατάστασης ενός εργαζομένου σε εκπαιδευμένο άτομο και έχει γίνει ένα κρίσιμο ζήτημα στην εποχή

της κοινωνίας της γνώσης στην οποία η γνώση αντιπροσωπεύει την κύρια πηγή δύναμης.

Ο εργαζόμενος με γνώση δεν θεωρεί πλέον τη μάθηση και την εργασία ως εντελώς διαφορετικές έννοιες. Για αυτόν, η εκτέλεση μιας εργασίας σημαίνει αναφορά της προόδου που έχει επιτευχθεί σε διαφορετικά πεδία. Αλλά για να γίνει αυτό, ο εργαζόμενος στη γνώση πρέπει να μαθαίνει συνεχώς. Και αυτό οδηγεί στην παγίωση της έννοιας της αλλαγής. Ο κόσμος έχει γίνει σήμερα τόπος γρήγορων αλλαγών και αλληλεξαρτήσεων μέσα στον οποίο οι εκάστοτε κρίσεις ή παγκόσμιες αλλαγές οδηγούν σε συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, δημιουργώντας τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για τους οργανισμούς. Αυτές οι αλλαγές πρέπει να γίνουν αποδεκτές και ο οργανισμός που μαθαίνει να αντιληφθεί την αλλαγή ως μια ευκαιρία να μάθει να προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού του περιβάλλοντος, προκειμένου να είναι σε θέση να εκπληρώσει την αποστολή του. Αναθεωρώντας τους παραπάνω ορισμούς, επισημαίνονται τρεις πυλώνες που υποστηρίζουν τον οργανισμό μάθησης: Το άτομο, την ομάδα και τον ίδιο τον οργανισμό (Oldham, G, & Hackman, R. 2010).

Αναφορικά με το άτομο ο οργανισμός μάθησης χαρακτηρίζεται από ένα περιβάλλον και ένα στυλ ηγεσίας που ευνοεί τη δια βίου μάθηση για τα μέλη του. Μπορεί να ειπωθεί, με άλλα λόγια, ότι η εργασία είναι ένα είδος σχολείου: το ανθρώπινο δυναμικό συνεχίζει να μαθαίνει και τα ανώτερα στελέχη υποστηρίζουν τη διαδικασία εκμάθησης στην οποία συμμετέχουν οι υπάλληλοί τους. Ο οργανισμός βοηθά τη διαδικασία μάθησης για τους εργαζόμενους. Η μάθηση γίνεται έτσι ένα εξαρτημένο αντανεκλαστικό ή συνήθεια (Robescu A., Iancu G.,2016).

Η ομάδα σε έναν οργανισμό μάθησης επιδιώκει να δημιουργήσει μια ευέλικτη κατανομή γνώσης και εμπειρίας στο σύνολό του. Οι ομαδικές συζητήσεις βασίζονται σε μια μορφή ανοιχτού διαλόγου που χαρακτηρίζεται από σεβασμό στη διαφορετικότητα των απόψεων. Οι ιδέες θεωρούνται ως μια ευκαιρία για ανακαλύψεις και τα λάθη αντιπροσωπεύουν μια καλή ευκαιρία για μάθηση (Robescu A., Iancu G.,2016).

Ο οργανισμός μάθησης δημιουργεί μια σύνδεση μεταξύ μάθησης και οργανωσιακού μετασχηματισμού, πράγμα που σημαίνει ότι η μάθηση μεταφράζεται σε ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός μάθησης είναι ένα όργανο αλλαγής, το οποίο μπορεί στην πραγματικότητα να είναι αρκετά βαθύ (θεμελιώδες). Ο οργανισμός μάθησης είναι ένας οργανισμός που αξιολογεί τον εαυτό του. Δεν επιδιώκει μόνο την επίτευξη αποτελεσμάτων. Τείνει να κατανοεί τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνει αυτά τα αποτελέσματα, επιδιώκοντας να αντλήσει διδάγματα από επιτυχίες και αποτυχίες. Η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός οργανισμού που μαθαίνει αντιπροσωπεύει μια ηγετική δράση και διαχείριση μιας στρατηγικής αλλαγής. Μια τέτοια αλλαγή απαιτεί ότι ο μετασχηματισμός πρέπει να πραγματοποιηθεί σε αυτά τα τρία επίπεδα: το άτομο, την ομάδα και τον ίδιο τον οργανισμό. Στον χώρο εργασίας, οι άνθρωποι πρέπει, στην πράξη, να εκτελούν ορισμένα καθήκοντα, τηρώντας τις προθεσμίες και τους προϋπολογισμούς. Κατά συνέπεια, η ατομική μάθηση συχνά επικεντρώνεται σε γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων. Είναι ο παραδοσιακός ρόλος της μάθησης (Robescu A., Iancu G.,2016).

Οι ομάδες μέσα στον οργανισμό που μαθαίνει αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή ανασυγκρότησης ατόμων σχετικά με την εκτέλεση εργασιών με παραγωγικό τρόπο. Ο οργανισμός μάθησης θα πρέπει να επιδιώκει να βελτιώσει τη συνειρμική μάθηση σε συνεργασία έτσι ώστε να καταστεί βασική ικανότητα μέσα στην ομάδα. Η ενθάρρυνση θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη προκειμένου να προβληματιστούν για τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται αλλά και για να κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις. Με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι οι ομάδες είναι κέντρα εκπαίδευσης και εκμάθησης (Robescu A., Iancu G.,2016).

Η οργάνωση ως σύστημα μάθησης θεωρείται ότι είναι το πιο πολύπλοκο σύστημα την κατανόηση της έννοιας ενός οργανισμού μάθησης. Όπως αναφέρθηκε, μπορεί να θεωρηθεί ότι ένας οργανισμός μπορεί να μάθει μόνο στο βαθμό που μπορεί να ενημερωθεί με γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον του και να ανταποκριθεί σε αυτά επαρκώς. Επιπλέον, οι εξωτερικές αλλαγές μεταφράζονται σε εσωτερικές αλλαγές. Αυτές οι εσωτερικές αλλαγές αναλύονται και αποθηκεύονται προκειμένου να

δημιουργηθεί μια βιώσιμη ικανότητα που θα επιτρέπει στον οργανισμό να διαχειρίζεται πολλά εμπόδια που σχετίζονται με εξωτερικές αλλαγές (Robescu A., Iancu G.,2016).

1.4.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η αντίληψη του οργανισμού ως ζωντανή οντότητα, συνδέεται και με την κουλτούρα που υπάρχει σε αυτόν (Sun,2003). Ο οργανισμός που μαθαίνει διακατέχεται από κουλτούρα που είναι προσανατολισμένη στη μάθηση, με αντιλήψεις, στόχους, πεποιθήσεις για την μάθηση ως συνεχή διαδικασία. Η ενδυνάμωση ως μια διαδικασία που δίνει δυνατότητες και λειτουργεί απελευθερωτικά για το άτομο, με την έννοια της ατομικής αποκέντρωσης, συνδέεται επίσης με την κουλτούρα της μάθησης και της καινοτομίας (Sun,2003). Αποδεικνύεται έτσι ότι όταν αναπτύσσεται αυτή η κουλτούρα της μάθησης τότε ο οργανισμός ενδιαφέρεται για την θέληση για μάθηση και την βελτιωτική παρέμβαση για επίλυση προβλημάτων. Η παρέμβαση αυτή τονίζει ότι ο οργανισμός είναι μια ζωντανή διεργασία η οποία συντελείται σε ένα ανοιχτό και δυναμικό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν ελεύθερα να οραματιστούν, να μάθουν, να συμβάλλουν στην αλλαγή με στόχο την επιβίωση του οργανισμού.

Η ενδυνάμωση του ατόμου ως μια απελευθερωτική διαδικασία σημαίνει ότι η ατομική μάθηση πρέπει να συνδέεται με διαδικασίες και μηχανισμούς οι οποίες θα συνδέονται με την οργανωσιακή μάθηση (Bontis, 2002).

Όταν μια ομάδα αποκτά την τεχνογνωσία που σχετίζεται με αυτή την ικανότητα διεξαγωγής των συλλογικών δραστηριοτήτων της, αυτό αποτελεί οργανωσιακή μάθηση, και η οργανωσιακή μάθηση μετατρέπεται σε «αμοιβαία δημιουργία συμβατών και κοινών σημασιών». Η ανθρώπινη δράση περιλαμβάνει την ικανότητα δράσης σε ομάδες. Με την πάροδο του χρόνου και κατά τη διάρκεια της κοινής δράσης ή πρακτικής, μια ομάδα ανθρώπων δημιουργεί ένα σύνολο σημασιών που εκφράζονται

μέσω των πράξεων τους (πχ αντικείμενα, γλώσσα). Τέτοιες σημασίες εμπεριέχονται στα σύμβολα, στις μεταφορές, στις τελετές, στους μύθους με τις οποίες οργανώσεις και ομάδες μεταδίδουν τις αξίες, τις πεποιθήσεις τους και συναισθήματα σε νέα και υπάρχοντα μέλη, καθώς και εν μέρει στο ευρύτερο περιβάλλον (Cook & Yanow, 1993). Καθώς προστίθενται νέα μέλη στην εκάστοτε ομάδα, ο καθένας αποκτά μια αίσθηση αυτών των νοημάτων μέσω των καθημερινών πρακτικών στις οποίες εμπλέκεται ο οργανισμός. Μέσα από τέτοιες τεχνητές αλληλεπιδράσεις, οι κοινές έννοιες διατηρούνται ή τροποποιούνται συνεχώς. Αυτές είναι οι πράξεις που δημιουργούν, διατηρούν ή τροποποιούν τις οργανώσεις (Watkins K., Kyoungshin K., 2018).

Τέλος επισημαίνεται ότι ο πολιτισμός διαμορφώνει, υποστηρίζει ή εμποδίζει τη μάθηση ατόμων, ομάδων και οργανώσεων. Η οργανωσιακή μάθηση συμβαίνει όταν οι οργανισμοί αμφισβητούν και μεταμορφώνουν δυσλειτουργικές προηγούμενες παραδοχές και πεποιθήσεις. Αυτό δίνει και μια προοπτική κοινωνικής δράσης στην οποία το άτομο ενεργεί ως πράκτορας (agent) του συλλογικού πνεύματος ως πολιτισμικά ενσωματωμένη γνώση του οργανισμού και με την αλλαγή των νοητικών μοντέλων των ατόμων, αλλάζει το οργανωσιακό πνεύμα (Argyris & Schön 1996).

1.4.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΟΥ ΜΑΘΑΙΝΕΙ ΚΑΙ Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΜΑΘΗΣΗΣ

Ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν οι οργανισμοί, αποτελεί ένα πλαίσιο οργανωσιακής μάθησης ως διαδικασία αλλαγής μέσω της διαίσθησης και της ερμηνείας σε ατομικό επίπεδο, ολοκλήρωσης νέων γνώσεων σε επίπεδο οργανώσεως και θεσμοθέτησης σε οργανωτικό επίπεδο (Watkins K., Kyoungshin K., 2018; Crossan et al., 1999).

Η μάθηση στον οργανισμό που μαθαίνει είναι “μια πολυεπίπεδη διαδικασία” αναδρομικής κοινωνικής σύγκρισης, κοινωνικού ελέγχου, κοινωνικοποίησης και σύνδεσης, όπου αντλούνται διδάγματα που αφορούν διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά επίπεδα, ατομικά, ομαδικά και σε όλο τον οργανισμό.

Οι οργανωσιακοί μηχανισμοί μάθησης είναι τα μέσα με τα οποία η ατομική μάθηση μεταφράζεται σε οργανωτική μάθηση (Watkins K., Kyoungshin K., 2018; Popper & Lipshitz, 1998). Είναι θεσμοθετημένες διαρθρωτικές και διαδικαστικές ρυθμίσεις που επιτρέπουν στα άτομα να μαθαίνουν χωρίς επιφυλάξεις, δηλαδή να συλλέγουν, να αναλύουν, να αποθηκεύουν, να διαδίδουν και να χρησιμοποιούν συστηματικά πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση των μελών τους. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η μάθηση γίνεται ωφέλιμη όταν τα προϊόντα της υλοποιούνται σε οργανωσιακό επίπεδο. Αυτά τα προϊόντα μπορεί να είναι τεχνουργήματα, πολιτικές, κοινές πρακτικές, ή ακόμα και πραγματικά παραγόμενα προϊόντα. Η οργανωσιακή ικανότητα μάθησης αναφέρεται στις ενσωματωμένες ικανότητες ή δυνατότητες του οργανισμού που του δίνουν τη δυνατότητα να μάθει.

Στον αντίποδα ως μαθησιακή ικανότητα ενός οργανισμού αναφέρεται η δυνατότητα του οργανισμού καθιστά τη μάθηση ορατή (Watkins K., Kyoungshin K., 2018; Ulrich, Jick και Von Glinow, 1993). Η μάθηση ως ικανότητα του οργανισμού γίνεται ορατή μέσω της επένδυσης στη μάθηση, της μέτρησης της απόδοσης της, της συγκριτικής αξιολόγησης, της παρακολούθησης και της δημιουργίας συμβόλων μάθησης. Η άποψη αυτή αφορά λιγότερο τις ικανότητες παρά τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες κάνουν τη μάθηση να ξεχωρίζει για τα άτομα στα οποία αναφέρονται.

Η μάθηση είναι μια πολυεπίπεδη διαδικασία “αναδρομικής αίσθησης” η οποία περιλαμβάνει την ανίχνευση και διόρθωση σφαλμάτων, κοινωνική σύγκριση, κοινωνικό έλεγχο, κοινωνικοποίηση και σύνδεση, όπου εμπεριέχονται στοιχεία που αφορούν διαφορετικούς τομείς και διαφορετικά επίπεδα μάθησης. Αυτές οι πιο κατανοητές απόψεις για την οργανωτική μάθηση ενσωματώνουν τις θεωρίες συμπεριφοράς, της γνωστικής επεξεργασίας πληροφοριών για το πώς οι οργανώσεις μαθαίνουν.

Όσον αφορά την οργανωσιακή μάθηση, αυτό που εννοείται με την έννοια της “μάθησης” συνδέεται και με την έννοια της δια βίου μάθησης. Η «δια βίου μάθηση» έχει γίνει μια έννοια για την οποία μιλούν σχεδόν όλοι στις ανεπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες κοινωνίες μέσω της οποίας τα άτομα προσθέτουν αξία στην κοινωνία και συμβάλλουν στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της (Rogers, 2006).

Οι οργανωσιακοί μηχανισμοί μάθησης είναι τα μέσα με τα οποία η ατομική μάθηση μεταφράζεται σε οργανωτική μάθηση (Popper & Lipshitz, 1998). Είναι θεσμοθετημένες διαρθρωτικές και διαδικαστικές ρυθμίσεις που επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού να μαθαίνει χωρίς επιφυλάξεις, δηλαδή να συλλέγει, να αναλύει, να αποθηκεύει, να διαδίδει και να χρησιμοποιεί συστηματικά πληροφορίες που σχετίζονται με την απόδοση της οργάνωσης (Popper & Lipshitz, 2000).

Επιπρόσθετα ένας οργανισμός μάθησης πρέπει να ορίζει μεθόδους που υποστηρίζουν τις διαδικασίες της οργανωσιακής μάθησης συνδέοντας με τις με τους μηχανισμούς μάθησης (Gorelick et al., 2005).

1.4 Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ενώ γενικά η κύρια ώθηση της έρευνας οργανωσιακής μάθησης απευθύνεται σε επιχειρηματικούς οργανισμούς, ο δημόσιος τομέας τα τελευταία χρόνια δεν μένει ανεπηρέαστος από αυτό. Ακολουθώντας τις τάσεις της επανεφεύρεσης του οργανισμού-επιχείρησης (Business Reinventing) οι δημόσιες υπηρεσίες αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο δημόσιες αλλά και κυβερνητικές πιέσεις για να γίνουν πιο αποτελεσματικές (Visser & Kim Van der Togt, 2016). Για να επιτευχθούν όλα αυτά, η μάθηση είναι η σημαντική απαίτηση για τις δημόσιες υπηρεσίες (Bovens et al. 2008).

Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημόσιου τομέα που επηρεάζουν τους τρόπους με τους οποίους αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν. Οι επιχειρήσεις και γενικά οι οργανισμοί λειτουργούν υπό συνθήκες αγοράς, στις οποίες τα κέρδη, οι πωλήσεις και τα στοιχεία για τις δαπάνες αποτελούν ένα αρκετά μικρό σύνολο σχετικά απλών και απλών δεικτών που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τη μάθηση. Οι δημόσιες υπηρεσίες γενικά λειτουργούν υπό γραφειοκρατικές ή υβριδικές συνθήκες, στις οποίες η εκάστοτε κυβέρνηση, οι πολιτικοί κανόνες, οι κανονισμοί και οι αντικρουόμενες πιέσεις και τα

ξαφνικά δημόσια γεγονότα, αποτελούν ένα αρκετά μεγάλο σύνολο σχετικά περίπλοκων και διφορούμενων δεικτών που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων και τη μάθηση (Rashman et al. 2009).

Αυτές οι διαφορές, δείχνουν ένα ενδιαφέρον του δημόσιου τομέα, περισσότερο για την εκμάθηση δημόσιων πολιτικών παρά για την οργανωσιακή μάθηση (Howlett, 2012). Οι διαφορές αυτές έχουν διάφορες αρνητικές συνέπειες για τον τομέα της μάθησης. Πρώτον, αυτό έχει οδηγήσει μερικές φορές σε μια άκριτη εφαρμογή της οργανωσιακής μάθησης σε δημόσιους οργανισμούς σε σχέση με τις επιχειρήσεις, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές μεταξύ των δύο (Visser & Kim Van der Togt, 2016).

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα συνήθως θεωρούνται οργανισμοί υψηλής ιεραρχίας και επισημοποίησης (Werkman, 2009). Κατά συνέπεια, χαρακτηρίζονται ως δύσκολοι ή ανθεκτικοί στις αλλαγές και ως μη ευνοϊκά περιβάλλοντα για αλλαγές. Ταυτόχρονα πολλοί δημόσιοι τομείς δεν επενδύουν τόσο στη μάθηση ως εργαλείο για την περαιτέρω ενίσχυση του πεδίου για αλλαγή. Επομένως, ο βαθμός στον οποίο μια επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο του δημοσίου τομέα μέσω της μάθησης μπορεί να οδηγήσει σε άμεσες βελτιώσεις και κατά συνέπεια να επηρεαστεί θετικά η προσπάθεια για αλλαγές μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντικός για αλλαγές (Elliott, 2020).

Αναφέρονται στην βιβλιογραφία δύο τρόποι με τους οποίους στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να επηρεαστεί η οργανωσιακή αλλαγή: οι δέσμευση των εργαζομένων για αλλαγή και η δέσμευση της οργάνωσης-οργανισμού για μάθηση. Όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων να αλλάξουν, είναι γενικά αποδεκτό ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν την αλλαγή όταν βλέπουν ότι υπάρχει κάτι να κερδίσουν. Συνεπώς, θα μπορούσε να υποθεθεί ότι η αλλαγή συνδέεται συχνά με πρωτόγνωρες συνθήκες για τους δημοσίους υπαλλήλους και για τον λόγο αυτό είναι πιθανό να ενισχυθούν τα εμπόδια στην αλλαγή καθώς οι εργαζόμενοι-δημόσιοι υπάλληλοι φοβούνται την απώλεια είτε προς την δημόσια υπηρεσία ή και στον εαυτό τους προσωπικά (Elliott, 2020; Levine, 1979). Μέσα στον δημόσιο τομέα θεωρείται επίσης συνήθως ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ του αντιληπτού προσωπικού οφέλους και προθυμίας για υποστήριξη της αλλαγής. Ωστόσο, ένα υψηλό κίνητρο δημόσιας

υπηρεσίες είναι πιθανό να αυξήσει την υποστήριξη της αλλαγής από τους ανθρώπους της (δημόσιοι υπάλληλοι) (Wright et al., 2013).

Όσον αφορά την οργανωσιακή δέσμευση για μάθηση, είναι δύσκολο να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα διότι υπάρχουν αισθητά χαμηλότεροι προϋπολογισμοί λειτουργίας για τον δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό. Επίσης ο δημόσιος τομέας ξοδεύει σημαντικά περισσότερα για την κατάρτιση και ανάπτυξη από τον ιδιωτικό τομέα (Elliott, 2020). Αυτό στην χώρα μας συμβαίνει διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι που προσλαμβάνονται κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας τους αποκτούν περισσότερα τυπικά προσόντα πολύ συχνά και με χρηματοδότηση από τον δημόσιο τομέα ενώ ο ιδιωτικός τομέας θέτει συγκεκριμένα προσόντα για την πρόσληψη σε μια θέση εργασίας τα οποία οφείλουν να διαθέτουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να μπορούν να εργαστούν. Επίσης θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό ότι στον δημόσιο τομέα το στοιχείο της πολιτικής είναι ιδιαίτερα έντονο δηλαδή η επίσημη δημοσίευση νόμων και ρυθμιστικών κανόνων και πράξεων νομοθετικών οργάνων είναι που αποτελούν πηγή βασικών γνώσεων για τους υπαλλήλους γιατί οι νόμοι και κανόνες περιέχουν τις επιδιωκόμενες πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης. Έτσι δημιουργείται ένα αυστηρό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι κυβερνητικές πολιτικές επιβάλλουν τους βαθύτερους κανόνες, τις αξίες και τις βασικές πεποιθήσεις για το τι πρέπει να γίνει. Όταν οι δημόσιες υπηρεσίες είναι επιφορτισμένες με την εκτέλεση αυτών των επίσημων νόμων και των κανονισμών, καθοδηγείται ο τρόπος με τον οποίο επινοούνται συγκεκριμένες ενέργειες και είναι πολύ πιθανόν να οδηγηθούν οι υπηρεσίες σε φαινόμενα γραφειοκρατίας και μονομερούς μάθησης (Visser & Kim Van der Togt, 2016).

Η μάθηση για τους οργανισμούς του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα ξεκινά όταν οι πραγματικές συνέπειες μιας στρατηγικής δράσης στην περίπτωση του δημόσιου τομέα μιας πολιτικής δεν αντιστοιχούν με αυτό που θα αναμενόταν να συμβαίνει. Αυτή η ασυμφωνία μεταξύ προσδοκίας και αποτελέσματος δηλαδή μια κατάσταση λάθους, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως ένα σφάλμα, το οποίο οδηγεί σε μια προβληματική κατάσταση, η οποία απαιτεί αξιολόγηση αλλά και δράσεις ανάκαμψης. Για τις δημόσιες υπηρεσίες η μάθηση από το λάθος, πολύ συχνά δεν

αποτελεί προβληματισμό και δεν αναπτύσσονται τρόποι εντοπισμού των αιτίων που οδήγησαν τις εκάστοτε εφαρμοζόμενες στρατηγικές δράσης σε απροσδόκητες συνέπειες (Visser & Kim Van der Togt, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Υπάρχει μια σειρά προσεγγίσεων στην έρευνα για τη γνώση, καθώς είναι ένας ταυτόχρονα περίπλοκος αλλά και αφηρημένος όρος. Στην πραγματικότητα, ο ορισμός της γνώσης είναι υπό εξέλιξη αλλά και συζήτηση μεταξύ φιλοσόφων στον τομέα της επιστημολογίας (Gao et al., 2018). Ένας από τους πιο αποδεκτούς ορισμούς σχετικά με τη γνώση είναι ότι η γνώση είναι ένας δυναμικός ανθρώπινος πόρος αιτιολόγησης των προσωπικών πεποιθήσεων για την απόκτηση της αλήθειας (Gao et al., 2018; Nonaka, 1994). Επίσης μπορεί να ειπωθεί ότι η γνώση είναι ένα αόρατο ή άυλο περιουσιακό στοιχείο, στο οποίο η απόκτησή του περιλαμβάνει πολύπλοκες γνωστικές διαδικασίες όπως αντίληψη, μάθηση, επικοινωνία, συσχέτιση και συλλογισμός (Eretimehin & Ekundayo, 2011). Η γνώση είναι η έννοια, η ικανότητα, η εμπειρία και το όραμα που παρέχει ένα πλαίσιο για δημιουργία, αξιολόγηση και χρήση των πληροφοριών (Soltani & Navimipour, 2016). Γενικά, η γνώση μπορεί να χωριστεί σε δύο τύπους: τη σιωπηρή και την ρητή (Hubert, 1996). Σιωπηρή γνώση είναι η προσωπική και συγκεκριμένη γνώση ενός ατόμου που βρίσκεται στο ανθρώπινο μυαλό, στην συμπεριφορά του και την αντίληψη του (Duffy, 2000). Η ρητή γνώση αφορά πληροφορίες ή γνώσεις που εκτίθενται σε απτή μορφή (Koenig, 2012).

Η γνώση συχνά ορίζεται ως ένας συγκεκριμένος συνδυασμός εμπειρίας, ερμηνείας και προβληματισμού. Υπάρχουν αρκετές ταξινομήσεις της γνώσης που βοηθούν στον περαιτέρω προσδιορισμό της σημασίας της. Για παράδειγμα, οι τύποι γνώσης μπορούν να διακριθούν με βάση το περιεχόμενο, όπως δηλωτικό (γνώση του τι), διαδικαστικό (γνώση του τρόπου) και στρατηγικό (γνώση του πλαισίου και της εφαρμογής). Η γνώση μπορεί να είναι ρητή, δηλαδή εύκολη ή σιωπηρή γνώση που είναι δύσκολο να λεχθεί ή καταγραφεί και συχνά μπορεί να μοιραστεί ή να γίνει γνωστή μόνο μέσω αλληλεπίδρασης και εμπειρίας. Η γνώση μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί

από το πού δημιουργείται ή αποθηκεύεται, είτε σε ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό ή ενδοοργανωσιακό επίπεδο και από τις χρήσεις της, όπως πχ εργαλειακή (δηλαδή επίλυση προβλημάτων) ή για πολιτικούς σκοπούς (Evans J., et al. 2017).

Η δυναμικότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλά και του περιβάλλοντος που δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί γενικά απαιτεί δυναμική ανταπόκριση ζητώντας από τους οργανισμούς να ανταποκριθούν μέσω της ανάπτυξης νέας γνώσης, η οποία με την σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση νέων πόρων και ικανοτήτων (Andriessen, 2004). Το ανθρώπινο δυναμικό και η συμπεριφορά του δημιουργούν τις συνθήκες της επιτυχίας σε μεγαλύτερο βαθμό από τα υλικά ή περιουσιακά στοιχεία και τα μηχανήματα και είναι ένα στοιχείο που δεν αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό (Despres & Chauvel, 2000) ενώ δημιουργεί και τις συνθήκες αυτές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Gehani, 2002; Pemberton & Stonehouse 2000).

Η αποκτηθείσα γνώση πρέπει να τυγχάνει ανάλογης διαχείρισης για όλο τον οργανισμό (Bollinger & Smith 2001, Pemberton & Stonehouse 2000) λειτουργώντας ως βασικός παράγοντας της οργανωσιακής επιτυχίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Silver, 2000). Η διαχείριση της γνώσης σχετίζεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να την να χρησιμοποιεί ως προς όφελος του (James, 2004) ενώ το ανθρώπινο δυναμικό όλων των βαθμίδων πρέπει να υποστηρίζει, να προστατεύει και να αξιοποιεί αυτό το πλεονέκτημα της γνώσης (Awad & Ghaziri, 2004).

Οι "οργανισμοί που μαθαίνουν" προέκυψαν ως το αποτέλεσμα των πιέσεων που ασκεί το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο πρέπει να είναι ικανοί και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Το επίπεδο της ανταγωνιστικότητας δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφαίνεται όταν, ο εκάστοτε οργανισμός διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές (Μπουραντάς, 2015, Γεωργόπουλος, 2006).

Οι πόροι αυτοί και οι ικανότητες που δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να υφίστανται σημαίνει ότι, οι οργανισμοί θα πρέπει να μαθαίνουν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους να αποκτούν δηλαδή την γνώση γρηγορότερα (O'Keeffe, 2002). Συνεπώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν

οργανισμό, είναι το ανθρώπινο δυναμικό που μπορεί να μάθει γρηγορότερα από ότι το ανθρώπινο δυναμικό άλλων οργανισμών (Συλλογική έκδοση, 2019). Αυτό θα μπορούσε να λειτουργεί και ως ένα όραμα, δηλαδή η ταχύτερη ενσωμάτωση της γνώσης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και ένας "οργανισμός που μαθαίνει" να λειτουργεί ως "όχημα" για την επίτευξη αυτού του οράματος (Sun, 2003).

2.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η Διαχείριση της γνώσης θεωρείται ως μια διαδικασία, όπου πολλές συναφείς δραστηριότητες λειτουργούν-συνυπάρχουν προκειμένου να δημιουργηθεί η γνώση. Η δημιουργία της γνώσης είναι το αρχικό στάδιο προκειμένου να υπάρξει η μετάβαση στην διαχείριση της.

Η διαθεσιμότητα κοινής γνώσης είναι απαραίτητη για την προσαρμογή, την επέκταση και τη δημιουργία νέας γνώσης και καινοτομίας (Hislop, 2007). Η ανταλλαγή γνώσεων είναι μια διαδικασία από ανθρώπους με ανθρώπους και μερικές φορές είναι δύσκολο να εφαρμοστεί. Επίσης, η ανταλλαγή γνώσης περιορίζεται σοβαρά από την απουσία μέσων ανταλλαγής γνώσης. Η αξιόπιστη γνώση και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμοι παράγοντες που μπορούν να επιτευχθούν με τη χρήση κατάλληλων μέσων ανταλλαγής γνώσεων (Bradley et al., 2012). Επομένως, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και των ανθρώπων και η χρήση κατάλληλων μέσων ανταλλαγής γνώσεων είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη πρακτική ανταλλαγής γνώσεων.

Η δημιουργία γνώσης αναφέρεται στο πώς δημιουργείται η νέα γνώση. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέου περιεχομένου ή αντικατάσταση του υφιστάμενου περιεχομένου γνώσης εντός είτε της σιωπηρής είτε της ρητής γνώσης (Ajmal and Koskinen, 2008).

Η αποθήκευση γνώσης αναφέρεται στη διαδικασία της καταγραφής της γνώσης και αποθήκευσής της σε αποθετήρια όπως αρχεία, βάσεις δεδομένων και συστήματα αρχειοθέτησης και στοχεύει στη μεταφορά της γνώσης στο άτομο, τις ομάδες ή τις μονάδες που χρειάζονται για την εφαρμογή της (Johannsen, 2000).

Η μεταφορά γνώσης είναι μια σημαντική διαδικασία διαχείρισης γνώσεων και αναφέρεται στη μεταφορά της γνώσης σε χώρους όπου χρειάζεται και μπορεί να χρησιμοποιηθεί (Pirkkalainen και Pawlowski, 2013). Αυτό το στάδιο ιδιαίτερα σημαντικό για την επιτυχία της διαδικασίας διαχείρισης γνώσης, γιατί πρέπει να επιφέρει αλλαγές στην ήδη υπάρχουσα γνώση (Argote and Ingram, 2000).

Η εφαρμογή γνώσης αναφέρεται στην μετατροπή της γνώσης σε πράξη. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αλλαγή στρατηγικής, επίλυση προβλημάτων, βελτίωση της αποδοτικότητας και μείωση του κόστους (Newell et al., 2004). Και σε αυτή την διαδικασία γίνεται χρήση της γνώσης που έχει δημιουργηθεί.

2.3 Η ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαμοίραση της γνώσης (knowledge sharing) αφορά κάθε είδους συνεργασία μεταξύ ενός ή περισσότερων ατόμων για ανταλλαγή γνώσεων μέσω της οποίας “μια μονάδα επηρεάζεται από την εμπειρία μιας άλλης” (Argote et al.2000). Η διαμοίραση της γνώσης αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία τα μέλη της ομάδας μοιράζονται μεταξύ τους ιδέες, πληροφορίες και προτάσεις σχετικές με την εργασία (Sirvastava et al., 2006).

Αυτή η άποψη για την ανταλλαγή γνώσης περιλαμβάνει περισσότερα από την απλή απόκτηση ή μεταβίβαση και μεταφορά γνώσης από το ένα άτομο στο άλλο, παραμένοντας μια διαδικασία ανταλλαγής και επεξεργασίας γνώσης με τρόπο που η γνώση μιας ενότητας μπορεί να ενσωματωθεί και να χρησιμοποιηθεί σε μια άλλη ενότητα. Μια τέτοια γνώση οφείλεται στην ενσωμάτωση της και στον “σιωπηρό χαρακτήρα” της ο οποίος κατανέμεται αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι “κρύβεται” στη γνώση και τη συμπεριφορά των ατόμων και των εκάστοτε ομάδων μέσα σε οργανισμό όπως πχ δημόσιοι φορείς (Birkinshaw, Nobel & Ridderstrale 2002; Szulanski, 2000).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναφορικά με την διαχείριση γνώσης έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η συνεργασία μέσα στους οργανισμούς και τα άτυπα δίκτυα θεωρούνται καταλληλότερα για την ανταλλαγή γνώσεων. Αυτό συμβαίνει διότι, η

συνεργασία ως επίσημο δίκτυο σχεδιάζει πλήρως τον συντονισμό μεταξύ των μονάδων και των ομάδων δημιουργώντας δυνατότητες ανταλλαγής γνώσεων μέσω του καθορισμού της ροής της γνώσης. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται το χαμηλό κόστος ανταλλαγής γνώσης αφού πρόκειται για μια θεσμοθετημένη διαδικασία μέσω ενός επίσημου δικτύου.

Αυτό όμως εμπεριέχει τον κίνδυνο της μη ευελιξίας ή προσαρμογής στις προκύπτουσες ανάγκες αφού όπως ήδη αναφέρθηκε η γνώση σε αυτή την περίπτωση μεταδίδεται με προκαθορισμένο τρόπο.

