

ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΟΥ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗ ΒΑΣΙΛΗ-ΕΡΜΗ  
Α.Μ. 10341

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:  
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ  
KNOWLEDGE MANAGEMENT & INNOVATION

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:  
ΠΑΤΣΙΚΑΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ  
ΙΟΥΝΙΟΣ 2016

<b>I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>3</b>
<b>II. ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ.....</b>	<b>4</b>
<b>III. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ.....</b>	<b>4</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ</b>	
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	7
1.2 Η ΔΙΑΧΥΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....	10
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	11
1.4 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	12
1.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ .....	15
1.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ SUPERVISOR ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup> Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	
2.1 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ..	17
2.2 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	22
2.2.1 <i>Η Ενδυνάμωση ως διαδικασία ανάπτυξης της διαχείρισης της         γνώσης.....</i>	24
2.2.2 <i>Διαχείριση γνώσης και Ενδυνάμωση ως κατάσταση – αποτέλεσμα         .....</i>	27
2.2.3 <i>Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης για την ενδυνάμωση         του άτομο .....</i>	29
2.2.4 <i>Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης για την ενδυνάμωση         του οργανισμού.....</i>	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>Ο</sup> Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ</b>	
3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ .....	36
3.1.1 <i>Κλειδί 1<sup>ο</sup>: Παροχή περισσότερων πληροφοριών.....</i>	36
3.1.2 <i>Κλειδί 2<sup>ο</sup>: Διεύρυνση ορίων για δημιουργία περισσότερης         αυτονομίας και υπευθυνότητας .....</i>	39
3.1.3 <i>Κλειδί 3<sup>ο</sup>: Οι Ομάδες Αναλαμβάνουν πιο Ιεραρχικούς Ρόλους.....</i>	40
3.2 ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ .....	43
3.2.1 <i>Κλειδί 1<sup>ο</sup>: Ενίσχυση Παροχής Πληροφοριών για Αύξηση Απόδοσης         .....</i>	43
3.2.2 <i>Κλειδί 2<sup>ο</sup>: Ενσωμάτωση των Ορίων στο Σύστημα Αξιών Όλων ...</i>	46
3.2.3 <i>Κλειδί 3<sup>ο</sup>: Αντικατάσταση Ιεραρχίας από τις Ομάδες.....</i>	48
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>50</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>52</b>

## **I. Εισαγωγή**

Η ραγδαία εξέλιξη της γνώσης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ορθή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και την επιπλέον ανάπτυξή της. Στην σημερινή εποχή η τεχνολογία αναπτύσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, σχεδόν δεν προλαβαίνουμε να μάθουμε κάτι, και κάτι νέο, πιο εξελιγμένο έχει βγει στην αγορά και μας οδηγεί στη νέα γνώση.

Οι παράγοντες της τεχνολογίας και του διαρκούς ανταγωνισμού μας οδηγούν στη συνεχή μάθηση, την εκπαίδευση και τη γνώση. Για να είμαστε καλοί και σωστοί στην εργασία μας πρέπει να είμαστε ενημερωμένοι για τις αλλαγές που πραγματοποιούνται γύρω μας, να επιδιώκουμε και να αναζητούμε είτε από μόνοι μας είτε με τη βοήθεια του προϊσταμένου μας τη συνεχή βελτίωση μας για την καλύτερη εξέλιξή μας και πορεία μας στο μέλλον.

Βέβαια βασικός παράγοντας για τη διάχυση της γνώσης αποτελεί και η ίδια η επιχείρηση στην οποία εργαζόμαστε. Η γνώση θα πρέπει να είναι δομημένη και καταχωρημένη σε συστήματα, portal και intranet, ενώ θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα για γνώση σε όλους τους υπαλλήλους και όχι μόνο σε ανώτερα στελέχη και managers.

Στο εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να δίνεται χρόνος στους υπαλλήλους για να μελετήσουν και να μάθουν τα νέα δεδομένα που θα τους φανούν χρήσιμα στην εργασία τους, θα πρέπει να τους δίνονται παραδείγματα για αξιολόγηση και μάθηση και τέλος θα πρέπει να δίνονται σαφείς πληροφορίες για την καλύτερη επίτευξη του στόχου, δηλαδή τη μέγιστη αποδοτικότητα του υπαλλήλου και το μέγιστο κέρδος για την επιχείρηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

## **I. Λόγοι ανάληψης**

Οι λόγοι ανάληψης της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι τρεις (ακαδημαϊκοί, επαγγελματικοί και προσωπικοί). Αναλυτικότερα:

1. Ακαδημαϊκοί: Με την παρούσα πτυχιακή εργασία ο συγγραφέας θα ολοκληρώσει το κύκλο σπουδών του στο πανεπιστήμιο. Για την διακπεραίωση της εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν γνώσεις και μοντέλα που έμαθε ο συγγραφέας κατά τη διάρκεια του προγράμματος σπουδών. Έτσι η πτυχιακή εργασία θα είναι το επιστέγασμα του πτυχιακού κύκλου, αφού απαιτεί ένα συνδυασμό θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων και μοντέλων που διδάχθηκαν κατά την διάρκεια των σπουδών.

2. Επαγγελματικοί: Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι να δοθούν οι απαιτούμενες γνώσεις που θα βοηθήσουν τον συγγραφέα να έχει ένα ακαδημαϊκό υπόβαθρο που θα βοηθήσει στην γρήγορη εξέλιξη της καριέρας του. Με αυτόν τον τρόπο ο συγγραφέας θα συνδυάσει την επαγγελματική του εμπειρία με τις γνώσεις που έχει αποκτήσει από το πρόγραμμα σπουδών με σκοπό να ακολουθήσει μια επιτυχημένη καριέρα στο χώρο της διοίκησης.

3. Προσωπικοί: Υπάρχει προσωπικό ενδιαφέρον για τη διαδικασία της γνώσης ώστε να μπορέσει να δει την πρακτική εξάσκηση των μοντέλων και στην συνέχεια να μπορέσει να τα εφαρμόσει στην εργασία του.

## **III. Σκοπός και Στόχοι**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να μελετηθούν η έννοια και οι πρακτικές της γνώσης σε σχέση με άλλες έννοιες όπως η ενδυνάμωση σε θεωρητικό επίπεδο αποσκοπώντας στο να βρεθούν νέοι τρόποι ανάπτυξης της

γνώσης στις τάξεις του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να υπάρξει επίτευξη του σκοπού θα πρέπει να θέσει ο ερευνητής ορισμένους επιμέρους στόχους, οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τον σκοπό και στην ουσία θα μας οδηγήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα:

Να μελετηθούν εις βάθος οι θεωρητικές έννοιες και τα μοντέλα.

Να ερευνηθεί η ύπαρξη ή όχι των παραγόντων που επηρεάζουν.

Να εντοπιστεί ο βαθμός ανάπτυξης της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού.

### **Κεφάλαιο 1ο Εισαγωγή στη Διαχείριση της Γνώσης**

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο το οποίο βοηθά στην εξέλιξή μας σαν οντότητες είναι η απόκτηση γνώσης. Τι ακριβώς εννοούμε όμως όταν μιλάμε για γνώση· ως γνώση ορίζεται το σύνολο των εννοιών και πραγμάτων που γνωρίζει κάποιος. Η διαχείριση της γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση ξεκινά πριν από 5000 περίπου χρόνια όπου οι άνθρωποι είχαν την ανάγκη στην περιοχή της Μεσοποταμίας να οργανώσουν με κάποιο τρόπο τα πήλινα πλακίδια που χρησιμοποιούσαν για να καταγράφουν από νομικές συμβάσεις μέχρι φορολογικές εκτιμήσεις και νομικά αρχεία συμβάσεων και πωλήσεων. Η λύση που βρήκαν ήταν να δημιουργήσουν μια βιβλιοθήκη και αυτή στην ουσία ήταν και η αρχή μιας προσπάθειας για τη Διαχείριση της Γνώσης.

Η Διαχείριση Γνώσης είναι η μέθοδος με την οποία ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει προς όφελος του τις εμπειρίες που έχουν καταγραφεί στο παρελθόν και να μπορέσει να τις χρησιμοποιήσει ξανά στο παρόν και μέλλον. Εδώ και αρκετά χρόνια με την αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις δημιουργήθηκε η ανάγκη για διαφοροποίηση με σκοπό την

αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πελατών, τη αύξηση του κέρδους, την απόκτηση πιστών πελατών και υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών χωρίς αυτό να συνδέεται απαραίτητα με το προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία.

Στο παρελθόν και για πάρα πολλά χρόνια η γνώση περνούσε στις επιχειρήσεις από τη μια γενιά στην άλλη μέσω της εμπειρίας του ίδιου του ατόμου. Όταν όμως ξεκίνησε η γραμμή παραγωγής δημιουργήθηκε η ανάγκη ύπαρξης μιας δομής δηλαδή ενός συστήματος για την μεταφορά της γνώσης. Στη σημερινή εποχή όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες στους περισσότερους τομείς η γνώση και η μάθηση αποτελούν σημαντικό παράγοντα που συμβάλλει στην επιτυχία ιδιαίτερα όταν ο ανταγωνισμός ξεφεύγει από τα εθνικά επίπεδα και επεκτείνεται στα διεθνή.

Η απόκτηση, παραγωγή και χρήση της γνώσης είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για να διασφαλιστεί η οικονομική, πολιτιστική αλλά και κοινωνική ανάπτυξη. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι της γνώσης η ρητή και η άρρητη γνώση. Όταν μιλάμε για άρρητη γνώση εννοούμε την αντίληψη που πρωτοπαρουσιάστηκε από τον Polanyi (1966) ο οποίος υποστήριξε ότι ένα μεγάλο μέρος της ανθρώπινης γνώσης δεν μπορεί να αρθρωθεί και να εξηγηθεί εύκολα, σε αντίθεση με την ρητή γνώση η οποία μπορεί να διατυπωθεί γλωσσικά και να μεταδοθεί. Η άρρητη γνώση είναι η γνώση που αποκτάται μέσα από εμπειρίες και προσωπικά βιώματα και υφίσταται ταυτόχρονα με την εργασιακή κουλτούρα, τα προσωπικά πιστεύω, τις αξίες και τις οπτικές γωνίες του ατόμου όπως υποστήριξε και ο Nonaka (1994). Αυτός ο τύπος της γνώσης δεν είναι εύκολο να κωδικοποιηθεί και να διαχυθεί χωρίς τη βοήθεια του ατόμου που την κατέχει. Η οικονομική αστάθεια είναι χαρακτηριστικό του σύγχρονου

οικονομικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο καλούνται να δράσουν και να επιβιώσουν οι εταιρίες. Η μετακίνηση των εργαζομένων μέσω πολυεθνικών εταιριών οδήγησε έτσι και αλλιώς στη διάχυση της γνώσης. Η ικανότητα προσαρμογής των σύγχρονων επιχειρήσεων σε αυτό το περιβάλλον εξαρτάται κατά πολύ από το ποσοστό δυνατοτήτων των στελεχών τόσο στην επιχειρηματική ενέργεια καθώς και στη διαχείριση της γνώσης τους.