Ωστόσο πιο δικτυακοί τρόποι συντονισμού, οι οποίοι δεν σχεδιάζονται αυστηρά και δεν περιλαμβάνουν δραστηριότητες καθορισμένες εκ των προτέρων, δίνουν την δυνατότητα να οδηγηθεί το ανθρώπινο δυναμικό σε πιο ευέλικτες μορφές μετάδοσης γνώσης λόγω της ευελιξίας και του αποκεντρωμένου χαρακτήρα αυτού του συντονισμού (Ayas και Zeniuk 2001; Duncan and Weiss 1979; Senge 1990). Επίσης η συνεργασία σε ομάδες αντί της χρήσης τυποποιημένων συστημάτων για τη διαχείριση και τον διαμοιρασμό της γνώσης έχει ως αποτέλεσμα ακόμη περισσότερη ευελιξία στην διαμοίραση της γνώσης (Haynes, 2005).

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι η ευελιξία στον διαμοιρασμό της γνώσης θα πρέπει να είναι το ζητούμενο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται υψηλός βαθμός μετάδοσης μεταξύ των ατόμων. Όσο πιο άτυπος είναι ο συντονισμός, τόσο περισσότερο υπάρχει μια ανοιχτή ατμόσφαιρα και τόσο περισσότεροι άνθρωποι θα είναι πρόθυμοι να καταβάλουν την προσπάθεια να μοιραστούν τις γνώσεις τους εθελοντικά, φυσικά και αυθόρμητα.

Στην πραγματικότητα, η αποτελεσματική διαχείριση γνώσης βασίζεται στην επιτυχημένη ανταλλαγή γνώσεων (Swacha, 2015) και στοχεύει στη συγκέντρωση των πηγών γνώσης και τη χειραγώγηση σε νέα γνώση. Πολύ συχνά επίσης η ανταλλαγή γνώσης και η μεταφορά γνώσης ταυτίζονται ή θεωρούνται ότι έχουν επικαλυπτόμενο περιεχόμενο (Dan and Sunesson, 2012).

Για να υπάρξει επίσης αποτελεσματική διαμοίραση γνώσης θα πρέπει επίσης να υπάρχει το κίνητρο για μια τέτοια διαδικασία. Στον δημόσιο τομέα εκτενής μελέτη

αναφέρει ότι υπάρχουν εμπόδια στην ανταλλαγή γνώσεων τα οποία διακρίνονται σε τρεις κύριες κατηγορίες (Ipe, 2003).

Η πρώτη κατηγορία είναι οι ιδιότητες της ίδιας της γνώσης. Για παράδειγμα, αν η γνώση είναι πολύτιμη, απαραίτητη για την ολοκλήρωση της εργασίας και εύκολα διατυπώσιμη έτσι ώστε να καθορίζει τον διαμοιρασμό ατομικής γνώσης (Spender, 1996). Η δεύτερη κατηγορία είναι οι ευκαιρίες για διαμοίραση που αναφέρονται επίσης ως παράγοντες κατάστασης, όπως η κουλτούρα του εργασιακού περιβάλλοντος η νοοτροπία, η γλώσσα, το όραμα και στόχοι, οι επίσημες και κεντρικές δομές, ο βαθμός ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και το πιο σημαντικό, η διοικητική υποστήριξη (Yusof et al., 2012).

Η τρίτη κατηγορία είναι τα κίνητρα για κοινή χρήση, τα οποία είναι ο φόβος της απώλειας εξουσίας, τα αναμενόμενα αμοιβαία οφέλη, οι ανταμοιβές για κοινή χρήση και αναμενόμενες σχέσεις με τους παραλήπτες (Ipe, 2003).

2.3.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΜΟΙΡΑΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η διαδικασία της διαμοίρασης γνώσης περιλαμβάνει τρεις παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση της ανταλλαγής γνώσης. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η Διαδικασία Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Procedure), τα Μέσα Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Means) και οι Μηχανισμοί Διακυβέρνησης Διαμοιρασμού Γνώσης (Knowledge Sharing Governance Mechanisms). Η διαδικασία ανταλλαγής γνώσης αναφέρεται στη φύση της γνώσης και στα στάδια του τρόπου με τον οποίο η γνώση μοιράζεται από το ένα μέρος στο άλλο. Τα μέσα ανταλλαγής γνώσης αναφέρονται στα είδη των μέσων που υιοθετούνται για την υλοποίηση της κίνησης της γνώσης κατά τη διαδικασία της ανταλλαγής γνώσης. Οι μηχανισμοί διακυβέρνησης ανταλλαγής γνώσης μπορούν να οριστούν ως ο τρόπος

με τον οποίο το γεγονός σε κάθε στάδιο υποστηρίζεται ή παρακινείται κατά τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης.

Ενώ η ανταλλαγή γνώσης αναφέρεται ως ένα “σκοτεινό μονοπάτι” από την διεθνή βιβλιογραφία, εντούτοις προτείνεται ένα μοντέλο δύο σταδίων για την ανταλλαγή γνώσης (Lin et al. 2005, Hansen 1999): α) την αποστολή και β) την λήψη της γνώσης. Με βάση το μοντέλο τους, η πηγή γνώσης συλλέγει πρώτα τα απαραίτητα μέρη της γνώσης και στέλνει την απαιτούμενη γνώση στον αποδέκτη της γνώσης. Στη συνέχεια, ο δέκτης γνώσης λαμβάνει τη γνώση που μεταφέρεται, την απορροφά και αφαιρεί τον θόρυβο δηλαδή ότι δεν θεωρεί απαραίτητο σε αυτήν για να αποκτήσει το χρήσιμο μέρος της γνώσης για την επίλυση του προβλήματος στόχου.

Παλαιότερες έρευνες πρότειναν ένα μοντέλο με τέσσερα στάδια (Szulanski, 1996): α) την έναρξη, β) την υλοποίηση, γ) την κλίμακα και δ) την ένταξη. Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε με βάση τις έρευνες των πλούσιων εμπειρικών ερευνών για τη μεταφορά τεχνολογίας, την κοινωνική αλλαγή, τη διάχυση της καινοτομίας και την εφαρμογή.

Η διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων αναλύεται επίσης από τη σκοπιά της διαχείρισης έργου, καθώς εντοπίζονται κάποιες παρόμοιες διαδικασίες με αυτήν της μετάδοσης γνώσης (Kamara et al., 2002; Busby, 1999). Η διερεύνηση της ανταλλαγής γνώσης με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στην υπέρβαση ορισμένων περιορισμών στην κατάργηση της ανταλλαγής γνώσης.

Το στάδιο έναρξης είναι η αρχή της ανταλλαγής γνώσεων. Σε αυτό το στάδιο, η ιδέα για την ανάγκη γνώσης διερευνάται από τον δέκτη ή από την πηγή (ανάλυση ζήτησης). Επιπλέον, πρέπει να αναζητήσουν κατάλληλο συνεργάτη (matching). Στη συνέχεια, η πλευρά του εταίρου αποφασίζει εάν θα συμμετάσχει ή όχι στη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων (ανάλυση σκοπιμότητας). Στο στάδιο των απαιτήσεων, θα πρέπει να επιλεγούν κατάλληλα μέσα ανταλλαγής γνώσης και αντίστοιχοι μηχανισμοί διακυβέρνησης ανταλλαγής γνώσεων. Η ανταλλαγή γνώσεων διαμορφώνεται κατά το στάδιο της υλοποίησης. Η πηγή γνώσης πρέπει πρώτα να προετοιμάσει την απαιτούμενη γνώση και στη συνέχεια να τη μεταφέρει. Στη συνέχεια ο δέκτης γνώσης προσπαθεί να απορροφήσει τη γνώση και να την αξιοποιήσει με βάση τις απαιτήσεις του. Τέλος, ο δέκτης γνώσης ενσωματώνει το χρήσιμο μέρος της γνώσης στη δική του

γνώση. Κατά τη διάρκεια του σταδίου παρακολούθησης, η πηγή γνώσης και ο αποδέκτης γνώσης πρέπει να αξιολογήσουν τα ζητήματα που αφορούν τόσο κατά τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων

Τα μέσα ανταλλαγής γνώσης έχουν περιγραφεί ως τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για να επιτρέψουν και να βελτιώσουν την εφαρμογή της ανταλλαγής γνώσης. Επομένως, η ανταλλαγή γνώσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί με διαφορετικά μέσα (Ruggles, 1997).

Ο μηχανισμός διακυβέρνησης αναφέρεται στις δομές διακυβέρνησης και στο μηχανισμό συντονισμού για τη διευκόλυνση των δραστηριοτήτων διαχείρισης γνώσης, δηλαδή τη δημιουργία γνώσης, την ανταλλαγή γνώσης, κ.λπ. (Grandori, 2001). Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαφορετικές ομάδες όπως: οργανωσιακή κουλτούρα, τεχνική υποστήριξη και οργανωτικό πλαίσιο (Tabrizi, N. M. and Morgan, S., 2014). Γενικά, αυτές οι τρεις πτυχές των μηχανισμών διακυβέρνησης της ανταλλαγής γνώσης χρησιμοποιούνται για την επίλυση δύο προβλημάτων: Πώς να παρακινηθούν οι σχετικοί φορείς να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης και πώς να διεξαχθεί αποτελεσματικά η διαδικασία ανταλλαγής γνώσης. Οι παράγοντες παρακίνησης παρέχουν κυρίως κίνητρο για την ανταλλαγή γνώσεων και περιλαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτός ο παράγοντας κινήτρου συμβάλλει στον επηρεασμό της πηγής γνώσης και της πρόθεσης του δέκτη να συμμετάσχει στη διαδικασία ανταλλαγής γνώσης. Από την άλλη πλευρά, οι υποστηρικτικοί παράγοντες παρέχουν υποστηρικτικές συνθήκες για την ανταλλαγή γνώσεων ώστε να εγγυώνται τη συνέχιση της ανταλλαγής γνώσεων. Το οργανωτικό πλαίσιο και η τεχνική υποστήριξη περιλαμβάνονται σε αυτήν την ομάδα. επίσης στο σημείο αυτό τονίζεται ότι οι περισσότεροι από τους μηχανισμούς διακυβέρνησης ανταλλαγής γνώσης είναι κοινοί σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης (Tabrizi, N. M. & Morgan, S., 2014).

Αναφορικά με την τεχνική υποστήριξη στην βιβλιογραφία δίνεται έμφαση στο ρόλο των τεχνολογιών πληροφόρησης ως πολύτιμων μέσων για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσης και της επικοινωνίας μειώνοντας τον χρόνο και την απόσταση και κατά συνέπεια αυξάνοντας την ποιότητα και την εμβέλεια της αξιόπιστης γνώσης

(Tabrizi, N. M. & Morgan, S., 2014; Fichman et al., 2011). Το βασικό ζήτημα, ωστόσο, είναι η επιλογή και η εφαρμογή κατάλληλων τεχνολογιών πληροφόρησης που παρέχουν στενή προσαρμογή μεταξύ των εργαζομένων και των απαιτήσεών τους. Οι επαρκείς τεχνολογικές δεξιότητες, η συντήρηση συστημάτων πληροφόρησης και η συμβατότητα μεταξύ τους αναφέρονται επίσης ως αιτία ισχυρής ανταλλαγής γνώσεων. Η έλλειψη οποιουδήποτε από αυτά τα ζητήματα μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ανταλλαγής γνώσεων ακόμη και με την ύπαρξη κατάλληλων τεχνολογιών (Tabrizi, N. M. and Morgan, S., 2014; Bradley et al., 2012).

Το οργανωτικό πλαίσιο παίζει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των πρακτικών ανταλλαγής γνώσεων (Hislop, 2007). Η υποστήριξη της ηγεσίας, ο χρόνος και οι πόροι και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται ως οι κύριοι παράγοντες του οργανωτικού πλαισίου στη βιβλιογραφία. Η εκάστοτε ηγεσία που δίνει το παράδειγμα για τους άλλους, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οργανωσιακή κουλτούρα και στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός προσεγγίζει και αντιμετωπίζει τις πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων (Tabrizi, N. M. & Morgan, S., 2014; Sensky, 2002). Είναι επίσης σημαντικό οι οργανισμοί να προσφέρουν αρκετό χρόνο και πόρους για να επιτρέψουν στο ανθρώπινο δυναμικό να μοιραστεί τις γνώσεις του (Currie & Suhomlinova, 2006). Επιπλέον, οι άνθρωποι είναι ο πυρήνας της δημιουργίας οργανωσιακής γνώσης, γιατί είναι οι άνθρωποι που δημιουργούν και μοιράζονται τη γνώση. Ως εκ τούτου, είναι κρίσιμο να διαχειριστούμε εκείνους που είναι πρόθυμοι να δημιουργήσουν και να μοιραστούν τη γνώση (Tabrizi, N. M. & Morgan, S., 2014; Sensky, 2002).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την μεγαλύτερη πρόκληση για τους οργανισμούς και βρίσκεται στην πραγματικότητα στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι επαγγελματικές κοινότητες μπορούν να εμπιστεύονται αλλιώως είναι απίθανο να μοιραστούν τις γνώσεις τους (Dean, 2002). Η ανοχή στα λάθη παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην ανταλλαγή γνώσεων δεδομένου ότι, η πραγματοποίηση λαθών οδηγεί συχνά σε δισταγμό για την αναφορά τους. Ωστόσο, εάν τα νοσοκομεία δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο τα λάθη μπορούν να γίνουν ανεκτά, οι επαγγελματίες θα παρακινηθούν να αναφέρουν λάθη και να μάθουν από αυτά για να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών (Tabrizi, N. M. & Morgan, S.; Currie και

Suhomlinova, 2006). Η ανταμοιβή είναι επίσης πολύ σημαντική για να παρακινήσει τους φορείς να συμμετάσχουν στην ανταλλαγή γνώσεων. Οι συμμετέχοντες στην ανταλλαγή γνώσεων πρέπει να βλέπουν όφελος από τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων. Διαφορετικά, μπορούν να εγκαταλείψουν τη διαδικασία ανταλλαγής γνώσεων όταν αντιμετωπίσουν το πρώτο πρόβλημα στην ανταλλαγή/λήψη γνώσης (Tabrizi, N. M. & Morgan, S.; Lin and Chang, 2008).

2.3.2 Η ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Στο πλαίσιο της διαμοίρασης γνώσης, ο δημόσιος τομέας είναι σημαντικός και έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό και να βελτιώσει τις διαδικασίες ανανέωσης του. Πράγματι στον δημόσιο τομέα η διαμοίραση-διάχυση της γνώσης είναι ένας ισχυρός ενεργοποιητής στην τρέχουσα προσπάθεια για αυξημένη απόδοση σε όλους τους τομείς (Massaro et. al, 2015).

Ο δημόσιος τομέας είναι οργανωτικά συγκεκριμένος, έχει διαφορετικές ανησυχίες αποτελεσματικότητας και έχει διαφορετικά επίπεδα αντιπροσωπευτικότητας, υπευθυνότητας και ανταπόκριση. Σε ένα περιβάλλον δημόσιας υπηρεσίας μερικές φορές χρειάζεται γνώση σε πιο κρίσιμες για την αποστολή καταστάσεις όπως πχ ένα δημόσιο νοσοκομείο όπου οι αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο μπορεί να έχουν συνέπειες για τη ζωή ή το θάνατο (Jones και Mahon, 2012). Ομοίως, στο πλαίσιο επιβολής του νόμου, διάχυση γνώσης δεν είναι μια γραμμική ακολουθία ενεργειών αλλά μια πιο περίπλοκη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει ψυχικές και σωματικές πτυχές των ατόμων (Nordin et al., 2009). Ως εκ τούτου, η διάχυση γνώσης στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει συγκεκριμένα προκλήσεις λόγω συγκεκριμένων οργανωσιακών χαρακτηριστικών.

Η αποτελεσματικότητα ορισμένων ιδιωτικών οργανισμών συνδέεται επίσης άρρηκτα με τον δημόσιο τομέα ως λειτουργία όπως για παράδειγμα, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα που μπορούν και επιδρούν στη βιομηχανική καινοτομία ως παροχή κατάλληλης πολιτικής για τη μεταφορά γνώσης (Gertner et al., 2011).

Συνεπώς, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πώς η διάχυση γνώσης στον δημόσιο τομέα μπορεί να επηρεάζει αλλά και να επηρεάζεται από τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης συχνά υποστηρίζεται ότι ο δημόσιος τομέας και οι οργανισμοί του αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες πιέσεις για αντιπροσωπευτικότητα, υπευθυνότητα και ανταπόκριση από ότι οι οργανισμοί-εταιρείες του ιδιωτικού τομέα (Jain & Jeppesen 2013). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας επηρεάζεται από μια αυξανόμενη ανάγκη για ανταγωνισμό, πρότυπα απόδοσης, παρακολούθηση, μέτρηση, ευελιξία, έμφαση στα αποτελέσματα, εστίαση στον πελάτη και κοινωνικό έλεγχο (De Angelis, 2013).

Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δεν θα πρέπει να επηρεάζονται αλλά και να εισάγουν εργαλεία και μοντέλα διάχυσης-διαχείρισης γνώσης από τον ιδιωτικό τομέα που έχουν αναπτυχθεί χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Επίσης και οι επαγγελματίες του δημόσιου τομέα πρέπει να αναγνωρίσουν ότι εργάζονται σε ένα μοναδικό πλαίσιο στο οποίο διαφέρουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και η λογοδοσία τους διαφέρει σημαντικά από αυτή του ιδιωτικού τομέα. Εφαρμόζοντας τυφλά τα εργαλεία του ιδιωτικού τομέα μπορεί να δημιουργηθούν καταστάσεις που μπορεί να αποδεικνύονται αντιπαραγωγικές.

Η ανάπτυξη όμως μιας κουλτούρας διάχυσης αλλά και διοίκησης γνώσης στον δημόσιο τομέα είναι πιο απαιτητική από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα γιατί οι οργανωσιακοί στόχοι στους δημόσιους οργανισμούς είναι συνήθως πιο δύσκολο να μετρηθούν και πιο αντικρουόμενοι από ό,τι σε ιδιωτικούς οργανισμούς, και επηρεάζονται διαφορετικά από πολιτικές επιρροές (Amayah,2013) Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας έχει συγκεκριμένο καταμερισμό εργασίας που αποτελεί αντικίνητρο για την ανταλλαγή γνώσεων και αυτή η κατάσταση κάνει την παράδοση γνώσης στον δημόσιο τομέα πιο δύσκολη από αυτή στον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, η εφαρμογή της διαμοίρασης αλλά και της διοίκησης γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία (Gau, 2011).

Η ανταπόκριση του δημοσίου τομέα στην αποστολή του, δηλαδή την παροχή ποιοτικών, άμεσων υπηρεσιών στους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος με στόχο την ικανοποίηση των πολιτών αλλά και ευρύτερα την ανταπόκριση του κράτους στις ανάγκες των πολιτών του, στηρίζεται στην ύπαρξη υπαλλήλων με κατάλληλο επίπεδο

γνώσεων που έχουν αποκτηθεί πριν την πρόσληψή τους αλλά και εμπλουτίζονται κατά την διάρκεια του υπηρεσιακού τους βίου.

Ο δημόσιος τομέας μπορεί να χρησιμοποιήσει όμως την διαμοίραση γνώσης προκειμένου να δημιουργήσει πιο προηγμένες οργανωτικές δομές και διαδικασίες και κατά συνέπεια, να βελτιώσει την παροχή των δημόσιων υπηρεσιών (Chung, Ching, 2015).

Στην ουσία στον δημόσιο τομέα η διαμοίραση γνώσης αποτελεί μια συμπεριφορά εκτός οργανωτικών πλαισίων όπως ο εθελοντισμός, η αιμοδοσία και πολιτική συμμετοχή (Taylor, 2008). Πολύ συχνά περιλαμβάνει μια μορφή «αυτοθυσίας» και «δέσμευσης» προς το «δημόσιο συμφέρον». Πολύ σημαντική είναι η ύπαρξη των εξωτερικών επιρροών όπως η κουλτούρα εμπιστοσύνης και η δικαιοσύνη των διαδικασιών, το πνεύμα αυτοθυσίας για το δημόσιο συμφέρον και τη δέσμευσή των δημοσίων υπαλλήλων στο κοινό καλό.

Το ενδιαφέρον μπορεί να ξεπεράσει την εγωιστική τους ανησυχία για προσωπικούς κινδύνους και ανάλογα να προσανατολιστεί στο να μοιραστούν γνώσεις για καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Ο αντίκτυπος στη χάραξη δημόσιας πολιτικής μέσω της ανταλλαγής γνώσεων είναι συχνά αποτέλεσμα ορθολογικής σκέψης όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται στον δημόσιο τομέα την αξία της ανταλλαγής γνώσεων η οποία μπορεί να προσδιοριστεί ευρύτερα ως παροχή αποτελεσματικής δημόσιας υπηρεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΘΗΣΗΣ

3.1 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Το περιβάλλον μάθησης θεωρείται ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τη μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει επειδή το περιβάλλον μάθησης διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες μάθησης μέσα σε έναν οργανισμό (Vera-Cruz, 2006) και το περιβάλλον με την σειρά του επηρεάζει τη μαθησιακή συμπεριφορά των εργαζομένων (Osagie et.al,2018;Nikolova et al, 2014).

Η έννοια του μαθησιακού περιβάλλοντος περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις (Nikolova et al. 2014): Την διάσταση που διευκολύνει το μαθησιακό κλίμα, η οποία αναφέρεται στο επίπεδο στο οποίο ένας οργανισμός και ο χώρος εργασίας υποστηρίζουν, παρέχουν και διευκολύνουν ευκαιρίες μάθησης για τους εργαζόμενους. Η δεύτερη διάσταση αφορά το μαθησιακό κλίμα εκτίμησης, δηλαδή στον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επιβραβεύει τη μαθησιακή συμπεριφορά. Η τρίτη διάσταση αφορά το μαθησιακό κλίμα αποφυγής σφαλμάτων και αναφέρεται τον βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός εστιάζει στην αποφυγή σφαλμάτων (Osagie et.al,2018).

Σε ατομικό επίπεδο το κλίμα μάθησης αντικατοπτρίζει την αντίληψη του εργαζομένου για τις οργανωτικές πολιτικές και πρακτικές που στοχεύουν στην διευκόλυνση, επιβράβευση και υποστήριξη της μάθησης των εργαζομένων (Nikolova et al. 2014). Οι οργανισμοί με ψυχολογική διευκόλυνση της μάθησης είναι αφοσιωμένοι στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και παρέχουν στους υπαλλήλους τους επαρκείς ευκαιρίες για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Μέσα από αυτές τις ευκαιρίες μαθαίνουν οι εργαζόμενοι νέους τρόπους εργασίας και ανταπόκρισης στα καθήκοντά τους ενώ αναπτύσσουν νέες ικανότητες ή βελτιώνουν τις ήδη υπάρχουσες (Bezuijen et al.2009).

Το κλίμα εκτίμησης μάθησης έχει “προσκλητικές” ιδιότητες. Δηλαδή μέσα σε αυτό οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συμμετάσχουν στη μάθηση με ευκαιρίες που τους παρέχονται μέσω οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών κινήτρων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς γιατί, ο οργανισμός είναι ανεκτικός στα λάθη που σχετίζονται με τη μάθηση, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να πειραματιστούν και να κάνουν λάθη προκειμένου να βελτιώσουν τις ικανότητές τους (Marsick & Watkins, 2003).

Ένα μαθησιακό κλίμα αποφυγής σφαλμάτων σε αντίθεση με τη διευκόλυνση και την εκτίμηση του μαθησιακού κλίματος, εμποδίζει την ανάπτυξη ικανοτήτων (Payne et al. 2007) και εντοπίζεται σε οργανισμούς που προσπαθούν να αποφύγουν τα λάθη. Αυτό μπορεί να προκαλέσει την απόσυρση-απροθυμία των εργαζομένων για μάθηση. Τα σφάλματα μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες αποθαρρύνοντας τους εργαζόμενους και με αυτό τον τρόπο, είναι λιγότερο πιθανό να δοκιμάσουν νέα πράγματα και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες μάθησης (Gronewold et al. 2013).

3.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Μία από τις πρώτες θεωρίες για την περιγραφή των μορφών και των στρατηγικών μάθησης είναι η Θεωρία Επεξεργασίας Πληροφορίας. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η κατανόηση του αντικειμένου της εκπαίδευσης στην βαθύτερη έννοιά του είναι πολύ πιο σημαντική από την μηχανιστική κατανόηση η οποία οδηγεί σε μηχανιστικές κινήσεις (Bell et al., 2017). Οι εκπαιδευόμενοι που αναθέτουν στον εαυτό τους, προσωπική ευθύνη για να καταλήξουν στα δικά τους λογικά συμπεράσματα και κρίσεις μετά την εκπαίδευση, μπορούν να ανακαλέσουν καλύτερα το περιεχόμενο ως βαθιά επεξεργασία ή βαθιά προσέγγιση στη μάθηση.

Μια άλλη θεωρία που βασίζεται στις στρατηγικές μάθησης είναι η αυτορυθμιζόμενη μάθηση (Self Regulated Learning). Η αυτορυθμιζόμενη μάθηση περιγράφεται ως «μια διαδικασία κατά την οποία τα άτομα αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία, με ή χωρίς τη βοήθεια άλλων, στη διάγνωση των μαθησιακών τους αναγκών, στη διατύπωση μαθησιακών στόχων, στην ταυτοποίηση ανθρώπινων και

υλικών πόρων για μάθηση, και επιλέγουν να εφαρμόσουν κατάλληλες στρατηγικές μάθησης και αξιολογούν τα μαθησιακά αποτελέσματα (Prager, 2016).

Η θεωρία αυτή βασίζεται στην ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων στη μαθησιακή διαδικασία μέσω της δημιουργίας των δικών τους στόχων, στρατηγικών και ερμηνειών των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στο μαθησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα επίσης με τη Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης, οι εκπαιδευόμενοι έχουν την ικανότητα να ελέγχουν διάφορες πτυχές της μαθησιακής τους εμπειρίας. Αυτό σημαίνει ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να παρακολουθούν τη δική τους πρόοδο και να ρυθμίζουν τα κίνητρά τους, τις γνώσεις, τα συναισθήματά τους. Επίσης η θεωρία αυτή λειτουργεί ως μεσολαβητής μεταξύ περιβαλλοντικών/προσωπικών χαρακτηριστικών και επιτεύγματος/απόδοσης των εκπαιδευομένων. Με άλλα λόγια, τα χαρακτηριστικά διάθεσης των ατόμων ή τα περιβαλλοντικά πλαίσια δεν επηρεάζουν αποκλειστικά τη μάθηση ή την ανάπτυξη των ατόμων. Αντίθετα, αυτές οι σχέσεις εξηγούνται μέσω της επίδρασης της αυτορρύθμισης της γνώσης, των κινήτρων και της συμπεριφοράς.

Η επεξεργασία ως θεωρία μάθησης είναι η γνωστική διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο σκέφτεται ενεργά για τις προσωπικές του εμπειρίες προκειμένου να μάθει από αυτές (Prager, 2016, Weinstein & Mayer, 1986). Η επεξεργασία περιλαμβάνει τη διευθέτηση των εισερχόμενων πληροφοριών στην υπάρχουσα γνώση ή μνήμη εμπειριών προκειμένου να ενσωματωθεί η γνώση σε έναν ουσιαστικό τρόπο. Ένα παράδειγμα επεξεργασίας είναι η σκέψη για τις αποτυχίες σε προηγούμενες αποφάσεις-ενέργειες με σκοπό να αποφευχθούν τα ίδια λάθη σε ένα επερχόμενο έργο.

Η σημασία της επεξεργασίας βοηθά τα στελέχη συχνά να αναγκάζονται να αναλάβουν δράση και να διδαχθούν από τις συνέπειες των πράξεων τους μέσα από τις εργασιακές τους εμπειρίες. Αυτές οι εμπειρίες είναι κατανοητές μέσω μιας δομής υποθέσεων που ονομάζονται πλαίσια αναφοράς, τα οποία με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις, την γνώση και τα συναισθήματα. Με απλά λόγια, καθημερινές εργασιακές εμπειρίες, αποτυχίες και επιτυχίες χρησιμεύουν ως έναυσμα για τη μάθηση και αλλαγή συμπεριφοράς (Prager, 2016).

3.2 Ο ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟΥ ΣΤΟΧΟΥ

Μια σημαντική πτυχή που σχετίζεται με τη μάθηση, είναι ο προσανατολισμός μαθησιακού στόχου (learning goal orientation), που αναφέρεται στο κίνητρο για τη βελτίωση των ικανοτήτων κάποιου ατόμου μέσω της μάθησης και την εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες οι οποίες μέσω της μάθησης συμβάλλουν στην επιτέλεση πιο σύνθετων εργασιών (Osagie et.al,2018). Τα άτομα με ισχυρό προσανατολισμό μαθησιακού στόχου τείνουν να αναζητούν σχετικές πληροφορίες που τους βοηθούν να αυξήσουν τις ικανότητές τους (VandeWalle, 2001)

Οι εργαζόμενοι με ισχυρότερο προσανατολισμό μαθησιακού στόχου, είναι πιο πιθανό να επιδείξουν μαθησιακή συμπεριφορά (Chughtai & Buckley, 2011) και αποδεικνύεται ότι διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας από τους εργαζόμενους με ασθενέστερο προσανατολισμό μαθησιακού στόχου (Payne et al., 2007). Επιπλέον, επειδή τα άτομα με ανεπτυγμένο προσανατολισμό γνώσης είναι πιο σίγουρα για τις ικανότητές τους και λιγότερο ανήσυχα για ότι «νεωτερικό» εισάγεται σε σύγκριση με εργαζόμενους με πιο αδύναμο προσανατολισμό γνώσης. Τα άτομα αυτά είναι πιο πιθανό να αναζητούν τρόπους βελτίωσης των ικανοτήτων τους, να συμμετέχουν σε αβέβαιες και/ή απαιτητικές εργασίες και να θέτουν υψηλότερους στόχους (Payne et al. 2007).

Ο προσανατολισμός στο στόχο επίσης, νοείται ένα νοητικό πλαίσιο για το πώς τα άτομα ερμηνεύουν και επιλέγουν σύνολα συμπεριφορικών αντιδράσεων σε καταστάσεις επιτευγμάτων, όπως απαιτητικές εργασίες (Ismail, 2016). Στην βιβλιογραφία αναφέρονται δύο κύριοι προσανατολισμοί στόχου: ένας προσανατολισμός μαθησιακού στόχου, όπου το άτομο επικεντρώνεται στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και στην κατάκτηση νέων ικανοτήτων και στον προσανατολισμό της απόδοσης, όπου ένα άτομο επικεντρώνεται κυρίως στην επίδειξη των υπάρχουσών ικανοτήτων του (Ismail, 2016). Επιπλέον, στόχος μάθησης, προσανατολισμός και προσανατολισμός στόχου απόδοσης τείνουν να διαφέρουν ως προς το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει ένα άτομο. Επίσης τα άτομα με προσανατολισμό στο στόχο απόδοσης έχουν την τάση να βλέπουν τις ικανότητές τους ως σταθερά χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω και θεωρούν ότι η

σημαντική προσπάθεια είναι δείκτης χαμηλής ικανότητας και ως εκ τούτου, απέχουν από προκλητικές εργασίες που απαιτούν περισσότερη προσπάθεια (Ismail,2016). Στην πραγματικότητα, ακολουθούν μια δυσπροσαρμοστική απόκριση ενόψει προκλήσεων ή αποτυχιών εργασιών καθώς το πρωταρχικό τους μέλημα είναι να αναζητήσουν ευνοϊκή κρίση από τους άλλους. Τέτοια άτομα μπορεί να αποφεύγουν προγράμματα κατάρτισης που μπορούν να τα εκθέσουν σε νέα καθήκοντα και στόχους στους οποίους μπορεί να αποτύχουν. Το πρωταρχικό μέλημα για άτομα που προσανατολίζονται στην απόδοση είναι η επικέντρωση στο «εγώ» και στην αναζήτηση θετικών αξιολογήσεων (Ismail,2016).

Αντίθετα, ένας προσανατολισμός μαθησιακού στόχου οδηγεί τα άτομα να επιδιώξουν μια συμπεριφορά, η οποία χαρακτηρίζεται από επιμονή, σκληρή δουλειά, αυτοβελτίωση και θεώρηση της εργασίας ως απόλαυση (Ismail,2016). Ο προσανατολισμός του μαθησιακού στόχου σχετίζεται με το κίνητρο για μάθηση, ενώ ο προσανατολισμός του στόχου απόδοσης δεν σχετίζεται με το κίνητρο για μάθηση. Με άλλα λόγια υπάρχει σημαντική σύνδεση μεταξύ προσανατολισμού στο μαθησιακό στόχο και θετικών αποτελεσμάτων.

Η εστίαση στην απόδοση και την αντιμετώπιση περίπλοκων καθηκόντων αντιμετωπίζεται ως δημιουργική διαδικασία. από τους εργαζόμενους με υψηλή πρόκληση και κινητοποίηση για μάθηση και συνεπώς για μάθηση με προσανατολισμό την αποδοτικότητα και την επίλυση προβλημάτων. Η γνωστική εστίαση σε προκλήσεις και η αντιμετώπιση πολύπλοκων καθηκόντων υποδηλώνουν ότι αυτός ο τύπος εργαζομένων έχει υψηλή κινητοποίηση η οποία να έχει σχέση με τη δημιουργική απόδοση (Leung K. et al.,2014).

Οι εργαζόμενοι με προσανατολισμό στη μάθηση αντλούν όχι μόνο γνώσεις που σχετίζονται με τον τομέα τους, αλλά και από σταθερές ψυχολογικές συνθήκες που τους επιτρέπουν να παραμείνουν παρακινημένοι ενώ επιμένουν σε δημιουργικές διαδικασίες όπως η αναζήτηση πληροφοριών και η αντιμετώπιση προβλημάτων (Huang and Luthans,2015). Οι ικανότητες των ατόμων να παραμείνουν συγκεντρωμένοι στην εξερεύνηση ιδεών αλλά και να επιμένουν στην δημιουργία

νέων ιδεών, είναι ζωτικής σημασίας για την εμφάνιση της δημιουργικότητας (Huang and Luthans,2015).

Τα άτομα με προσανατολισμό στη μάθηση, δεδομένου ότι τείνουν να κυριαρχούν σε καταστάσεις μετατρέποντας τα προβλήματα σε ευκαιρίες και βελτιώνοντας την αυτοπεποίθησή τους, είναι πιο πιθανό από τους άλλους, να βασίζονται στην εστίασή τους στην αυτορρύθμιση για να ανταποκρίνονται σε διάφορα απρόοπτα στο περιβάλλον εργασίας ενώ επιδεικνύουν θετικές στάσεις σε σύνθετες καταστάσεις εργασιών (Huang & Luthans,2015). Η επίδραση του προσανατολισμού μαθησιακού στόχου στην αυτορρύθμιση μπορεί να οφείλεται στην επιρροή του στο πώς τα άτομα ερμηνεύουν και αντιδρούν σε γεγονότα (Makoto, 2018).

Επίσης οι μαθησιακοί στόχοι συνδέονται με πρότυπα προσαρμοστικής απόκρισης και χαρακτηρίζονται από την αναζήτηση πρόκλησης, την επιμονή και την απόκτηση νέας γνώσης, ενώ οι στόχοι απόδοσης περιλαμβάνουν ενέργειες δυσπροσαρμοστικής απόκρισης στα οποία αποφεύγονται οι προκλήσεις. Αυτό συμβαίνει επειδή τα άτομα που έχουν μαθησιακό στόχο βλέπουν τις απαιτητικές εργασίες ως ευκαιρίες για μάθηση, ενώ τα άτομα που έχουν στόχο απόδοσης αντιλαμβάνονται τις απαιτητικές εργασίες ως εγγενώς επικίνδυνες, επειδή φοβούνται ότι το κάνουν διότι μπορεί να αποτύχουν και να αποκαλυφθεί οι ανεπαρκείς ικανότητές τους σε άλλους (Makoto, 2018).

Ο προσανατολισμός στο στόχο μπορεί να θεωρηθεί τόσο ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας όσο και ως μια προσωπική προτίμηση του ατόμου που μπορεί να επηρεαστεί από περιστασιακά χαρακτηριστικά (Noordzi et al., 2013). Ο προσανατολισμός του στόχου αναφορικά με τα χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύει τις γενικές προτιμήσεις στόχων του ατόμου που είναι σταθερές με την πάροδο του χρόνου και σε όλες τις καταστάσεις, ενώ ο προσανατολισμός του στόχου ανάλογα με την περίσταση, αντιπροσωπεύει συγκεκριμένες προτιμήσεις στόχων για την εργασία και το πλαίσιο εφαρμογής της (Payne et al., 2007). Η ύπαρξη κινήτρων για επίτευξη υπογραμμίζουν ότι η συμπεριφορά του ατόμου μπορεί να προσανατολιστεί προς την επίτευξη της επιτυχίας ή την αποφυγή της αποτυχίας.

Επίσης σε ομάδες με υψηλό επίπεδο μαθησιακού πλαισίου, η επιρροή ενός ατόμου στη δημιουργικότητα μπορεί να επηρεάζεται από τη φύση του περιβάλλοντος της ομάδας. Τα περιβάλλοντα μάθησης που δίνουν έμφαση στην απόκτηση γνώσης, στην εξερεύνηση ιδεών και στην ανταλλαγή ιδεών επιτρέπουν στα άτομα να ανταποκριθούν πιο θετικά στις απαιτήσεις για δημιουργικότητα και έτσι να συμμετάσχουν στην αναζήτηση για νέες ιδέες (Huang and Luthans,2015).

Τα άτομα με προσανατολισμό στη μάθηση είναι πιο πρόθυμα να μοιραστούν κρίσιμες πληροφορίες στην εργασία και να συμμετάσχουν σε υποστηρικτικές συμπεριφορές. Η συνεργατικότητα των ατόμων με προσανατολισμό στη μάθηση διαμορφώνει τη φύση της κοινωνικής ανταλλαγής στις ομάδες, διεγείροντας τις συνθήκες για γενικευμένη αμοιβαιότητα (Lee & Paunov, 2017).

Ο προσανατολισμός γνώσης όμως, είναι και άμεσα συνδεδεμένος και με την εργασιακή δέσμευση. Η σχέση αυτή μεταξύ προσανατολισμού γνώσης και εργασιακής δέσμευσης είναι μια σχέση που ενισχύει τα εργασιακά κίνητρα του εργαζομένου (Cerasoli και Ford, 2014).

3.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΜΑΘΗΣΗ

Η εκπαίδευση ορίζεται ως «μια προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια τροποποίησης ή ανάπτυξης της γνώσης, δεξιοτήτων και στάσεων μέσω μαθησιακών εμπειριών προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική απόδοση σε μια δραστηριότητα ή μια σειρά δραστηριοτήτων» (Ismail,2016). Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται μέσω ποικίλων μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων της εκπαίδευσης στην εργασία, ή μαθημάτων εκτός χώρου εργασίας. Κάθε μέθοδος έχει τα δικά της οφέλη και περιορισμούς, και οι οργανισμοί συχνά προσαρμόζουν τις μεθόδους εκπαίδευσής τους για να ταιριάζουν με τα δικά τους χαρακτηριστικά και ανάγκες. Ο απώτερος στόχος για τους οργανισμούς που παρέχουν εκπαίδευση είναι να επιτύχουν υψηλότερα εταιρική απόδοση.

Αυτό υποστηρίζεται από την επένδυση σε ανθρώπινους πόρους μέσω της κατάρτισης και της ενίσχυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη σπάνιων ικανοτήτων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, η εκπαίδευση δεν ενισχύει μόνο τις δεξιότητες και τις ικανότητες, αλλά και βελτιώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας (Ismail,2016). Οι οργανισμοί που επενδύουν στην κατάρτιση προσδοκούν να αναπτύξουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων και κατά συνέπεια, να επιτύχουν καλύτερο επίπεδο απόδοσης, (Úbeda-García et al., 2013).

Η εκπαίδευση συνδέεται επίσης με αυξημένη ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και συνδέεται θετικά με τις βελτιωμένες στάσεις των εργαζομένων (Ehrhardt et al., 2011).

Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν την εκπαίδευση για να ενισχύσουν την παραγωγικότητα ενός ατόμου και να κοινοποιήσουν επίσης τους οργανωσιακούς στόχους στο προσωπικό προγραμματίζοντας μαθησιακές εμπειρίες που έχουν σχεδιαστεί για να αλλάζουν τις γνώσεις, τη στάση ή τις δεξιότητες ενός ατόμου. Η κατάρτιση που παρέχεται, αναφέρεται στην κατεύθυνση, την ένταση και τη διατήρηση της μαθησιακής κατευθυνόμενης συμπεριφοράς σε εκπαιδευτικά πλαίσια. Η ικανοποίηση από την κατάρτιση αναφέρεται στο πώς οι άνθρωποι αισθάνονται για τις πτυχές της εκπαίδευσης που λαμβάνουν (Medina M., 2017).

Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής έχοντας σαν βάση την ανταπόδοση, μπορεί να αξιολογηθεί γιατί οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε αμοιβαίες ανταλλαγές που αυξάνουν τη δυνατότητα απόκτησης επιθυμητών οφελών και αποτελεσμάτων από αυτή την ανταλλαγή ή αλληλεπίδραση. Από την άποψη των εργαζομένων, η εκπαίδευση μπορεί να είναι επωφελής για να γίνει ένας εργαζόμενος πιο εξειδικευμένος και ενημερωμένος, βοηθώντας ταυτόχρονα στην ανάπτυξη των εργαζομένων, στις προοπτικές σταδιοδρομίας τους αλλά και σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αντιλαμβάνονται τις υποστηρικτικές οργανωτικές ενέργειες όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων ως στόχο του οργανισμού είναι πιο πιθανό να βιώσουν μια αίσθηση ευθύνης να ανταποδώσουν

προς τον οργανισμό μέσω ενισχυμένων επιπέδων δέσμευσης προκειμένου να διατηρηθεί αυτή η θετική σχέση (Ismail,2016).

Στην βιβλιογραφία γίνεται επίσης αναφορά, στο εκπαιδευτικό κίνητρο από την πλευρά τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών. Προσδιορίζονται δύο διαστάσεις του εκπαιδευτικού κινήτρου. Το κίνητρο για μάθηση και το κίνητρο για μεταφορά της μάθησης. Το κίνητρο για μάθηση αναφέρεται στην επιθυμία του εκπαιδευόμενου να μάθει το περιεχόμενο του προγράμματος κατάρτισης, ενώ το κίνητρο για μεταφορά περιλαμβάνει την επιθυμία του εκπαιδευόμενου να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια του προγράμματος κατάρτισης (Medina M., 2017)

Δεδομένης της σημαντικής επένδυσης στην κατάρτιση, οι οργανισμοί δεν ενδιαφέρονται και δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για το τι μαθαίνεται κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων κατάρτισης-εκπαίδευσης αλλά για το αν οι πληροφορίες που μαθαίνονται μεταφέρονται στην εργασία και με την σειρά τους οδηγούν σε ουσιαστικές βελτιώσεις στην εργασιακή απόδοση (Prager R., 2016). Παρά τις καλύτερες προσπάθειες των οργανισμών να μεγιστοποιήσουν τα εκπαιδευτικά αποτελέσματα, συχνά υπάρχει μια αποσύνδεση μεταξύ του περιεχομένου που μαθαίνεται κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της επακόλουθης απόδοσης που θα πρέπει να σημειώνεται μετά την εκπαίδευση δημιουργώντας το πρόβλημα της μεταφοράς.

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετά θεωρητικά μοντέλα μεταφοράς. Στα περισσότερα μοντέλα αναφέρεται ότι τα χαρακτηριστικά του ασκούμενου-εκπαιδευόμενου, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός και οι μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και όλα τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση-οργανισμό. Τα χαρακτηριστικά του ασκούμενου περιλαμβάνουν ικανότητες, δεξιότητες, κίνητρα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενώ οι παράγοντες σχεδιασμού της εκπαίδευσης περιλαμβάνουν εκπαιδευτικούς στόχους και ευκαιρίες για πρακτική εφαρμογή. Οι μεταβλητές του εργασιακού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν το κλίμα για μεταφορά, την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης που

μπορούν είτε να μεγιστοποιήσουν είτε να περιορίσουν τη δυνατότητα μεταφοράς (Prager R., 2016).

Ένα σημαντικό βήμα στο σχεδιασμό οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος περιλαμβάνει: την επιλογή μεθόδων και τεχνικών κατάλληλων για την παράδοση ουσιαστικού περιεχομένου στους εκπαιδευόμενους, τον εντοπισμό και την αλληλουχία της διδασκαλίας με τους στόχους, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών εργαλείων και στρατηγικών που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη της μάθησης και μεταφορά (Bell et al., 2017).

Για αυτό ακριβώς τον λόγο οι οργανισμοί κατά τη διεξαγωγή της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να επιδιώκουν ένα πιο ευέλικτο σύστημα ανάπτυξης εφαρμογών κατάρτισης, πράγμα που σημαίνει ότι δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να σπατάλη χρόνο και πόρων για λεπτομερή αξιολόγηση των αναγκών παρά μόνο για ένα πιο ευέλικτο σύστημα εντοπισμού και άμεσης εφαρμογής της εκπαίδευσης.

Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η σύγχρονη εκπαίδευση θα πρέπει να διακατέχεται από τρία βασικά χαρακτηριστικά στους σύγχρονους οργανισμούς. τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: Σχεδιασμός της εκπαίδευσης που να υποστηρίζει την γνώση, η δυνατότητα εύκολης μεταφοράς του αντικείμενου της εκπαίδευσης στην πράξη και η αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ένα κρίσιμο βήμα για την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σχετικού με την εργασία που να πληροί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου αλλά και του οργανισμού είναι ο εντοπισμός του τι πρέπει να είναι το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι η διαδικασία που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών εκπαιδευτικών αναγκών. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, μπορούν να ληφθούν κατάλληλες αποφάσεις σχετικά με τους στόχους του προγράμματος και το περιεχόμενο του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος συνδέοντας την ευθυγράμμιση των μεθόδων παροχής εκπαίδευσης με τους μαθησιακούς στόχους (Bell et al., 2017).

Επίσης η ανάπτυξη δεξιοτήτων προσαρμογής στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα που απαιτούνται

σήμερα, κατευθύνει την εκπαίδευση με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο δίνοντας τον έλεγχο της μάθησης στον ίδιο τον εκπαιδευόμενο μετατρέποντάς την έτσι σε ανθρωποκεντρική, δηλαδή με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο (Noe et al., 2014).

Αυτό το είδος μάθησης με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο (ενεργητική μάθηση) υποστηρίζει την παροχή καθοδήγησης σχετικά με την σύνδεση θεωρίας-πράξης, ενθαρρύνοντας τους εκπαιδευόμενους να εξερευνήσουν και να μάθουν από τα λάθη. Δηλαδή αποτελεί εκπαίδευση διαχείρισης σφαλμάτων μέσω της οποίας οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να υιοθετήσουν έναν προσανατολισμό δεξιοτεχνίας. Η ενθάρρυνση σφαλμάτων αλλά και ο έλεγχος των συναισθημάτων που αυτά επισύρουν, σχετίζονται με τις ατομικές διαφορές των εκπαιδευομένων όπως π.χ. η γνωστική ικανότητα ή ο προσανατολισμός στο στόχο (goal orientation)(Bell et al., 2017; Keith & Wolf, 2014).

Σημαντική επίσης είναι η σχεδίαση εκπαίδευσης που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα της ομάδας σε έναν οργανισμό. Αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την διάκριση μεταξύ δεξιοτήτων εργασίας και ομαδικής εργασίας δηλαδή τις δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται τα μέλη της ομάδας για να εκτελέσουν την εργασία (π.χ. Salas, Stagl, Burke, & Goodwin, 2007).

Επίσης η εξέλιξη της τεχνολογίας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ως όχι μόνο μέσο που συχνά μειώνει τον χρόνο εκπαίδευσης αλλά επίσης αλλά ως προς ένα μέσο που μπορεί να έχει και παιδαγωγικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων και υψηλότερων επιδόσεων όταν η εκπαίδευση γίνεται και με την χρήση της τεχνολογίας (Watson et al., 2013).

Αυτό που είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί είναι ότι διακρίνονται δύο τύποι εκπαίδευσης στους οργανισμούς: Η εκπαίδευση μέσα στον ίδιο τον οργανισμό σε πραγματικές πολύ συχνά συνθήκες και η εκπαίδευση εκτός δουλειάς (Anwar & Louis, 2017). Σχετικά με την εκπαίδευση στη δουλειά (χώρο εργασίας), αυτή πραγματοποιείται από διευθυντές και προϊσταμένους για βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού. Η κατάρτιση στη δουλειά συνίσταται στην παροχή μαθημάτων σε εκπαιδευόμενους από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό και περιλαμβάνει την

εργασία, ή την οργάνωση της με άλλους τρόπους όπως πχ σεμινάρια (Anwar & Abdullah, 2021). Η εκπαίδευση στο χώρο εργασίας είναι το βασικό μέσο μιας αποτελεσματικής και συγκεντρωμένης εκπαίδευσης στους περισσότερους τομείς της ενασχόλησης του οργανισμού έτσι ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση λαμβάνοντας αυτά τα μαθήματα να ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του. Εμφανίζει όμως και κάποια μειονεκτήματα όπως η μειωμένη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτών, η έλλειψη κατάλληλου χώρου διεξαγωγής της εκπαίδευσης και πιθανές συγκρούσεις μεταξύ εκπαιδευτών-εκπαιδευομένων με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης. Υποστηρίζεται επίσης ότι η αποτελεσματική μάθηση στο χώρο εργασίας εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων να στοχάζονται ενεργά τις εμπειρίες τους (Hall, 2002).

Η εκπαίδευση εκτός εργασίας περιλαμβάνει την εκπαίδευση μακριά από το πεδίο της δουλειάς και το εργασιακό περιβάλλον, όπως πχ σεμινάρια, συνέδρια και πραγματοποιείται εκτός χώρου εργασίας σε αίθουσες συνεδριάσεων ή ειδικούς χώρους εκπαίδευσης και μπορεί να συνδυάζεται με ομαδικές διδασκαλίες και συζητήσεις. Για αυτό το είδος εκπαίδευσης απαιτούνται προηγμένες δεξιότητες και προετοιμασίες για τη σωστή καθοδήγηση του εργαζομένου με τον σωστό τρόπο και στο κατάλληλο μέρος (Nechirwan et al.,2021).

Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων και πως αυτά επηρεάζουν τα κίνητρα και την επακόλουθη μάθηση. Τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά των ατόμων όπως υπάρχουσες γνώσεις, δεξιότητες (π.χ. επάρκεια, κίνητρα ακαδημαϊκής επιτυχίας) είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο σε πρακτικά θέματα από ότι μαθαίνεται στην θεωρία. Επίσης, τα χαρακτηριστικά των εκπαιδευομένων μπορούν να επηρεάσουν την επιτυχία στην εκπαίδευση και συνεπώς την μάθηση (Bell et al., 2017).

Τα κίνητρα ως χαρακτηριστικά μάθησης, μπορούν να εξηγήσουν σε μεγάλο βαθμό ποια μπορεί να είναι τα αποτελέσματα της γνώσης που θα ληφθεί με την εκπαίδευση. Η προσωπικότητα του ατόμου-εκπαιδευόμενου, το κλίμα μάθησης και η ηλικία με την σειρά τους επηρεάζουν το σθένος και την εργασιακή εμπλοκή. Η ηλικία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το άτομο και η συναισθηματική σταθερότητα σε

συνδυασμό με τον μαθησιακό προσανατολισμό μπορούν να προσδώσουν στο άτομο αυτό που ονομάζεται γνώση του ρόλου του. Τα κίνητρα για μάθηση επίσης συνδέονται με τον μαθησιακό προσανατολισμό μπορούν με την σειρά τους να αποτελέσουν προστασία για τους εκπαιδευόμενους από τις δυννητικά αρνητικές επιπτώσεις του στρες στη μάθηση από προκλητικές εργασιακές εμπειρίες (Courtright et al., 2014).

Πολύ σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος του εκπαιδευτή σε μια διαδικασία εκπαίδευσης. Ο τρόπος διδασκαλίας αλλά και το στυλ του εκπαιδευτή μπορούν να οδηγήσουν σε κακές επιδόσεις όταν η εκπαίδευση παρέχεται από έναν οργανωμένο μεν αλλά ανέκφραστο δε εκπαιδευτή. Οι μέθοδοι παράδοσης και διδασκαλίας (π.χ. ηλεκτρονική μάθηση, παιχνίδια και προσομοιώσεις) στηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευόμενου (γνωστική ικανότητα, προσανατολισμός στο στόχο κλπ) επηρεάζουν τη δέσμευση του εκπαιδευόμενου για απόκτηση γνώσεων και αύξηση της απόδοσής του (Hughes et al., 2013). Το ενδιαφέρον που μπορεί να δείχνουν οι εκπαιδευόμενοι για το αντικείμενο εκπαίδευσης ως αποτέλεσμα της δουλειάς του εκπαιδευτή, αντικατοπτρίζεται στην ικανοποίηση που λαμβάνουν και τα θετικά σχόλια που κάνουν για την εκπαίδευση (Harman et al., 2015).

Το εργασιακό περιβάλλον επίσης επηρεάζει τα κίνητρα των εκπαιδευομένων. Συμπεραίνεται ότι η υποστήριξη του εκπαιδευτή, η υποστήριξη από συναδέλφους και το θετικό κλίμα σχετίζονται με τα κίνητρα για μάθηση και τα κίνητρα για την εφαρμογή δεξιοτήτων που αποκτήθηκαν στην εκπαίδευση. Η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης έχει ιδιαίτερη επιρροή για εκείνους τους υπαλλήλους που εκτιμούν ότι η διοίκηση τους υποστηρίζει.

Η υποστήριξη του αρχηγού ομάδας και το κλίμα της ομάδας σχετίζονται επίσης θετικά με την μετά από την εκπαίδευση συμπεριφορές. Όταν ένας ηγέτης συμπεριφέρεται με τρόπο που υποστηρίζει αυτό που διδάχθηκε στην εκπαίδευση, οι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν αυτά που έμαθαν. Αυτό ισχύει ακόμη και όταν υπάρχει υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση κατά τη διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης με κάποιον άλλο εκτός από τον εκπαιδευόμενο (Smith et al., 2001). Εκτός από τα αποτελέσματα συμπεριφοράς, οι εκπαιδευόμενοι είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στην εκπαίδευση όταν αντιλαμβάνονται ότι η μάθηση

υποστηρίζεται (Sitzmann, et al.,2008). Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να φανεί η υποστήριξη για την ανάπτυξη είναι μέσω καθοδήγησης (coaching). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν καθοδήγηση σταδιοδρομίας, είναι πιο πιθανό να αντιληφθούν καλύτερα την οργανωτική υποστήριξη για την ανάπτυξη (Kraimer et al., 2011). τα ανώτερα στελέχη μπορούν επίσης να υποστηρίξουν την ανάπτυξη των άλλων μέσω τόσο της μοντελοποίησης κατάλληλων συμπεριφορών όσο και της παροχής πληροφοριών σχετικά με την εργασία (Dragoni, Park et al., 2014).

Ο ρόλος της εκπαίδευσης για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την παρακίνηση εργαζομένων ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση όταν σχετίζεται με τη συμμετοχή σε αναπτυξιακές δραστηριότητες με βάση την εργασία και ενισχύει την κοινωνικοποίηση νέων υπαλλήλων. Η αυτοαποτελεσματικότητα, η προηγούμενη εμπειρία και ο βαθμός στον οποίο η εκπαίδευση ανταποκρίνεται ή εκπληρώνει τις προσδοκίες των εκπαιδευομένων συνδέεται με τα κίνητρα κατάρτισης των νέων εργαζομένων, την δέσμευση και τις προθέσεις τους. Για νεοεισερχόμενους υπαλλήλους η εκπαίδευση σχετίζεται πιο έντονα με την αποτελεσματικότητα μετά την εκπαίδευση, την ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων συνθηκών και την εργασιακή απόδοση. Ο βαθμός στον οποίο η εκπαίδευση συναντά τις προσδοκίες των ασκούμενων (εκπλήρωση της εκπαίδευσης) επηρεάζεται από τα κίνητρα, και την οργανωσιακή δέσμευση.

Τέλος έχει διαπιστωθεί ότι ο προσανατολισμός στο στόχο σχετίζεται με τον τύπο των στόχων που υιοθέτησαν οι εκπαιδευόμενοι για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Οι εκπαιδευόμενοι με προσανατολισμό υψηλού μαθησιακού στόχου υιοθέτησαν βελτίωση δεξιοτήτων και στόχους, που είχαν ως αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις (Bell et al., 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Η ΑΜΦΙΔΕΞΙΑ ΜΑΘΗΣΗ

4.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΑΜΦΙΔΕΞΙΑ ΜΑΘΗΣΗ

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία η αμφιδεξιότητα ορίζεται ως «η ικανότητα των οργανισμών να εκμεταλλεύονται και να εξερευνούν». Η εκμετάλλευση συνδέεται με αναζήτηση γνώσης για αποτελεσματικότητα και μελλοντική επιτυχία (March, 1991). Η αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης απόδοσης τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα η οποία στοχεύει στην πραγματοποίηση της εκμετάλλευσης (Kobarg et al., 2017). Η εκμετάλλευση τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα σχετίζεται με την εστίαση σε υπηρεσίες που εντάσσονται στο πλαίσιο του τι ζητείται από τους χρήστες τους, δηλαδή πρόκειται για την «καλύτερη χρήση των διαθέσιμων πόρων για την παροχή υπηρεσιών» (Bryson et al., 2008).

Μέσα σε έναν οργανισμό, επιτυγχάνεται σταθερή απόδοση μέσω της εκμετάλλευσης των υφιστάμενων ικανοτήτων (He & Wong, 2004). Αυτές οι υπάρχουσες ικανότητες στηρίζονται στις τρέχουσες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία των ανθρώπων του οργανισμού ως ανθρώπινο κεφάλαιο (Wright et al., 2001). Η εκμετάλλευση περιλαμβάνει τη χρήση αλλά και την βελτίωση αυτών των ανθρώπων. Η εκμετάλλευση των υφιστάμενων ικανοτήτων μπορεί να οδηγήσει, σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και επέκταση της τρέχουσας γνώσης των εργαζομένων. Πρόκειται για την ευθυγράμμιση των εσωτερικών διαθέσιμων πόρων με την υπάρχουσα αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός (Andrianopoulos & Lewis, 2009).

Η εξερεύνηση αφορά τη χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου με παράλληλη αναζήτηση νέας γνώσης, προϊόντων, τεχνολογιών και δυνατοτήτων και κατά συνέπεια, την προσαρμογή του κεφαλαίου αυτού στη μελλοντική αγορά δραστηριοποίησης (Greve, 2007).

Το περιβάλλον δραστηριοποίησης ενός οργανισμού ή επιχείρησης αλλάζει ραγδαία. Επομένως, οι οργανισμοί πρέπει να είναι ευέλικτοι και να διερευνούν νέες

δυνατότητες προσαρμογής στο διαρκώς μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον. Χρειάζεται να υπάρχει ενθάρρυνση της καινοτομίας για την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα ενισχύσουν τη μελλοντική επιχειρησιακή ανταγωνιστικότητα (Patel et al., 2013).

Οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αμφιδέξιοι, αναπτύσσοντας δραστηριότητες εξερεύνησης και εκμετάλλευσης ταυτόχρονα (Tushman and O'Reilly, 1996). Ένα πολύ σοβαρό ζήτημα για έναν οργανισμό είναι να διεξάγει δραστηριότητες εκμετάλλευσης για την διασφάλιση της τρέχουσας βιωσιμότητάς του και ταυτόχρονα να αναπτύξει ερευνητικές δραστηριότητες για τη διασφάλιση της μελλοντικής βιωσιμότητάς του (Levinthal & March, 1993). Ο αμφιδέξιος οργανισμός είναι ο οργανισμός που έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιείται σε περιβάλλοντα όπου η αποτελεσματικότητα και η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας, ταυτόχρονα με την ανάπτυξη νέων προϊόντων για αναδυόμενες αγορές όπου ο πειραματισμός και η ευελιξία είναι κρίσιμες. Επομένως η αμφιδεξιότητα είναι σημαντική ως πρακτική διαχείρισης, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπου λειτουργούν οι οργανισμοί και συνεπώς την ανάγκη εφαρμογής τόσο της εκμετάλλευσης όσο και της εξερεύνησης (Tushman & O'Reilly, 1996).

Η αμφιδεξιότητα είναι η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίζει εξίσου καλά δύο οργανωσιακούς ασύμβατους στόχους δηλαδή την ευθυγράμμιση και αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των σημερινών απαιτήσεων και την ταυτόχρονη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία χρησιμοποιεί τη διαφοροποίηση εξερεύνησης/εκμετάλλευσης για να διακρίνει μεταξύ ριζικής (διερευνητικής) και επαυξητικής (εκμεταλλευτικής) καινοτομίας σε διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων ή άλλων καινοτόμων έργων. Οι ριζοσπαστικές καινοτομίες επιδιώκουν να δημιουργήσουν εντελώς νέες λύσεις βασισμένες σε νέα γνώση και σε απομακρυσμένη αναζήτηση. Οι σταδιακές καινοτομίες είναι μικρές βελτιώσεις εντός του υπάρχοντος πλαισίου αναφοράς, με βάση έναν ανασυνδυασμό ή βελτίωση της υπάρχουσας γνώσης. Σε αυτό το πνεύμα, η αμφιδεξιότητα προσπαθεί να ισορροπήσει διαφορετικά ροές καινοτομίας προκειμένου να αποφευχθούν παγίδες επιτυχίας. Η

εξερεύνηση/εκμετάλλευση αλλά και ο μεταξύ τους διαχωρισμός χρησιμοποιούνται επίσης σε οργανωσιακό επίπεδο για την διαφοροποίηση μεταξύ προσαρμοστικότητας (εξερεύνηση) και ευθυγράμμισης (εκμετάλλευση). Οι εκάστοτε οργανισμοί πρέπει πάντα να βρίσκουν μια κατάλληλη ισορροπία μεταξύ αποτελεσματικότητας, τυποποίησης και αναπαραγωγής, αφενός και ευελιξία, αυτοσχεδιασμού και ανανέωσης από την άλλη. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η αμφιδεξιότητα επίσης αναφέρεται στις δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την ευθυγράμμιση και την προσαρμοστικότητα (Hansen et al.,2017).

Επομένως μπορούμε να ειπωθεί ότι υπάρχει μια διάκριση μεταξύ εξερεύνησης, εκμετάλλευσης και αμφιδεξιότητας ανάλογα με την ανάγκη για ευελιξία που μπορεί να επικεντρωθεί στο δίλημμα ευθυγράμμιση έναντι προσαρμοστικότητας και την ανάγκη για καινοτομία. Η εξερεύνηση χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ευελιξίας, δηλαδή προσαρμοστικότητα και προσπάθεια διευκόλυνσης της ριζικής καινοτομίας. Η αμφιδεξιότητα ψάχνει να βρει μια κατάλληλη ισορροπία μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης (Hansen et al.,2017).

Σημαντικός είναι επίσης και ο ρόλος του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός. Σε πιο σταθερά περιβάλλοντα (π.χ. νοσοκομεία, δημόσια διοίκηση), ο εκμεταλλευτικός σχεδιασμός πρέπει να επιτρέπει εξαιρετικά αξιόπιστες επιδόσεις και επαναλαμβανόμενες ρουτίνες διαδικασιών ή εξαιρετικά προβλέψιμες αποφάσεις. Έτσι, ένα υψηλό επίπεδο εκμετάλλευσης είναι απαραίτητο για τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών ή την αναπαραγωγή λύσεων βέλτιστων πρακτικών.

Σε πιο δυναμικά περιβάλλοντα και πολύ συχνά σε περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται και δημόσιοι οργανισμοί, ενδέχεται να απαιτηθούν ριζικές καινοτομίες, καθιερωμένες ικανότητες και επιχειρησιακά μοντέλα. Για το λόγο αυτό, η εισαγωγή καινοτομιών θα πρέπει να περιλαμβάνει μικρές σταδιακές βελτιώσεις (Hansen et al.,2017).

Έχοντας σαν βάση την οργανωσιακή μάθηση, η αμφιδεξιότητα αναφέρεται επίσης ως η ταυτόχρονη επιδίωξη δύο αντίθετων τρόπων μάθησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης (Kang & Snell, 2009). Τόσο η εξερεύνηση όσο και η εκμετάλλευση συνεπάγονται διαφορετικά πρότυπα ροών γνώσης έχουν διαφορετικό

κόστος και οφέλη για την επιχείρηση, τα οποία πρέπει να είναι ισορροπημένα και να πραγματοποιούνται ταυτόχρονα για να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη οργανωσιακή επιτυχία. Αντίστοιχα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η αμφιδέξια μάθηση ως οργανωσιακή ικανότητα μπορεί να επιτυγχάνει ταυτόχρονα την εξερεύνηση νέων ευκαιριών γνώσης και την εκμετάλλευση του ρεύματος των ικανοτήτων γνώσης με στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση της επιτυχίας με την πάροδο του χρόνου. Επίσης η αμφιδέξια μάθηση συνδέεται και με διάφορους δείκτες παραγωγής, όπως η αύξηση των πωλήσεων (He & Wong, 2004), η καινοτομία (Katila & Ahuja, 2002) και η οικονομική απόδοση (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Ο μηχανισμός που μπορεί να οδηγήσει στην μάθηση ονομάζεται «ενίσχυση μάθησης» και περιγράφει μια διαδικασία κατά την οποία διερευνητικές και εκμεταλλευτικές ενέργειες καθώς και τα σχόλια που λαμβάνονται από αυτές τις ενέργειες, δημιουργούν πεποιθήσεις για άγνωστες εναλλακτικές λύσεις και κατά συνέπεια καινοτομία το βέλτιστο επίπεδο της οποίας εξαρτάται από εξωτερικά και εσωτερικά απρόβλεπτα (Stieglitz et al., 2016).

Μια παράμετρος που επιλέγεται επίσης είναι η εξαγωγή της γνώσης και της σχετικής εμπειρίας από την αμφιδεξιότητα η οποία μπορεί να καθορίζει τον βαθμό ισορροπίας μεταξύ διερευνητικής και εκμεταλλευτικής επιλογής (Lee & Puranam, 2016).