### **1.1 Τι είναι διαχείριση της γνώσης**

Η διαχείριση γνώσης έχει να κάνει με τους γνωστικούς πόρους που πρέπει να προσδιοριστούν και να διαχειριστούν προκειμένου να συμμετέχουν στην αποτελεσματικότητα. Σε μία επιχείρηση η διαχείριση της γνώσης πρέπει να διασφαλίζει και να επιδεικνύει την ολοκλήρωση με τις εργασιακές πρακτικές (working practices) και γι' αυτόν τον λόγο απαιτείται η συγκέντρωση των πόρων (accumulation of resources).

Πολλοί (Davenport 1996; Klaila 2000) επιδεικνύουν τη στενή και άμεση διασύνδεση της διαχείρισης της γνώσης με τις ικανότητες που ενδυναμώνονται και αναπτύσσονται με τα κοινά ενδιαφέροντα και με βάση τις γνωστικές διαδικασίες. Όλα αυτά έχουν βέβαια ως απώτερο στόχο και σκοπό την οργανωσιακή ανάπτυξη (Ryan 1995).

Σε άλλους πάλι ορισμούς η διαχείριση γνώσης καθορίζεται ως μία διοικητική λειτουργία, η οποία είναι αναπόσπαστη και προσανατολισμένη στην επίτευξη των ποιοτικών σκοπών. Γι' αυτόν τον λόγο η αξιολόγηση της γνώσης και η αποτελεσματικότητα της καθώς επίσης και η διάχυσή της θεωρείται ότι

βελτιώνει τη λειτουργία της επιχείρησης, τα οικονομικά της καθώς επίσης και τη βιωσιμότητα της (Allee 1997).

Σε αυτήν την κατεύθυνση λοιπόν η συγκέντρωση, η κατανομή, η διάχυση, η διατήρηση, η χρήση και η πρόσβαση της γνώσης είναι κρίσιμες διαδικασίες. Αυτό το συνεχές των διαδικασιών συστηματοποιεί τον τρόπο προώθησης των δυνατοτήτων της επιχείρησης για αποτελεσματική γνώση. Οι διαδικασίες (Zack 1999) και τα εργαλεία (Tiwana 1999) της διαχείρισης της γνώσης τεκμηριώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την εκμετάλλευση των γνωστικών πόρων στο σύνολο του οργανισμού (Civi 2000). Αυτό που απαιτείται από τους manager είναι να χαράξουν μία στρατηγική που να προωθεί την έννοια της διαχείρισης της γνώσης ως κρίσιμης πρακτικής.

Η υποδομή της διαχείρισης της γνώσης είναι μία συλλογή από εργαλεία και τεχνολογίες που καλύπτουν το φάσμα των διαδικασιών της διαχείρισης της γνώσης και της στρατηγικής (Morten, Tierney, Norhia 1999). Η μάθηση και η διάχυση γνώσης αποτελούν μία πρόκληση. Όταν μιλάμε για διαχείριση της γνώσης δεν εννοούμε μόνο το φαινόμενο της διαχείρισης βιβλιοθήκης, που δίνει τη δυνατότητα ανάκτησης και πρόσβασης σε ποικίλους γνωστικούς πόρους. Η συνεχής ανάπτυξη, η πολυσυλλεκτική ευφυΐα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποτελούν τα μόνα ζητούμενα. Οι αποθήκες γνώσης δεν έχουν αποθηκευτικό χαρακτήρα αλλά αποτελούν χαρακτηριστικά για γνώση και για μάθηση. Μέσω της μάθησης βελτιώνεται ο ποιοτικός μηχανισμός της γνώσης και η κοινωνικοποίησή της.

Η διάχυση της γνώσης εξαρτάται από την ανθρώπινη συμπεριφορά, από τις αξίες, τις εμπειρίες, την αντίληψη, το γνωστικό και μορφωτικό επίπεδο του



κάθε εργαζομένου. Η γνώση δεν αποτελεί μία αφαίρεση αλλά επιταχύνει και διευκολύνει τις ικανότητες μας, πολλές φορές μάλιστα είναι και υποκειμενική γιατί ο καθένας αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις γνώσεις που του δίνονται (Maier, Remus 2001).

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαχείριση της γνώσης βελτιστοποιεί μια σειρά από γνωστικούς πόρους, οι οποίοι συχνά δεν είναι σαφείς από τη φύση τους αλλά περιλαμβάνουν και κάποια άλλα στοιχεία που έχουν σχέση με τη συμπεριφορά. Οι στρατηγικές διαχείρισης της γνώσης διασφαλίζουν κάποιους μηχανισμούς οι οποίοι προωθούν το μετασχηματισμό της γνώσης, μέσω των οποίων υποστηρίζεται ένα μοντέλο κύκλου ζωής της διαχείρισης της γνώσης.

Προκειμένου να προβληθεί η στρατηγική διαχείρισης γνώσης είναι σκόπιμο να καλύπτει σε λειτουργικό επίπεδο μια σειρά από φάσεις και λειτουργίες καθεμιά εκ των οποίων απαιτεί τεχνολογική υποστήριξη.

Η χρήση, η δημιουργία, η διατήρηση, η συγκέντρωση, η κατανομή, η διάχυση, η εκμετάλλευση, η αναπαράσταση, η πρόσβαση και η εφαρμογή της γνώσης δημιουργούν πολλές απαιτήσεις και ανάλυση σε όρους τεχνολογικούς αλλά και σε συνάρτηση με τη διαχείριση της γνώσης. Σε στρατηγικό επίπεδο η διαχείριση της γνώσης προσφέρει μεγάλη βοήθεια στα ακόλουθα:

στη διαρκή ανάπτυξη (continuous improvement).

στην κοινωνικοποίηση της πληροφορίας (humanization of information).

στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage).

στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων (development of competencies).

στην πολυσυλλεκτική ευφυΐα (collective intelligence).

## 1.2 Η Διάχυση της Γνώσης στις επιχειρήσεις

Η ανταλλαγή της γνώσης αποτελεί κύριο στοιχείο των συστημάτων διαχείρισης γνώσης (Alavi & Leidner, 2001, Earl,2001). Ο Davenport (1997) ορίζει την ανταλλαγή γνώσης ως μια πράξη εθελοντική η οποία έχει ως προϋπόθεση την συνειδητή συμμετοχή των ατόμων που ανταλλάσσουν τη γνώση. Οι Bartol και Srivastava (2002) ορίζουν την ανταλλαγή γνώσης ως διαδικασία μεταξύ των ατόμων για κοινή χρήση πληροφοριών, ιδεών, προτάσεων και εμπειρογνωμοσύνης. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα η γνώση που μοιράζονται τα άτομα μπορεί να είναι ρητή ή άρρητη. Γνώση στην ουσία είναι η πράξη διάθεσης της γνώσης μέσα σ' έναν οργανισμό (IPE, 2003). Ο Levinthal (1990) διατύπωσε ότι κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ ατόμων που διαθέτουν ποικίλες γνώσεις ενισχύει τη δυνατότητα καινοτομίας του οργανισμού πέρα από τις προσωπικές δυνατότητες του ατόμου για επιτυχία. Ο διαμοιρασμός της γνώσης είναι σημαντικός διότι συνδέει το άτομο με την επιχείρηση εφόσον η γνώση του εργαζόμενου μεταφέρεται μέσα στην επιχείρηση όπου μετατρέπεται σε οικονομική ανταγωνιστική αξία για τον οργανισμό (Hendricks, 1999).

Η ανταλλαγή γνώσης γίνεται αντιληπτή με δύο τρόπους με την προσφορά της γνώσης και με την συλλογή της γνώσης που αναλύεται με τη διάθεση να μοιραστούμε τη γνώση και την προθυμία να λάβουμε τη γνώση (de Vries, van den Hooff, & de Ridder,2006). Ο Hedriks πρότεινε να γίνει επιμερισμός της γνώσης κάτι που αποτελείται από δύο διαδικασίες, οι οποίες είναι η εξωτερίκευση της γνώσης από τους έχοντες τη γνώση και η εσωτερίκευση από αυτούς που αποκτούν τη γνώση.

Παρά τις όποιες δυνατότητες που δίνονται για την ανταλλαγή της γνώσης οι υπάλληλοι δεν είναι πάντα πρόθυμοι να μοιραστούν τις γνώσεις τους για ψυχολογικούς κυρίως λόγους. Ο Szulanski (1996) υποστήριξε ότι ένας από τους σημαντικότερους λόγους απροθυμίας μετάδοσης της γνώσης είναι ο φόβος απώλειας της κυριότητας που έχει ο κάτοχος της καθώς επίσης και η έλλειψη χρόνου λόγω εργασιακού φόρτου αλλά και επιβράβευσης από την διοίκηση των εταιρειών για τη μετάδοση της γνώσης. Γεγονός είναι ότι η ανταλλαγή γνώσης είναι ωφέλιμη τόσο για τον εργαζόμενο, για την εργασιακή και πνευματική του εξέλιξη, όσο και για την επιχείρηση, για την οικονομική της ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της. Τον σπουδαίο ρόλο της διάχυσης γνώσης σε μια επιχείρηση τον έχει ο manager και ο supervisor που θα επιλέξει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διάχυση της γνώσης στις ομάδες εργασίας που επιβλέπει.

### **1.3 Ο ρόλος της ομάδας στην ανάπτυξη και εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης**

Σύμφωνα με τον Forsyth, (από Κάντα Α. μέρος 3ο 1995) «δύο ή και πιο πολλοί που επηρεάζονται διαδοχικά μέσα από κοινωνική αλληλεπίδραση καλούνται ομάδα». Ταυτόχρονα, ο Φαναριώτης Π. (1996) θεωρεί ότι η εργασιακή ομάδα είναι «μια ομάδα ατόμων που συνδέονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο τυπικών και άτυπων σχέσεων, αναπτύσσονται μέσα σε ένα εργασιακό πλαίσιο και δραστηριοποιούνται συντονισμένα προς την κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων». Για τους G. G Homans (από Ζευγαρίδη και Σταματιάδη 1997) ομάδα καλείται «το νούμερο ανθρώπων, που έχουν συχνή επικοινωνία επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού

διαστήματος κι είναι λίγα ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί μ' όλα τα άλλα, πρόσωπο με πρόσωπο και όχι έμμεσα μέσω κάποιου άλλου ατόμου». Επιπλέον, αναφορικά με τον Guzzo και Shea (από Κάντα Α. 1995) «μια αληθής ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: «να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα τόσο από τα μέλη της όσο και από τα μη μέλη που τη γνωρίζουν» επίσης «να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της» και τελικά «να υπάρχει στην ομάδα διαφοροποίηση ρόλων και καθηκόντων».

#### **1.4 Η ιστορική εξέλιξη των ομάδων εργασίας και η συμβολή στη διαχείριση της γνώσης**

Για να κατανοήσουμε τη σημαντικότητα της ομάδας στο χώρο εργασίας, θα ήταν ορθό να αναφέρουμε την συμβολή του Mayo, ιδρυτή του κινήματος των ανθρώπινων σχέσεων για την αύξηση αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων. Όπως αναφέρουν συγκεκριμένα οι Montana P. & Charnov B. (2008), με πειράματα που πραγματοποίησαν στις εγκαταστάσεις του Hawthorne (Σικάγο) το διάστημα 1927- 1932 και που έγιναν γνωστά ως πειράματα Hawthorne συνέβαλαν στην κατανόηση των εργαζομένων για την μειωμένη αποδοτικότητα που έχουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, και την ανάγκη για τη συμμετοχή τους σε μία ομάδα εργασίας, η οποία ήταν απύσα (Dyer, 1984).