Αυτό που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι η εξερεύνηση περιλαμβάνει μάθηση έξω από τους τρέχοντες τομείς αιχμής της γνώσης ενός οργανισμού, ενώ η εκμετάλλευση περιλαμβάνει την τελειοποίηση και την επέκταση των υφιστάμενων αποθεμάτων γνώσης μιας επιχείρησης (March, 1991). Τόσο η εξερεύνηση όσο και η εκμετάλλευση επηρεάζουν διαφορετικές διοικητικές διαδικασίες και ηγετικές συμπεριφορές και ανταγωνίζονται για τους περιορισμένους πόρους των οργανισμών, έτσι ώστε ο οργανισμός να πρέπει να διαχειριστεί τις ανταλλαγές αλλά και τις εναλλαγές μεταξύ των δύο, σε αυτό που ονομάζεται αμφιδέξια μάθηση (Lubatkin et al., 2006). Δεδομένου ότι ένας οργανισμός που ασχολείται αποκλειστικά με την εξερεύνηση δεν αποκομίζει τα κέρδη της γνώσης του και ένας οργανισμός που ασχολείται αποκλειστικά με την εκμετάλλευση θα υποφέρει από την απαξίωση διότι

δεν θα έχει κάποια αξία αφού δεν πραγματοποιεί κάτι νέο και δεν ακολουθεί τις τάσεις του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, το βασικό πρόβλημα που παρουσιάζεται σε ένα οργανισμό είναι να εμπλακεί σε επαρκή εκμετάλλευση για να εξασφαλίσει την τρέχουσα βιωσιμότητά του και ταυτόχρονα, να αφιερώσει αρκετή ενέργεια στην εξερεύνηση για να διασφαλιστεί η μελλοντική βιωσιμότητά του (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να ληφθεί υπόψη ότι διαφορετικοί οργανωτικοί τομείς ή μονάδες θα πρέπει να απαιτούν διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής μάθησης. Ωστόσο, ενώ κάθε μονάδα μπορεί να λειτουργεί ανεξάρτητα, είναι οργανωσιακά αλληλοεξαρτώμενη σε σχέση με την επίτευξη της αμφιδεξιότητας, οπότε η ανάγκη συντονισμού των δραστηριοτήτων εκμετάλλευσης και εξερεύνησης είναι απαραίτητη για την επίτευξη της ενοποίησης γνώσης για την αμφιδέξια μάθηση.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να ταξινομηθεί σε δύο μορφές αναφορικά με την μάθηση και κατ' επέκταση την οργανωσιακή μάθηση: το μηχανιστικό και το οργανωσιακό, τα οποία έχουν διαφορετικά αποτελέσματα στην απόκτηση και ενσωμάτωση της γνώσης σε έναν οργανισμό (Kang & Snell, 2009).

Το μηχανιστικό κεφάλαιο αναφέρεται ως μια τυποποιημένη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει ρουτίνες και κανόνες συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός κοινού πλαισίου αναφοράς μεταξύ των εργαζόμενων. Συμβάλλει στο να γίνονται αντιληπτές οι οργανωσιακές δομές ως πιο αξιόπιστες, ενισχύοντας την εκμετάλλευση γνώσης (exploitation) βοηθώντας τους οργανισμούς να λύσουν τα προβλήματά τους λαμβάνοντας υπόψη σύνολα αποφάσεων που είχαν προηγουμένως αποδειχθεί χρήσιμα, δηλαδή μέσω της υπάρχουσας γνώσης.

Το μηχανιστικό οργανωτικό κεφάλαιο επίσης έχει ως βάση του ότι οι επιχειρήσεις συσσωρεύουν σχετικά πλήρεις πληροφορίες σχετικά με τις «σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος» σε οργανωσιακές δραστηριότητες. Αυτό που έχει σημασία είναι να διασφαλιστεί η συμμόρφωση του ατόμου με αυτά τα πρότυπα, την εξάλειψη της αβεβαιότητας και την αύξηση της προβλεψιμότητας των ατομικών συμπεριφορών στην εργασία, δηλαδή αξιολόγηση με βάση την ανάπτυξη ή αναπτυξιακά συστήματα αξιολόγησης. Αντίστοιχα, τα συστήματα απόδοσης/ελέγχου στοχεύουν στην «αποφυγή

σφαλμάτων» που τηρούν συγκεκριμένες διατάξεις σχετικά με τα πρωτόκολλα εργασίας και βοηθούν τις επιχειρήσεις να ενισχύουν το μηχανιστικό κεφαλαίο (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Αντίθετα, το οργανωσιακό κεφάλαιο παρέχει ευκαιρίες και αυτονομία σε άτομα και ομάδες να πειραματιστούν με τον τρόπο που δουλεύουν και τον τρόπο που οργανώνουν την εργασία. Δημιουργείται έτσι μια καλύτερη σχέση αναζήτησης και απορρόφησης νέων πληροφοριών, καθώς και ενσωμάτωσης νέων γνώσεων που σχετίζεται με την διερευνητική μάθηση (exploration). Επίσης έχει χαλαρούς κανόνες εργασίας και διαφορετικές προσδοκίες από και για την εργασία (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Το οργανωσιακό κεφάλαιο ενθαρρύνει το άτομο να αναπτύξει μια ποικιλία συμπεριφορών και να τις προσαρμόζει εύελκτα στις αντιληπτές καταστάσεις. Αυτές οι διαδικασίες μπορούν να υποστηριχθούν με συστήματα απόδοσης/ελέγχου που αναγνωρίζουν τα λάθη ως φυσικό προϊόν μάθησης. Τα συστήματα που αντιλαμβάνονται τα σφάλματα επιτρέπουν στα άτομα να λαμβάνουν αποφάσεις, να ορίζουν τις δικούς τους στόχους απόδοσης και να κάνουν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τις εργασίες τους. Αυτές οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι η αξιολόγηση και ανταμοιβή βάσει συγκεκριμένης συμπεριφοράς από τα συστήματα αξιολόγησης (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Η πρωτοβουλία και τη συνεργασία ως χαρακτηριστικά της αμφιδέξιας συμπεριφοράς των εργαζομένων συνεπάγονται την επαγρύπνηση για ευκαιρίες πέρα από τα όρια της ίδιας της δουλειάς ιδιαίτερα αν ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους.

Η συνεργασία συνεπάγεται την αναζήτηση ευκαιριών συνδυασμού και ενσωμάτωσης προσπαθειών με άλλους για αύξηση του οφέλους των οργανωσιακών στόχων. Επίσης η πρωτοβουλία και η συνεργασία αποτελούν αλληλεξαρτώμενα και χωρίς υποκατάστατα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς, τα οποία πρέπει να συνδυαστούν για την οργανωσιακή μάθηση. Τόσο η πρωτοβουλία όσο και η συνεργασία ευθυγραμμίζονται με συνέπεια με τη διερευνητική (explorative) και εκμεταλλευτική (exploitative) μάθηση. Η υπερβολική πρωτοβουλία μπορεί να είναι

άχρηστη χωρίς πρόσθετες προσπάθειες των εργαζομένων για ανταλλαγή, ενσωμάτωση και συνδυασμό γνώσης με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Η υψηλή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες διαδικασίες το καθιστά ανοιχτό σε ευκαιρίες για βελτίωση, συμβάλλοντας έτσι στην αμφιδέξια μάθηση του οργανισμού (Perez & Pastor, 2013).

Επισημαίνεται επίσης ότι δεν υπάρχει ενιαία διαμόρφωση πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τη διευκόλυνση της αμφιδέξιας μάθησης. Η αντίληψη της κατανόησης του αντίκτυπου των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε οργανωσιακά αποτελέσματα απαιτούν εστίαση στο συνολικό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. και αυτό συμβαίνει διότι στους εργαζόμενους συνήθως εφαρμόζονται μια σειρά από πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ταυτόχρονα που δεν επηρεάζουν πάντα τους εργαζόμενους ανεξάρτητα ή συνολικά (Jiang et al., 2012).

Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι τόσο οργανωσιακή μάθηση για εκμετάλλευση της υπάρχουσας γνώσης (exploitation) όσο και η οργανωσιακή μάθηση για εξερεύνηση νέας γνώσης (exploration) συνδέονται άμεσα με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού/επιχείρησης η οποία θα πρέπει να είναι τέτοια που να ενθαρρύνει την οργανωσιακή αμφιδεξιότητα (Swart & Kinnie, 2010).

Η ενθάρρυνση αυτή αποτελεί ιδιαίτερη απόδειξη ότι το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει τον ρόλο του σημαντικού φορέα της αμφιδέξιας μάθησης και η διαχείρισή του είναι βαρύνουσας σημασίας για την οργανωσιακή μάθηση (Perez & Pastor, 2013).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ως ισχυρό μέσο καθοδήγησης, θα πρέπει να μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργική και μαθησιακή συμπεριφορά των εργαζομένων με δυναμικό αρμονικό τρόπο, ενισχύοντας τις δεξιότητες τους, στοχεύοντας έτσι στην συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην συλλογική προσπάθεια (Kang et al., 2012). Η εξασφάλιση υψηλής συμμετοχής ως αποτελέσματα των συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να περιλαμβάνει τις παραγωγικές συμπεριφορές από εργαζόμενους που ωφελούν τον οργανισμό. Τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν επομένως μέρος ενός

οργανωτικού πλαισίου που εμπνέει τα άτομα να κάνουν «ό,τι χρειάζεται» για να προσφέρουν αποτελέσματα. Αυτή η αντίληψη συμβαδίζει με την αμφιδέξια μάθηση που προωθεί την ανάγκη δημιουργίας ενός υποστηρικτικού οργανωτικού πλαισίου που προκαλεί την αμφιδέξια συμπεριφορά των εργαζομένων, ως συλλογικός προσανατολισμός, μέσα σε έναν οργανισμό με σκοπό την ταυτόχρονη επιδίωξη εξερεύνησης και εκμετάλλευσης σε καθημερινή βάση, εξασφαλίζοντας μια ισορροπία μεταξύ διερευνητικής (exploration) και εκμεταλλευτικής μάθησης (exploitation) (Raisch et al., 2009). Αυτή η προοπτική ορίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντα αμφιδεξιότητας καθώς τα άτομα «αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και έχουν επίγνωση των ευκαιριών πέρα από τις δικές τους δουλειές» που καταλήγουν σε πρωτοβουλία, συνεργασία και μάθηση για αμφιδεξιότητα (Kang & Snell, 2009).

Τέλος η υποστήριξη της διοίκησης κάθε οργανισμού μπορεί και θα πρέπει να λειτουργεί ως διαμεσολάβηση μεταξύ της διοίκησης ενός ανθρώπινου δυναμικού και της αμφιδέξιας συμπεριφοράς των εργαζομένων ως προς την αμφιδέξια μάθηση.

Η υποστήριξη της διοίκησης αφορά την προθυμία της διοίκησης να παρέχει στους εργαζομένους τους απαραίτητους πόρους ευελιξία και προσοχή σε καθημερινή βάση δηλαδή κάθε είδους δομική και οργανική βοήθεια προς τους εργαζόμενους υποστηρίζοντας την κατάρτιση, τις επιδόσεις, τη σταδιοδρομία και τη συμμετοχή τους για την εφαρμογή της αμφιδέξιας μάθησης (Perez & Pastor, 2013).

Η υποστήριξη της εκάστοτε διοίκησης αναφέρεται ως ιδιαίτερα σημαντική ως για την προαγωγή της καινοτόμου συμπεριφοράς στην εργασία (Perez & Pastor, 2013). Η υποστήριξη παρέχει μια αίσθηση συμμετοχής και συνεισφοράς μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που απαιτείται για να υπάρξουν δημιουργικές ιδέες, να εξερευνηθούν νέες ευκαιρίες και να μετατραπούν σε δράση χωρίς απώλεια της αποτελεσματικότητας στην εργασία. Οι εκάστοτε υποστηρικτές προωθούν επίσης τους εργαζόμενους στην κατεύθυνση της οργανωσιακής δέσμευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της συμμετοχής, βελτιώνοντας έτσι τα επίπεδα της απόδοσης και ενθάρρυνσης της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.

Στην πραγματικότητα, η σχέση ενός εργαζομένου με την άμεση διοίκηση αντιπροσωπεύει μια σημαντική πτυχή του εργασιακού πλαισίου που επηρεάζει την

πρόθεση του εργαζομένου να αποδώσει και επομένως να λάβει πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων, για την βελτίωση της ταχύτητας απόκρισης και της ποιότητας της εργασίας. Οι σχέσεις με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δίνουν περιθώριο αποφάσεων και ελευθερία, μεγαλύτερη πίστη και δέσμευση. Η υποστήριξη της διοίκησης μπορεί να θεωρηθεί ως η παροχή των εργαλείων και των πόρων για τον εργαζόμενο για να εκτελέσει το έργο για την καινοτομία (Perez & Pastor, 2013).

Απαιτείται επίσης διοικητική υποστήριξη για την επίτευξη συντονισμού των προσπαθειών για λογαριασμό της ροής της γνώσης, έτσι ώστε να αναπτυχθούν συμπεριφορές βοήθειας διαμορφώνοντας μια κοινή αίσθηση για καινοτομία και πρόοδο (Perez & Pastor, 2013).

Επομένως, οι εργαζόμενοι που υποστηρίζονται από τους άμεσους προϊσταμένους τους θα αισθάνονται πιο ασφαλείς όταν εμφανίζουν αμφιδέξια συμπεριφορά καθιστώντας την υποστήριξη της διοίκησης ως μεσολαβητή της σχέσης μεταξύ συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού υψηλής συμμετοχής και αμφιδέξια συμπεριφορών των εργαζομένων.

Επίσης ο ρόλος του υποστηρικτικού ηγέτη ως οδηγού αμφιδεξιότητας βοηθά στην αλληλεπίδραση μεταξύ των οργανωτικών ενεργειών τον επηρεασμό των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων. Οι ηγέτες (άμεσοι ή μη άμεσοι) που είναι υποστηρικτικοί ή δεν είναι αποτελούν μέρος του καθημερινού εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων και προφανώς έχουν αντίκτυπο στους εργαζομένους στις συμπεριφορές τους και τις στάσεις τους. Αυτοί οι ηγέτες, σε κάποιο βαθμό, είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε έναν οργανισμό σε καθημερινή βάση. Διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους οι οποίες περιλαμβάνουν την υποστήριξη αλλά και την αξιολόγηση. Επίσης έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού, όπως δομική και οργανωτική βοήθεια προς τους εργαζομένους που υποστηρίζει την κατάρτιση, την απόδοση, τη σταδιοδρομία τους αλλά και την εμπλοκή τους (Morn et al., 2007).

Συμπεραίνεται ότι οι ηγέτες των οργανισμών-επιχειρήσεων είναι σημαντικοί παράγοντες σε μια οργάνωση. Διότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ένας ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει έναν αφοσιωμένο και ενθουσιώδες ανθρώπινο δυναμικό με υψηλότερη δέσμευση στον οργανισμό. Δίνοντας ευκαιρίες στους ανθρώπους, δίνεται στους ανθρώπους προσοχή. Ο ηγέτης που επικεντρώνεται στην εκτέλεση καθημερινών εργασιών και όχι τόσο στην καινοτομία, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να εστιάσουν στην εκμετάλλευση. Ένας ηγέτης που εστιάζει ιδιαίτερα στην καινοτομία, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται πέρα από τις καθημερινές τους εργασίες και να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι. Εάν οι ηγέτες των οργανισμών-επιχειρήσεων είναι σε θέση να επηρεάσουν την συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και το οργανωσιακό κλίμα, παίζουν σημαντικό ρόλο στην έννοια της αμφιδεξιότητας. Μπορούν να διαχειρίζονται τους ανθρώπους τους με τρόπο που να ταιριάζει στη συνδυασμένη πολιτική ανθρώπινου δυναμικού και επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που παρακινεί τους ανθρώπους να εκτελούν στην καθημερινότητά τους δραστηριότητες ενώ ταυτόχρονα να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Σημαντικός επίσης για την ενίσχυση της αμφιδεξιότητας είναι ο συνεχής διάλογος με το ανθρώπινο δυναμικό (Luu et al., 2017).

Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα εκδηλώνεται ως πολυεπίπεδο φαινόμενο που προκύπτει από διαδικασίες από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω μέσα σε έναν οργανισμό (top down-bottom up), δηλαδή σε ένα οργανωτικό πλαίσιο βοηθώντας τα στελέχη να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης. Μέσα από την ενίσχυση αυτών των συμπεριφορών και την ανάδειξή τους σε συλλογικές οργανωσιακές δράσεις μπορεί να προκύπτει η δημιουργία διερευνητικών (explorative) και εκμεταλλευτικών (exploitative) βάσεων σε επίπεδο οργανισμού-επιχείρησης, οι οποίες μπορούν να επηρεάζουν τα οργανωσιακά αποτελέσματα (outcomes) και κατά συνέπεια τη συμπεριφορά των ατόμων (Wright & Ulrich, 2017).

Βασιζόμενοι σε αυτές τις γνώσεις, η ικανότητα δυναμικής εξισορρόπησης της εξερεύνησης και της εκμετάλλευσης είναι περισσότερο από απαραίτητη, η οποία προκύπτει από το συνδυασμό διαδικασιών οικοδόμησης ικανοτήτων για εξισορρόπηση

της εξερεύνησης με την εκμετάλλευση μέσω διαδικασιών μετατόπισης ικανοτήτων για προσαρμογή της ισορροπίας εξερεύνησης-εκμετάλλευσης (Luger et al., 2018).

Στην βιβλιογραφία διαπιστώνεται επίσης ότι ο βαθμός της εναλλαγής (ή της «ισορροπίας») μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης είναι η καλύτερη λύση για την απόδοση του οργανισμού (Lee & Puranam 2016).

4.2 ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑΣ

Μία από τις κύριες ανησυχίες και ταυτόχρονα δυσκολίες είναι το πώς οι οργανισμοί συμμετέχουν τόσο στην εξερεύνηση (exploration) όσο και στην εκμετάλλευση (exploitation) και πώς αυτό μπορεί να είναι ωφέλιμο για τον οργανισμό. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις για την αμφιδεξιότητα: Η δομική (structural), η συναφής (contextual) και η ακολουθιακή (sequential).

Η δομική (structural) αμφιδεξιότητα προτείνει την δημιουργία διαφορετικών δραστηριοτήτων επειδή θεωρεί ότι οι δύο μορφές δηλαδή η εκμετάλλευση (exploitation) και η εξερεύνηση (exploration) πρέπει να είναι τελείως διαφορετικές (Tushman & O'Reilly, 1996). Δηλαδή προτείνει να υπάρχουν ξεχωριστές δομές για διαφορετικούς τύπους δραστηριοτήτων, επειδή τα δύο σύνολα δραστηριοτήτων, οι ρουτίνες και οι νοοτροπίες είναι τόσο δραματικά διαφορετικές.

Η συναφής (contextual) αμφιδεξιότητα αναφέρει ότι οι διαφορετικοί τύποι εργαζομένων θα πρέπει να επιλέγουν από μόνοι τους ανάμεσα στην εκμετάλλευση (exploitation) και εξερεύνηση (exploration) στις καθημερινές τους ρουτίνες (Kang & Snell, 2009; Birkinshaw & Gibson, 2004). Δηλαδή μεμονωμένοι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν επιλογές μεταξύ δραστηριοτήτων που προσανατολίζονται στην ευθυγράμμιση και την προσαρμογή στο πλαίσιο της καθημερινής τους εργασίας (Kang & Snell, 2009; Birkinshaw & Gibson, 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο της συναφούς αμφιδεξιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να διαχωρίσουν τις διερευνητικές και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες σε διαφορετικές μονάδες. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε μια δομική δηλαδή διαφοροποίηση προκειμένου να εφαρμοστεί η ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων. Με αυτό τον τρόπο υποστηρίζεται ότι οι εκάστοτε δυσλειτουργίες μπορούν να επιλυθούν πιο

αποτελεσματικά παρέχοντας ένα οργανωτικό πλαίσιο που δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται αμφίδρομα. Η συναφής αμφιδεξιότητα μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για οργανισμούς που δεν διαθέτουν το μέγεθος ή τους πόρους να υιοθετήσει δομικές λύσεις για την αμφιδεξιότητα (Mom et al., 2018).

Η ακολουθιακή (sequential) αμφιδεξιότητα υποστηρίζει ότι οργανισμοί θα πρέπει να μετατοπίζονται προσωρινά ανά περίοδο από την εκμετάλλευση (exploration) στην εξερεύνηση (exploitation) και το αντίθετο ανάλογα με την αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται (Kang and Snell, 2009).

Οι προσεγγίσεις αυτές μάθησης είναι δυνατές αλλά προτείνεται να διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών. Δηλαδή διαφορετικές οργανωσιακές περιοχές ή μονάδες μπορεί να απαιτούν κυρίως διαφορετικό τύπο οργανωσιακής μάθησης ανάλογα με τις δραστηριότητές τους.

4.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ

Η αμφιδέξια μάθηση συνδέεται και αυτή με την σειρά της με την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Συνδέεται δηλαδή με την ικανότητα των εργαζομένων να εξερευνούν και να εκμεταλλεύονται ταυτόχρονα ή να κρίνουν πότε πρέπει να εξερευνήσουν και πότε πρέπει να εκμεταλλευτούν. Και για να το επιτύχουν αυτό πρέπει να έχουν προετοιμαστεί για αυτό μέσω της εκπαίδευσης.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό-επιχείρηση είναι συνάρτηση με την εκπαίδευσή του και στην περίπτωση της αμφιδεξιότητας με την ικανότητά του όχι μόνο να ενεργεί αμφιδέξια αλλά μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητες, τα κίνητρα και τις ευκαιρίες για να συνδυάσουν, να ενσωματώσουν και να δημιουργήσουν γνώση, παρέχοντας έτσι ένα μέσο για τη συμπεριφορά τους αμφιδέξια (Perez & Pastor, 2013).

Αναφορικά με την συμπεριφορά των εργαζομένων σε σχέση με την αμφιδέξια μάθηση αναφέρονται τέσσερις αμφιδέξιες συμπεριφορές ατόμων που περιλαμβάνουν την πρωτοβουλία, την συνεργασία, τις δεξιότητες διαμεσολάβησης και τις ικανότητες πολλαπλών εργασιών. Η πρωτοβουλία και η συνεργασία σχετίζονται άμεσα με την εκμεταλλευτική (exploitative) και εξερευνητική (explorative) μάθηση. Η υπερβολική

πρωτοβουλία μπορεί να είναι άχρηστη χωρίς πρόσθετες προσπάθειες των εργαζομένων για ανταλλαγή, ενσωμάτωση και συνδυασμό γνώσης, αλλά οι κοινωνικές συνδέσεις πρέπει να συνυπάρχουν με σκόπιμες προσπάθειες να είναι ανοιχτοί σε ευκαιρίες για βελτίωση και να αντιμετωπίσουν άγνωστους τομείς. Επίσης η πρωτοβουλία των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητα των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αλλά με εμπλοκή σε συμπεριφορές οι οποίες προτείνουν ιδέες ευκαιρίες προς όφελος του οργανισμού (Perez & Pastor, 2013).

Με τον ίδιο τρόπο φροντίζοντας για την εκπαίδευση των εργαζομένων βελτιώνονται οι ικανότητες των εργαζομένων και χτίζεται εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στους άλλους που χρειάζεται να δείχνουν πρωτοβουλία. Οι διαδικασίες εκπαίδευσης είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για την εκτέλεση ερευνητικών (explorative) και εκμεταλλευτικών (exploitative) δραστηριοτήτων (Perez & Pastor, 2013).

Επίσης οι διαδικασίες εκπαίδευσης είναι απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τον ίδιο βαθμό εξειδίκευσης και γνώσης αλλά και συσσωρευμένη μαθησιακή εμπειρία ως προϋπόθεση για τη συνεργασία τους και την ομαδική εργασία με στόχο την αμφιδεξιότητα. Τα κίνητρα, η ομαδική εργασία και η ενδυνάμωση μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους σε ευέλικτες αναθέσεις εργασίας αυξάνοντας την ευκαιρία συνεργασίας με εργαζόμενους από διαφορετικούς τομείς γνώσης έτσι ώστε να επιδιώκεται η μάθηση μέσω της εξερεύνησης ή της εκμετάλλευσης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο της υπάρχουσας γνώσης (Perez & Pastor, 2013).

Η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει την εύκολη εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στην καθημερινότητά με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους. Πρακτικές εμπλοκής όπως π.χ η συμμετοχή στις αποφάσεις διαχείρισης μπορούν επίσης να δημιουργήσουν τη συναίνεση και τις συνδέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ τους για την αναζήτηση νέας γνώσης ή την ανταλλαγή υπάρχουσών γνώσεων (Kang et al., 2012).

Οι πρακτικές εκπαίδευσης μπορούν με την σειρά τους να οδηγήσουν στην επαγρύπνηση για ευκαιρίες πέρα από τα όρια της καθημερινής εργασίας, δηλαδή την εξερευνητική (explorative) μάθηση (Guttel et al., 2011).

Δεδομένου ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας βασικός πόρος για την επιτυχία του οργανισμού, η δημιουργία, η συσσώρευση και η εκ νέου δημιουργία του (reinventing) θα πρέπει να είναι μεγάλη προτεραιότητα για τον οργανισμό. Έτσι το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού παίζει το ρόλο-κλειδί για τη διαχείριση, ανάπτυξη και μετατροπή του ανθρώπινου δυναμικού σε ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω της εκπαίδευσης. Οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν διαφορετικούς τύπους ανθρώπινου κεφαλαίου ανάλογα με την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και το σύστημα κινήτρων που σχεδιάζει ο οργανισμός δημιουργώντας έτσι επαγγελματίες μέσω εκτεταμένης εκπαίδευσης για τις μελλοντικές (Fernandez et al., 2012).

Οι οργανισμοί που εστιάζουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους και την μετατροπή του σε ανθρώπινο κεφάλαιο, τείνουν να χρησιμοποιούν εκτεταμένη εκπαίδευση για να επικεντρωθούν σε μελλοντικές δεξιότητες και απαιτήσεις πέρα από τις τρέχουσες απαιτήσεις εργασίας και να παρακολουθούν την δυναμική των εργαζομένων μέσω του ανοίγματος για εκμάθηση νέων δεξιοτήτων (exploration), ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσουν και την εξειδικευμένη κατάρτιση για τη βελτίωση των τρεχουσών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία (exploitation). Η εκμετάλλευση και η επαναλαμβανόμενοι μηχανισμοί σχετίζονται με τους υπάρχοντες τομείς γνώσης του οργανισμού. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη για μελλοντικές δεξιότητες συνδέονται με εξερεύνηση και γενικευμένη αναζήτηση για την επέκταση των γνώσεων της εταιρείας τομείς άγνωστους ή νέους (Fernandez et al., 2012).

4.4 Η ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Όπως και στον ιδιωτικό τομέα οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να είναι ταυτόχρονα αποτελεσματικοί και καινοτόμοι εάν θέλουν να ξεπεράσουν τις σημερινές

προκλήσεις (Cannaerts et al., 2016). Οι προκλήσεις για τον δημόσιο τομέα προέρχονται από οικονομικές, κοινωνικές, δημογραφικές και περιβαλλοντικές αλλαγές που απαιτούν από τον δημόσιο τομέα να τις αντιμετωπίσει με νέα νοοτροπία και μεθόδους (Deserti & Rizzo, 2014). Από την μία, υπάρχει η ανάγκη να είναι ο δημόσιος τομέας αποτελεσματικός για να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών μειώνοντας ταυτόχρονα το λειτουργικό του κόστος (Rinaldi et al., 2015). Από την άλλη, η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management) και η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance) αναφέρουν ότι μπορεί ο δημόσιος τομέας να αποτελέσει κύριο εργαλείο για την αύξηση της παραγωγικότητας και να πιέσει ταυτόχρονα αποτελεσματικά για κοινωνικές προκλήσεις όπως οι αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών, αφού μπορεί να μετατραπεί σε εργαλείο για ενίσχυση της οικονομικής ανάπτυξης (Ghanizadeh et al., 2020).

Ως εκ τούτου, για να διατηρηθεί ένας δημόσιος οργανισμός βιώσιμος, η ύπαρξη τόσο της αποτελεσματικότητας όσο και η καινοτομία είναι απαραίτητες. Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι για υψηλότερη απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να βελτιστοποιήσουν αλλά και να καινοτομούν στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις διαδικασίες τους (Gieske et al., 2019).

Λόγω της επιρροής της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, η αποτελεσματικότητα έχει συνδεθεί με την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης απόδοσης που προκαλούν τους δημόσιους υπαλλήλους να εργαστούν αποτελεσματικά εκτελώντας αυτό που ονομάζεται εκμετάλλευση γνώσης (Kobarg et al., 2017). Η εκμετάλλευση (exploration) εντός των δημόσιων οργανισμών αναφέρεται στην εστίαση σε υπηρεσίες που εντάσσονται σε αυτό που οι χρήστες θέλουν και αναζητούν. Στην ουσία μιλάμε για την καλύτερη χρήση των διαθέσιμων πόρων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Cannaerts et al., 2020). Η καινοτομία έχει υποστηριχθεί ότι είναι ζωτικής σημασίας για το κοινό δηλαδή τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών και την βελτίωση τους καθώς και την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτό οφείλεται στο εξωτερικό περιβάλλον και τις νέες προκλήσεις όπως η ψηφιοποίηση και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Kobarg et al., 2017). Συγκεκριμένα, η εξερεύνηση (exploitation) σε δημόσιους οργανισμούς συνδέεται με την ανακάλυψη νέων προϊόντων και υπηρεσιών,

δηλαδή καινοτομίες μικρής κλίμακας, για την εξυπηρέτηση εξειδικευμένων πελατών και ανταπόκριση σε ανάγκες προσαρμοσμένες στους πελάτες-χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών (Canaerts et al., 2020).

Άλλες εξερευνητικές (explorative) δραστηριότητες για το δημόσιο τομέα αναφορικά με τους εργαζόμενους του, περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, ψηφιακές πλατφόρμες ή νέες διαδικασίες για την κάλυψη των απαιτήσεων των αλλαγών της νομοθεσίας (Kobarg et al., 2017).

Ενώ η βελτίωση των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα προέρχεται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον δηλαδή τις πιέσεις των πελατών και των ανταγωνιστών, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα βασίζονται στις δημόσιες αξίες και συχνά τις σχέσεις μεταξύ του κοινού και των υπαλλήλων τους που οδηγούν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα επομένως υπάρχουν για να καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών-πελατών αντί να δημιουργούν κέρδη μέσω του ανταγωνισμού (Luu et al., 2017).

Τίθεται επομένως το ερώτημα εάν οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να είναι αμφιδέξιοι (Palm & Lilja, 2017). Η οργανωσιακή αμφιδεξιότητα είναι ένας τρόπος κατανόησης των μη χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των δημοσίων οργανισμών (Umans et al., 2018). Υποστηρίζεται επίσης ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να λειτουργούν αμφίδρομα και να έχουν την ικανότητα καθώς και την ευκαιρία υιοθέτησης αμφιδέξιων δομών (Bryson et al., 2008). Επίσης στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι δεν υπάρχει βέλτιστη λύση, για να γίνουν οι δημόσιοι οργανισμοί αμφιδέξιοι (Cannaerts et al., 2020).

Στους δημόσιους οργανισμούς, η καινοτομία συνδέεται με δραστηριότητες εξερεύνησης και στην περίπτωση αυτή μπορεί να ορισθεί ως η εφαρμογή μιας νέας έννοιας (τεχνικής, οργανωσιακής, χάραξη πολιτικής, υπηρεσίες, κ.λπ.), η οποία αλλάζει και βελτιώνει τη λειτουργία και τα αποτελέσματα του δημόσιου τομέα (Gieske et al., 2020).

Οι δραστηριότητες εξερεύνησης (exploration) επίσης αναφέρονται στην εμφάνιση, την υλοποίηση, τη διάχυση αλλά και σε διαδικασίες ριζικής καινοτομίας (Cannaerts, Segers, & Henderickx, 2016). Αντίθετα η βελτιστοποίηση σχετίζεται σε

δραστηριότητες εκμετάλλευσης (exploitation) και ορίζεται ως σταδιακή βελτίωση των τρεχουσών πολιτικών, διαδικασιών, τεχνικών και υπηρεσιών σύμφωνα με τις πρακτικές του παρελθόντος (Gieske et al., 2020). Η εκμετάλλευση συνεπώς επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών και στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας (Cannaerts et al., 2016). Για τους δημόσιους οργανισμούς αναφέρεται επίσης ότι δεν μπορεί να ειπωθεί με βεβαιότητα ότι έχουν αμφιδέξια ικανότητα δηλαδή να εξισορροπούν αποτελεσματικά τη βελτιστοποίηση και την καινοτομία (Gieske et al., 2020). Το πρόβλημα επομένως για τους δημόσιους οργανισμούς εντοπίζεται στην δυνατότητα τους όπως αναφέρθηκε, να είναι αμφιδέξιοι αλλά και να μαθαίνουν πως να ενεργούν αμφιδέξια.

Οι αμφιδέξιοι δημόσιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύσσουν στρατηγικές και να εκχωρούν πόρους για σύνδεση, υποστήριξη και εξισορρόπηση της βελτιστοποίησης και της καινοτομίας και για την ενσωμάτωσή τους σε τακτικές-καθημερινές διαδικασίες. Η αμφιδέξια ικανότητα συνεπώς υποδηλώνει την ικανότητα αντιμετώπισης των καινοτομιών και ταυτόχρονης βελτιστοποίησης και θα πρέπει να υποστηρίζει και τα δύο. Απαιτείται δηλαδή από τους δημόσιους οργανισμούς μια επιπλέον ικανότητα αυτή της αντιμετώπισης των διαφορετικών απαιτήσεων, του συνδυασμού βελτίωσης και ανανέωσης διαδικασιών, τεχνολογιών και υπηρεσιών (Gieske et al., 2020).

Από την άλλη πλευρά η δυνατότητα ενός δημόσιου οργανισμού να μαθαίνει είναι συναφής της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας. Η μάθηση είναι μια ατομική και γνωστική διαδικασία στο μυαλό των ατόμων, όπου οι γνώσεις και οι εμπειρίες εσωτερικεύονται και οι ιδέες δημιουργούνται. Είναι επίσης μια κοινωνική και διαδραστική διαδικασία ερμηνείας και νοηματοδότησης μεταξύ των ανθρώπων. Η μάθηση που αναπτύσσεται μέσα σε υπάρχοντα σύνολα, υποθέσεις και κανόνες δηλαδή ότι ήδη ισχύει σε ένα δημόσιο οργανισμό, υποστηρίζει την εκμετάλλευση (exploitation) ενώ η μάθηση που περιλαμβάνει προβληματισμό και πιθανή αλλαγή των μη λειτουργικών καταστάσεων υποστηρίζει την εξερεύνηση (exploration) (Gieske et al., 2020).

Η ικανότητα ενός δημόσιου οργανισμού να μαθαίνει είναι επίσης στενά συνδεδεμένη με την ικανότητά του να τη χρησιμοποιεί σε γνωστικούς πόρους. Η οργανωσιακή μάθηση είναι μια αμοιβαία διαδικασία στην οποία οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να μαθαίνουν από τα μέλη τους και αντίστροφα. Επίσης η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει την τόνωση της δημιουργίας ιδεών, τον πειραματισμό, την απορρόφηση νέας γνώσης και ανταλλαγή γνώσης (Gieske et al., 2020). Δηλαδή περιλαμβάνει την κωδικοποίηση και θεσμοθέτηση όσων μαθαίνονται σε στρατηγικές, πολιτικές και ρουτίνες, καθώς και τον προβληματισμό για τη συνέχεια ή όχι της οργανωσιακής μάθησης (Hildén et al., 2014). Για την καινοτομία η οργανωσιακή μάθηση είναι πιο σημαντική παρά για τη βελτιστοποίηση διότι, η καινοτομία απαιτεί τη δημιουργία νέων ιδεών καθώς και την προσαρμογή των οργανωσιακών πολιτικών και πρακτικών για την εφαρμογή, αντί για τη βελτίωση των υφιστάμενων (Gieske et al., 2020).

4.4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΜΦΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η αμφιδεξιότητα είναι ένα πολυεπίπεδο φαινόμενο που σχετίζεται με τα άτομα που συνυπάρχουν σε ένα δυναμικό πλαίσιο (οργανισμός) (Good & Michel, 2013). Οι βασικές τους εκδηλώσεις, δηλαδή η εξερεύνηση (exploration) και η εκμετάλλευση (exploitation), προέρχονται από το επίπεδο του ατόμου. Έτσι, η μελέτη της αμφιδεξιότητας σε αυτό το επίπεδο είναι βασική προϋπόθεση για την κατανόηση του πώς οι προσπάθειες του ατόμου σχηματίζουν αμφιδεξιότητα στο συλλογικό επίπεδο των δημόσιων οργανισμών (Keller & Weibler, 2015). Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει τον κρίσιμο ρόλο των ατόμων στην παραγωγή υπηρεσιών και αγαθών και πως η αμφιδεξιότητα σε οργανωσιακό επίπεδο και οι ατομικές ικανότητες βοηθούν στην εξήγηση των αμφιδέξιων συμπεριφορών. Επίσης, οι μελέτες για το ρόλο των ατόμων στην οργανωσιακή αμφιδεξιότητα έχουν κυρίως επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ανώτερων διευθυντικών στελεχών (Good & Michel, 2013).

Τα διευθυντικά στελέχη συμβάλλουν στην εξερεύνηση και την εκμετάλλευση πόρων μέσω των αποφάσεών τους και των δράσεών τους (Ghanizadeh et al., 2020). Οι διευθυντές διαδραματίζουν το πιο σημαντικό ίσως ρόλο στον καθορισμό των οργανωσιακών αποτελεσμάτων, ειδικά στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών όπως πχ η ψηφιοποίηση (Velinon, Maly, Vojvodic, 2018). Επομένως, ο ορθολογικός τρόπος σκέψης και οι γνώσεις των διευθυντών αντανακλώνται στις αποφάσεις τους και κατά συνέπεια, στα οργανωσιακά αποτελέσματα (Smith & Umans, 2015). Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την ανάγκη για αμφιδεξιότητα σε έναν οργανισμό με βάση το περιβάλλον δραστηριοποίησης και να την αναπτύξουν εκμεταλλευόμενοι τα κατάλληλα οργανωσιακά χαρακτηριστικά που διαθέτουν οι οργανισμοί τους (Pertusa-Ortega & Molina-Azorín, 2018).

Αναφορικά με τα ανώτερα διοικητικά-ηγετικά στελέχη η βιβλιογραφία προτείνει ότι αυτά μπορεί να έχουν τέσσερις αμφιδέξιες συμπεριφορές (Ghanizadeh et al., 2020): την εκκινήτική, την συνεργατική, την μεσολαβητική και αυτή των πολλαπλών εργασιών. Οι εκκινήτες είναι σε εγρήγορση για ευκαιρίες εκτός των ορίων της δουλειάς τους και οι συνεργατικοί αναζητούν ευκαιρίες να συνδύασουν τις προσπάθειές τους με άλλους. Οι μεσολαβητές προσπαθούν να οικοδομήσουν εσωτερικές σχέσεις ενώ αυτοί που εκτελούν πολλαπλές εργασίες μπορούν άνετα να αναλάβουν πολλαπλούς ρόλους στον οργανισμό. Αυτές οι συμπεριφορές στηρίζουν την αμφιδεξιότητα και εξηγούν πώς μπορεί να διασφαλιστεί και σε ατομικό επίπεδο. Οι ατομικές διαφορές τους μπορούν να αποτελέσουν βάση για αμφιδέξιες συμπεριφορές (Kauppara & Tempelaar, 2016). Επομένως, τα χαρακτηριστικά των διευθυντών, ιδιαίτερα τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίλυση παράδοξων απαιτήσεων και επηρεάζουν τις αμφιδέξιες συμπεριφορές. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι άυλα (intangible), αλλά επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές λαμβάνουν μια απόφαση και αντιμετωπίζουν διαφορετικές περιστάσεις.

Η ανάπτυξη των χαρακτηριστικών αυτών από τα ηγετικά στελέχη μπορεί να αναπτύξει και αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω δηλαδή το ανθρώπινο κεφάλαιο αφού

μπορεί και αυτό με την σειρά του να αποτελέσει οδηγό για την ανάπτυξη της αμφιδεξιότητας σε δημόσιους οργανισμούς (Li et al., 2018).

Ο ρόλος της συμπεριφοράς του ηγέτη στη διαμόρφωση του εργαζόμενου αλλά και στην αμφιδέξια συμπεριφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι ο αμφιδέξιος ηγέτης μπορεί να χρησιμεύσει ως πρότυπο για το κοινό και οι εργαζόμενοι να μιμούνται τις διερευνητικές και εκμεταλλευτικές συμπεριφορές που αυτός μπορεί να ή θα πρέπει να διαθέτει, οι οποίες οδηγούν σε ατομική αμφιδεξιότητα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων (Ritz et al., 2014).

Ακόμη, με την αμφιδέξια ηγεσία, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορεί να αναπτύξουν υψηλότερα επίπεδα εξερεύνησης και εκμεταλλευτικές συμπεριφορές στην εξυπηρέτηση πολιτών-πελατών έχοντας την ως υψηλό κίνητρο για την εξυπηρέτηση του κοινού. Με κίνητρο την παροχή πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν τις συμπεριφορές τους προς τη δημόσια αποστολή μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό (Luu et al., 2017).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλά κίνητρα για παροχή πραγματικής και αξιόπιστης δημόσιας υπηρεσίας μπορεί επομένως να έλκονται από την αμφιδέξια συμπεριφορά που μαθαίνουν από τους αμφιδέξιους ηγέτες τους, διότι με αμφιδεξιότητα μπορούν να εξερευνήσουν νέες λύσεις στις υπάρχουσες παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες ή να πειραματιστούν σε νέες αξιόπιστες για το κοινό υπηρεσίες διαδραματίζοντας έναν σημαντικό ρόλο μεταξύ της αμφιδέξιας ηγεσίας και της ατομικής αμφιδεξιότητας των δημοσίων υπαλλήλων (Luu et al., 2017).

Η αμφιδέξια ηγεσία θεωρείται ότι περιλαμβάνει τρία (3) συστατικά (Zacher et al., 2015):

1. Ανοιχτές ηγετικές συμπεριφορές για την καλλιέργεια της εξερεύνησης.
2. Κλειστές ηγετικές συμπεριφορές για την καλλιέργεια της εκμετάλλευσης. και
3. Την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα για εναλλαγή μεταξύ των δύο όπως απαιτείται από την εκάστοτε κατάσταση

Οι ανοιχτές ηγετικές συμπεριφορές αυξάνουν την δυνατότητα του εργαζόμενου να αναπτύσσει συμπεριφορές ενθαρρύνοντας τους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους

χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση. Οι συμπεριφορές κλειστής ηγεσίας μειώνουν τη δυνατότητα των εργαζόμενων για “ανεξάρτητες” συμπεριφορές με τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών, την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών (Rosling et al., 2011).

Η αμφιδέξια συμπεριφορά των εργαζομένων συνδέεται με το κίνητρο για την αντιμετώπιση και εργασία κάτω από τις ανοικτές και κλειστές συμπεριφορές του αμφιδέξιου ηγέτη. Αυτή η υπόθεση βασίζεται στην αντίληψη ότι, οι ηγέτες που επιδεικνύουν ορισμένες συμπεριφορές θα πρέπει να επηρεάζουν τις συμπεριφορές των οπαδών τους με τρόπους που είναι συνεπείς με τις δικές τους συμπεριφορές (Zacher et al., 2016). Όταν ο ηγέτης οδηγεί τους υπαλλήλους αμφιδέξια, αυτοί ταυτόχρονα ενθαρρύνονται να «εξερευνήσουν» νέες γνώσεις και ικανότητες καθώς και να «εκμεταλλευτούν» τις υπάρχουσες γνώσεις και ικανότητες (Rosling et al., 2011). Όχι απλώς ενθαρρύνει τους εργαζομένους να επιδιώξουν τόσο διερευνητικές όσο και εκμεταλλευτικές δραστηριότητες, αλλά και να τους παρέχει τη δυνατότητα να σκέφτονται και να συμπεριφέρονται αμφιδέξια.

Επιπλέον, μέσω αυτής της ενθάρρυνσης για εξερεύνηση και εκμετάλλευση, ο αμφιδέξιος ηγέτης στοχεύει στην οικοδόμηση βιώσιμων γνώσεων και ανάπτυξης για τον οργανισμό (Luu et al., 2017). Αντιλαμβανόμενοι αυτό το νόημα πίσω από το νόημα του ηγέτη αμφιδεξιότητας, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να κοιτάζουν τον αμφιδέξιο ηγέτη ως πρότυπο και να «μάθουν» ή να μιμηθούν το άνοιγμα και τις κλειστές συμπεριφορές του ηγέτη υπό το πρίσμα της θεωρίας της κοινωνικής μάθησης. Οι εργαζόμενοι συνήθως αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως πρότυπα που σηματοδοτούν ποιες συμπεριφορές είναι κατάλληλες σε μια δεδομένη κατάσταση (Zacher et al., 2016). Στους δημόσιους οργανισμούς, οι δημόσιοι υπάλληλοι μαθαίνουν ηγετικές συμπεριφορές από τον αμφιδέξιο ηγέτη και την εμπλοκή στον πειραματισμό νέων λύσεων για δημόσιες υπηρεσίες.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣ ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ-ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ

Χρησιμοποιώντας την διεθνή αρθρογραφία αλλά και την Ελληνική βιβλιογραφία που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας αυτής μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η οργανωσιακή μάθηση, η μάθηση, η γνώση αλλά και η αμφιδέξια μάθηση έχουν τεράστια σημασία για τη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας και έχουν ως κοινό παρονομαστή τους το ανθρώπινο δυναμικό.

Από την έρευνα και συγκεκριμένα τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετείχε στην έρευνα αυτή σε πολύ μεγάλο βαθμό είναι ανθρώπινο δυναμικό πολύ υψηλών ακαδημαϊκών προσόντων δηλαδή πολύ υψηλών τυπικών προσόντων. Επίσης από την έρευνα αυτή προκύπτει και το εξής παράδοξο: ενώ το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ υψηλών προσόντων αλλά και ταυτόχρονα από τα έτη υπηρεσίας προκύπτει ότι διαθέτει και μεγάλη εργασιακή εμπειρία, συνδυάζοντας αυτά τα δύο δηλαδή τα υψηλά τυπικά- ακαδημαϊκά προσόντα αλλά και τη μεγάλη εργασιακή εμπειρία μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό που συμμετείχε σε αυτή την έρευνα διαθέτει έναν “εκρηκτικό συνδυασμό” εμπειρίας και γνώσης που μπορεί ο δημόσιος τομέας να τον εκμεταλλευτεί προς όφελός του για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πολιτών.

Βρισκόμαστε επίσης στην θέση εμπειρικά σκεπτόμενοι να παρατηρήσουμε και το γεγονός ότι ο Ελληνικός δημόσιος τομέας δεν έχει αντιληφθεί την παρουσία- ύπαρξη αυτού του “εκρηκτικού συνδυασμού” δηλαδή δεν έχει αντιληφθεί τον βαθμό στον οποίο υπάρχει αυτός ο “εκρηκτικός συνδυασμός” στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες και να τον εκμεταλλευτεί-αξιοποιήσει προς όφελος του. Επίσης ο ελληνικός δημόσιος τομέας δεν έχει αντιληφθεί τον βαθμό στον οποίο μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα αυτού του “εκρηκτικού συνδυασμού” ή τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τον δημιουργήσει.

Στο ίδιο επίσης επίπεδο σκεπτόμενοι μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ο Ελληνικός δημόσιος τομέας δεν αντιλαμβάνεται τον πακτωλό γνώσης τον οποίο διαθέτει και μάλλον δηλώνει κάποια αδυναμία να τον χρησιμοποιήσει με σκοπό τη βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την εφαρμογή πρωτότυπων-καινοτόμων υπηρεσιών οι οποίες όχι μόνο θα απλουστεύουν την ζωή των Ελλήνων πολιτών αλλά θα διευκολύνουν και τους δημοσίους υπαλλήλους στην άσκηση των καθηκόντων τους, αφού θα δημιουργούν αξία για τις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες και ταυτόχρονα θα μπορούν να αποτελούν ένα παράδειγμα μεταφοράς αυτής της καινοτόμου γνώσης τόσο μέσα στον ελληνικό δημόσιο τομέα όσο και σε άλλες υπηρεσίες στο εξωτερικό.

5.2 ΤΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

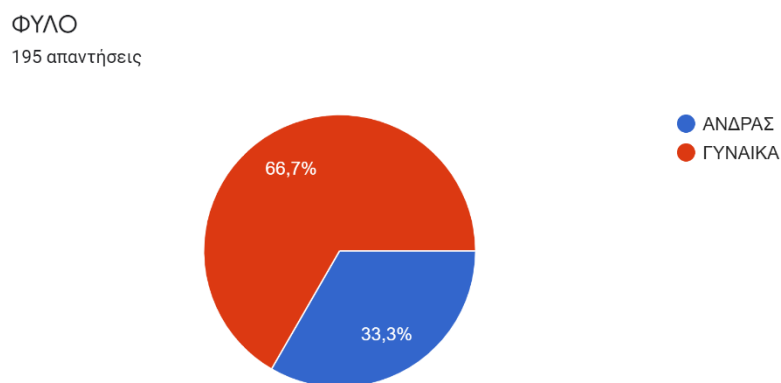
Για την διεξαγωγή της έρευνας σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο του οποίου οι ερωτήσεις προέκυψαν μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα της διπλωματικής αυτής εργασίας. Το ερωτηματολόγιο διαρθρώθηκε σε τέσσερις ενότητες οι οποίες περιλαμβάνουν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, σε ερωτήσεις σχετικές με την οργανωσιακή μάθηση στις δημόσιες υπηρεσίες, σε ερωτήσεις σχετικές με τη διαχείριση γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες και τέλος σε ερωτήσεις σχετικές με την αμφιδέξια μάθηση στις δημόσιες υπηρεσίες.

Για την ταχύτερη διεξαγωγή της έρευνας το ερωτηματολόγιο μετατράπηκε σε ηλεκτρονικό μέσω της πλατφόρμας Google Forms το οποίο και απεστάλη για συμπλήρωση σε Δημοσίους Υπαλλήλους με προσπάθεια κάλυψης όλου του φάσματος των δημοσίων υπηρεσιών όπως Υπουργεία, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ), Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ), Ανεξάρτητες Αρχές, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού και Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 195 άτομα (n=195) τα οποία απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις οι οποίες είχαν υποχρεωτικό χαρακτήρα και η επεξεργασία των

δεδομένων έγινε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Από το σύνολο των συμμετεχόντων απάντησαν άνδρες σε ποσοστό 66,7% και σε ποσοστό 33,3% γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι. Η κατανομή τους εμφανίζεται στο κάτωθι διάγραμμα.

Πίνακας 1.Κατανομή συμμετεχόντων στην έρευνα

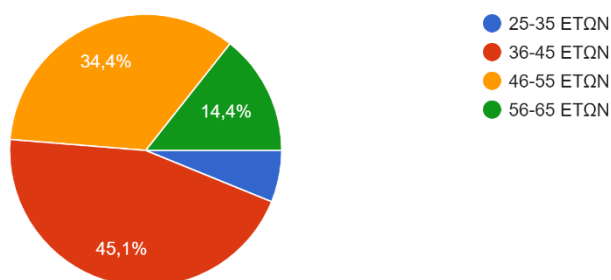


Για τη διεξαγωγή της έρευνας οι συμμετέχοντες σχεδιάστηκε να διορθωθούν στις εξής ηλικιακές κατηγορίες: 25-35 ετών, 36-45 ετών, 46-55 ετών και 56-65 ετών. Στην ηλικιακή κατηγορία 25-35 ετών συμμετείχαν άτομα με ποσοστό συμμετοχής 6,2%, στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών συμμετείχαν άτομα με ποσοστό συμμετοχής 45,1%, στην ηλικιακή κατηγορία 46-55 ετών συμμετείχαν άτομα με ποσοστό συμμετοχής 34,4% και τέλος στην ηλικιακή ομάδα 56-65 ετών συμμετείχαν άτομα με ποσοστό συμμετοχής 14,4% η γραφική απεικόνιση των οποίων φαίνεται το παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 2. Ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων

ΗΛΙΚΙΑ

195 απαντήσεις

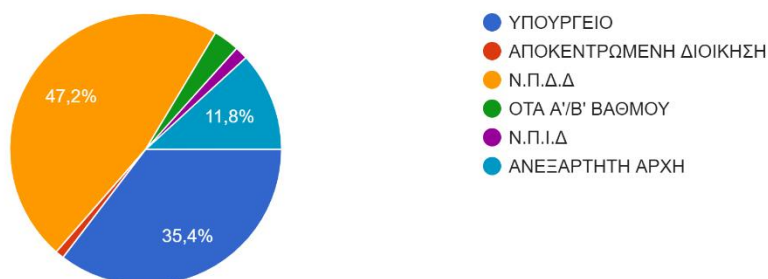


Στην έρευνα συμμετείχαν σε ποσοστό 47,2% υπάλληλοι Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) σε ποσοστό 35,4% υπάλληλοι Υπουργείων, σε ποσοστό 11,8% υπάλληλοι Ανεξάρτητων Αρχών, σε ποσοστό 3,1% υπάλληλοι Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού, σε ποσοστό 1% υπάλληλοι Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και σε ποσοστό 1,5% υπάλληλοι Νομικών Προσώπων Ιδιωτικού Δικαίου η γραφική απεικόνιση των οποίων παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά Δημόσια υπηρεσία

ΥΠΗΡΕΤΩ ΣΕ:

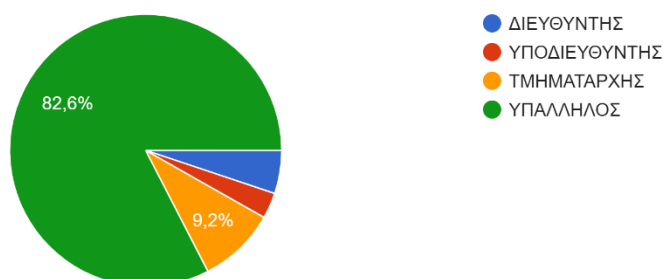
195 απαντήσεις



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα σε ποσοστό 82,6% έχουν το βαθμό του υπάλληλου, σε ποσοστό 9,2% κατέχουν τον βαθμό του Τμηματάρχη, σε ποσοστό 3,1% υπηρετούν ως Υποδιευθυντές και τέλος συμμετείχαν σε ποσοστό 5,1% υπάλληλοι με τον βαθμό του Διευθυντή η απεικόνιση των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 4. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά βαθμό

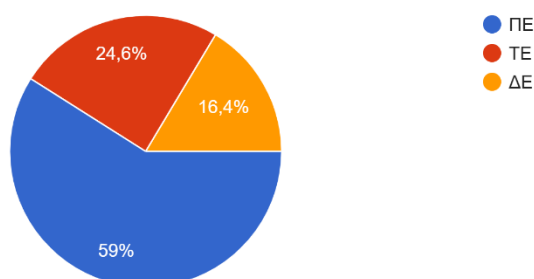
ΥΠΗΡΕΤΩ ΩΣ:
195 απαντήσεις



Από τους συμμετέχοντες σε ποσοστό 59% είναι υπάλληλοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, σε ποσοστό 24,6% είναι υπάλληλοι Τεχνολογικής εκπαίδευσης και σε ποσοστό 16,4% είναι υπάλληλοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης η απεικόνιση των οποίων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 5. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά κατηγορία εκπαίδευσης

ΕΙΜΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ:
195 απαντήσεις

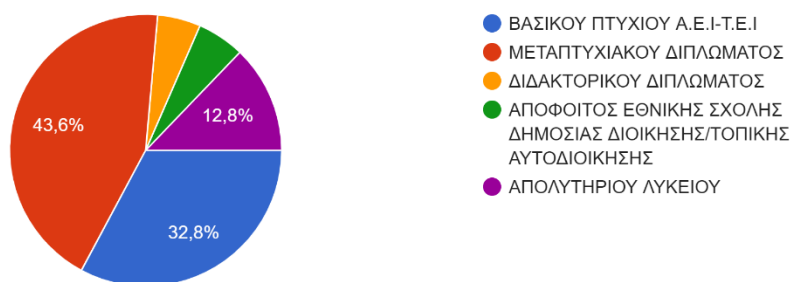


Επίσης σε ποσοστό 43,6% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, σε ποσοστό 5,1% είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών, σε ποσοστό 5,6% είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης/Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενώ σε ποσοστό 32,8% είναι κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών Α.Ε.Ι-Τ.Ε.Ι μόνο και σε ποσοστό 12,8% είναι απόφοιτοι Λυκείου, η γραφική απεικόνιση των οποίων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 6. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά τίτλο σπουδών

ΕΙΜΑΙ ΚΑΤΟΧΟΣ:

195 απαντήσεις

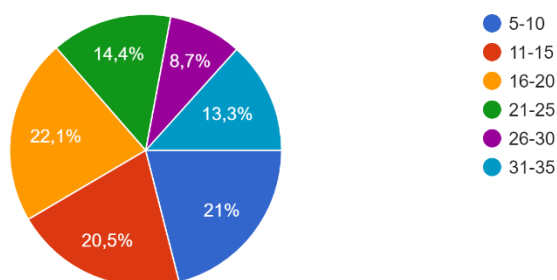


Τέλος σε ποσοστό 21% υπάλληλοι είχαν 5-10 έτη προϋπηρεσίας, σε ποσοστό 20,5% είχαν 11-15 έτη προϋπηρεσίας, σε ποσοστό 22,1% υπάλληλοι είχαν 16-20 έτη προϋπηρεσίας, σε ποσοστό 14,4% υπάλληλοι είχαν 21-25 έτη προϋπηρεσίας, σε ποσοστό 8,7% υπάλληλοι είχαν 26-30 έτη προϋπηρεσίας και τέλος σε ποσοστό 13,3% είχαν 31-35 έτη προϋπηρεσίας, η απεικόνιση των οποίων παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Πίνακας 7. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά έτη προϋπηρεσίας

ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ:

195 απαντήσεις



5.3 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FACTOR ANALYSIS)

Η ανάλυση των παραγόντων (factor analysis) αποτελεί μια τεχνική η οποία επιτυγχάνει την μείωση ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών σε έναν μικρότερο αριθμό σημαντικών παραγόντων οι οποίοι θα είναι σε θέση να βοηθήσουν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (Σιώμοκος Γ., Βασιλικοπούλου Α., 2005).

Στην εργασία αυτή το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε χωρίζεται σε τρεις ενότητες. Η κάθε μία ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τον παράγοντα θεωρήθηκε σημαντικός για την διερεύνηση της οργανωσιακής μάθησης, της δημιουργίας γνώσης ή της διατήρησης της καθώς και της αμφιδέξιας μάθησης μέσα σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων στη συγκεκριμένη μελέτη είναι να εντοπιστούν μέσα από τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν ή ακόμα και δημιουργούν τις συνθήκες για την οργανωσιακή μάθηση δηλαδή την απόκτηση και διαχείριση γνώσης αλλά και την

αμφιδέξια μάθηση μέσα στις δημόσιες υπηρεσίες. Μετά τη σχετική επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων προκύπτουν τα εξής τα οποία παρουσιάζονται με βάση τα βήματα τα οποία ακολουθήθηκαν για την ανάλυση των παραγόντων .

Αρχικά προέκυψαν τα communalities τα οποία μας δείχνουν το ποσοστό της διακύμανσης της κάθε μεταβλητής και πώς αυτή εξηγείται από όλους τους παράγοντες και τα οποία παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 8. Τα communalities της ανάλυσης παραγόντων

Communalities		
	Initial	Extraction
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	1,000	,646
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	1,000	,618
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	1,000	,580
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	1,000	,538
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπια για βελτιώσεις και αλλαγή	1,000	,514

Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	1,000	,554
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνης με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	1,000	,535
Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	1,000	,338
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	1,000	,677
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	1,000	,689
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	1,000	,496
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	1,000	,723
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	1,000	,667
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	1,000	,691
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	1,000	,723
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	1,000	,735

Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση	1,000	,688
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχόμενων υπηρεσιών της	1,000	,697
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	1,000	,582
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	1,000	,697
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	1,000	,651
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπάρχουσών δομών / υπηρεσιών	1,000	,684
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπάρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών	1,000	,705
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	1,000	,788
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	1,000	,680
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	1,000	,720
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Όπως παρατηρείται από τον πίνακα κανένα communality δεν είναι χαμηλό και συνεπώς όλες οι μεταβλητές συσχετίζονται με κάποιο παράγοντα άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό και άλλοι σε μικρότερο.

Στην συνέχεια εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί τα ποσοστά της διακύμανσης για την κάθε μεταβλητή που αντιστοιχούν στους αντίστοιχους παράγοντες δηλαδή οι λεγόμενες eigenvalues.

Πίνακας 9. Τα ποσοστά της διακύμανσης για κάθε μεταβλητή

Total Variance Explained									
Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,572	48,355	48,355	12,572	48,355	48,355	7,400	28,463	28,463
2	1,722	6,622	54,976	1,722	6,622	54,976	6,399	24,611	53,074
3	1,271	4,888	59,864	1,271	4,888	59,864	1,734	6,671	59,745
4	1,049	4,035	63,900	1,049	4,035	63,900	1,080	4,155	63,900
5	,986	3,794	67,694						
6	,828	3,186	70,880						
7	,745	2,865	73,745						

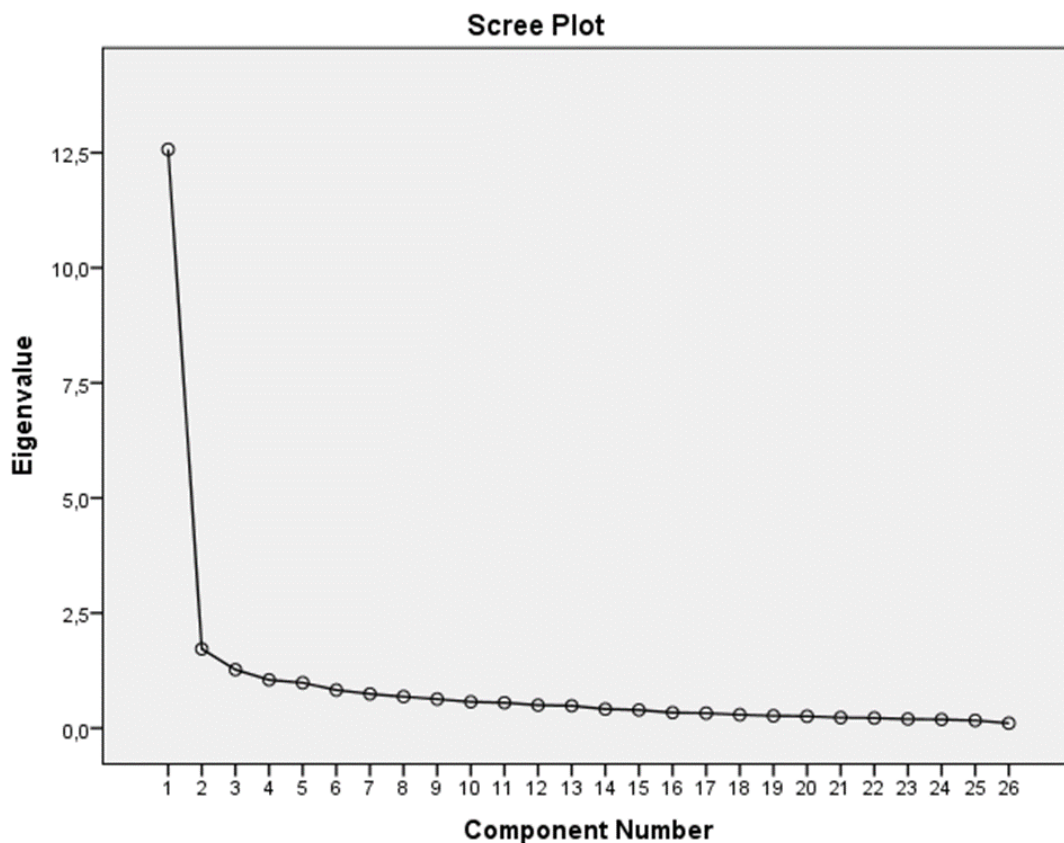
8	,685	2,635	76,38 0						
9	,631	2,428	78,80 8						
10	,571	2,197	81,00 5						
11	,554	2,130	83,13 5						
12	,500	1,921	85,05 6						
13	,486	1,870	86,92 6						
14	,415	1,596	88,52 2						
15	,393	1,513	90,03 6						
16	,338	1,301	91,33 7						
17	,325	1,251	92,58 7						
18	,291	1,121	93,70 8						
19	,267	1,029	94,73 7						
20	,259	,994	95,73 1						
21	,229	,882	96,61 3						
22	,220	,846	97,45 9						
23	,197	,758	98,21 7						

24	,189	,728	98,94 5						
25	,167	,644	99,58 9						
26	,107	,411	100,0 00						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Παρατηρούμε ότι εμφανίζονται είκοσι έξι (26) παράγοντες όσες δηλαδή και οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου αλλά επίσης παρατηρούμε ότι μόνο για τους τέσσερις πρώτους παράγοντες οι eigenvalues είναι υψηλές και οι οποίες απεικονίζονται με έντονη γραφή.

Στη συνέχεια απεικονίζεται η καμπύλη scree plot η οποία δείχνει και τη μείωση των eigenvalues καθώς η καμπύλη κατέρχεται από αριστερά προς τα δεξιά δείχνοντας σε αυτήν τη μείωση.

Πίνακας 10. Το Scree Plot της ανάλυσης παραγόντων



Παρατηρούμε ότι στο σημείο στο οποίο η γωνία της καμπύλης αλλάζει κλίση είναι το σημείο το οποίο αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση αυτή. Αυτό μπορούμε να το δούμε και από τον πίνακα component matrix που ακολουθεί και ο οποίος στην ουσία αποτελεί την μήτρα των παραγόντων οι οποίοι θα αποτελέσουν τη βάση για την ονομασία των παραγόντων.

Πίνακας 11. Ο πίνακας Component Matrix της ανάλυσης παραγόντων

Component Matrix^a				
	Component			
	1	2	3	4
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	,849	- ,155	,172	,120
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	,831	- ,138	,046	- ,104
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	,831	- ,156	,108	- ,092
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	,826	,088	- ,172	- ,062
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση	,813	- ,115	,114	,006
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	,806	,081	- ,077	- ,167

Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών	,796	- ,125	,110	,208
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	,780	- ,027	- ,161	,222
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχόμενων υπηρεσιών της	,773	,165	- ,267	- ,004
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	,769	- ,210	,106	,270
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	,737	- ,040	,208	- ,171
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	,737	- ,065	,013	- ,075
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	,736	,172	- ,278	- ,135
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	,728	,245	- ,322	,056
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	,709	- ,222	,272	- ,144

Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	,707	- ,145	,291	,273
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	,701	,105	- ,124	- ,133
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	,693	,176	- ,328	,181
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	,665	- ,315	,186	,065
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	,653	,144	,066	- ,295
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	,623	,264	- ,352	- ,020
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπεια για βελτιώσεις και αλλαγή	,592	,132	,147	- ,353
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	,175	,672	,441	,028
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	,281	,660	,409	,081
Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	- ,397	,407	,076	- ,091

Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	,198	,268	-	,620
			,022	
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
a. 4 components extracted.				