Τα αποτελέσματα της έρευνα έδειξαν, ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν αποτέλεσμα από τους ακόλουθους παράγοντες, οι οποίοι ώθησαν τις εταιρείες να εφαρμόσουν την ιδέα των ομάδων εργασίας, για την αποτελεσματική ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων και των κοινωνικών αξιών της επιχείρησης.

Πρώτος και κύριος είναι το περιβάλλον της εργασίας το οποίο πρέπει να είναι ευχάριστο.

Ο επικεφαλής έδειξε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα επιτεύγματα του κάθε εργαζομένου ενώ προβαίνει και στη δημοσίευση των επιδόσεων.

Η ομάδα δεν αισθανόταν πιέσεις. Ανάπτυξη του αισθήματος εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας.

#### **1.4.1 Είδη ομάδας**

Οι ομάδες, σύμφωνα με τους Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2008) χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες: τις τυπικές και τις άτυπες. Επιπλέον, οι τυπικές ομάδες, σύμφωνα με τα λεγόμενα Φαναριώτη Π. (1996:299), υπόκεινται και σε μια ακόμη διάκριση: σε μόνιμες και προσωρινές.

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να αναλύσουμε και να διαχωρίσουμε αυτούς τους δύο τύπους ομάδων καθώς και τις υποκατηγορίες αυτών, που δρουν και εξελίσσονται μέσα στον οργανισμό.

Τυπική ομάδα είναι η ομάδα η οποία έχει δημιουργηθεί με άμεσο στόχο και σκοπό να εκτελεί μια εργασία η οποία έχει από πριν καθοριστεί, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες του οργανισμού. Βασικό μέλημα μιας τυπικής ομάδας είναι η όσο το δυνατόν αποδοτική ολοκλήρωση της εργασίας την οποία έχει αναλάβει ενώ, όπως αναφέραμε και παραπάνω, από τη στιγμή που έχει εξουσιοδοτηθεί αποκλειστικά για να εκπληρώσει συγκεκριμένους στόχους και καθήκοντα μέσα στο οργανισμό οφείλει να εκτελεί την εργασία αυτή με τον πλέον αποτελεσματικότερο τρόπο.

Μέσα στα πλαίσια μιας τυπικής ομάδας υπάγονται, όπως προαναφέραμε, και δύο υποκατηγορίες αυτής, η μόνιμη και η προσωρινή τυπική ομάδα. Μόνιμη ομάδα, είναι η ομάδα εκείνη η οποία βρίσκεται κάτω από την επίβλεψη ενός προϊσταμένου. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται η ομάδα της Διοίκησης, οι διάφορες επιτροπές, τα Συμβούλια του μόνιμου προσωπικού κτλ.

Αντίθετα, μια προσωρινή τυπική ομάδα είναι στην ουσία αυτή η ομάδα η οποία θα δημιουργηθεί με άμεσο στόχο την αποπεράτωση μιας συγκεκριμένης εργασίας ενώ θα σταματήσει να υφίσταται ακριβώς μόλις ολοκληρωθεί η εργασία αυτή. Με άλλα λόγια πρόκειται για ειδικές επιτροπές οι οποίες αποφασίζουν για θέματα τα οποία χρήζουν άμεσης λύσης, ενώ τα μέλη των ομάδων αυτών γνωρίζουν αλλά και συμπεριφέρονται ως μέρη τα οποία μετά την ολοκλήρωση της αποστολής τους θα πάψουν να υφίστανται. Βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων αυτών είναι ότι το χρονικό διάστημα ύπαρξής τους είναι εξ αρχής προκαθορισμένο.

Άτυπη ομάδα θεωρείται η ομάδα η οποία αποτελείται από μέλη τα οποία έχουν κοινούς στόχους και σκοπούς καθώς και κοινές υποχρεώσεις και δραστηριότητες, πάντα προς όφελος του οργανισμού μέσα στον οποίο εργάζονται. Ωστόσο, άτυπη μπορεί να λέγεται και μια ομάδα η οποία έχει κοινά ενδιαφέροντα και εκτός της εργασίας, για παράδειγμα κοινά χόμπι και κοινωνικές δραστηριότητες ή κοινή συμμετοχή σε οργανώσεις. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι η δημιουργία άτυπων ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό συντελεί στη βελτίωση του ηθικού των ατόμων που εργάζονται σε αυτό.

## 1.5 Χαρακτηριστικά της ομάδας

Οι Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2008) αναφέρουν ότι υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά τα οποία παίζουν καταλυτικό ρόλο στη διαμόρφωση της απόδοσης καθώς και τη βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας. Πράγματι, το μέγεθος της ομάδας αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά το οποίο και επιδρά στην απόδοσή της. Η ομάδα δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλη, καθώς αυτό αποτελεί τροχοπέδη στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών της, ούτε όμως και πολύ μικρή καθώς διαφορετικά θα υπάρξει δυσχέρεια στην ολοκλήρωση του έργου το οποίο της έχει ανατεθεί. Με λίγα λόγια το μέγεθος της ομάδας θα πρέπει να είναι τέτοιο έτσι ώστε να διατηρείται σε ικανοποιητικό επίπεδο η επικοινωνία και να υπάρχει η ευχέρεια να γνωρίζονται τα άτομα μεταξύ τους για να μπορέσουν να συνδεθούν με δεσμούς αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της ομάδας είναι η συμπεριφορά αυτής. Με τον όρο συμπεριφορά εννοούμε τη διαμόρφωση ανώτερων και κατώτερων ορίων απόδοσης των ομάδων. Με λίγα λόγια, θα πρέπει να υπάρχει ένας καθορισμός – ένας κανόνας συμπεριφοράς ο οποίος θα είναι κοινός για όλα τα μέλη της ομάδας. Αυτό υπόκειται στην απόφαση και σε αυτό το οποίο θέλει τελικά να ορίσει η διοίκηση: επιθυμεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας; τότε οφείλει να προσδιορίσει πιο είναι το κατώτατο όριο απόδοσης. Από την άλλη, εάν επιθυμεί να αυξήσει το ανώτατο όριο απόδοσης και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα, τότε θα πρέπει να επιφέρει μεταβολές τόσο στο κατώτερο όσο και στο ανώτερο επίπεδο απόδοσης.

Τέλος, το κύρος αναφέρεται ως ένα από τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας μέσα στον οργανισμό. Το πόσο

σημαντική είναι η εργασία την οποία έχει αναλάβει μια ομάδα, η επιτυχία που ενδεχομένως θα έχει καθώς και η εικόνα της κάθε ομάδας αποτελούν παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται το κύρος, ένα από τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν μια ομάδα.

### **1.6 Ο ρόλος του supervisor στην ομάδα εργασίας**

Ο ρόλος του προϊσταμένου σε μια ομάδα εργασίας παίζει ίσως τον σημαντικότερο ρόλο. Ουσιαστικά ο προϊστάμενος είναι ο ενδιάμεσος και συνδετικός κρίκος ανάμεσα στους απλούς εργαζομένους και τη διεύθυνση μιας εταιρίας. Είναι εκείνος που προβλέπει τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν σε μία ομάδα, διακρίνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων εάν υπάρχει και ουσιαστικά είναι εκείνος που έχει την ευθύνη της ομάδας τόσο για την παραγωγικότητα της όσο και για την ανάπτυξή της.

Ένας προϊστάμενος πρέπει να είναι διπλωμάτης και να τα πηγαίνει το ίδιο καλά με τη διοίκηση όσο και με την ομάδα που επιβλέπει. Αν υπάρχει ένα καλό κλίμα ανάμεσα στην ομάδα και στον προϊστάμενο φαίνεται στο αποτέλεσμα της εργασίας. Ουσιαστικά ένας σωστός προϊστάμενος πρέπει να εμπιστεύεται την ομάδα του, να μεταφέρει πληροφορίες χρήσιμες για την εργασία και να γνωρίζει τις δεξιότητες, τις συμπεριφορές και τις γνώσεις των μελών της ομάδας του. Δεν πρέπει να φοβάται ότι κάποιο μέλος της ομάδας ίσως είναι καλύτερο από αυτόν, αλλά πρέπει να αφήνει χρόνο και να επιδιώκει τη διάχυση γνώσης στην ομάδα του με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.



## **Κεφάλαιο 2ο Η συμβολή της διαχείρισης γνώσης στην ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων**

### **2.1 Η διαχείριση της γνώσης και η συμβολή της στην ενδυνάμωση**

Οι πρωτοβουλίες να εμπλακούν οι εργαζόμενοι στη διαχείριση της γνώσης στις οργανώσεις, μέσα από τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι τόσο παλαιές όσο και η βιομηχανική δημοκρατία (Industrial Democracy), και μπορούν να επισημανθούν πίσω στον περασμένο αιώνα (Hancock, Logue, Schiller, 1991; Lichtenstein, Howell, 1993), και τόσο πρόσφατες όσο το χτίσιμο ομάδων (McCann, Galbraith, 1981), η συμμετοχή (Leana, Ahlbrandt, Murrel, 1992) και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Dean, Bowen, 1994; Spencer, 1994; Waldman, 1994). Η πιο πρόσφατη παραλλαγή σε αυτό το θέμα έχει αποκαλεστεί "ενδυνάμωση υπαλλήλων".

Πρέπει να τονιστεί, πάντως, ότι στη βιβλιογραφία για την ενδυνάμωση είναι πολλοί οι συγγραφείς οι οποίοι αντιμετωπίζουν την ενδυνάμωση σαν ένα εξ ολοκλήρου νέο προϊόν της εποχής και παραβλέπουν το ιστορικό της πλαίσιο. Ωστόσο, θα μπορούσε κάποιος να υποστηρίξει ότι αν και η ενδυνάμωση με την σύγχρονη μορφή της απεικονίζει τις πρόσφατες εξελίξεις, η βάση και οι ιδέες που κρύβονται κάτω από αυτήν έχουν πολύ βαθύτερες ρίζες. Η ενδυνάμωση συνδυάζεται σε μεγάλο βαθμό με τη διαχείριση της γνώσης, δεδομένου ότι το πρώτο προάγει το δεύτερο και το αντίθετο.

Κατά τον Wilkinson (1998) η ενδυνάμωση μπορεί να ιδωθεί από πολλές απόψεις ως η "απόρριψη του παραδοσιακού κλασσικού προτύπου διοίκησης το οποίο ήταν συνδεδεμένο με τον Taylor και τον Ford, όπου τυποποιημένα προϊόντα κατασκευάζονταν μέσω των οικονομιών κλίμακας και του

καταμερισμού εργασίας, και οι εργαζόμενοι πραγματοποιούσαν είτε επιμέρους είτε επαναλαμβανόμενες εργασίες”.

Ο Wilkinson (1998), συνεχίζοντας, υποστηρίζει ότι έχουν χρησιμοποιηθεί δύο μεγάλες κατηγορίες επιχειρημάτων για να δικαιολογήσουν τη χρησιμοποίηση της ενδυνάμωσης αλλά και της σχέσης της με τη διαχείριση της γνώσης στους οργανισμούς. Συγκεκριμένα: Ο δημοκρατικός ανθρωπισμός (democratic humanism) που θεωρείται συνήθως ως απάντηση στις υπερβολές της επιστημονικής διαχείρισης και τα προβλήματα της αλλοτρίωσης.