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε περιστροφή του πίνακα παραγόντων από την οποία προκύπτουν οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην ονομασία. Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία οι παράγοντες που αποτελούν τη βάση για την ονομασία και οι οποίοι βρίσκονται πάνω από το όριο του 0,6 (>0,6) σημειώνονται με έντονη γραφή, θεωρούνται στατιστικά σημαντικοί και μπορούν να συμπεριληφθούν στη διαδικασία της ονομασίας ενώ όσοι βρίσκονται κάτω από το όριο του 0,6 δεν λαμβάνονται υπ' όψιν. Η περιστροφή αυτή του πίνακα παραγόντων παρουσιάζεται παρακάτω και με έντονη γραφή εντοπίζονται οι παράγοντες που λαμβάνονται υπ' όψιν:

Πίνακας 12. Οι παράγοντες μετά από περιστροφή

	Rotated Component Matrix ^a			
	Component			
	1	2	3	4
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	,789	,385	,087	,098
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	,755	,193	,143	,228

Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	,744	,328	- ,012	,243
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	,736	,248	,087	- ,188
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	,732	,203	- ,051	,013
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	,722	,448	,053	- ,101
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών	,717	,385	,063	,196
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση	,704	,431	,083	,000
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	,683	,495	,030	- ,102
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	,636	,378	,196	- ,179
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	,568	,474	,054	- ,061

Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	- ,460	- ,150	,318	- ,053
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	,268	,769	,088	,159
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	,308	,752	,067	- ,044
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	,359	,746	,067	,083
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	,160	,737	,074	,089
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	,288	,703	,022	,271
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	,473	,703	,074	,003
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	,495	,646	,126	- ,115
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνης με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	,388	,607	,102	- ,075
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπάρχουσών δομών / υπηρεσιών	,532	,576	- ,027	,261

Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	,405	,498	,248	- ,256
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπεια για βελτιώσεις και αλλαγή	,398	,412	,282	- ,327
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	,018	,082	,816	,071
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	,092	,160	,799	,129
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	,078	,142	,199	,656
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

Μετά από παρατήρηση του πίνακα βλέπουμε ότι ο πρώτος παράγοντας έχει υψηλή βαθμολογία η οποία προσδιορίζεται από δέκα (10) μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι: 1) Η έμπνευση που παίρνουν οι υπάλληλοι από τους ανώτερους τους για να τους μιμηθούν για τη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών, 2) η ελευθερία που παρέχουν τα ανώτερα στελέχη προς τους υφιστάμενους τους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών, 3) η ευελιξία των ανώτερων στελεχών και η εύκολη προσαρμογή τους σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα, 4) η ενθάρρυνση του διαλόγου μεταξύ των υπαλλήλων και η ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία, 5) η κουλτούρα αποδοχής “λαθών” και η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρίες για μάθηση χωρίς την αναζήτηση συνεχώς ευθυνών από τους υπαλλήλους, 6) η έμπνευση που παίρνουν οι υπάλληλοι από τα ανώτερα στελέχη να μιμηθούν το παράδειγμα τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών, 7) η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των

υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών, 8) η ενθάρρυνση από τα ανώτερα στελέχη προς τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα και η παροχή χώρου για ανεξάρτητη σκέψη και δράση, 9) η υποστήριξη από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών και 10) η επιδίωξη από την υπηρεσία για την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό είναι ένα περιβάλλον μάθησης.

Από τις μεταβλητές αυτές θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τον πρώτο παράγοντα ως **“ενθάρρυνση, αποδοχή, υποστήριξη, έμπνευση, ευελιξία, των ανώτερων στελεχών για διάλογο, καινοτομία, δημιουργία ομάδων εργασίας και παροχή χώρου με καθοδήγηση/έλεγχο για πειραματισμό, ανεξάρτητη σκέψη με σκοπό την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης”**.

Ο δεύτερος παράγοντας προσδιορίζεται από οκτώ (8) μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι: 1) η συνεχής βελτίωση των υπαρχουσών τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, 2) η μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτή, 3) η συνεχής βελτίωση της υπάρχουσας δομής των παρεχομένων υπηρεσιών της υπηρεσίας, 4) αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών ως βάση της παραγωγικότητας της υπηρεσίας, 5) η δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους, 6) η εστίαση της υπηρεσίας στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν, 7) η δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών και 8) η ύπαρξη κατάλληλης τεχνολογίας για την υποστήριξη της απόκτησης νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους.

Από τις μεταβλητές αυτές θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τον δεύτερο παράγοντα ως **“συνεχής βελτίωση των υπαρχουσών τεχνολογιών και αναζήτηση νέων με σκοπό την αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, την βελτίωση**

των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω καινοτόμων λύσεων με δέσμευση των ανώτερων στελεχών/διοίκησης για βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους με χρήση κατάλληλης τεχνολογίας για τη απόκτηση νέας γνώσης και την διαμοίραση της στους υπαλλήλους”.

Ο τρίτος παράγοντας προσδιορίζεται από δύο (2) μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές είναι: 1) Η διάθεση των υπαλλήλων να αντιμετωπίζουν πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις τους ή με την αναζήτηση νέας γνώσης και 2) Η εφαρμογή των γνώσεων των υπαλλήλων αλλά και της νέας γνώσης, δίνει αυτοπεποίθηση και θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση τους.

Από τις μεταβλητές αυτές θα μπορούσαμε να ονομάσουμε τον τρίτο παράγοντα ως *“διάθεση των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων με την εφαρμογή των γνώσεων τους ή την αναζήτηση νέας γνώσης η οποία συνδέεται με αυτοπεποίθηση και θέληση για αυτοβελτίωση”.*

Ο τέταρτος παράγοντας προσδιορίζεται από μια μεταβλητή. Αυτή είναι: η γνώση του τί σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και της χρησιμότητας της για τους οργανισμούς.

Από την μεταβλητή αυτή μπορούμε να ονομάσουμε τον τέταρτο παράγοντα ως *“γνώση του τί σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και της χρησιμότητας της για τους οργανισμούς”.*

Από την ανάλυση των παραγόντων αυτών μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι: Ο πρώτος παράγοντας περιέχει δέκα (10) μεταβλητές που συνδέονται άρρηκτα με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που μαθαίνουν, από τις οκτώ (8) μεταβλητές του δεύτερου παράγοντα οι μεταβλητές 3, 4, 5 και 6 δεν συνδέονται με αυτό που ονομάζεται οργανωσιακή μάθηση, ο τρίτος παράγοντας περιέχει μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και με τον καθαρά υποκειμενικό παράγοντα της διάθεσης του προσωπικού για εξερεύνηση νέας γνώσης ή της αξιοποίησης της υφιστάμενης γνώσης ενώ στον τέταρτο παράγοντα μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου τομέα που γνωρίζει τι σημαίνει αυτή η αμφιδέξια μάθηση και ποια είναι η χρησιμότητα της για τους οργανισμούς. Οι δύο (2) πρώτοι παράγοντες παρουσιάζουν στοιχεία γνώσης αλλά και διαχείρισης της ήδη

υπάρχουσας γνώσης. Κανένας από τους δύο όμως δεν παρουσιάζει στοιχεία αμφιδέξιας μάθησης.

5.4 Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Μετά την εξαγωγή και ονομασία των παραγόντων κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί κατά πόσο οι παράγοντες αυτοί έχουν κάποιο βαθμό αξιοπιστίας και αν όντως συμβαίνει κάτι τέτοιο τότε ποιος είναι αυτός ο βαθμός.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach α τα αποτελέσματα του οποίου μετά την ανάλυση παρατίθεται παρακάτω:

Πίνακας 13. Ο συντελεστής Cronbach Alpha της αξιοπιστίας των παραγόντων

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,946	26

Πίνακας 14. Η ανάλυση Cronbach Alpha με αφαίρεση μεταβλητών

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	72,75	235,351	,671	,943
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	73,05	233,750	,701	,942
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	73,23	236,928	,617	,944
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	73,38	237,536	,628	,943
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπεια για βελτιώσεις και αλλαγή	73,21	240,164	,568	,944
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	73,22	236,513	,704	,942

Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	73,27	235,817	,665	,943
Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	73,32	268,373	-,362	,954
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	72,43	254,050	,180	,947
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	72,27	253,158	,293	,946
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	73,18	250,842	,190	,949
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	73,37	234,411	,801	,941

Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	73,44	235,330	,705	,942
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	73,56	236,093	,782	,942
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	73,43	233,535	,796	,941
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	73,52	232,632	,792	,941
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους	73,47	233,519	,776	,942

χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση				
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	73,27	234,320	,745	,942
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	73,27	240,207	,594	,944
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	73,25	236,795	,703	,943
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	73,25	238,787	,660	,943
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	73,24	236,297	,738	,942
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών	73,23	235,299	,761	,942
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές)	73,35	231,663	,822	,941

εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών				
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	73,00	235,175	,673	,943
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	73,25	234,630	,732	,942

Παρατηρούμε ότι ο συντελεστής Cronbach α είναι 0,946. Στην βιβλιογραφία (Σιώμοκος Γ., Βασιλικοπούλου Α., 2005) αναφέρεται ότι όταν ο συντελεστής Cronbach α είναι πάνω από 0,70 τότε υπάρχει ισχυρό επίπεδο αξιοπιστίας. Συνεπώς η μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη.

5.5 Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΜΑΔΩΝ (CLUSTER ANALYSIS)

Στην ενότητα αυτή επιχειρείται μέσω της μεθόδου της ανάλυσης ομάδων (cluster analysis) να εντοπιστεί εάν υπάρχει δυνατότητα να προσδιοριστούν δύο ή περισσότερες ομάδες με βάση τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου και ο διαχωρισμός

αυτών των ομάδων με βάση κάποια χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να έχουν ως κοινά (Σιώμκος Γ., Βασιλικοπούλου Αικ.,2005).

Από την ανάλυση προκύπτει ότι οι τιμές των μεταβλητών που λειτούργησαν στην ανάλυση ως σημεία αναφοράς (initial cluster centers) απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 15. Τα σημεία αναφοράς (initial cluster centers)

Initial Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	1	5
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	1	4
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	1	5
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/άνωτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	1	5
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπια για βελτιώσεις και αλλαγή	1	5
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	1	4
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	1	4

Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	4	1
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	4	4
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	4	4
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	1	5
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	1	5
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	1	4
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση	1	5
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	1	5
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	1	4
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	1	5

Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	1	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχομένων υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	1	5
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	1	5
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	1	5

Στην συνέχεια παρατηρείται ότι η συγκεκριμένη ανάλυση ομάδων παρουσιάζει μία σταθερότητα αφού στην έβδομη περιστροφή (επανάληψη) μηδενίζεται. Η διαδικασία αυτή παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 16. Το ιστορικό των περιστροφών της Cluster Analysis

Iteration History^a		
Iteration	Change in Cluster Centers	
	1	2
1	6,454	6,868
2	,218	,183

3	,203	,161
4	,133	,100
5	,145	,104
6	,062	,044
7	,000	,000
<p>a. Convergence achieved due to no or small change in cluster centers. The maximum absolute coordinate change for any center is ,000. The current iteration is 7. The minimum distance between initial centers is 18,166.</p>		

Η ομάδα στην οποία ανήκει ο καθένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα και η απόσταση της κάθε παρατήρησης από τα αρχικά κέντρα- σημεία αναφοράς (initial cluster centers) απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 17. Η τοποθέτηση των συμμετεχόντων σε ομάδες

Cluster Membership		
Case Number	Cluster	Distance
1	1	2,737
2	2	3,740
3	1	5,190

4	2	4,683
5	2	4,068
6	1	3,168
7	2	2,194
8	2	4,132
9	2	4,258
10	1	3,403
11	2	4,708
12	1	2,689
13	2	3,686
14	1	3,776
15	1	3,633
16	1	5,070
17	1	3,588
18	1	4,006
19	2	3,763
20	2	4,166

21	2	4,130
22	2	3,039
23	2	3,914
24	2	4,815
25	2	5,671
26	2	3,794
27	2	3,860
28	1	4,941
29	2	2,633
30	2	4,400
31	2	2,832
32	2	2,924
33	2	3,579
34	1	3,792
35	1	3,133
36	1	3,174
37	1	2,341

38	1	5,697
39	2	3,232
40	2	4,574
41	1	6,298
42	2	3,939
43	2	2,957
44	2	3,050
45	2	3,874
46	2	3,283
47	1	3,294
48	2	4,488
49	1	3,232
50	1	4,747
51	2	4,149
52	1	4,003
53	1	2,771
54	2	4,665

55	1	5,394
56	2	3,396
57	2	3,932
58	2	2,318
59	2	3,707
60	1	4,380
61	2	2,857
62	1	3,825
63	2	3,406
64	1	3,142
65	2	3,132
66	2	2,597
67	1	3,863
68	2	3,846
69	1	4,232
70	2	3,910
71	2	3,830

72	1	1,956
73	2	3,090
74	1	3,616
75	1	4,001
76	1	4,521
77	2	3,070
78	2	3,346
79	2	3,537
80	1	4,569
81	2	2,583
82	2	4,134
83	1	4,038
84	1	4,225
85	1	5,221
86	2	7,273
87	1	4,771
88	2	5,361

89	2	5,410
90	2	3,307
91	2	4,044
92	2	4,117
93	1	4,029
94	1	5,264
95	1	3,852
96	2	3,752
97	2	3,719
98	2	3,700
99	2	4,425
100	2	4,166
101	1	3,599
102	1	3,920
103	2	3,341
104	1	4,038
105	1	4,103

106	1	5,161
107	2	3,650
108	1	5,320
109	1	2,484
110	2	3,756
111	2	2,542
112	2	4,481
113	2	4,364
114	2	4,752
115	2	2,586
116	2	3,457
117	1	3,781
118	2	2,869
119	2	3,470
120	2	2,801
121	1	2,795
122	2	4,057

123	2	4,003
124	2	4,577
125	2	2,918
126	1	3,423
127	2	3,383
128	2	3,584
129	1	3,648
130	1	4,525
131	1	5,584
132	2	4,315
133	2	3,357
134	2	2,866
135	2	4,942
136	1	3,650
137	2	3,110
138	2	5,421
139	1	6,264

140	2	3,961
141	1	5,047
142	1	3,538
143	2	4,136
144	2	2,826
145	2	3,152
146	1	5,216
147	2	3,662
148	2	4,971
149	2	3,574
150	1	4,380
151	1	3,491
152	2	4,003
153	2	4,327
154	1	3,226
155	2	2,995
156	1	3,142

157	1	2,929
158	2	4,583
159	2	1,988
160	1	2,694
161	1	5,331
162	2	1,957
163	2	2,657
164	1	2,650
165	2	3,429
166	2	3,229
167	1	4,194
168	1	4,354
169	1	5,337
170	1	3,127
171	1	3,675
172	2	2,725
173	2	4,838

174	1	3,695
175	2	3,817
176	1	3,386
177	1	3,950
178	2	3,286
179	1	5,058
180	1	2,613
181	1	5,933
182	1	3,966
183	1	2,826
184	1	3,121
185	2	4,595
186	2	4,993
187	2	3,079
188	2	3,657
189	2	2,948
190	1	4,581

191	2	3,647
192	2	4,313
193	2	4,514
194	2	3,087
195	2	4,278

ενώ η τελική κατανομή των μέσων των παρατηρήσεων κάθε μεταβλητής στις δύο ομάδες παρουσιάζεται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 18. Η τελική κατανομή των μέσων σε ομάδες

Final Cluster Centers		
	Cluster	
	1	2
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	3	4
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	2	4
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	2	3
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους	2	3

Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπια για βελτιώσεις και αλλαγή	2	3
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	2	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	2	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	3	3
Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	4	4
Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	4	4
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	3	3
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	2	3
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	2	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με	2	3

διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση		
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	2	3
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	2	3
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	2	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	2	3
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	2	3
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	2	4
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	2	3

Ο αριθμός των παρατηρήσεων που ανήκουν στις δύο ομάδες απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 19. Ο αριθμός των παρατηρήσεων σε δύο ομάδες

Number of Cases in each Cluster		
Cluster	1	81,000
	2	114,000
Valid		195,000
Missing		,000

Από τον πίνακα αυτόν διαφαίνεται ότι ογδόντα μια (81) παρατηρήσεις εντάχθηκαν στην πρώτη ομάδα ενώ εκατό δεκατέσσερις (114) παρατηρήσεις εντάχθηκαν στη δεύτερη ομάδα.

5.5.1 Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Μετά το διαχωρισμό των ομάδων στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά στοιχεία των μελών των ομάδων τα οποία μπορούμε να πούμε ότι χαρακτηρίζουν και τις ομάδες. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται με έντονη γραφή οι τιμές εκείνες των μεταβλητών που μπορούν να θεωρηθούν ότι μπορούν να δώσουν κάποια στοιχεία για τον προσδιορισμό των ομάδων:

Πίνακας 20. Τα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά των ομάδων

Cluster Number of Case	1			2			Total		
	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation	Mean	N	Std. Deviation
Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία	2,63	81	0,955	3,9	114	0,728	3,37	195	1,04
Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης	2,33	81	0,908	3,61	114	0,837	3,08	195	1,069
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους	2,21	81	0,832	3,39	114	0,889	2,9	195	1,043
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει υπαλληλική δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για	2,17	81	0,905	3,16	114	0,847	2,75	195	0,997

συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους									
Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπια για βελτιώσεις και αλλαγή	2,37	8 1	0,928	3,32	11 4	0,756	2,92	19 5	0,952
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους	2,2	8 1	0,714	3,41	11 4	0,738	2,91	19 5	0,943
Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους	2,16	8 1	0,928	3,35	11 4	0,776	2,86	19 5	1,025
Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο	3,17	8 1	0,972	2,55	11 4	0,883	2,81	19 5	0,969

Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης	3,64	8 1	0,677	3,75	11 4	0,529	3,7	19 5	0,595
Η εφαρμογή των γνώσεων μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	3,73	8 1	0,671	3,95	11 4	0,224	3,86	19 5	0,476
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	2,84	8 1	1,042	3,02	11 4	0,959	2,94	19 5	0,996
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	2,07	8 1	0,721	3,24	11 4	0,72	2,75	19 5	0,92
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων	2,06	8 1	0,812	3,13	11 4	0,867	2,69	19 5	0,995

συναλλάσσονται με αυτήν									
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	1,93	8 1	0,608	3,03	11 4	0,734	2,57	19 5	0,873
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	1,93	8 1	0,703	3,25	11 4	0,711	2,7	19 5	0,961
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	1,73	8 1	0,613	3,23	11 4	0,717	2,61	19 5	1,002
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με	1,88	8 1	0,696	3,21	11 4	0,758	2,66	19 5	0,984

νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση									
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	2,15	8 1	0,838	3,37	11 4	0,744	2,86	19 5	0,988
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	2,44	8 1	0,866	3,16	11 4	0,826	2,86	19 5	0,912
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	2,3	8 1	0,782	3,3	11 4	0,797	2,88	19 5	0,931
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	2,35	8 1	0,793	3,25	11 4	0,762	2,88	19 5	0,894
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	2,25	8 1	0,751	3,34	11 4	0,727	2,89	19 5	0,912
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη	2,2	8 1	0,732	3,4	11 4	0,7	2,9	19 5	0,928

/ διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχόμενων υπηρεσιών									
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	1,93	8 1	0,667	3,38	11 4	0,733	2,77	19 5	1,005
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	2,33	8 1	0,962	3,69	11 4	0,667	3,13	19 5	1,045
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι εύελκτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	2,09	8 1	0,762	3,45	11 4	0,705	2,88	19 5	0,99

Από την επεξεργασία των στοιχείων παρατηρούμε ότι στην πρώτη ομάδα οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες μέσες τιμές είναι: **«Η εφαρμογή των γνώσεων μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση»** και η **«στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίζω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης»**.

Άρα οι συμμετέχοντες στην έρευνα και συνεπώς στην πρώτη ομάδα έχουν κοινό χαρακτηριστικό την εφαρμογή των γνώσεων αλλά και την αναζήτηση της νέας γνώσης και πιστεύουν ότι συμβάλλει θετικά στην αποδοτικότητα τους αφού τους γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση. Η ομάδα αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί **«Υπάλληλοι που αναζητούν νέα γνώση και προσπαθούν να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας»**.

Αναφορικά με τη δεύτερη ομάδα οι μεταβλητές που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες μέσες τιμές είναι: **«Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία»** και **«Η εφαρμογή των γνώσεων μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση»**.

Αυτοί που ανήκουν στη δεύτερη ομάδα μπορούμε να πούμε ότι έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την αναζήτηση νέας γνώσης ή την εφαρμογή της υπάρχουσας δραστηριοποιούμενοι σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων. Η ομάδα αυτή θα μπορούσε να ονομαστεί **«Υπάλληλοι που αναζητούν τη νέα γνώση και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου»**.

Παρατηρείται επίσης ότι στην πρώτη ομάδα μεταβλητές που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον τις συνθήκες εργασίας, τη δημιουργία ομάδων, τον διάλογο και τη συνεργασία μεταξύ των μελών αλλά και τη δέσμευση της διοίκησης ή των ανώτερων στελεχών για βελτιώσεις και στην συνεχή αναζήτηση της καινοτομίας με σκοπό τη

βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών παρουσιάζουν χαμηλή βαθμολογία. Το ίδιο συμβαίνει και για την τεχνολογία και την υποδομή που χρησιμοποιείται για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων που ανατίθενται αλλά και με την δέσμευση και προσαρμοστικότητα των ανώτερων στελεχών και τον βαθμό που εμπνέουν τους υπαλλήλους να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

Αντίθετα στην δεύτερη ομάδα οι μεταβλητές που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον, τη δημιουργία ομάδων, τη συνεργασία, την τεχνολογική υποδομή αλλά και τη δέσμευση ή την ενθάρρυνση της διοίκησης και των ανώτερων στελεχών για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και συνεχή αναζήτηση και εφαρμογή καινοτομίας με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, παρουσιάζουν υψηλή βαθμολογία όπως επίσης και σε αντίθεση με την πρώτη ομάδα όπου δεν συναντιούνται υψηλές βαθμολογίες σε μεταβλητές που συνδέονται με την υποστήριξη, την προσαρμοστικότητα των ανώτερων στελεχών, την έμπνευση που δίνουν προς τα κατώτερα στελέχη, τα περιθώρια-ελευθερίες για αυτόνομη σκέψη και δράση όμως με καθοδήγηση και έλεγχο, την αυτονομία στον πειραματισμό για βελτιώσεις, την μείωση του κόστους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα μέλη της πρώτης ομάδας εμφανίζουν χαμηλή βαθμολογία στο αν γνωρίζουν τί είναι η αμφιδέξια μάθηση ενώ τα μέλη της δεύτερης ομάδας έχουν αισθητά υψηλότερη βαθμολογία ενώ ταυτόχρονα υπάρχει σαφής διαφοροποίηση στον τρόπο αντιμετώπισης του “λάθους” από τα δύο αυτά εργασιακά περιβάλλοντα με σαφές προβάδισμα στην δεύτερη ομάδα. Επίσης αξιοσημείωτη είναι και η διαφορά των δύο ομάδων στον τρόπο που αντιμετωπίζουν την απόκτηση της νέας γνώσης ως απώλεια δύναμης. Στην πρώτη ομάδα η μεταβλητή αυτή παρουσιάζει αισθητά υψηλότερη βαθμολογία.

Μπορούμε λοιπόν να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι οι δύο ομάδες παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους δηλαδή τη θέληση για την εφαρμογή των γνώσεων και την αναζήτηση νέας γνώσης αλλά η δεύτερη ομάδα διαφοροποιείται ως προς το γεγονός ότι δηλώνει ότι αυτό συμβαίνει σε ένα περιβάλλον που ευνοεί τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων παράλληλα με το θεμιτό ενδιαφέρον της υπηρεσίας για ύπαρξη τεχνολογικής υποδομής, με την δέσμευση της

διοίκησης και των ανώτερων στελεχών για διαρκή βελτίωση-συνώνυμο της ποιότητας- και αναζήτηση καινοτομίας. Δηλαδή στοιχεία ενός πολύ ανώτερου ποιοτικά εργασιακού περιβάλλοντος που αντανακλά αυτό που ονομάζεται συμμετοχική διοίκηση αλλά και που διακατέχεται από “μοντέρνα” φιλοσοφία λειτουργίας που βασίζεται στην τεχνολογία και την αναζήτηση καινοτομίας παράλληλα με το καλό εργασιακό περιβάλλον και τις καλές εργασιακές σχέσεις.

5.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΕΜΦΑΝΙΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ

5.6.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

Μετά την προσπάθεια να εντοπιστούν αν υπάρχουν ομάδες μέσα στις οποίες μπορούν να ενταχθούν οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα, σε αυτή την ενότητα έγινε προσπάθεια να προσδιοριστεί οι ομάδες που εμφανίστηκαν σε ποιες υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου τομέα μπορεί να υπάρχουν.

Από την ανάλυση cluster με βάση την υπηρεσία προέκυψε ότι όντως οι δύο ομάδες που παρουσιάζονται στην προηγούμενη ενότητα μπορούν να εμφανιστούν και να υπάρξουν στις υπηρεσίες του Ελληνικού δημόσιου τομέα όπως αυτές κατανέμονται στο ερωτηματολόγιο. Για το λόγο αυτό αποφασίστηκε να γίνει προσπάθεια προσδιορισμού του ποιες υπηρεσίες που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο που συμπλήρωσαν οι ενδιαφερόμενοι σχετίζονται ή όχι με τους παράγοντες της οργανωσιακής μάθησης, της διαχείρισης γνώσης και της αμφιδέξιας μάθησης.

Αρχικά επιχειρήθηκε να γίνει προσδιορισμός του ποια από τις δύο ομάδες της προηγούμενης ενότητας σχετίζεται περισσότερο με την οργανωσιακή μάθηση. Από την ανάλυση cluster προέκυψαν τα εξής τα οποία παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 21. Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων

Cluster Distribution				
		N	% of Combined	% of Total
Cluster	1	103	52,8%	52,8%
	2	92	47,2%	47,2%
	Combined	195	100,0%	100,0%
Total		195		100,0%

Παρατηρούμε ότι όσοι εντάσσονται στην πρώτη ομάδα είναι περισσότεροι (103 άτομα/52,8%) από που εντάσσονται στη δεύτερη ομάδα (92 άτομα/47,2%). Στην ουσία όμως δεν υπάρχει πολλή μεγάλη και αισθητή διαφορά μεταξύ τους.

Παρατηρούμε επίσης ότι όσοι αποτελούν την πρώτη ομάδα έχουν μεγαλύτερες συγκεντρώσεις μέσω από ότι όσοι αποτελούν τη δεύτερη ομάδα αυτό διαφαίνεται στον κάτωθι πίνακα όπου οι διαφορές παρουσιάζονται με έντονη γραφή:

Πίνακας 22. Οι μέσες τιμές ανά ομάδα

Centroids

		Η υπηρεσία που εργάζομαι ενθαρρύνει μεταξύ των υπαλλήλων τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων για ότι καινούργιο αφορά την εργασία		Η υπηρεσία που εργάζομαι επιδιώκει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την επίτευξη στόχων, την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης		Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει κουλτούρα αποδοχής “λαθών”. Τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες για μάθηση και δεν αναζητούνται ευθύνες συνεχώς από τους υπαλλήλους		Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση της διοίκησης/ανώτερων στελεχών για συνεχή μάθηση (πχ εκπαίδευση) για τους υπαλλήλους		Στην υπηρεσία που εργάζομαι υπάρχει δέσμευση των εργαζομένων για συνεχή μάθηση και κατά συνέπεια για βελτιώσεις και αλλαγή	
		Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation
Cluster	1	3,42	1,062	3,26	1,057	2,91	1,001	2,93	1,031	3,11	,839
	2	3,33	1,018	2,87	1,051	2,89	1,094	2,54	,919	2,72	1,031
	Combined	3,37	1,040	3,08	1,069	2,90	1,043	2,75	,997	2,92	,952

Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι συγκεντρώσεις των δύο ομάδων ανά δημόσια υπηρεσία και παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα και οι διαφορές παρουσιάζονται με έντονη γραφή:

Πίνακας 23. Οι ομάδες ανά υπηρεσία στην Οργανωσιακή Μάθηση

ΥΠΗΡΕΤΩ ΣΕ:

		ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ		ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		Ν.Π.Δ.Δ		ΟΤΑ Α'/Β' ΒΑΘΜΟΥ		Ν.Π.Ι.Δ		ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ	
		Freq uenc y	Per cen t	Frequ ency	Perc ent	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t
Cluster	1	69	100,0%	2	100,0%	0	0,0%	6	100,0%	3	100,0%	23	100,0%
	2	0	0,0%	0	0,0%	92	100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Combi		69	100,0%	2	100,0%	92	100,0%	6	100,0%	3	100,0%	23	100,0%

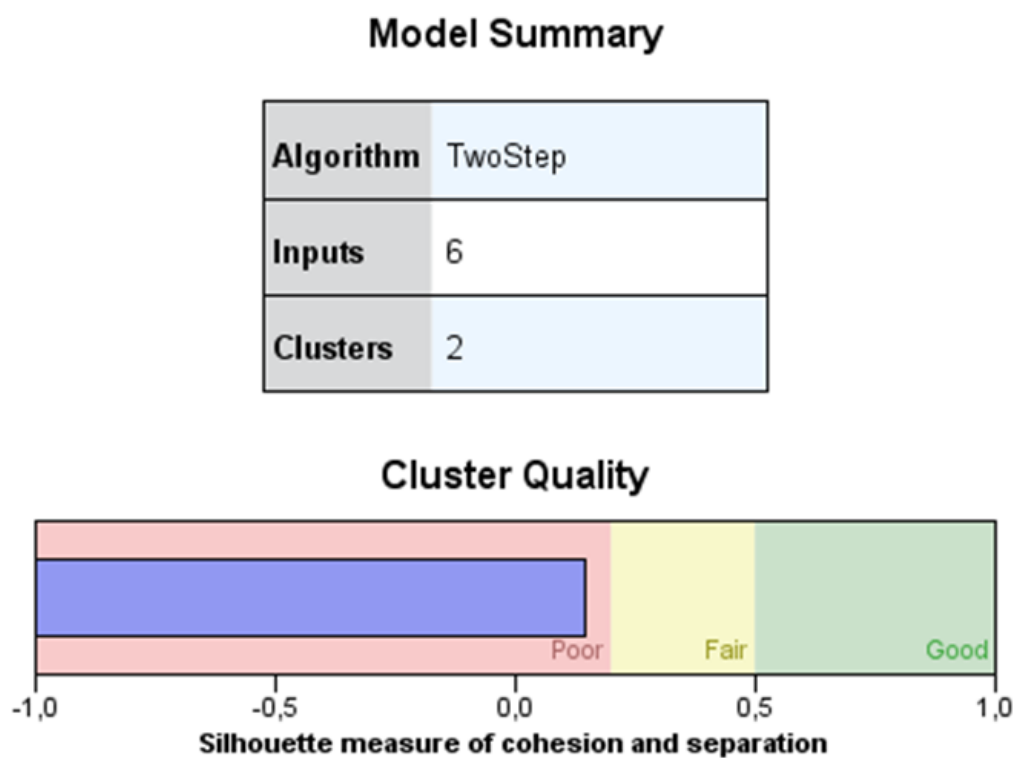
Από την ανάλυση του πίνακα παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι των Υπουργείων, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ Α'/Β' βαθμού, των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών ανήκουν σαφώς στην πρώτη ομάδα δηλαδή είναι σύμφωνα με τον προσδιορισμό των ομάδων που πραγματοποιήθηκε προηγούμενα υπάλληλοι που **“...αναζητούν νέα γνώση και προσπαθούν να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας...”** σε σχέση με τους υπαλλήλους των Ν.Π.Δ.Δ οι οποίοι εμφανίζουν μόνο υψηλές συγκεντρώσεις στον παράγοντα “Οργανωσιακή μάθηση” δηλαδή είναι υπάλληλοι οι οποίοι **“...υπάλληλοι που αναζητούν τη νέα γνώση και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου...”**.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι όπως ήδη αναφέρθηκε ίσως υπάρχουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων στον παράγοντα «Οργανωσιακή Μάθηση» αλλά στην ουσία αυτό που διαφοροποιείται είναι ότι η οργανωσιακή μάθηση στην περίπτωση των Ν.Π.Δ.Δ αν εφαρμόζεται έστω και σε μικρό βαθμό εφαρμόζεται μέσα σε ένα περιβάλλον όπου ενθαρρύνεται η συνεργασία και ο διάλογος. Αυτό μπορεί να συμβαίνει ίσως γιατί στα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που αποτελούν οι υπηρεσίες που βρίσκονται πολύ κοντά στον πολίτη ως ο επιχειρησιακός βραχίονας του Κράτους υπάρχει πολύ εντατικοποίηση της εργασίας ασφυκτικά χρονοδιαγράμματα

εργασίας, λιγότερο ίσως ανθρώπινο δυναμικό αριθμητικά από τις άλλες υπηρεσίες, αλλά και ίσως μικρότερες αποστάσεις ιεραρχικά μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων γεγονότα που ενισχύουν ίσως τις ανθρώπινες σχέσεις και την αλληλοβοήθεια και δημιουργούν συνθήκες συνεργασίας και διαλόγου.

Τέλος από την ανάλυση cluster προκύπτει ο διαχωρισμός σε δύο (2) ομάδες και η αξιοπιστία-ποιότητα της ανάλυσης-διαχωρισμού. Από το κάτωθι σχήμα διαφαίνονται ο αριθμός των ομάδων καθώς και η αξιοπιστία-ποιότητα αυτού του διαχωρισμού. Η μέτρηση δίνει αποτέλεσμα μεταξύ 0 και 0,5 το οποίο αντανακλάται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολύ ευδιάκριτα όρια μεταξύ των ομάδων στην ανάλυση αυτή.

Πίνακας 24. Η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Οργανωσιακή Μάθηση



5.6.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί ποια από τις δύο ομάδες εμφανίζεται στις αντίστοιχες υπηρεσίες σε σχέση με τη Διαχείριση Γνώσης. Από την ανάλυση προκύπτουν τα εξής τα οποία διαφαίνονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 25. Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης

Cluster Distribution				
		N	% of Combined	% of Total
Cluster	1	96	49,2%	49,2%
	2	99	50,8%	50,8%
	Combined	195	100,0%	100,0%
Total		195		100,0%

Παρατηρούμε ότι και σε αυτή την μέτρηση εμφανίζονται δύο ομάδες με πολύ μικρή διαφορά μεταξύ τους. Στην πρώτη ομάδα συμμετέχουν 96 άτομα με ποσοστό 49,2% ενώ στη δεύτερη ομάδα συμμετέχουν 99 άτομα με ποσοστό 50,8%. και σε αυτή την περίπτωση παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν πολύ μεγάλες διαφορές μεταξύ των ομάδων.

Αυτό επίσης φαίνεται και από τις συγκεντρώσεις των μέσων ανά ομάδα οι διαφορές των οποίων παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα με έντονη γραφή:

Πίνακας 26. Οι συγκεντρώσεις των μέσων ανά ομάδα στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης

Centroids									
Στην υπηρεσία μου κάθε καινούργια γνώση που αποκτάται αποθηκεύεται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμη από όλους		Στην υπηρεσία μου υπάρχει κατάλληλη τεχνολογία (πχ πληροφοριακό σύστημα) τέτοια που να υποστηρίζει την απόκτηση νέας γνώσης σύμφωνα με τις επιστημονικές εξελίξεις και την διαμοίρασή της στους υπαλλήλους		Στην υπηρεσία μου υπάρχει η πεποίθηση ότι η απόκτηση γνώσης/γνώσεων από κάποιον σημαίνει απόκτηση εξουσίας και ταυτόχρονη απώλεια δύναμης για κάποιον άλλο		Στην δουλειά μου, μου αρέσει να αντιμετωπίσω πολύπλοκες καταστάσεις εφαρμόζοντας τις γνώσεις μου ή με την αναζήτηση νέας γνώσης		Η εφαρμογή των γνώσεών μου αλλά και της νέας γνώσης, μου δίνει αυτοπεποίθηση και με γεμίζει θέληση για περισσότερη αυτοβελτίωση	
Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation	Mean	Std. Deviation

Cluster	1	2,7 6	,949	2,7 0	1,027	2,8 9	,961	3,5 8	,721	3,7 4	,637
	2	3,0 5	,919	3,0 1	1,005	2,7 4	,975	3,8 2	,413	3,9 7	,172
	Comb ined	2,9 1	,943	2,8 6	1,025	2,8 1	,969	3,7 0	,595	3,8 6	,476

Στην συνέχεια προσδιορίζονται οι συγκεντρώσεις των δύο ομάδων ανά δημόσια υπηρεσία και παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 27. Οι ομάδες ανά υπηρεσία στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης

ΥΠΗΡΕΤΩ ΣΕ:													
Cluster		ΥΠΟΥΡΓ ΕΙΟ		ΑΠΟΚΕΝ ΤΡΩΜΕΝ Η ΔΙΟΙΚΗΣ Η		Ν.Π.Δ.Δ		ΟΤΑ Α'/Β' ΒΑΘΜΟ Υ		Ν.Π.Ι.Δ		ΑΝΕΞΑΡ ΤΗΤΗ ΑΡΧΗ	
		Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t	Freq uenc y	Per cen t
Cluster	1	3	4,3 %	0	0,0 %	92	10 0,0 %	1	16, 7%	0	0,0 %	0	0,0 %
	2	66	95, 7%	2	100, 0%	0	0,0 %	5	83, 3%	3	10 0,0 %	23	10 0,0 %
	Co mbi ned	69	10 0,0 %	2	100, 0%	92	10 0,0 %	6	10 0,0 %	3	10 0,0 %	23	10 0,0 %

Από την ανάλυση του πίνακα παρατηρείται ότι οι υπάλληλοι των Υπουργείων, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού, των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών ανήκουν στη δεύτερη ομάδα που δραστηριοποιείται σε **“...ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου...”** με σκοπό να παραχθεί αυτή η γνώση. Δηλαδή μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι αναφορικά με τη διαχείριση γνώσης οι αναφερόμενες δημόσιες υπηρεσίες είναι εργασιακά περιβάλλοντα ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου έτσι ώστε να προαχθεί η παραγωγή και διαχείριση γνώσης.

Αντίθετα τα Ν.Π.Δ.Δ δεν μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι αποτελούν υπηρεσίες όπου ενθαρρύνεται η συνεργασία και ο διάλογος αναφορικά με τη διαχείριση γνώσης στην περίπτωση αυτή. Από την έρευνα προκύπτει ότι αποτελούν υπηρεσίες όπου αναζητείται μεν η νέα γνώση αλλά αυτό γίνεται με σκοπό να βελτιωθεί η αποδοτικότητα. Και αυτό συμβαίνει ίσως γιατί στις υπηρεσίες αυτές η άμεση επαφή με τον πολίτη απαιτεί το μέγιστο επίπεδο γνώσης από την πλευρά των υπαλλήλων αλλά και διαχείρισης της.

Τέλος από την ανάλυση cluster προκύπτει ο διαχωρισμός σε δύο (2) ομάδες και η αξιοπιστία-ποιότητα της ανάλυσης-διαχωρισμού. Από το κάτωθι σχήμα διαφαίνονται ο αριθμός των ομάδων καθώς και η αξιοπιστία-ποιότητα αυτού του διαχωρισμού. Η μέτρηση δίνει αποτέλεσμα μεταξύ 0 και 0,5 το οποίο αντανακλάται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν πολύ ευδιάκριτα όρια μεταξύ των ομάδων στην ανάλυση αυτή.

Πίνακας 28. Η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Διαχείριση Γνώσης

Model Summary

Algorithm	TwoStep
Inputs	6
Clusters	2

Cluster Quality



5.6.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΑΜΦΙΔΕΞΙΑ ΜΑΘΗΣΗ

Στην ενότητα αυτή γίνεται προσπάθεια να προσδιοριστεί ποια από τις δύο ομάδες εμφανίζεται στις αντίστοιχες υπηρεσίες σε σχέση με τη Αμφιδέξια Μάθηση. Από την ανάλυση προκύπτουν τα εξής τα οποία διαφαίνονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 29. Η αριθμητική διάρθρωση των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση

Cluster Distribution				
		N	% of Combined	% of Total
Cluster	1	127	65,1%	65,1%
	2	68	34,9%	34,9%
	Combined	195	100,0%	100,0%
Total		195		100,0%

Παρατηρούμε ότι και σε αυτή την μέτρηση εμφανίζονται δύο ομάδες με μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ τους. Στην πρώτη ομάδα συμμετέχουν 127 άτομα με ποσοστό 65,1% ενώ στη δεύτερη ομάδα συμμετέχουν 68 άτομα με ποσοστό 34,9%. Σε αυτή την περίπτωση παρατηρούμε ότι υπάρχουν μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ των ομάδων.

Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι συγκεντρώσεις των δύο ομάδων και παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα όπου οι διαφορές εμφανίζονται με έντονη γραφή:

Πίνακας 30. Οι συγκεντρώσεις των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση

		Cluster		
		1	2	Combined
Γνωρίζω τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και την χρησιμότητα της για τους οργανισμούς	Mean	2,98	2,87	2,94
	Std. Deviation	,968	1,050	,996
Η υπηρεσία μου εστιάζει στην δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν	Mean	3,20	1,93	2,75
	Std. Deviation	,735	,606	,920
Η υπηρεσία μου δίνει μεγάλη σημασία στην αναζήτηση νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών που είναι έξω από τα “καθιερωμένα” με σκοπό την αύξηση της απόδοσης και την ικανοποίηση όσων συναλλάσσονται με αυτήν	Mean	3,12	1,88	2,69
	Std. Deviation	,860	,681	,995
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για την δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	Mean	2,97	1,82	2,57
	Std. Deviation	,755	,517	,873
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη/διοίκηση για την αναζήτηση και δημιουργία νέων καινοτόμων υπηρεσιών	Mean	3,19	1,78	2,70
	Std. Deviation	,742	,569	,961
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για αναζήτηση καινοτομίας και νέων λύσεων στη παροχή υπηρεσιών	Mean	3,12	1,65	2,61
	Std. Deviation	,793	,540	1,002

Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να κάνουν πράγματα με διαφορετικούς τρόπους και να πειραματιστούν με νέα πράγματα, παρέχοντάς τους χώρο για ανεξάρτητη σκέψη και δράση	Mean	3,14	1,75	2,66
	Std. Deviation	,763	,655	,984
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει την υπάρχουσα δομή των παρεχομένων υπηρεσιών της	Mean	3,28	2,07	2,86
	Std. Deviation	,786	,834	,988
Η υπηρεσία μου βασίζει την παραγωγικότητα της στην αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών της	Mean	3,13	2,37	2,86
	Std. Deviation	,826	,862	,912
Η υπηρεσία μου συνεχώς βελτιώνει τις υπάρχουσες τεχνολογίες που χρησιμοποιεί	Mean	3,24	2,21	2,88
	Std. Deviation	,794	,783	,931
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του κόστους	Mean	3,24	2,19	2,88
	Std. Deviation	,753	,718	,894
Στην υπηρεσία μου υπάρχει δέσμευση των ανώτερων στελεχών / διοίκησης για βελτίωση των υπαρχουσών δομών / υπηρεσιών	Mean	3,30	2,12	2,89
	Std. Deviation	,727	,702	,912
Στην υπηρεσία μου οι υπάλληλοι υποστηρίζονται από τα ανώτερα στελέχη / διοίκηση για την βελτίωση των υπαρχουσών παρεχομένων υπηρεσιών	Mean	3,34	2,09	2,90
	Std. Deviation	,715	,707	,928
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές)	Mean	3,28	1,82	2,77

εμπνέουν τους υπαλλήλους να μιμηθούν το παράδειγμά τους για βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών	Std. Deviation	,776	,622	1,005
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) παρέχουν ελευθερία στους υπαλλήλους να λειτουργούν με αυτονομία όμως υπό την καθοδήγησή τους για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και λήψη διορθωτικών ενεργειών	Mean	3,59	2,26	3,13
	Std. Deviation	,738	,987	1,045
Στην υπηρεσία μου τα ανώτερα στελέχη (τμηματάρχες, υποδιευθυντές, διευθυντές) είναι ευέλικτοι και προσαρμόζονται εύκολα σε οποιαδήποτε νέα δεδομένα	Mean	3,34	2,03	2,88
	Std. Deviation	,769	,772	,990

Από την ανάλυση των δεδομένων του πίνακα προκύπτει ότι αναφορικά με την αμφιδέξια μάθηση οι υψηλότερες συγκεντρώσεις μέσω παρατηρούνται στα χαρακτηριστικά της πρώτης ομάδας οι οποίες εμφανίζονται με έντονη γραφή.

Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι συγκεντρώσεις των δύο ομάδων ανά δημόσια υπηρεσία και παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 31. Οι συγκεντρώσεις των ομάδων ανά Δημόσια Υπηρεσία στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση

ΥΠΗΡΕΤΩ ΣΕ:												
	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ		ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ		Ν.Π.Δ.Δ		ΟΤΑ Α'Β' ΒΑΘΜΟΥ		Ν.Π.Ι.Δ		ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ	
	Freq uency	Per cent	Freq uency	Per cent	Freq uency	Per cent	Freq uency	Per cent	Freq uency	Per cent	Freq uency	Per cent

Cluster	1	47	68,1%	1	50,0%	43	46,7%	4	66,7%	2	66,7%	14	60,9%
	2	22	31,9%	1	50,0%	49	53,3%	2	33,3%	1	33,3%	9	39,1%
	Combined	69	100,0%	2	100,0%	92	100,0%	6	100,0%	3	100,0%	23	100,0%

Από την ανάλυση του πίνακα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι των Υπουργείων των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών αναφορικά με την αμφιδέξια μάθηση ανήκουν στην πρώτη ομάδα δηλαδή δραστηριοποιούνται σε εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενισχύει την εφαρμογή των γνώσεων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας.

Αντίθετα οι υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ εμφανίζεται ότι ανήκουν στην δεύτερη ομάδα δηλαδή σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει την συνεργασία και τον διάλογο συνθήκες οι οποίες ευνοούν την αμφιδέξια μάθηση.

Αξιοσημείωτο σε αυτό το σημείο είναι το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό των αποκεντρωμένων διοικήσεων φαίνεται ότι αναφορικά με την αμφιδέξια μάθηση ανήκει και στις δύο ομάδες δηλαδή το εργασιακό περιβάλλον των αποκεντρωμένων διοικήσεων είναι τέτοιο που ενθαρρύνει τόσο τη συνεργασία και το διάλογο όσο και την εφαρμογή γνώσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας.

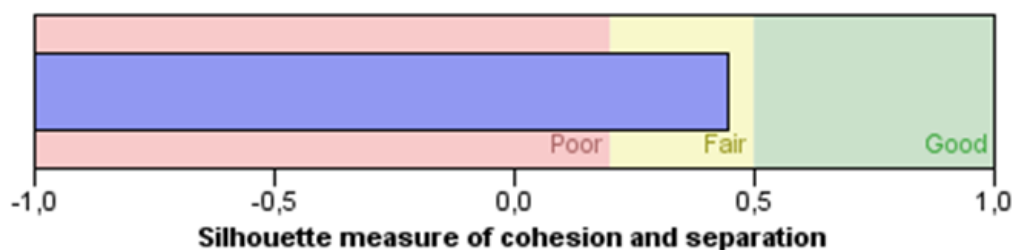
Τέλος από την ανάλυση cluster προκύπτει ο διαχωρισμός σε δύο (2) ομάδες και η αξιοπιστία-ποιότητα της ανάλυσης-διαχωρισμού. Από το κάτωθι σχήμα διαφαίνονται ο αριθμός των ομάδων καθώς και η αξιοπιστία-ποιότητα αυτού του διαχωρισμού. Η μέτρηση δίνει αποτέλεσμα πολύ κοντά στο 0,5 το οποίο αντανακλάται στο γεγονός ότι υπάρχουν πολύ ευδιάκριτα όρια μεταξύ των ομάδων.

Πίνακας 32. Η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα Αμφιδέξια Μάθηση

Model Summary

Algorithm	TwoStep
Inputs	20
Clusters	2

Cluster Quality



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή επιχειρήθηκε να αποτυπωθεί η χρησιμότητα της οργανωσιακής μάθησης, της διαχείρισης γνώσης και της αμφιδέξιας μάθησης για το ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου τομέα και κατ' επέκταση για τον Ελληνικό δημόσιο τομέα ως στρατηγικής σημασίας εργαλεία που μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, να προσθέσουν αξία και να οδηγήσουν

σε αλλαγές. Μετά την βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε προσπάθεια μέσω του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε να εντοπιστεί αν υπάρχουν κάποια στοιχεία έστω που να αποδεικνύουν ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες της χώρας είναι οργανισμοί ή τείνουν να είναι οργανισμοί που μαθαίνουν, οργανισμοί που αναζητούν και διαχειρίζονται τη γνώση που εισάγεται σε αυτούς και αν έχουν ανθρώπινο δυναμικό το οποίο γνωρίζει και λειτουργεί με βάση αυτό που ονομάζεται αμφιδέξια μάθηση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιείχε την οργανωσιακή μάθηση, την διαχείριση γνώσης και την αμφιδέξια μάθηση ως παράγοντες που μπορούν να επιφέρουν στρατηγικής σημασίας αλλαγές στις Δημόσιες υπηρεσίες. Δεν είναι ένα ερωτηματολόγιο που παρέχει αμιγώς τη δυνατότητα να αποτυπωθεί αν ένας οργανισμός είναι οργανισμός που μαθαίνει, ή διαχειρίζεται τη γνώση και λειτουργεί με ανθρώπινο δυναμικό που έχει ως φιλοσοφία την αμφιδέξια μάθηση. Είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μπορεί να δώσει μόνο στοιχεία τέτοια ώστε να μπορούμε να αντιληφθούμε αν υπάρχει η τάση για κάτι τέτοιο με μεγαλύτερη έμφαση στην αμφιδέξια μάθηση.

Επιχειρήθηκε δηλαδή να δοθεί έμφαση μεγαλύτερη σε αυτό που αναφέρθηκε ως αμφιδέξια μάθηση την δυνατότητα δηλαδή να αντιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό τότε πρέπει να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα γνώση (exploitation) που διαθέτει η οποία υπάρχει μέσα στον οργανισμό που εργάζεται είτε μέσω της διαχείρισης γνώσης είτε ως δομικό χαρακτηριστικό του οργανισμού αφού ο οργανισμός αποτελεί έναν οργανισμό που μαθαίνει και τότε πρέπει να καινοτομήσει να αναζητήσει δηλαδή και να δημιουργήσει νέα γνώση (exploration) η οποία θα τον βοηθήσει να βελτιώσει τις υπηρεσίες του και να αυξήσει την απόδοσή του. Η εφαρμογή νέων τεχνικών και διαδικασιών μπορούν να οδηγήσουν σε αυτό που ονομάζεται “αλλαγή” με σκοπό όχι μόνο την καλύτερη ανταπόκριση σε αυτό που αναζητούν οι πολίτες αλλά ταυτόχρονα την μετατροπή των δημόσιων υπηρεσιών σε οργανισμούς που συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις της εποχής τους, παρακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις, γίνονται πιο ευέλικτοι και συνεχώς καλύτεροι.

Από την ανάλυση παραγόντων (factor analysis) του ερωτηματολογίου προέκυψαν τέσσερις (4) παράγοντες οι οποίοι εμπεριέχουν μεταβλητές που μπορούν

να μας οδηγήσουν στο συμπέρασμα για το αν οι οργανισμοί του ελληνικού δημοσίου τομέα είναι οργανισμοί που μαθαίνουν, αν υφίσταται κάποια διαχείριση γνώσης και αν η αμφιδέξια μάθηση υπάρχει στον ανθρώπινο δυναμικό του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Ο πρώτος παράγοντας που χαρακτηρίζεται από: *“Ενθάρρυνση, αποδοχή, υποστήριξη, έμπνευση, ευελιξία, των ανώτερων στελεχών για διάλογο, καινοτομία, δημιουργία ομάδων εργασίας και παροχή χώρου με καθοδήγηση/ έλεγχο για πειραματισμό, ανεξάρτητη σκέψη με σκοπό την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών την βελτίωση της αποδοτικότητας και την απόκτηση νέας γνώσης”* μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει χαρακτηριστικά που συνδέονται άρρηκτα με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών που μαθαίνουν.

Ο δεύτερος παράγοντας που χαρακτηρίζεται από: *“Συνεχή βελτίωση των υπαρχουσών τεχνολογιών και αναζήτηση νέων με σκοπό την αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω καινοτόμων λύσεων με δέσμευση των ανώτερων στελεχών/ διοίκησης για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και μείωση του κόστους με χρήση κατάλληλης τεχνολογίας για την απόκτηση Νέας γνώσης και τη διαμοίραση της στους υπαλλήλους”* εμπεριέχει μεταβλητές όπως: συνεχή βελτίωση της υπάρχουσας δομής των παρεχόμενων υπηρεσιών της υπηρεσίας, αύξηση της αυτοματοποίησης των διαδικασιών ως βάση της παραγωγικότητας της υπηρεσίας, δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και μείωση του κόστους και εστίαση της υπηρεσίας τη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών-λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών όσων απευθύνονται σε αυτήν. Οι μεταβλητές αυτές δεν συνδέονται με αυτό που ονομάζεται οργανωσιακή μάθηση επομένως δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα για το αν ο δεύτερος αυτός παράγοντας συνδέεται με την οργανωσιακή μάθηση αφού οι μισές από τις μεταβλητές που τον αποτελούν δεν αποτελούν στοιχεία οργανωσιακής μάθησης.

Ο Elliot (2020) υποστηρίζει ότι υπάρχει ακόμα μεγάλος δρόμος έως ότου υποστηριχθεί πλήρως ότι οι Δημόσιες υπηρεσίες είναι οργανισμοί που μαθαίνουν. Στην έρευνά του εντοπίζονται στοιχεία οργανωσιακής μάθησης στον Δημόσιο τομέα της

μελέτης του αλλά ακόμα θεωρεί ότι οι δεσμοί μεταξύ της ανάπτυξης ενός οργανισμού που μαθαίνει και της αλλαγής δεν έχουν ακόμη αναγνωριστεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Το ίδιο θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε με όσα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από την έρευνα που διενεργήθηκε σε Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες στο εύρος των μεταβλητών που αναπτύχθηκαν αναφορικά με την οργανωσιακή μάθηση. Εμφανίζονται στοιχεία που συνδέονται με την οργανωσιακή μάθηση ως παράγοντες που συνδέονται με αυτήν αλλά δεν είναι επαρκή για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με την Οργανωσιακή μάθηση στον Ελληνικό δημόσιο τομέα. Παρατηρήθηκε επίσης ότι στην μελέτη του Elliot (2020) υπάρχει μεγαλύτερη αντίληψη της “αλλαγής” και της χρησιμότητάς της ως οργανωσιακό αποτέλεσμα ενώ στην τρέχουσα μελέτη ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται μεν αλλά όχι σε τόσο μεγάλο ποσοστό την αλλαγή ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής μάθησης. Σημειώνεται επίσης ότι στην μελέτη του Elliot (2020) δεν αναφέρεται κάτι σχετικό με την καθοδήγηση υπό την μορφή ελέγχου από τα ανώτερα στελέχη ενώ στην τρέχουσα αυτό τονίζεται, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην άποψη ότι ο Δημόσιος τομέας της Ελλάδας λειτουργεί εντός συγκεκριμένων ορίων που προκαθορίζουν τι μπορεί να γίνει και τι όχι. Αυτή η οριοθέτηση επιβεβαιώνεται στην μελέτη των Gieske H., Van Meerkerk I., Van Buuren A. (2018) όπου αναφέρεται ότι οι Δημόσιοι τομείς παγκόσμια αλλά και στην Ελλάδα ειδικότερα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση τους μέσω συνεχών βελτιώσεων των πολιτικών, των διαδικασιών, των τεχνικών και των υπηρεσιών τους τονίζοντας έτσι ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι όργανα των εκάστοτε πολιτικών και η λειτουργία τους εξαρτάται από αυτές.

Επίσης στην μελέτη της Vassalou (2001), που πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομεία της Ελλάδας και της Αγγλίας υποστηρίχθηκε ότι δημόσια νοσοκομεία που άλλωστε αποτελούν δημόσιες υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό τους συμμετέχει στην παρούσα έρευνα δεν χαρακτηρίζονται "οργανισμοί που μαθαίνουν". Ύστερα από μία εικοσαετία και παραπάνω δεν έχει αλλάξει κάτι ουσιαστικό παρά μόνο διακρίνεται σημαντική τάση βελτίωσης προς αυτό.

Ο τρίτος παράγοντας που προέκυψε από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χαρακτηρίζεται από: **“την διάθεση των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση**

δύσκολων καταστάσεων με την εφαρμογή των γνώσεών τους ή την αναζήτηση νέας γνώσης η οποία συνδέεται με αυτοπεποίθηση και θέληση για αυτοβελτίωση” στοιχεία που συνδέονται με την καθαρά υποκειμενική διάθεση του προσωπικού για εξερεύνηση νέας γνώσης ή την αξιοποίηση της υφιστάμενης γνώσης δεδομένου ότι στον Ελληνικό δημόσιο τομέα η εμπειρία έχει δείξει ότι δεν υφίστανται κίνητρα από την πλευρά της υπηρεσίας για κάτι τέτοιο. Συνεπώς η εφαρμογή των γνώσεων ή η αναζήτηση νέας γνώσης από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού δεν συναντάται στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες ως ένα δομικό χαρακτηριστικό της λειτουργίας τους αλλά ως ένας παράγοντας που στηρίζεται στην υποκειμενική διάθεση και στην καλή προαίρεση των υπαλλήλων γεγονός που θα μπορούσε να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο από τον Ελληνικό δημόσιο τομέα για εκμετάλλευση.

Ο τέταρτος παράγοντας δηλαδή *“η γνώση του τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και της χρησιμότητας της για τους οργανισμούς”* μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί απλά μια θετική ανταπόκριση ως αντίληψη του τι σημαίνει αμφιδέξια μάθηση και της χρησιμότητας της για τους οργανισμούς χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αμφιδέξια μάθηση υπάρχει στους οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου τομέα.

Τέλος θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δύο πρώτοι παράγοντες παρουσιάζουν στοιχεία γνώσης αλλά και διαχείρισης της ήδη υπάρχουσας γνώσης δηλαδή της εκμετάλλευσης γνώσης (exploitation). Κανένας όμως από τους δύο αυτούς παράγοντες δεν παρουσιάζει στοιχεία αμφιδέξιας μάθησης και συνεπώς δεν μπορούμε να πούμε ότι στους οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου τομέα υπάρχει αμφιδέξια μάθηση ή γενικά αμφιδεξιότητα.

Στη συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης επιχειρήθηκε να προσδιοριστεί αν οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ή καλύτερα να τοποθετηθούν σε κάποια ομάδα με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά τους. Από την ανάλυση αυτή προέκυψε ότι σχηματίζονται δύο ομάδες τα μέλη των οποίων παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που *“αναζητούν νέα γνώση και προσπαθούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας”* ενώ η δεύτερη ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους που *“αναζητούν τη νέα γνώση και*

εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου". Οι ομάδες αυτές παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους όπως θέληση για εφαρμογή των γνώσεων αλλά και αναζήτηση νέας γνώσης αλλά η δεύτερη ομάδα διαφοροποιείται ως προς το ότι δηλώνει ότι αυτό συμβαίνει σε ένα περιβάλλον που ευνοεί τον διάλογο και την ανταλλαγή απόψεων με ταυτόχρονο ενδιαφέρον της υπηρεσίας για τεχνολογική υποδομή και αναζήτηση της καινοτομίας, στοιχεία που δείχνουν ένα πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον που συμβαδίζει με τις επιταγές του σύγχρονου μανάτζμεντ, "μοντέρνα" φιλοσοφία, δανειζόμενο "καλά" παραδείγματα από τον ιδιωτικό τομέα όπως άλλωστε ορίζουν οι αρχές του New Public Management.

Επίσης έγινε προσπάθεια να εντοπιστεί σε ποιες Δημόσιες υπηρεσίες παρατηρείται αυτή η ομαδοποίηση προκειμένου να εξαχθούν ακόμα πιο χρήσιμα συμπεράσματα για παρεμβάσεις εκπαιδευτικές και μη, που πρέπει να γίνουν προκειμένου οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες να μετατραπούν ή τουλάχιστον να έχουν ανθρώπινο δυναμικό που να ενεργεί αμφιδέξια, να προσδιοριστεί δηλαδή σε ποιες υπηρεσίες εντάσσεται το ανθρώπινο δυναμικό των δύο ομάδων.

Έτσι λοιπόν σε σχέση με τον παράγοντα "Οργανωσιακή Μάθηση" παρατηρήθηκε ότι οι υπάλληλοι των Υπουργείων των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ Α'Β' βαθμού, των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών ανήκουν στην πρώτη ομάδα και αποτελούν το 52,8% σε σχέση με αυτούς που ανήκουν στην δεύτερη ομάδα και αποτελούν το 47,2%, δηλαδή *"αναζητούν νέα γνώση και προσπαθούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους για συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας"*. Αντίθετα οι υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ ανήκουν στην δεύτερη ομάδα δηλαδή είναι υπάλληλοι που *" αναζητούν τη νέα γνώση και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου"*. Η ελάχιστη αυτή διαφορά μεταξύ των δύο ομάδων διαφαίνεται και στον πίνακα 24 στην γραφική απεικόνιση της απόστασης και των ορίων μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα "Οργανωσιακή Μάθηση". Η διαφορά αυτή μεταξύ των δύο ομάδων εντοπίζεται στο γεγονός ότι ίσως τα Ν.Π.Δ.Δ αποτελούν υπηρεσίες που βρίσκονται πολύ κοντά στον πολίτη ως επιχειρησιακός βραχίονας του Κράτους, στις

οποίες υπάρχει πολύ εντατικοποίηση της εργασίας, ασφυκτικά χρονοδιαγράμματα, λιγότερο ίσως ανθρώπινο δυναμικό αριθμητικά από άλλες υπηρεσίες αλλά και ίσως μικρότερες αποστάσεις ιεραρχικά μεταξύ των προϊσταμένων και των υφιστάμενων, γεγονότα που ενισχύουν τις ανθρώπινες σχέσεις την αλληλοβοήθεια και δημιουργούν συνθήκες συνεργασίας και διαλόγου.

Στον παράγοντα “Διαχείριση Γνώσης” παρατηρήθηκε επίσης ότι δεν υπάρχουν πολύ μεγάλες διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων αφού στην πρώτη ομάδα συμμετέχουν υπάλληλοι με ποσοστό 49,2% ενώ στη δεύτερη ομάδα υπάλληλοι με ποσοστό 50,8%. Αυτό επίσης απεικονίζεται και στον πίνακα 28 όπου διαφαίνονται τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα “Διαχείριση γνώσης”. Στην ανάλυση αυτή υπάλληλοι των Υπουργείων, των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, των ΟΤΑ Α’/Β’ βαθμού των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών ανήκουν στη δεύτερη ομάδα που δραστηριοποιείται **“σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου”** με σκοπό να παραχθεί γνώση. Δηλαδή οι συγκεκριμένες Δημόσιες υπηρεσίες μπορούμε να πούμε ότι είναι εργασιακά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και το διάλογο έτσι ώστε να παραχθεί γνώση αλλά να υπάρχει και διαχείριση αυτής της γνώσης. Αντίθετα τα Ν.Π.Δ.Δ δεν μπορούμε να πούμε με ασφάλεια ότι αποτελούν υπηρεσίες όπου ενθαρρύνεται η συνεργασία και ο διάλογος αναφορικά με τη διαχείριση γνώσης παρά το γεγονός ότι αποτελούν υπηρεσίες όπου αναζητείται μεν η γνώση αλλά αυτό γίνεται με σκοπό να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αυτό συμβαίνει ίσως γιατί στις υπηρεσίες αυτές η άμεση επαφή με τον πολίτη απαιτεί το μέγιστο επίπεδο γνώσης από την πλευρά των υπαλλήλων για τις καθημερινές διαδικασίες διεκπεραίωσης υποθέσεων και την σωστή διαχείριση τους.

Στην μελέτη των Arora E., Raosaheb S. (2011) αναφορικά με την διαχείριση γνώσης σε δημόσιες υπηρεσίες επισημαίνεται ότι δεν υπάρχει πλήρης εξάπλωση της διαχείρισης γνώσης στις δημόσιες υπηρεσίες της μελέτης τους, γεγονός που επιβεβαιώνεται σε αυτή την μελέτη αφού δεν παρατηρείται κάτι ανάλογο στα Ελληνικά Ν.Π.Δ.Δ. ,όπου το κατάλληλο έδαφος για την διαχείριση γνώσης επιβεβαιώνεται μόνο ως κατάλληλο κλίμα συνδεδεμένο με το εργασιακό περιβάλλον, επισημαίνοντας έτσι

ότι υπάρχει μεγάλη απόσταση η οποία πρέπει να καλυφθεί για την εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης τουλάχιστον στα Ελληνικά Ν.Π.Δ.Δ..

Επίσης στο άρθρο των Μιχαλόπουλου Ν., Ψυχογιού Α. (2003) επισημαίνεται ότι τα μεσαία στελέχη του Ελληνικού Δημόσιου τομέα απέχουν πολύ από αυτό που ονομάζεται “Διαχείριση γνώσης” γιατί υποκρύπτουν σε “παλαιού” τύπου επιχειρησιακά καθήκοντα και ο ρόλος τους στη δημόσια διοίκηση είναι εντελώς εσωτερικός, αφού έχουν ζήσει τη ζωή τους μέσα στους λειτουργικούς διαδρόμους της ιεραρχίας ενός οργανισμού, γεγονός που μετά από είκοσι σχεδόν χρόνια ίσως να βρίσκει ταύτιση ως αιτία και σε αυτή την μελέτη. Παρ’ όλα αυτά όμως τα Υπουργεία, οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, τα Ν.Π.Ι.Δ δείχνουν στοιχεία διαχείρισης γνώσης και σε αυτό πιθανόν να συμβάλει το ενδιαφέρον τους και η ευκολία που έχουν οι υπάλληλοι για πρόσβαση σε γνώση μέσω εκπαίδευσης που παρέχεται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) αλλά και στην δυνατότητα εύκολης πρόσβασης που έχουν πλέον οι υπάλληλοι σε προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών έτσι ώστε να προσλαμβάνουν την γνώση και να την μεταφέρουν στις υπηρεσίες τους. Αυτό το ανάλογο ενδιαφέρον ίσως δεν υπάρχει στους υπαλλήλους των Ν.Π.Δ.Δ.