Η άποψη αυτή για την ανθρώπινη φύση μπορεί να φανεί στην εργασία του McGregor και των Θεωριών του X και Y. Η θεωρία X υποθέτει ότι στους εργαζόμενους δεν αρέσει η εργασία τους και αποφεύγουν την ευθύνη και παρακινούνται καθαρά από την οικονομική ανταμοιβή, ενώ η θεωρία Y παίρνει μια θετικότερη άποψη της ανθρώπινης φύσης, υποθέτοντας ότι οι υπάλληλοι θα προτιμούσαν να ασκούν αυτό-έλεγχο και να συμβάλουν στην οργάνωση έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για αυτό-πραγμάτωση (Wilkinson, 1998).

Οι παραπάνω υποθέσεις απεικονίστηκαν επίσης στην εργασία ψυχολόγων ανθρωπιστών όπως ο Maslow με το μοντέλο της ιεράρχησης των αναγκών και επίσης στη θεωρία για την υποκίνηση του Herzberg (Watson, 1995). Η συμμετοχή θα ικανοποιούσε τις ανθρώπινες ανάγκες ανάπτυξης της αυτό-πραγμάτωσης και της εκπλήρωσης και μέσω αυτού του μηχανισμού θα επέφερε αύξηση της υποκίνησης και της απόδοσης. Η διαχείριση της γνώσης, αποτελεί κίνητρο σε έναν οργανισμό και για τον ίδιο και τις ανάγκες ανάπτυξης του και για το προσωπικό, όπου μέσω της διαδικασίας, ενισχύει τις γνώσεις του, βοηθά στη

βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των εργαζομένων ειδικά και γενικά σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Υπάρχει, επίσης, και η οικονομική θεώρηση για την ενδυνάμωση και τη σχέση της με τη διαχείριση της γνώσης που είναι ουσιαστικά πραγματική.

Υποτίθεται, κατ' αρχήν, ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να συμβάλουν στην οργανωτική επιτυχία και δεδομένου ότι είναι πιο κοντά στην κατάσταση της εργασίας είναι σε θέση να προτείνουν βελτιώσεις, τις οποίες η διοίκηση δεν θα μπορούσε να προτείνει λόγω της θέσης της στην ιεραρχία.

Όταν οι εργαζόμενοι θέτονται σε διαδικασία ενδυνάμωσης μειώνεται η ανάγκη ύπαρξης σύνθετων και πραγματικά δυσλειτουργικών συστημάτων ελέγχου και με αυτό τον τρόπο αυξάνεται και η αποδοτικότητα.

Στη δεκαετία του 1980, συνεχίζει ο Wilkinson (1998), το νέο εύκαμπτο παράδειγμα οργάνωσης ενίσχυσε τέτοια επιχειρήματα. Η κίνηση προς τα προσαρμοσμένα προϊόντα με την εύκαμπτη ειδίκευση (Piore, Sabel, 1983) και τις πιο επίπεδες και πιο αδύνατες δομές θεωρήθηκε ως νέα διαδρομή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό σήμανε την εστίαση στην εργατική δύναμη ως πόρο και όχι μόνο ένα κόστος. Η διαχείριση της γνώσης θεωρήθηκε από την πρώτη στιγμή ως βάση ανάπτυξης του οργανισμού. Η βάση αυτή στηρίζεται στο καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο έχει ανάγκη να μαθαίνει να βελτιώνει τις γνώσεις του και μέσα από αυτή τη διαδικασία, να ενδυναμώνεται και να καθιστά τον οργανισμό ως ένα φορέα γνώσης και ανάπτυξης.

Επιπλέον, οι εργασίες θεωρήθηκαν, όμως, πολύ πιο σύνθετες απ' ότι στις ημέρες της επιστημονικής διαχείρισης και άλλαζαν πολύ πιο γρήγορα. Θεωρήθηκε, όμως, ζωτικής σημασίας να επιτύχει τη μεγαλύτερη ευελιξία μέσω

της χρήσης των ανθρώπων. Παρά την προσπάθεια να ελεγχθούν οι υπάλληλοι, πρέπει να τους δοθεί η διακριτικότητα για να παρέχουν την καλύτερη υπηρεσία και να επιτύχουν υψηλότερα πρότυπα της εργασίας.

Αυτό το επιχείρημα υπογράμμισε την ανάγκη για γρηγορότερες αποφάσεις σε μια μεταβαλλόμενη αγορά, με τους υπαλλήλους πιο κοντά στον πελάτη και το προϊόν προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις για τα σχετικά ζητήματα. Όλες αυτές οι θεωρίες μοιράζονται μια κοινή υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι είναι ένας αναξιοποίητος πόρος με τη γνώση και την εμπειρία και το ενδιαφέρον τους να αναμιχθούν που μπορούν να απελευθερωθεί από τους εργοδότες που παρέχουν τις ευκαιρίες και τις δομές για τη συμμετοχή τους.

Επίσης, υποτίθεται ότι η διαχείριση της γνώσης είναι πιθανόν να οδηγήσει στην ικανοποίηση από την εργασία και σε καλύτερες ποιοτικές αποφάσεις και ότι τα οφέλη αφορούν τόσο στους εργοδότες (αυξανόμενη αποδοτικότητα) όσο και στους εργαζόμενους (ικανοποίηση από την εργασία).

Η εμφάνιση της ενδυνάμωσης με την σύγχρονη μορφή της είναι συνδεδεμένη με τη διαχείριση της γνώσης η οποία προέκυψε μόλις στο τέλος της δεκαετίας του 1980. Κάποιοι θεωρητικοί (Wilkinson, 1998) μάλιστα πιστεύουν ότι τα θεμέλια του σύγχρονου κινήματος προς την ενδυνάμωση τέθηκαν με το βιβλίο bestseller των Peters και Waterman “In Search of Excellence”, που δημοσιεύθηκε το 1982. Ένα κεντρικό μήνυμα του βιβλίου ήταν ότι υπάρχει η ανάγκη απομάκρυνσης από τα σκληρά ορθολογιστικά πρότυπα που φτιάχτηκαν από λογιστές και μηχανικούς και υιοθέτησης ενός απλούστερου και περισσότερο διαισθητικού στυλ διοίκησης.

Η παραγωγικότητα μέσω των ανθρώπων, η αυτονομία και το επιχειρηματικό πνεύμα συνοψίζουν τη νέα φιλοσοφία, η οποία όταν συνδυάζεται με την άποψη ότι "ο πελάτης είναι ο βασιλιάς" παρέχει το πλαίσιο της σύγχρονης ιδέας της ενδυνάμωσης. Το μήνυμα ήταν ότι οι επιτυχείς οργανώσεις εστίαζαν στη διοίκηση της κουλτούρας (Gandz, 1990; Jones, Taylor, Nickson, 1997).

Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1980, η επιχειρηματική σκέψη είχε γοητευτεί από την λογική των νέων τρόπων διοίκησης. Υποστηρίχτηκε ότι οι αγορές ήταν τώρα περισσότερο ανταγωνιστικές, εν μέρει εξ αιτίας της παγκοσμιοποίησης του ανταγωνισμού και της φιλελευθεροποίησης από τις κυβερνήσεις, με αποτέλεσμα οι πελάτες να γίνονται πιο απαιτητικοί, από την άποψη της επιλογής, της ποιότητας, του σχεδίου και της υπηρεσίας. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν τη περίοδο αυτή στη προσπάθεια τους να ξεχωρίσουν να επενδύσουν στην τεχνολογική ανάπτυξη, στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας, στην ευρύτερη επένδυση στη διαχείριση της γνώσης.

Κατά συνέπεια, η έμφαση πέρασε από τη χρησιμοποίηση των οικονομιών κλίμακας σε πιο εύκαμπτες και καινοτόμες οργανώσεις που εστίαζαν στη διαχείριση της γνώσης. Αυτή η μετατόπιση αναφέρθηκε ποικιλοτρόπως ως μετά - Φορντισμός, εύκαμπτη ειδίκευση και αδύνατη παραγωγή. Στο νέο διοικητικό πρότυπο δόθηκε έμφαση από συγγραφείς όπως ο Drucker (1988) και ο Kanter (1989), οι οποίοι μιλούσαν για από - γραφειοκρατικοποίηση, διοικητική αποκέντρωση και χρησιμοποίηση project based ομάδων ως μέρος μιας κίνησης προς μια νέα, βασισμένη στη γνώση, οργάνωση.

Η νέα προσέγγιση είχε επιπτώσεις στη διοίκηση των ανθρώπων και οι εργοδότες ωθήθηκαν να απομακρυνθούν από μια προσέγγιση που ήταν βασισμένη στη συμμόρφωση, στην ιεραρχική αρχή και την περιορισμένη συμμετοχή υπαλλήλων, σε μια προσέγγιση με μεγαλύτερη έμφαση στις υψηλές σχέσεις εμπιστοσύνης, ομαδική εργασία και ενδυνάμωση, με αναζήτηση για δέσμευση των υπαλλήλων και χρησιμοποίηση της πείρας του εργατικού δυναμικού (Hyman, Mason, 1995; Walton, 1985).

Η δημοτικότητα αυτής της πρόσφατης προσέγγισης έφτασε στο απόγειο της τη δεκαετία του 1990 και οδήγησε συγγραφείς να τη χαιρετήσουν ως "εποχή ενδυνάμωσης", καθώς οι επιχειρήσεις εμφανίστηκαν να παίρνουν σημαντικά, αισθητά μέτρα προς την απελευθέρωση «των δημιουργικών και καινοτόμων ενεργειών των υπαλλήλων ωφελώντας τους μετόχους μέσω βελτιώσεων στην κατώτατη γραμμή, τους πελάτες μέσω της αξίας και της υπηρεσίας, τους προμηθευτές μέσω αποτελεσματικότερων συμφωνιών συνεργασίας και γενικά μέσω της ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης» (Burke, 1986; Thomas, Velthouse, 1990; Hardy, Leiba-O'Sullivan, 1998).

## **2.2 Ενίσχυση της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσα από την ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης**

Στον αγώνα για επιβίωση σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αναζητούν καινοτόμους τρόπους να ενισχύσουν το δημιουργικό δυναμικό των εργαζομένων τους. Η διάχυση της γνώσης στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελεί μια από τις περισσότερες υποσχόμενες, αλλά και λιγότερο κατανοητές έννοιες στον τομέα των επιχειρήσεων μέχρι σήμερα.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης παίζει η ενδυνάμωση σε επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων (Bowen, Lawler, 1992; Ford, Fottler, 1995).

Οι ορισμοί της ενδυνάμωσης ποικίλουν καθώς η δημοτικότητά της έννοιας είναι μεγάλη. Το γεγονός ότι η έννοια είναι πολυδιάστατη κάνει εξαιρετικά δύσκολη την υιοθέτηση ενός ορισμού που θα την περιγράψει και συνήθως οι περισσότεροι από αυτούς είναι ασαφείς και αόριστοι.

Από το 1990, ο αριθμός άρθρων σχετικά με την "ενδυνάμωση υπαλλήλων" ως βασικό πρωταγωνιστή στην ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων, αλλά και στη μεταμόρφωση του οργανισμού, σε οργανισμό γνώσεων είναι εκρηκτικός (Honold, 1997). Αυτό συμβαίνει, εν μέρει, επειδή ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για να περιγράψει την ατομική πτυχή της έννοιας, όσο και την πτυχή του οργανισμού. Πολλοί ορισμοί για την έννοια που έγιναν είναι αρκετά δημοφιλείς.

Ο όρος ενδυνάμωση, αν και αρκετά σύγχρονος, συνδέεται με παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ. Μερικές από αυτές είναι η ανάθεση καθηκόντων – μεταβίβαση εξουσίας (delegation), η συμμετοχή των εργαζομένων (involvement), η δέσμευση αυτών (commitment) και η υποκίνηση αυτών (motivation). Αν και οι ανωτέρω έννοιες συνδέονται με αυτήν της ενδυνάμωσης δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι ταυτίζονται με αυτήν. Η έννοια της ενδυνάμωσης σε σχέση με τη διαχείριση της γνώσης μπορεί να εξεταστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες (Conger, Kanungo, 1988):

Η Ενδυνάμωση ως Διαδικασία: αναφέρεται σε ένα συντονισμένο συνδυασμό δράσεων σε επίπεδο μεταβίβασης ευθυνών, παρακίνησης και

ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη απόδοση. Η διαχείριση της γνώσης συμβάλει στην ενδυνάμωση και το αντίθετο

Η Ενδυνάμωση ως κατάσταση – αποτέλεσμα: αναφέρεται σε συναισθήματα που αναπτύσσει ο εργαζόμενος.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις της έννοιας της ενδυνάμωσης και η προσπάθεια ορισμού αυτής από διάφορους ερευνητές είναι πολλές και για τις δύο κατηγορίες – προσεγγίσεις της έννοιας.

### ***2.2.1 Η Ενδυνάμωση ως διαδικασία ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης***

Η Ενδυνάμωση ως μέσω ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης αλλά και το αντίθετο μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε διαδικασία από την οποία ο έλεγχος των ανθρώπων, είτε συλλογικός είτε μεμονωμένος, πάνω στις ζωές τους αυξάνεται (Somerville, 1998). Η ενδυνάμωση μπορεί να γίνει αποδεκτή, ως μια αύξηση στην επιρροή και τον έλεγχο μέσω της απόκτησης γνώσης και δεξιοτήτων (Lyons, Smuts, Stephens, 2001).

Η ενδυνάμωση αποτελεί τη διαδικασία με την οποία δίδεται στο προσωπικό πραγματική εξουσία πάνω στην εργασία προκειμένου να επιτύχει συνεχή βελτίωση και ικανοποίηση από την εργασία σε μια οργανωτική απόδοση για καλύτερα ποιοτικά προϊόντα και εξυπηρέτηση πελατών, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστική.

Σύμφωνα με τον Brymer (1991), ενδυνάμωση είναι η διαδικασία με την οποία δίνεται στο προσωπικό μεγαλύτερη εξουσία ή δύναμη να αποκεντρώσει τη διαδικασία λήψης απόφασης και να συμμετέχει στη διαδικασία διαχείρισης της



γνώσης, χωρίς αναφορά στα πιο υψηλά επίπεδα και για τα οποία το καθιστά υπεύθυνο, ενώ οι διευθυντές δίνουν περισσότερη διακριτικότητα και αυτονομία στο προσωπικό για την επαφή του με τον πελάτη.

Κατά τους Blanchard, Carlos και Randolph (2000), η ενδυνάμωση αποτελεί «μια τεχνολογία αιχμής η οποία παρέχει το στρατηγικό πλεονέκτημα που αναζητούν οι επιχειρήσεις και την ευκαιρία που επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Είναι το μέσο για να αρχίσουν τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν σαν μέτοχοι της εταιρίας στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας της».

Επιπλέον, καθορίζουν την ενδυνάμωση ως τη διαδικασία με την οποία έχεις την ελευθερία να ενεργήσεις, αλλά έχεις και την ευθύνη για τα αποτελέσματα, πράγματα αναπόσπαστα στην ανάπτυξη της διαχείρισης της γνώσης. Θεωρούν ότι αυτή η ελευθερία μπορεί να επιτευχθεί από την ηγεσία με το μοίρασμα της πληροφόρησης με όλους, τη δημιουργία αυτονομίας μέσω της σκιαγράφησης ορίων και την αντικατάσταση των ιεραρχιών με αυτοδιοικούμενες ομάδες.

Συνεχίζοντας, κατά τον Vecchio (1995), ενδυνάμωση είναι ένα σύνολο υποκινητικών τεχνικών που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση υπαλλήλων μέσω των αυξανόμενων επιπέδων συμμετοχής υπαλλήλων και αυτό – προσδιορισμού.

Ο Gandz (1990) γράφει πως «ενδυνάμωση σημαίνει ότι η διοίκηση παραχωρεί το δικαίωμα της λήψης γνώσης ή έγκρισης στους υπαλλήλους όπου, παραδοσιακά, τέτοιο δικαίωμα ήταν ένα διοικητικό προνόμιο». Ο Malone (1997) όταν αναφέρεται στην ενδυνάμωση, εννοεί την «ανάθεση των αρμοδιοτήτων που επιτρέπει στους ανθρώπους στα χαμηλότερα οργανωτικά στρώματα να λάβουν

αποφάσεις και εν τούτοις η ενδυνάμωση σημαίνει περισσότερο από απλά ανάθεση».

Οι Bowen και Lawler αναφέρουν ότι: «ορίζεται η ενδυνάμωση σε συνδυασμό με τη διαχείριση της γνώσης σαν το μοίρασμα με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής τεσσάρων οργανωτικών συστατικών: πληροφόρηση για την απόδοση της οργάνωσης, γνώση που επιτρέπει στους υπαλλήλους να καταλάβουν και να συμβάλουν στην οργανωτική απόδοση». Ενώ τα άλλα δύο συστατικά που οι Bowen και Lawler (1992) αναφέρουν είναι, «οι ανταμοιβές βασισμένες στην απόδοση της οργάνωσης και η δύναμη να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την οργανωτική κατεύθυνση και την απόδοση».

Σε ένα πιο πρόσφατο άρθρο, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι, «η έρευνα προτείνει ότι η ενδυνάμωση υπάρχει όταν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές που διανέμουν τη δύναμη, τις πληροφορίες, τη γνώση και τις ανταμοιβές σε όλη την οργάνωση» (Bowen, Lawler, 1992). Οι Bowen & Lawler συνεχίζουν λέγοντας ότι, «εάν οποιοδήποτε από τα τέσσερα στοιχεία είναι μηδέν, τίποτα δεν συμβαίνει να ανακατανεμίσει αυτό το συστατικό, και η ενδυνάμωση θα είναι μηδέν» (Bowen, Lawler, 1992).

Οι Conger και Kanungo (1988), από την άλλη πλευρά, είδαν την ενδυνάμωση σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, ως το σύνολο των απαραίτητων προϋποθέσεων για ουσιαστική υποκίνηση. Οι Conger και Kanungo (1988) αναφέρουν, επίσης, στην βιβλιογραφική τους επισκόπηση ότι, «οι μελετητές έχουν υποθέσει ότι η ενδυνάμωση είναι η διαδικασία από την οποία ένας ηγέτης ή ένας διευθυντής μοιράζεται τη δύναμή του με τους υφισταμένους. Η δύναμη, σε αυτό το πλαίσιο, ερμηνεύεται ως κατοχή της επίσημης εξουσίας ή του ελέγχου

πάνω στους πόρους της οργάνωσης. Αυτός ο τρόπος της μεταχείρισης της έννοιας της ενδυνάμωσης, από μια προοπτική διοικητικής πρακτικής είναι τόσο κοινός που συχνά η συμμετοχή υπαλλήλων εξισώνεται απλά με την ενδυνάμωση». Ωστόσο, σημειώνουν ότι, «πιστεύουμε ότι αυτή η προσέγγιση έχει σοβαρά ελαττώματα».

Έτσι, οι συγγραφείς προτιμούν να στηρίζουν αυτόν τον ορισμό: «ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία εμπλουτισμού των συναισθημάτων της αυτό-αποτελεσματικότητας στα μέλη της οργάνωσης μέσω του προσδιορισμού των όρων που υποθάλπουν την αδυναμία και μέσω της αφαίρεσής τους μέσω των επίσημων οργανωτικών πρακτικών και των άτυπων τεχνικών παροχής αποτελεσματικής πληροφόρησης» (Conger & Kanungo, 1988).

Στο σημείο αυτό υπονοούνται οι νέοι ρόλοι για τους διευθυντές και τους επιβλέποντες, που αφορούν, την εξάλειψη των καταστάσεων που ενθαρρύνουν την αδυναμία και παροχή της ανατροφοδότησης για την απόδοση, ή αλλιώς mentoring.

Προκειμένου να υποκινηθούν οι υπάλληλοι ώστε να τεθούν σε διαδικασία ενδυνάμωσης και να εμπλακούν στα προγράμματα επιχειρησιακής γνώσης, πρέπει να δοθεί η δύναμη, η γνώση, οι πληροφορίες, και οι ανταμοιβές που είναι σχετικές με την απόδοση της επιχείρησης σε όλους τους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα (Mohrman, Lawler, Ledford, 1996).

### ***2.2.2 Διαχείριση γνώσης και Ενδυνάμωση ως κατάσταση – αποτέλεσμα***

Η Spreitzer (1995) αναφέρει ότι: «η ενδυνάμωση σε σχέση με τη γνώση ορίζεται ως ένα υποκινούμενο κατασκευάσμα που φανερώνεται σε τέσσερα

πεδία: έννοια, ικανότητα, αυτό-εξουσία και αντίκτυπος. Τα τέσσερα πεδία μαζί απεικονίζουν έναν ενεργό, παρά έναν παθητικό, προσανατολισμό προς ένα ρόλο εργασίας». Η Spreitzer συνεχίζει σημειώνοντας ότι (Spreitzer, 1995): «οι τέσσερις διαστάσεις υποστηρίζεται ότι συνδυάζονται προσθετικά για να δημιουργήσουν το συνολικό προϊόν της ενδυνάμωσης. Με άλλα λόγια, η έλλειψη οποιασδήποτε διάστασης θα ξεφουσκώσει, αν και δεν θα εξαφανίσει πλήρως, τον συνολικό βαθμό της αίσθησης ενδυνάμωσης».

Οι Vogt και Murrell (1990) καθορίζουν την ενδυνάμωση ως «την ανάπτυξη των δικαιωμάτων ενίσχυσης των γνώσεων των ανθρώπων στις οργανώσεις και τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους μέσω της ομαδικής εργασίας, της κατάρτισης, της διανομής και της συνεργασίας».

Ένας ακόμη ορισμός έρχεται αυτή τη φορά από τον Block (1987), ο οποίος περιγράφει την ενδυνάμωση ως κατάσταση του μυαλού, καθώς επίσης και ως αποτέλεσμα της θέσης, των πολιτικών, και των πρακτικών. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι «το να νιώθεις ενδυναμωμένος σημαίνει πολλά πράγματα. Αισθανόμαστε ότι η επιβίωσή μας είναι στα χέρια μας. Έχουμε έναν ελλοχεύοντα σκοπό και δεσμευόμαστε στην επίτευξη εκείνου του σκοπού, τώρα».