Στον παράγοντα “Αμφιδέξια μάθηση” παρατηρήθηκε μεταξύ των δύο ομάδων μεγαλύτερη διαφορά. Στην πρώτη ομάδα συμμετέχουν υπάλληλοι σε ποσοστό 65,1% ενώ στην δεύτερη ομάδα συμμετέχουν υπάλληλοι σε ποσοστό 34,9%. Αυτό απεικονίζεται και στον πίνακα 32 όπου διαφαίνεται η απόσταση και τα όρια μεταξύ των ομάδων στον παράγοντα “Αμφιδέξια μάθηση”. Από αυτό συμπεραίνεται ότι υπάλληλοι των Υπουργείων, των ΟΤΑ Α’/Β’ βαθμού, των Ν.Π.Ι.Δ και των Ανεξάρτητων Αρχών αναφορικά με την αμφιδέξια μάθηση ανήκουν στην πρώτη ομάδα δηλαδή δραστηριοποιούνται σε **“εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενισχύει την εφαρμογή των γνώσεων με στόχο την αύξηση αποδοτικότητας”**. Αντίθετα οι υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ εμφανίζονται ότι ανήκουν στη δεύτερη ομάδα δηλαδή δραστηριοποιούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο **“αναζητούν τη νέα γνώση και εφαρμόζουν τις γνώσεις τους δραστηριοποιούμενοι σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενθάρρυνσης της συνεργασίας και του διαλόγου”** συνθήκες που σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ευνοούν την αμφιδέξια μάθηση. Αυτό επίσης μπορεί να

συμβαίνει γιατί υπάλληλοι των Ν.Π.Δ.Δ. που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πολίτες πολύ συχνά χρειάζεται να εφεύρουν νέες μεθόδους εξυπηρέτησης των πολιτών έστω και για μια στιγμή προκειμένου να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους γεγονός που τους αναγκάζει να λειτουργούν αμφιδέξια δηλαδή να λειτουργούν με την υπάρχουσα γνώση (exploration) και όποτε χρειάζεται να δημιουργούν νέα γνώση (exploitation).

Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι το δείγμα του ανθρώπινου δυναμικού των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων φαίνεται ότι αναφορικά με την αμφιδέξια μάθηση ανήκει και στις δύο ομάδες γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το εργασιακό περιβάλλον των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων πιθανόν να είναι τέτοιο που ενθαρρύνει την εφαρμογή γνώσεων (exploitation) για βελτίωση της αποδοτικότητας όσο και την συνεργασία για την αναζήτηση νέας γνώσης (exploration).

Στην μελέτη των Cannaerts N., Segers J., Warsen R. (2020) υποστηρίχθηκε ότι η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της αμφιδεξιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες γεγονός που επιβεβαιώνεται και σε αυτή την έρευνα αφού προκύπτει ότι στην περίπτωση των Ελληνικών Ν.Π.Δ.Δ μπορεί να αναπτυχθεί η αμφιδέξια μάθηση αφού δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που ενθαρρύνει την συνεργασία, τον διάλογο. Αυτό επιτυγχάνεται προφανώς μέσω των ηγετικών στελεχών που φροντίζουν να υπάρχει ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης στην παρούσα έρευνα οι παράγοντες ενθάρρυνση, υποστήριξη, προσαρμοστικότητα ανώτερων στελεχών, ευελιξία ανώτερων στελεχών εμφανίζουν υψηλές συγκεντρώσεις μέσω των δεδομένων που συνδέονται και επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Cannaerts N., Segers J., Warsen R. (2020).

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παρά το γεγονός ότι θεωρούμε ότι η εργασία αυτή συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας αναφορικά με την οργανωσιακή μάθηση, την

διαχείριση γνώσης και την αμφιδέξια μάθηση στον Ελληνικό δημόσιο τομέα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί.

Ο πρώτος περιορισμός έγκειται στο ότι για την στατιστική μελέτη της Οργανωσιακής μάθησης και της Διαχείρισης γνώσης χρησιμοποιείται μικρός αριθμός παραγόντων σε σχέση με την μελέτη της Αμφιδέξιας μάθησης γεγονός και ενδεχομένως δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με τη στατιστική μελέτη της Οργανωσιακής μάθησης και της Διαχείρισης Γνώσης στις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες.

Ο δεύτερος περιορισμός αφορά το είδος της μεθόδου στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την εργασία τα αποτελέσματα της οποίας συγκρίνονται με αντίστοιχες στατιστικές αναλύσεις που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη αυτή αφορά την ανάλυση παραγόντων (factor analysis) και την ανάλυση ομάδων (cluster analysis). Τα αποτελέσματα αυτά συγκρίθηκαν με αποτελέσματα έρευνας όπως αναφέρθηκε από τη διεθνή βιβλιογραφία τα οποία στηρίζονται σε ανάλυση συσχέτισης με εξαίρεση την μελέτη των Cannnaerts N., Segers J., Warsen R. (2020) αναφορικά με την αμφιδεξιότητα που αναφέρει ότι χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης ομάδων (cluster analysis). Αυτό συνέβη γιατί στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν παράγοντες που σχετίζονται με την Οργανωσιακή μάθηση, την Διαχείριση Γνώσης και την Αμφιδέξια μάθηση και κατά πόσο μπορούν αυτοί οι παράγοντες να ομαδοποιηθούν. Συγκρίθηκαν δηλαδή στοιχεία διαφορετικού τύπου έρευνας με κοινό όμως παρονομαστή: την Οργανωσιακή Μάθηση, την Διαχείριση Γνώσης και την Αμφιδέξια Μάθηση.

Ο τρίτος περιορισμός αφορά την έλλειψη σε μεγαλύτερο βάθος έρευνας της αμφιδεξιότητας αναφορικά με την εκμετάλλευση της υπάρχουσας γνώσης (exploitation) ή την εξερεύνηση (exploration) για τη δημιουργία νέας γνώσης αλλά και με τις διάφορες μορφές αυτή δεξιότητας όπως την δομική (structural) ή την συναφή (contextual) αμφιδεξιότητα, την διαφορά τους, ποια είναι η καλύτερη για εφαρμογή και το τι σημαίνουν αυτές για τις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες.

6.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στην εργασία αυτή αποδείχθηκε από τη στατιστική ανάλυση ότι σε μεγάλο βαθμό η Οργανωσιακή μάθηση, η Διαχείριση Γνώσης αλλά και Αμφιδέξια Μάθηση σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό ή επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον. Μια μελέτη αναφορικά με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και πως αυτές διαμορφώνονται έτσι ώστε να μπορεί μία Δημόσια υπηρεσία να αποτελέσει έναν οργανισμό που μαθαίνει, που διαχειρίζεται και διαχέει σωστά τη γνώση μέσα στο ανθρώπινο δυναμικό της προς όφελος της αλλά και μπορεί να έχει ένα ανθρώπινο δυναμικό το οποίο να λειτουργεί αμφιδέξια θα μπορούσε να είναι ένα πεδίο μελέτης.

Επίσης αναδείχθηκε ο ρόλος των ανώτερων στελεχών αναφορικά με την οργανωσιακή μάθηση από τη διαχείριση γνώσης και την αμφιδέξια μάθηση. Μία μελέτη του στυλ ηγεσίας που απαιτείται προκειμένου να υπάρξουν αυτά τα στοιχεία τα οποία μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού και του ανθρώπινου δυναμικού του αλλά και να προσθέσουν αξία ίσως να ήταν πολύ ενδιαφέροντα.

Η έρευνα θα μπορούσε να στραφεί στο πότε μπορούν οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμόζουν την γνώση και εμπειρία που διαθέτουν και πότε μπορούν να αναζητούν νέα γνώση καινοτομώντας θα έχει επίσης ενδιαφέρον. Το σημείο ακριβώς στο οποίο θα πρέπει να γίνεται η αλλαγή από εκμετάλλευση (exploitation) σε εξερεύνηση γνώσης (exploration) και υπό ποιες συνθήκες και ενδεχομένως πιο νομικό πλαίσιο ή με βάση ποια στοιχεία κριτικής σκέψης που θα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να αποφασίζει πότε να καινοτομήσει ή πότε να χρησιμοποιήσει την υπάρχουσα γνώση μετρώντας ταυτόχρονα πόσο θα μπορούσε αυτό να ωφελήσει μία Δημόσια υπηρεσία θα μπορούσε να είναι ένα πεδίο μελέτης.

Τέλος, η μελέτη της περίπτωσης πότε οι Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να γίνουν αμφιδέξιες, ποια στοιχεία πρέπει να διαθέτουν οι οργανισμοί για την αμφιδεξιότητα και πώς μπορούν αυτά να υιοθετηθούν από το ανθρώπινο δυναμικό του Ελληνικού Δημοσίου τομέα με στόχο την δημιουργία αξίας και την αύξηση της απόδοσης είναι ένας χώρος που χρειάζεται περισσότερο διερεύνηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Ajmal M.M., & Koskinen K.U. (2008), “Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective”, *Project Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 7-15.

Amayah, A.T. (2013), “Determinants of knowledge sharing in a public sector organization”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 454-471.

Andriessen D. (2004), Reconciling the rigor-relevance dilemma in intellectual capital research, *The Learning Organization* Vol. 11. No 4/5, 393–401

Andriopoulos, C., Lewis, M.W.,(2009).Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organ. Sci.* 20, 696-717

Anwar, K., & Louis, R. (2017). Factors Affecting Students’ Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 160

Argote, L. and Ingram, P. (2000), “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1, pp. 150-169

Argote, L., P. Ingram, J. M. Levine, and R. L. Moreland. 2000. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82:1–8.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley. Australian study. *International Public Management Journal* 11(1): 67–88.

Awad E.M. and Ghaziri H.M. (2004) ,*Introduction to Knowledge Management - Ministry of Education, Knowledge Management*, New Jersey: Pearson

Ayas K., Zeniuk N.,(2001). Project-based learning: Building communities of reflective practitioners. *between Training Comprehensiveness and Organizational Commitment: Further Exploration of Management Learning* 32:61–76

Bezuijen, X., Van den Berg, P. T., Van Dam, K., & Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35, 1248–1267

Birkinshaw J., Nobel R. & Ridderstrale J., (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science* 13:274–89.

Birkinshaw, J. Gibson Chr., (2004). “Building an Ambidextrous Organisation”. *Advanced Institute of Management Research Paper No. 003*

Birkinshaw, J., Gupta, K., (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Acad. Manage. Perspect.* 27, 287-298

Bollinger A. and Smith R. (2001), Managing organizational knowledge as a strategic asset, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No 1, 8 – 18

Bovens M., Schillemans T., & ‘t Hart, P. (2008). Does public accountability work? An assessment tool. *Public Administration*, 86(1), 225–242

Bradford S. Bell, Scott I. Tannenbaum, J. Kevin Ford, Raymond A. Noe, Kurt Kraiger, (2017). “100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go” *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 305-323.

Bradley R.V., Pratt R.M.E., Byrd T.A., Outlay C.N., and Wynn J., Donald E.,(2012), “Enterprise Architecture, IT Effectiveness and the Mediating Role of IT Alignment in US Hospitals”, *Information Systems Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 97-127. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00379>

Bryson J. M., Boal K. B., & Rainey H. G., (2008). Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations. Paper presented at the Conference Paper, *Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow*, Cardiff University

Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G., (2008). Strategic orientation and ambidextrous public organizations. Paper presented at the Conference on *Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow*, Cardiff University

Burund, S., & Tumolo, S. (2004). *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*. Boston, USA: Nicolas Brealey America

Busby J.S., (1999). “An Assessment of Post-Project Reviews”, *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 23-29

Cannaerts N., Segers J. & Warsen R., (2020). «Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective». *Public Performance & Management Review* 43:3, 688-712, DOI: 10.1080/15309576.2019.1676272

Cannaerts N., Segers J. & Warsen R., (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance & Management Review*, VOL. 43, NO. 3, 688–712, <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>

Cannaerts, N., Segers, J., & Henderickx, E., (2016). «Ambidextrous design and public organizations: A comparative case study». *International Journal of Public Sector Management*, 29(7), 708–724. doi:10.1108/IJPSM-12-2015-0210

Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), 391–412

Cerasoli, C.P. and Ford, M.T. (2014), “Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007

Chiaburu, D. S., and A. G. Tekleab (2005). “Individual and Contextual Influences on Multiple environments”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 5, pp. 774-788

Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and performance. *Career Development International*, 16(6–7),

Chung A., Chih-W. H. (2015) Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation.

Courtright, S. H., Colbert, A. E., & Choi, D. (2014). Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 681–696. doi:10.1037/a0035790

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. *Workplace Learning Concepts, Measurement and Application* Marianne van Woerkom, Rob Poell Copyright Year 2010

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24, 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>

Currie G. & Suhomlinova O. (2006), “The Impact of Institutional Forces upon Knowledge Sharing in the UK National Health Service: The Triumph of Professional Power and the Inconsistency of Policy”, *Public Administration*, Vol. 84, No. 1, pp. 1–30. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2006.00491>

Dan, P. & Sunesson, K. (2012), "Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers –three blurry terms in km", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 82-92.

De Angelis C.T., (2013), "Models of governance and the importance of KM for public administration", *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 14 No. 2, pp. 1-18

Dean, B. (2002), "Learning from Prescribing Errors", *Quality and Safety in Health care*, Vol. 11, No. 3, pp. 258–260. <https://doi.org/10.1136/qhc.11.3.258>

Deschamps C., Mattijs J., (2018). "How Organizational Learning Is Supported by Performance Management Systems: Evidence from a Longitudinal Case Study". *PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW 2018, VOL. 41, NO. 3, 469–496*

Deserti A., & Rizzo, F., (2014). Design and organizational change in the public sector. *Design Management Journal*, 9(1), 85–97. doi:10.1111/dmj.12013

Despres C. and Chauvel D. (2000), *Knowledge Horizons, The present and the promise of knowledge management*, Butterworth-Heinemann

Dragoni, L., Oh, I.-S., Tesluk, P. E., Moore, O. A., VanKatwyk, P., & Hazucha, J. (2014). Developing leaders' strategic thinking through global work experience: The moderating role of cultural distance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 867–882. doi:10.1037/a0036628

Dragoni, L., Park, H., Soltis, J., & Forte-Trammell, S. (2014). Show and tell: How supervisors facilitate leader development among transitioning leaders. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 66–86. doi:10.1037/a0034452

Drucker F.P. (2001). "Will the Corporation Survive? Yes, but not as we know it". *The Economist* November 1, 2001

Duffy, J. (2000), "Knowledge management: to be or not to be?", *Information Management Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 64-67.

E. R. Osagie R., Wesselink P., Runhaar M. Mulder, (2018). "Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate", *Journal of Business Ethics* volume 151, pages891–906 (2018)

Ehrhardt, K., J. S. Miller, S. J. Freeman, and P. W. Hom., (2011). "An Examination of the Relationship

Ekta A., Raosaheb S., (2011). Knowledge management in Public Sector. *Indian Journal of Commerce & Management Studies Vol-II , Issue -1 January 2011.*

- Elliott C. I. (2020). Organisational learning and change in a public sector context. *Teaching Public Administration* 2020, Vol. 38(3) 270–283
- Epetimehin, F.M. and Ekundayo, O. (2011), “Organisational knowledge management: survival strategy for Nigeria insurance industry”, *Interdisciplinary Review of Economics and Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 9-15.
- Fernandez M. Diaz-Reyes P. S., Cabrera Valle R., (2012). ARE AMBIDEXTROUS INTELLECTUAL CAPITAL AND HRM NEEDED FOR AN AMBIDEXTROUSLEARNING? Universidad Pablo de Olavide de Sevilla Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Working Series papers
- Fichman R.G., Kohli R. & Krishnan R., (2011), “The Role of Information Systems in Healthcare: Current Research and Future Trends”, *Information Systems Research*, Vol. 22, No. 3, pp. 419-428
- Gau W. (2011), “A study of tacit knowledge management in the public sector”, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-13.
- Gehani R. (2002), Chester Barnard’s executive and the knowledge-based firm, *Management Decision*, Vol. 40 No 10, 980 – 991
- Gertner D., Roberts, J. and Charles, D. (2011), “University-industry collaboration: a CoPs approach to KTPs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 625-647
- Ghanizadeh S., Ardabili S., Kheirandish M., Rasouli E., Hassanzadeh M., (2020). «Ambidexterity in Public Organizations with an Emphasis on Managers’ Psychological Capital». *International Journal of Organizational Leadership* 10(2021)72-88
- Gieske H., Van Meerkerk I. , Van Buuren A. (2018). “The impact of innovation and optimization on public sector performance. Testing the contribution of connective, ambidextrous and learning capabilities”. *Public Performance & Management Review*, August 2018
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A.,(2019). Innovating and optimizing in public organizations: Does more become less? *Public Management Review*, 1. doi: 10.1080/14719037.2019.1588356
- Good, D., & Michel, E. J., (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435–453. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.71066>

Gorelick C, Tantawy-Monsou B., (2005). For Performance through Learning, Knowledge Management Is Critical Practice. *Learning Organization*, v12 n2 p125-139 2005

Grah B., Dimovski V., Snow C. Ch., Peterlin J., (2015). "EXPANDING THE MODEL OF ORGANIZATIONAL LEARNING: SCOPE, CONTINGENCIES, AND DYNAMICS". *Economic and Business Review*, VOL. 18, No. 2 2016, 183-212

Grandori A., (2001), "Neither Hierarchy Nor Identity: Knowledge Governance Mechanisms and the Theory of the Firm", *Journal of Management and Governance*, Vol. 5, No. 3/4, pp. 381-399. <https://doi.org/10.1023/A:1014055213456>

Gronewold, U., Gold, A., & Salterio, S. E. (2013). Reporting selfmade errors: The impact of organizational error-management climate and error type. *Journal of Business Ethics*, 117, 189–208

Güttel, W.H., Garaus, C., Konlechner, S. Lackner, H. and Müller, B., (2012): "A dynamic model of ambidexterity: The changing interplay of exploration and exploitation"., OLKC Conference Proceedings, Valencia, Spain

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
Hansen M.T., (1999), "The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organisation Sub-Units", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111. <https://doi.org/10.2307/2667032>

Hansen N. K., Güttel W. H., Swart J., (2017). «HR in dynamic environments: Exploitative, exploratory and ambidextrous HR architectures». *International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1270985>

Haynes, P. (2005). New development: The demystification of knowledge management for public services. *Public Money & Management* 25:131–5.

He Z.-L., & Wong, P.-K., (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494

Hendricks, L. (2002). How important is human capital for development? Evidence from immigrant earnings. *American Economic Review*, 92(1), 198–219

Henrich R. G., (2007). "Exploration and exploitation in product innovation". *Industrial and Corporate Change*, Volume 16, Issue 5, October 2007, Pages 945–975, <https://doi.org/10.1093/icc/dtm013>

Hildén, S., Pekkola, S., & Rämö, J., (2014). Measuring reflectiveness as innovation potential – Do we ever stop to think around here. In Davila, A., Epstein, M.J. & Manzoni, J.- F. (Ed). *Performance Measurement and Management Control: Behavioral*

Implications and Human Actions. 177 – 202. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited

Hislop D., (2007), “Knowledge Processes and Communication Dynamics”, in McInerney, C.R. and Day, R.E. (Ed), *Rethinking Knowledge Management: From knowledge objectives to knowledge processes*, Heidelberg: Springer, pp. 187-208

Howlett, M. (2012). The lessons of failure: learning and blame avoidance in public policy-making. *International Political Science Review*, 33(5), 539–555

Huang I., Luthans F., (2015). «Toward Better Understanding of the Learning Goal Orientation–Creativity Relationship: The Role of Positive Psychological Capital». *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2015, 64 (2), 444–472, doi: 10.1111/apps.12028

Hubert, S.O. (1996), “Tacit knowledge: the key to the strategic aliment of intellectual capital”, *Strategy and Leadership*, Vol. 24 No. 2, pp. 10-16.

Hughes, M. G., Day, E. A., Wang, X., Schuelke, M. J., Arsenault, M. L., Harkrider, L. N., & Cooper, O. D. (2013). Learner-controlled practice difficulty in the training of a complex task: Cognitive and motivational mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 80–98. doi:10.1037/a0029821

Hussein N. I., (2016). “ Training and organizational commitment: exploring the moderating role of goal orientation in the Lebanese context”. *Human Resource Development International*, Vol. 19, No. 2, 152–177, <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1118220>

Ipe M., (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource development review*, Volume: 2 issue: 4, page(s): 337-359

James P. (2004), *Strategic Management Meets Knowledge Management: a literature review and theoretical framework*, Australia, Canberra ACT

Jain A.K. & Jeppesen, H.J. (2013), “Knowledge management practices in a public sector organization. The role of leaders’ gognitive style. *Journal of Knowledge Management*, 2013

Jenna M Evans^{1,2}, Adalsteinn Brown² and G Ross Baker² *Organizational knowledge and capabilities in healthcare: Deconstructing and integrating diverse perspectives Sage open Medicine*, 2017.

Jiang, K., Lepal, D.P., Han, K., Hong, Y., Kim, A. and Wrinkler, A., (2012): “Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource

management to employee performance”. *Human Resource Management Review*, 22, 73-85

Johannsen, C.G. (2000), “Total quality management in a knowledge management perspective”, *Journal of Documentation*, Vol. 56 No. 1, pp. 42-54

Jones N.B., Mahon, J.F. (2012), “Nimble knowledge transfer in high velocity/turbulent environments. *Journal of knowledge management*, 2012

Kamara J., Anumba, C., and Carillo, P. (2002), “Learning to Learn, from Past to Future”, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 205-211
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00071-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00071-0)

Kang, S. and Snell, S., (2009): “Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management”. *Journal of Management Studies*, 46, 65-92

Kang, S., Snell, S.A. and Swart, J., (2012). “Options-based HRM, intellectual capital and exploratory and exploitative learning in law firms’ practice groups”. *Human Resource Management*, 51(4), 461- 486

Karen E. Watkins, Kyoungshin Kim (2018). Current status and promising directions for research on the learning organization. *Human Resource Dev Quarterly*. 2018;29:15–29.

Kase, R., Paauwe, J. and Zupan, N., (2009): “HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: A social network perspective”. *Human Resource Management*, 48(4), 615-639

Katila, R. and Ahuja, G., (2002): “Something old, something new: A longitudinal study of search behaviour and new product introduction”. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1183-1194

Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P., (2016). The social-cognitive underpinnings of employees’ ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers’ leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019–1044.
<https://doi.org/10.1111/joms.12192>

Keith, N. & Wolff, C. (2014). Encouraging active learning. In K. Kraiger, J. Passmore, N. R. dos Santos, & S. Malvezzi (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of training, development, and performance improvement* (pp. 92-116). John Wiley & Sons: Chichester, UK

Keller, T., & Weibler, J., (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 54–71.
<https://doi.org/10.1177/1548051814524598>

Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Sporrle, M., (2017). Individual ambidexterity and performance in the public sector: A multilevel analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226–260. doi:10.1080/10967494.2015.112937

Kobarg, S., Wollersheim, J., Welpe, I. M., & Sporrle, M., (2017). Individual ambidexterity € and performance in the public sector: A multilevel analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226–260. doi:10.1080/10967494.2015.1129379

Koenig, M.E.D. (2012), “What is KM? Knowledge management explained”, *KM World*, May, 2012, available at: www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-KnowledgeManagement-Explained-82405.aspx (accessed 8 February 2013).

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. doi:10.1037/a0021452

Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees’ involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83(2), 273–313 Bertels, S., L. (2013).

Lee E., Puranam P., (2016). The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management J.* 37(8):1529–1546

Lee Yih-teen, Minna P., (2017). «How Learning Goal Orientation Fosters Leadership Recognition in Self-Managed Teams: A Two-Stage Mediation Model». *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2017, 66 (4), 553–576 doi: 10.1111/apps.1210

Leung K. & Chen T. & Chen G.,(2014).«Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations». *Asia Pac J Manag* (2014) 31:811–834.

Levine C. H, (1979). More on cutback management: Hard questions for hard times. *Public Administration Review* 39: 179–183

Levinthal, D.A. and March, J.G., (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250141009>

- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y., (2018). Linking leadership styles to work engagement. *Chinese Management Studies. International Public Management Journal*, 20(2), 226–260. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0108>
- Lin L.H., Geng X.J. & Whinston A.B., (2005), “Sender-Receiver Framework for Knowledge Transfer”, *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, pp. 197-219.
- Lipshitz R. (2000). *Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility* Micha Popper, Volume 31 Issue 2, June 2000
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F., (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium sized firms: the pivotal role of top management team behavioural integration. *J. Manage.* 32, 646-672.
- Luger J., Raisch S., Schimmer M., (2018). «Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity». Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS), <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Luu T. Tr., Rowley C., Dinh C.K., (2017). “Enhancing the effect of frontline public employees’ individual ambidexterity on customer value co-creation”. *Journal of Business & Industrial Marketing* 33/4 (2018) 506–522
- Makoto M., (2018). «Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level study». *Human Resource Dev Quarterly*. 2018;29:49–66.
- March, J.G., (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2 (1), 71---87
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization’s learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 132–151
- Massaro M., Dumay J., Garlatti A. «Public sector knowledge management: a structured literature review» *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT VOL. 19 No. 3* 2015.
- Max Visser & Kim Van der Togt (2016). Learning in Public Sector Organizations: A Theory of Action Approach. *Public Organiz Rev* (2016) 16:235–249
- Medina N. M. , (2017). «Training motivation and satisfaction: The role of goal orientation and offshoring perception». *Personality and Individual Differences* 105, 287–293

Michalopoulos N., Psychogios A. (2003). Knowledge Management and Public Organizations: How Well Does the Model Apply to Greece?. *Chinese Public Administration Review* , Volume: 2 issue: 1-2, page(s): 64-80, 2003

Mom T. J., Chang Y.Y, Cholakova M., Jansen P. J.J, (2018). “A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity”. *Journal of Management* Vol. XX No. X, Month XXXX 1–26 DOI: 10.1177/0149206318776775

Mom, T.J., Van den Bosch, F.A.J. and Volverda, H.W., (2009), ‘Understanding variation in managers’ ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms’, *Organization Science*, 20(4), 812-828

Namasivayam, K., & Denizci, B. (2006). Human capital in service organizations: Identifying value drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 381–393

Nechirwan B. I., Baban J. O, Gardi B., Hamza P.A., Sorguli S., Aziz H.M., Shahla Ali A., Bawan Y., Sabir, B. J. Ali, Govand A., (2021). «The Role of Training and Development on Organizational effectiveness. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* ISSN: 2456-8678[Vol-5, Issue-3, May-Jun, 2021]

Newell, S., Tansley, C. and Huang, J. (2004), “Social capital and knowledge integration in an ERP project team: the importance of bridging and bonding”, *British Journal of Management*, Vol. 15 No. Suppl 1, pp. S43-S57.

Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014b), Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 258–265
No. 3, pp. 267-286

Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 245–275. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321

Noordzij G., Van Hooft E. A. J., Van Mierlo H., Van Dam A., Born Ph. M.,(2013). «The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers». *PERSONNEL PSYCHOLOGY* 2013, 66, 723–755

Nordin M., Pauleen, D.J. and Gorman, G.E. (2009), “Investigating KM antecedents: KM in the criminal justice system”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 4-20

O’Keefe T. (2002), Organizational Learning: a new perspective, *Journal of European Industrial Training*, Vol.26, No2, 130-141.

Oldham R. G., Hackman J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design, *Journal of Organizational Behavior*, Feb 2010, Vol. 31 Issue 2/3, 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>

O'Reilly Ch., Tushman L. M. (2013). "ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: PAST, PRESENT, AND FUTURE". *Academy of Management Perspectives* Vol. 27, No. 4

Palm, K., & Lilja, J., (2017). "Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2–20. <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038>

Pasban M., Nojehdeh S.H., (2016). «A Review of the Role of Human Capital in the Organization». *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 249 – 253

Patel P., Messersmith J., Lepak D., (2013). Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal* Vol. 56, No. 5.

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P., (2013). Walking the tight-rope: An assessment of the relationship between high performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56: 1420-1442

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A metaanalytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128–150

Pelletier G., Solar, C. (2001). L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage? Dans *Cité des sciences et de l'industrie* (Éd.). Apprendre aujourd'hui. Paris. www.cite-sciences.fr/francais/ala_cite/act_educ/education/apprendre/savoirs_p3.htm

Pemberton J. and Stonehouse G. (2000), Organizational learning and knowledge assets an essential partnership, *Learning Organization*, Vol. 7, No 4, 184-194

Pérez M. V., Pastor P. I., (2013). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. XXIII CONGRESO NACIONAL DE ACEDE SEPTIEMBRE DE 2013, MÁLAGA

Pertusa-Ortega M., Molina-Azorín F. José, (2018). A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity. *Business research Quarterly* p. 84-98

Pirkkalainen, H. & Pawlowski, J. (2013), "Global social knowledge management: from barriers to the selection of social tools", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 3-17.

Prager Y. Raphael, (2016). "The Effects of Goal Orientation and Learning Strategies on Managerial Job Performance". The Graduate Center, City University of New York PhD thesis.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. and Tushman, M., (2009): "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance". *Organization Science*, 20(4), 685- 695

Rashman, L., Withers, E., & Hartley, J. (2009). Organizational learning and knowledge in public service organizations: a systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 463–494

Rinaldi, M., Montanari, R., & Bottani, E., (2015). Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study. *Business Resource Development Review* 2(4): 337–359.

Ritz A., Giauque, D., Varone, F. and Anderfuhren-Biget, S., (2014). "From leadership to citizenship behavior in public organizations when values matter", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 34 No. 2, pp. 128-152

Rogers, A. (2006), *Escaping The Slums Or Changing The Slums? Lifelong learning and social transformation*, *International Journal of Lifelong Education*, 25(2), pp.125–137

Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A., (2011), "Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 5, pp. 956-974

Ruggles R.L., (1997), *Knowledge Management Tools*, Boston: Butterworth-Heinemann

Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13 (2), 74-101

Sensky T. (2002), "Knowledge Management", *Advances in Psychiatric Treatment*, Vol. 8, No. 5, pp. 387-395. <https://doi.org/10.1192/apt.8.5.387>

Seok-Young Oh, (2019) "Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 Issue: 2, pp.313-331,

Silver CA (2000), Where technology and knowledge meet, *Journal of business strategy*, Vol. 21, No 6, 28–133

Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 280–295. doi:10.1037/0021-9010.93.2.280

Smith, E., & Umans, T., (2015). Organizational ambidexterity at the local government level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812–833. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.849292>

Smith-Jentsch, K. A., Salas, E., & Brannick, M. T. (2001). To transfer or not to transfer? Investigating the combined effects of trainee characteristics, team leader support, and team climate. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 279–292. doi:10.1037/0021-9010.86.2.279

Soltani, Z. & Navimipour, N.J. (2016), “Customer relationship management mechanisms: a systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research”, *Computers in Human Behavior*, Vol. 61, pp. 667-688.

Spender J-C (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic*

Stieglitz N., Knudsen T., Becker M.C., (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management J.* 37(9):1854–1864

Sun H.C. (2003), Conceptual clarifications for organizational learning, learning organization and a learning organization, *Human Resource Development International*, Vol. 6, No 2, 153-166

Swacha, J. (2015), “Gamification in knowledge management: motivating for knowledge sharing”, *Polish Journal of Management Studies*, p. 12.

Tabrizi N. M., & Morgan S.(2014)."Models for Describing Knowledge Sharing Practices in the Healthcare Industry: Example of Experience Knowledge Sharing ", *International Journal of Management and Applied Research*, Vol. 1, No. 2, pp. 48-67. <https://doi.org/10.18646/2056.12.14-004>

Taylor J (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An

Tingwei G., Yueting Ch. and Yi L.(2018). “A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches”. *International Journal of Crowd Science* Vol. 2 No. 1, 2018 pp. 42-51 Emerald Publishing Limited.

Training Perceptions and Employee Attitudes.” *Human Resource Development Quarterly* 22

Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A., III., (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38: 8-29

Úbeda-García, M., B. Marco-Lajara, V. Sabater-Sempere, and F. Garcia-Lillo (2013). "Training Policy and Organisational Performance in the Spanish Hotel Industry." *The International Journal of Human Resource Management* 24 (15): 2851–2875. doi:10.1080/09585192.2012.750617.

Umans, T., Smith, E., Andersson, W., & Planken, W., (2018). Top management teams' shared leadership and ambidexterity: The role of management control systems. *International Review of Administrative Sciences*, 86(3), 444–462, <http://dx.doi.org/10.1177/0020852318783539>

Valahian A-G.I, Robescu O.. " The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations *Journal of Economic Studies* Volume 7 (21).Issue 2,2016 .

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995–1015.

VandeWalle, D. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4),629–640.

Vassalou L. (2001), The learning organization in health-care services: theory and practice, *Journal of Industrial Training*, Vol. 25, No7, 354-365.

Velinov, E., Maly, M., & Vojvodic, M., (2018). Digitalization on boards: Evidence from the Baltic public listed companies. *Management and Business Research Quarterly*, 6, 10–15. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2018.06.02>

Watson, A. M., Foster Thompson, L., Rudolph, J. V., Whelan, T. J., Behrend, T. S., & Gissel, A. When big brother is watching: Goal orientation shapes reactions to electronic monitoring during online training. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 642–657

Weatherly, L. A. (2003, March). Human capital—the elusive asset measuring and managing human capital: A strategic imperative for HR. *Research Quarterly*. Retrieved June 1, 2003, from <http://www.shrm.org/research/quarterly/0301capital.pdf>

Willem et al.. "Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 17, Issue 4, October 2007

Wright B.E, Christensen R.K and Roussin Isett K (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review* 73: 738–747.

Wright, P. M., & Ulrich, M. D., (2017). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 45-65

Wright, P. M., & Ulrich, M. D., (2017). A road well-traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 45-65

Zacher, H. and Rosing, K., (2015), “Ambidextrous leadership and team innovation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 1, pp. 54-68

Zacher, H., Robinson, A.J. and Rosing, K., (2016), “Ambidextrous leadership and employees’ self-reported innovative performance: the role of exploration and exploitation behaviors”, *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 50 No. 1, pp. 24-46

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Συλλογική Έκδοση (2019), *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Επιμόρφωση και Διεθνείς Πολιτικές*, Αθήνα: Γρηγόρη

Μπουραντάς Δ. (2015), *Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Μπένου

Γεωργόπουλος Ν.(2006), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου

Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική

Σιώμοκας Γ., Βασιλικοπούλου Αικ. (2005), *Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς*, Αθήνα: Σταμούλη

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

https://docs.google.com/forms/d/161GnNT9bnysqqA06ndaGf9pS4fxyS4u3HOf-G6bBULY/edit?usp=forms_home