Ο Caudron (1995) αντιλαμβάνεται την ενδυνάμωση, «όταν οι υπάλληλοι εξουσιάζουν, κατέχουν τις εργασίες τους, όταν είναι σε θέση να αξιολογήσουν και να επηρεάσουν τη ατομική τους επιτυχία, καθώς επίσης και την επιτυχία των τμημάτων τους και των επιχειρήσεών τους».

Οι Quinn & Spreitzer (1997), αναφέρουν, «η ενδυνάμωση πρέπει να καθοριστεί από την άποψη των θεμελιωδών πεποιθήσεων και των προσωπικών προσανατολισμών. Οι ενδυναμωμένοι άνθρωποι έχουν την αίσθηση της

αυτοδιάθεσης, έχουν την αίσθηση της σημασίας, έχουν την αίσθηση της ικανότητας και την αίσθηση του αντίκτυπου».

Καταλήγοντας, αναφέρονται οι ορισμοί και κάποιων θεωρητικών, οι οποίοι βλέπουν την έννοια της ενδυνάμωσης μέσα από την σκοπιά της ομαδικής εργασίας και της γνώσης. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι Rothstein και Gorden (1995), οι οποίοι καθορίζουν την ενδυνάμωση ως εξής: «Ενδυνάμωση είναι μια πράξη δόμησης ανάπτυξης και αύξησης της γνώσης, μέσω της συνεργασίας, της διανομής και της εργασίας με άλλους». Με άλλα λόγια, ενδυνάμωση σημαίνει: «Διοίκηση των οργανώσεων με συνεργασία, όπου οι εργαζόμενοι έχουν φωνή» (Gorden, 1995).

### ***2.2.3 Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης για την ενδυνάμωση του άτομο***

Η διαχείριση της γνώσης σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση του ατόμου έχει μερικά πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως με την ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς και με την παρατηρούμενη μείωση του άγχους στους εργαζόμενους. Μερικά ακόμη σημαντικά πλεονεκτήματα για το άτομο σύμφωνα με την Spreitzer (1995), είναι:

Η αίσθηση νοήματος, η οποία αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τη δουλειά τους γιατί αυτή έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση. Κατά συνέπεια, το άτομο δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον και προσπαθεί ακόμα περισσότερο για τη δουλειά του.

Η αίσθηση ικανότητας αφορά στην αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου και σε στοιχεία, όπως επιμονή και διάθεση για ανάληψη πρωτοβουλιών, με απώτερη

συνέπεια την απόδοση του. Σε αντίθεση, η μειωμένη αίσθηση ικανότητας μπορεί να οδηγήσει σε φόβο και μη ανάληψη καινούργιων καθηκόντων και προσπαθειών για επαγγελματική ανέλιξη. Επιπλέον, η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την παρακίνηση εκ των έσω, από τη στιγμή που ικανοποιεί άμεσα τις ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του εργαζομένου. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι η συγκεκριμένη αίσθηση μειώνει την προδιάθεση του εργαζόμενου για άγχος, ένταση, στρες.

Η αίσθηση αυτό - προσδιορισμού δεσμεύει και προδιαθέτει τους εργαζόμενους περισσότερο για καλύτερα αποτελέσματα, αφού η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης γνώσεων και αποφάσεων, η ελευθερία στο θέμα των πρωτοβουλιών και η σχετική αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τα πράγματα κι έτσι να καταλαβαίνουν καλύτερα γιατί και πώς πρέπει να γίνει η δουλειά τους και να αισθάνονται υπεύθυνοι για τα αποτελέσματά τους. Επιπρόσθετα, η αίσθηση αυτό - προσδιορισμού αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού πλέον αισθάνονται πως είναι σημαντικοί, δημιουργικοί και ολοκληρωμένοι. Σε αυτή την περίπτωση, όπως και στην προηγούμενη, η αίσθηση αυτό - προσδιορισμού μειώνει το άγχος, αφού τα άτομα δεν αισθάνονται τόσο έντονη την πίεση του ελέγχου από εξωτερικούς παράγοντες.

Η αίσθηση επιρροής. Η θεωρία των προσδοκιών σημειώνει πως όταν τα άτομα πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα μέσα στο οποίο δουλεύουν και τα αποτελέσματα του, τότε αυξάνεται η διάθεση τους, προκειμένου να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να επηρεάσουν στην ουσία τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του, μέσα από τη δική τους τη

δουλειά. Ενώ, από την άλλη πλευρά, τα άτομα που πιστεύουν ότι η δουλειά τους δεν έχει επιπτώσεις στα αποτελέσματα του οργανισμού, δεν έχουν την ίδια διάθεση να προσπαθήσουν και να αποδώσουν. Κάποια άλλα πλεονεκτήματα, τα οποία αναφέρουν άλλοι συγγραφείς έχουν να κάνουν με: αυξημένη υποκίνηση (Kappelman, and Prybutok, 1995), αυξημένη προσωπική ισχύ (Dodd, Gutierrez, 1990), αυξημένη υπευθυνότητα (Shearer, Fagin, 1994), αυξημένη προσωπική δύναμη και αίσθηση αυτό - αποτελεσματικότητας, αυξημένες ικανότητες για επίτευξη πλήρους προσωπικής δυναμικότητας (Crawford, 1995), εμπιστοσύνη στην οργάνωση.

Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης μπορεί να αυξήσει την αυτό-αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων (Conger, Kanungo, 1988), δεδομένου ότι τους επιτρέπει να αποφασίζουν κατά την κρίση τους για τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορεί να εκτελεστεί μια εργασία (Gist, Mitchell, 1992). Έρευνες, επίσης, έχουν δείξει ότι η επιρροή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων (Niehoff, Enz, Grover, 1990) και η αυτονομία στόχου (Brown, Peterson, 1993) συσχετίζονται με την αυξανόμενη ικανοποίηση από την εργασία και το μειωμένο άγχος. Η ενδυνάμωση, επίσης, δημιουργεί στους υπαλλήλους μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα (Scott, Bruce, 1994).

Τα ενδυναμωμένα άτομα λειτουργώντας κάτω από αυτές τις ιδιαίτερες συνθήκες της διαχείρισης της γνώσης χαρακτηρίζονται από κάποια στοιχεία και αναπτύσσουν μερικές στάσεις και συμπεριφορές. Πιο συγκεκριμένα (Conger, Kanungo, 1988):

Έχουν μάθει να παίρνουν αποφάσεις και δεν φοβούνται να τις παίρνουν, καθώς και δεν φοβούνται να παίρνουν πρωτοβουλίες και ρίσκα και γίνονται πιο αποφασιστικοί.

Προτείνουν ελεύθερα λύσεις και ιδέες και γίνονται δημιουργικά και καινοτόμα άτομα που μπορούν και επιχειρηματολογούν και έχουν αυξημένη αυτοπεποίθηση ότι θα επιτύχουν.

Διακρίνονται για την υψηλή υπευθυνότητα και τη δέσμευση που δείχνουν στον οργανισμό και στη δουλειά τους και αισθάνονται συνυπεύθυνοι για τα αποτελέσματα του οργανισμού.

Έχουν θετική διάθεση και χρησιμοποιούν την κριτική προς όφελός τους και την εκπαίδευση για να βελτιωθούν.

Πιστεύουν πως η δουλειά τους είναι πολύ σημαντική.

Δεν αισθάνονται ότι είναι αποκομμένοι από τα κέντρα εξουσίας.

Η συνεργασία με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους είναι πιο αποτελεσματική.

Είναι πιο ευπροσάρμοστοι στις εξελίξεις και στις αλλαγές, τις οποίες αντιμετωπίζουν θετικά.

Είναι προσανατολισμένοι σχετικά με τους στόχους τους και ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πώς.

Αισθάνονται πως είναι οι κυρίαρχοι του εαυτού τους και της δουλειάς που κάνουν.

Το ηθικό τους είναι υψηλό, έχουν μειωμένα συμπτώματα άγχους, έντασης και στρες και η αυτό – εκτίμησή τους είναι υψηλή, όπως και η συνολική ικανοποίηση από τη δουλειά τους.



#### **2.2.4 Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης της γνώσης για την ενδυνάμωση του οργανισμού**

Τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης γνώσης για την οργάνωση είναι πολλά: Ο ενθουσιασμός, το υψηλό ηθικό, και η αύξηση της δημιουργικότητας και αποτελεσματικότητας των ατόμων σε έναν οργανισμό οδηγούν σε αυξανόμενη παραγωγικότητα, περισσότερο ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, καλύτερη ομαδική εργασία και εξυπηρέτηση πελατών και επομένως ανταγωνιστική θέση για τον οργανισμό (Scott, Bruce, 1994).

Ο Kanter (1979) αναφέρει ότι «η δύναμη του οργανισμού μπορεί, εν μέρει, να αυξηθεί με τη διανομή. Με την ενδυνάμωση των άλλων ένας ηγέτης δεν μειώνει τη δύναμή του, αλλά αντί αυτού μπορεί να την αυξήσει - ειδικά εάν ολόκληρη η οργάνωση αποδίδει καλύτερα». Ο Kanter έχει την άποψη ότι «η παραγωγική ικανότητα των εθνών, όπως οι οργανώσεις, αυξάνεται εάν η βάση των ικανοτήτων αναβαθμίζεται. Οι άνθρωποι με τα εργαλεία, τις πληροφορίες και την υποστήριξη να παίρνουν περισσότερο ενημερωμένες αποφάσεις και να ενεργούν γρηγορότερα, μπορούν συχνά να κατορθώσουν περισσότερα.

Ωστόσο, παρά την πλούσια φιλολογία αναφορικά με τα οφέλη της διαχείρισης της γνώσης και συσχέτιση της με την ενδυνάμωση, υπάρχουν και εκείνοι που αντιμετωπίζουν την έννοια σαν μια παλιά φόρμουλα σε μια νέα συσκευασία, καταγγέλλουν τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και επισημαίνουν τους πιθανούς κινδύνους και τα μειονεκτήματα της έννοιας όπως είναι η απώλεια ελέγχου από τη διοίκηση, η υπερβολική εμπιστοσύνη, η κατάχρηση και η λαθεμένη κρίση (Gandz, 1990; Umiker, 1992).

Προβληματισμός υπάρχει επίσης από κάποιους αναφορικά με την σημαντική προσπάθεια που απαιτείται για την δημιουργία μιας κουλτούρας

ενδυνάμωσης, τις οργανωτικές αλλαγές που απαιτούνται, την απόκτηση νέων ικανοτήτων τόσο από τους Διοικούντες όσο και από τους εργαζόμενους στην οργάνωση, και την επένδυση που χρειάζεται σε εκπαίδευση για να γίνει κάτι τέτοιο.

Η διαχείριση της γνώσης σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση, εκφράζει τις σύγχρονες αναγκαιότητες και πρακτικές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σχετικά με τη διοίκηση των ανθρώπων και είναι σημαντικό να ακολουθείται για τους εξής λόγους (Gandz, 1990):

Πρωταρχικά, ο δυναμισμός, και ο υψηλός ανταγωνισμός υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να λειτουργούν ευέλικτα, καθώς και να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις πιέσεις της αγοράς με ταχύτητα, να καινοτομούν και να επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις στο κόστος, την ποιότητα των προϊόντων και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Κάτι τέτοιο, λοιπόν, είναι αδύνατο να επιτευχθεί διοικώντας το προσωπικό με αυστηρούς ελέγχους και μηχανισμούς, όπως η γραφειοκρατία και η ιεραρχία, οι οποίοι περιορίζουν αισθητά τη διάθεση των ανθρώπων για πρωτοβουλία, δημιουργικότητα και εμποδίζουν την ευελιξία και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων στο χρόνο και στο επίπεδο που συμβαίνουν. Η ενδυνάμωση μπορεί να είναι η λύση για τέτοιου είδους καταστάσεις, όπου είναι αναγκαία η υποκατάσταση των αυστηρών ελέγχων με μηχανισμούς αυτοελέγχου.

Επιπλέον, στις σημερινές συνθήκες που επικρατούν στον επιχειρησιακό τομέα, η συνεχής αύξηση της κίνησης των γνώσεων και των μέσων μετάδοσης, μέσω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, κάνουν απαραίτητη τη συνεχή

εκπαίδευση των εργαζομένων, αφού οι γνώσεις και οι ικανότητές τους αποτελούν βασική προϋπόθεση για ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι γενικότερες αλλαγές που έχουν επέλθει τις τελευταίες δεκαετίες στις ζωές των ανθρώπων, έχουν αλλάξει και τις ανάγκες των ανθρώπων και ο βαθμός ικανοποίησής τους, καθώς ενδεχομένως και η ιεράρχησή τους. Πλέον, οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε τέτοιο βαθμό που η ικανοποίησή τους δεν αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> Η διαδικασία ανάπτυξης της διαχείρισης γνώσεων στους οργανισμούς**

Αφού ξεκινήσει η διαδικασία της αλλαγής προς τη διαχείριση της γνώσης παρουσιάζεται πάντα ένα φαινόμενο που σχετίζεται με το άγχος που δημιουργεί μία τέτοια νέα αλλαγή. Η πρόκληση της γνώσης αποδεικνύεται πιο δύσκολη από ότι φάνταζε αρχικά, καθώς όλοι υποτιμούν το πόσο δύσκολη είναι η διαδικασία αλλαγής από τις παλιές ιεραρχικές συνήθειες στις νέες συνήθειες της ενδυνάμωσης. Επιπρόσθετα, πολλοί υποτιμούν πόσο δύσκολο είναι να αλλάξουν τα διάφορα οργανωτικά συστήματα που έχουν δημιουργηθεί για να υποστηρίξουν μια ιεραρχική επιχείρηση σε συστήματα που υποστηρίζουν την ενδυνάμωση (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

### **3.1 Διαδικασία μετάβασης**

#### ***3.1.1 Κλειδί 1<sup>ο</sup>: Παροχή περισσότερων πληροφοριών***

Η αλλαγή χρειάζεται αρκετό χρόνο για να επιτευχθεί και αυτό είναι κάτι που εκνευρίζει ορισμένους ανθρώπους, οι οποίοι θέλουν να βρεθούν απευθείας στην καινούργια κατάσταση χωρίς να περάσουν από το ενδιάμεσο στάδιο. Το πρόβλημα είναι, όμως, ότι η αλλαγή από την ιεραρχική νοοτροπία του παρελθόντος στη διαχείριση της γνώσης σημαίνει και την αφομοίωση διαφορετικών ιδεών και γι' αυτό είναι σημαντικό να προλαμβάνονται καταστάσεις εκνευρισμού και απογοήτευσης. Τα ερωτήματα που αρχίζουν να έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με προσωπικά ζητήματα ή εφαρμογής πρέπει να απαντηθούν, έτσι ώστε να μην υπάρχουν απορίες. Ενδεικτικά, ορισμένες τέτοιες ερωτήσεις είναι (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000):

Πώς θα με επηρεάσει όλη αυτή η αλλαγή; Θα κερδίσω ή θα χάσω;

Μόνο εγώ αναρωτιέμαι αν θα μπορέσω να κάνω την αλλαγή; Πώς θα βρω το χρόνο;

Δεν είμαι σίγουρος πώς θα με βοηθήσει αυτή η πρόσθετη ευθύνη. Τι έχω να κερδίσω εγώ;

Πόσο καιρό θα μας πάρει να φτάσουμε σε έναν οργανισμό γνώσης; Πότε θα αρχίσει να μειώνεται ο εκνευρισμός και η απογοήτευσή μου;

Αυτό συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις ή εμείς έχουμε ιδιαίτερες δυσκολίες;

Τέτοιου είδους ερωτήσεις αντικατοπτρίζουν τις αμφιβολίες των εργαζομένων για τον εαυτό τους, για τους άλλους και για τη διαδικασία. Θα ήταν χρήσιμο, λοιπόν, σε αυτή την περίπτωση να υπενθυμίζεται σε όλους πώς θα επωφεληθούν από τη διαχείριση της γνώσης αποκτώντας μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στη δουλειά τους. Είναι απαραίτητο να τονιστεί στους υπευθύνους ότι θα επωφεληθούν εφόσον οι εργαζόμενοι λειτουργούν σαν μέλη μιας ομάδας και μοιράζονται τις ευθύνες για την επίτευξη κοινών στόχων και αποτελεσμάτων.

Επίσης, σε αυτό το στάδιο είναι σημαντική η παρακολούθηση της ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στα μέλη των ομάδων και τους υπευθύνους, δηλαδή εδώ είναι που οι υπεύθυνοι πρέπει να ακούσουν πραγματικά τους εργαζόμενους και τις ανησυχίες τους. Ένας σωστός υπεύθυνος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις αρχές της Καταστασιακής Ηγεσίας και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του για να καθοδηγεί και να ακούει, πράγματα πολύ σημαντικά σε αυτό το στάδιο.

Η παροχή πληροφοριών είναι ακόμη ένας αποτελεσματικός τρόπος για να δημιουργηθεί ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας στους εργαζομένους. Σε αυτό το στάδιο της αλλαγής, όταν εμφανίζονται αμφιβολίες και εκνευρισμός για το πόσο θα διαρκέσει η αλλαγή αυτή και πόσο δύσκολη πρόκειται να είναι, η παροχή περισσότερων γνώσεων θα βοηθήσει τους εργαζομένους να βγουν από την απογοήτευση που νιώθουν (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000). Προτείνεται να δίνονται περισσότερες ευαίσθητες πληροφορίες και να ερωτώνται οι εργαζόμενοι τι άλλο χρειάζονται προκειμένου να λειτουργήσουν ενδυναμωμένα. Ένας διάλογος γύρω από την ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να αποβεί εξαιρετικά χρήσιμος σε αυτό το σημείο.

Όταν πλέον η συμμετοχή των εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο θα πρέπει να ανταμειφθούν με κάποιο τρόπο, είτε δίνοντας ευκαιρίες ιδιοκτησίας, είτε κάποιο bonus. Η αίσθηση ιδιοκτησίας που έχουν ήδη αποκτήσει πρέπει να στηριχτεί στη δυνατότητα να αποκτήσουν και πραγματική ιδιοκτησία στην επιχείρηση για να νιώσουν πραγματικά ενδυναμωμένοι. Βέβαια, αυτό σημαίνει πως η ηγεσία θα πρέπει να παραδώσει ένα μέρος του ελέγχου που έχει στους εργαζομένους παραχωρώντας τους μετοχές της εταιρίας. Αυτό, όμως, επίσης, σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πλέον θα έχουν μια πραγματική αίσθηση ευθύνης απέναντι στην πρόοδο που έχουν πετύχει και στο ρίσκο των δυσκολιών που μπορεί να συναντήσει η εταιρία. Καθώς αποκτούν όλο και μεγαλύτερη ικανότητα να επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα, θα πρέπει να δουν τη σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στην απόδοση και την ανταμοιβή. Η ευθύνη που έρχεται με την αύξηση της γνώσης πρέπει να συνοδεύεται από μηχανισμούς υποστήριξης και σε

προσωπικό επίπεδο και σε επιχειρησιακό επίπεδο (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

### ***3.1.2 Κλειδί 2<sup>ο</sup>: Διεύρυνση ορίων για δημιουργία περισσότερης αυτονομίας και υπευθυνότητας***

Λόγω του γεγονότος ότι η διαδικασία της ενίσχυσης της γνώσης είναι άγνωστη στους υπαλλήλους, είναι πολύ πιθανόν να νιώσουν χαμένοι σε κάποιο σημείο της διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, καλό θα ήταν να υπάρχουν κάποιες κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να μην δημιουργηθεί αυτό το αίσθημα στους υπαλλήλους, οι οποίοι θέλουν να γνωρίζουν πώς τα πηγαίνουν και ποια θα είναι η συνέχεια της διαδικασίας (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Πραγματικά, σε αυτό το στάδιο υπάρχει η πιθανότητα οι υπάλληλοι να αποπροσανατολιστούν και να χάσουν από την προσοχή τους τι είναι η γνώση και τι προσπαθούν να επιτύχουν τελικά. Σκέπτονται κατά βάση τα προβλήματα που έχουν προκύψει από την ανάθεση περισσότερων ευθυνών και όχι τα μελλοντικά οφέλη που απορρέουν από την διαδικασία ενδυνάμωσης των γνώσεων τους, μέσα από τη παρακολούθηση σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Στην περίπτωση αυτή πρέπει οι μάνατζερ να είναι κοντά στους υπαλλήλους και να ακούν τους προβληματισμούς τους, προσφέροντας ενθάρρυνση και προσανατολισμό.

Επίσης, ένας αποτελεσματικός τρόπος για να οριστούν τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να ενεργούν οι υπάλληλοι είναι η αναζήτηση και αναγνώριση των λαθών που γίνονται, αφού οι εργαζόμενοι ενεργούν ξέροντας ότι είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των πράξεων τους. Σημαντικό είναι, επίσης, ότι θα πρέπει να γίνονται και ενθαρρυντικές κινήσεις παρά την επισήμανση του λάθους,

προκειμένου ο υπάλληλος να νιώθει ότι επιβραβεύεται η προσπάθειά του παρόλο το λάθος που μπορεί να έγινε (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Επιπλέον, οι υπάλληλοι σε αυτό το στάδιο εκφράζουν την ανάγκη να ελέγχουν συγκεκριμένες πράξεις, να έχουν ευθύνες και ξεκάθαρο στόχο. Ειδικά σε σχέση με τους στόχους, είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαροι γιατί εκεί βασίζεται η καλή απόδοση σε μεγάλο βαθμό. Έχοντας ήδη περισσότερες πληροφορίες και περισσότερη πείρα, αυτό που χρειάζονται είναι να τους διευκρινισθεί πώς θα γίνει να ενεργούν αυτόνομα και υπεύθυνα ταυτόχρονα.

Με την συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων, οι υπάλληλοι νιώθουν πιο ενεργά εμπλεκόμενοι στην εταιρία και πιο υπεύθυνοι, κάτι που προϋποθέτει η διαδικασία της γνώσης. Είναι επίσης ένας μηχανισμός που επιβεβαιώνει τον αδιαμφισβήτητο σημαντικό ρόλο που παίζουν οι υπάλληλοι σε ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης. Όταν η ηγεσία ζητάει την γνώμη των υπαλλήλων μπορεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι στη διαδικασία και στην εταιρία γενικά και από την άλλη μεριά οι υπάλληλοι νιώθουν ότι είναι σημαντικοί καθώς ερωτώνται για σημαντικά ζητήματα που αφορούν την βελτίωση της εταιρίας.

### ***3.1.3 Κλειδί 3<sup>ο</sup>: Οι Ομάδες Αναλαμβάνουν πιο Ιεραρχικούς Ρόλους***

Σε αυτό το στάδιο της αποθάρρυνσης, οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν ότι μόνο εκείνοι έχουν ανησυχίες, χωρίς να συνειδητοποιούν ότι και οι άλλοι γύρω τους αντιμετωπίζουν τους ίδιους προβληματισμούς και τις ίδιες ανησυχίες. Σχετικά ερωτήματα που μπορεί να τους απασχολούν είναι τα εξής (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000):



Αναρωτιέμαι αν οι άλλοι νιώθουν εξίσου αμήχανα και παράξενα μ' εμένα γι' αυτές τις αλλαγές.

Παλιά ήξερα τι συμβαίνει και πώς να κάνω τη δουλειά μου. Τώρα νιώθω χαμένος και δεν ξέρω πώς να κάνω αυτά που πρέπει.

Δεν είμαι σίγουρος αν έχω τις δεξιότητες που χρειάζονται σε μια κουλτούρα ενδυνάμωσης.

Όλα αυτά είναι ρητορείες ή θα ανταμειφθώ όντως αν πάρω πρωτοβουλίες και δείξω σωστή κρίση;

Τέτοιου είδους ερωτήματα απασχολούν τους εργαζόμενους σε μεγάλο βαθμό, αλλά οι φωνές που ακούγονται πιο συχνά σε αυτό το στάδιο είναι εκείνων που δεν βλέπουν θετικά την αλλαγή προς την ενδυνάμωση. Γενικώς, η αποθάρρυνση σε αυτό το σημείο είναι βαθιά και δύσκολα κανείς πώς μπορεί να ξεφύγει από αυτή. Οι ομάδες όμως και οι αρχηγοί (μάνατζερ) αυτών των ομάδων μπορούν να αλλάξουν αυτή την κατάσταση δουλεύοντας μαζί και προσπαθώντας να προχωρήσουν με την διαδικασία ενδυνάμωσης.

Σε αυτό το επίπεδο, οι υπάλληλοι δεν έχουν ακόμη αναπτύξει τις απαραίτητες δεξιότητες και έχουν αποθαρρυνθεί. Σύμφωνα με τα μοντέλα της Καταστασιακής Ηγεσίας και της Καταστασιακής Ηγεσίας Ομάδας, οι υπάλληλοι χρειάζονται ακόμα καθοδήγηση και κατεύθυνση για το τι να κάνουν και πώς να το κάνουν και πολύ υποστήριξη. Το πλεονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι ότι οι υπάλληλοι αρχίζουν να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν ο ένας τον άλλο, καθώς όλοι δουλεύουν για να φύγουν από αυτό το στάδιο της αποθάρρυνσης (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Επίσης, ένας άλλος τρόπος να αντιμετωπιστεί αυτή η κατάσταση είναι οι υπάλληλοι να παίζουν έναν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στα project που αναλαμβάνουν. Θα πρέπει να δοθούν περισσότερες ευθύνες από την διοίκηση χωρίς όμως να αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη μιας τέτοιας περίπτωσης, καθώς να μην πρέπει να κάνουν περισσότερα πράγματα από τα προηγούμενα στάδια, αλλά από την άλλη μεριά δεν είναι σε θέση ακόμη να αναλάβουν πλήρως μία τέτοια ευθύνη, καθώς έχουν ακόμη πολλά να μάθουν. Βέβαια, θα πρέπει να δίνεται σημασία και κατά πόσο οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τις δεξιότητες που έχουν ήδη και ανάλογα με τις διαπιστώσεις να γίνεται περαιτέρω εκπαίδευση στον αντίστοιχο τομέα.

Κατά το πρώτο στάδιο της αλλαγής προς τη γνώση, οι υπάλληλοι άρχισαν να παίρνουν μερικές απλές αποφάσεις, ενώ στο δεύτερο στάδιο της αποθάρρυνσης θα πρέπει οι μάνατζερ να μπορούν να αντλήσουν από τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων που έχουν διδαχθεί ήδη οι ομάδες και τους δοθούν μεγαλύτερες ευθύνες σε αυτό τον τομέα. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να παίρνουν πιο πολύπλοκες αποφάσεις θα παγιώσουν τις δεξιότητές τους και θα ενθαρρυνθούν βλέποντας τις ικανότητές τους στην πράξη (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Όταν άρχισε η διαδικασία της κίνησης προς την ενδυνάμωση, οι εργαζόμενοι πληροφορήθηκαν ότι η ευθύνη θα μετατεθεί από τους μάνατζερ στους υπαλλήλους. Σε αυτό το σημείο της αλλαγής, λοιπόν, θα ήταν σκόπιμο να υπενθυμιστεί και διευκρινισθεί ότι οι υπάλληλοι θεωρούνται υπόλογοι για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, καθώς και για τον τρόπο επίτευξής τους. Η γνώση δεν είναι απλώς μια νοοτροπία συμμετοχής των εργαζομένων στη

λειτουργία της επιχείρησης, είναι ακόμη μια νοοτροπία, η οποία θεωρεί τους εργαζόμενους υπόλογους για τα τελικά οικονομικά αποτελέσματα, καθώς και για τις αντιδράσεις και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

### **3.2 Υιοθέτηση και βελτίωση της διαδικασίας της γνώσης**

Καθώς η διαδικασία αλλαγής προς την γνώση μπαίνει στο τρίτο στάδιο, της Υιοθέτησης και Βελτίωσης της Ενδυνάμωσης, οι νέες αξίες, πρακτικές και αντιλήψεις αρχίζουν να φτάνουν σε πλήρη αφομοίωση. Σε αυτό το σημείο οι εργαζόμενοι συχνά έχουν την τάση να μειώσουν την προσοχή που δίνουν στη διαδικασία και να θεωρήσουν ότι όλα θα πάνε καλά από αυτό το σημείο και πέρα.

Η αντίληψη που υπάρχει είναι ότι η διαδικασία ανάπτυξη της γνώσης μπορεί τώρα να μπει σε αυτόματο πιλότο. Όμως, αν γίνει κάτι τέτοιο, θα μπου σε σοβαρό κίνδυνο όλες οι προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι εκείνη τη στιγμή. Τώρα εξακολουθούν να παραμένουν κάποια ερωτήματα στο μυαλό των εργαζομένων και υπάρχει, επίσης, η ανάγκη να τελειοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν οι δεξιότητες της ενδυνάμωσης που δεν έχουν γίνει ακόμα συνήθεια. Για να είναι κάποιος ενδυναμωμένος σε υψηλό επίπεδο θα πρέπει να ενεργεί με ενδυναμωμένο τρόπο κάτω από πίεση, χωρίς να χρειάζεται να σκέφτεται τι κάνει.

#### **3.2.1 Κλειδί 1<sup>ο</sup>: Ενίσχυση Παροχής Πληροφοριών για Αύξηση Απόδοσης**

Μετά από το δύσκολο στάδιο της Αλλαγής και Αποθάρρυνσης, η Υιοθέτηση και η Βελτίωση της γνώσης έρχεται να βοηθήσει την κατάσταση. Οι

εργαζόμενοι έχουν την τάση να αποκρίνονται το βλέμμα τους από το όραμα της πλήρους αλλαγής, το οποίο εστιάζει όχι μόνο στη συμμετοχή, αλλά και στην υπευθυνότητα και τα αποτελέσματα.

Στις επιχειρήσεις που έχει επιτευχθεί η ανάπτυξη της γνώσης, όλοι έχουν πολύ μεγαλύτερες ευθύνες. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους, διαφωνούν μεταξύ τους, υποστηρίζουν τις θέσεις τους και νιώθουν την πίεση της ευθύνης για απόδοση. Επίσης, έχουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας, επικοινωνούν με άτομα που τους ακούνε και τους καταλαβαίνουν, χρησιμοποιούν τα ταλέντα τους και τα αναπτύσσουν ακόμα περισσότερο. Μερικές φορές, οι εργαζόμενοι δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση σε αυτά τα θετικά στοιχεία, καθώς προσπαθούν να αποστασιοποιηθούν από το προηγούμενο στάδιο της αποθάρρυνσης (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Πάντως, είναι πιθανό να υπάρχουν ακόμη ερωτήσεις και απορίες στο μυαλό των υπαλλήλων που πρέπει να αντιμετωπιστούν σε αυτό το τελευταίο στάδιο της αλλαγής. Μερικές μπορεί να αφορούν το προσωπικό επίπεδο, ενώ άλλες έχουν σχέση με μια ευρύτερη αντίληψη έξω από το άτομο, κάτι που είναι από μόνο του καλό σημάδι για τη διαδικασία της ενδυνάμωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένες τέτοιες ερωτήσεις (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000):

Είχα κάποια επιτυχία με αυτή την ιστορία της, αλλά θα μπορέσω να μάθω όλα όσα χρειάζονται σε μια κουλτούρα γνώσης;

Επηρεάζουμε όντως με θετικό τρόπο τα αποτελέσματα της εταιρίας;

Αξίζει τον κόπο αυτή η προσπάθεια για αλλαγή; Θα μας αφήσει πραγματικά η ηγεσία να φτάσουμε ως την πλήρη αποδοχή της γνώσης;

Πώς μπορούμε να αναλάβουμε ακόμη πιο σημαντικούς ρόλους στη λειτουργία της εταιρίας; Μπορούμε να πάρουμε μέρος σε στρατηγικές αποφάσεις;

Σε αυτό το σημείο της διαδικασίας, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να χρησιμοποιούν πραγματικά τις πληροφορίες που τους έχουν δοθεί μέχρι εκείνη τη στιγμή. Λόγω αυτής της πείρας τους, θα είναι επίσης σε θέση να συμμετέχουν περισσότερο στον καθορισμό των πληροφοριών που χρειάζονται για να ενισχυθεί η απόδοσή τους. Έτσι, οι μάνατζερ θα πρέπει να ρωτήσουν του εργαζόμενους για να μάθουν πώς χρησιμοποιούνται οι υπάρχουσες πληροφορίες και αν χρειάζονται επιπρόσθετες για κάποια θέματα. Επίσης, οι μάνατζερ θα πρέπει να δείξουν εμπιστοσύνη όταν μοιράζονται αυτές τις πληροφορίες και να μην νιώθουν ότι μπορεί να πέσουν στα χέρια των ανταγωνιστών τους (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Σε αυτό το στάδιο, οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη πείρα στον τρόπο που χρησιμοποιούν τις πληροφορίες και ξέρουν καλύτερα ποιες πληροφορίες χρειάζονται για να πετύχουν τους στόχους τους. Μπορεί, λοιπόν, να αποφασίσουν ότι κάποιες από τις πληροφορίες που τους δίνονται δεν είναι απαραίτητες. Εντοπίζοντας ποιες πληροφορίες δεν χρειάζονται, οι ομάδες μπορούν να βοηθήσουν ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία παροχής πληροφοριών, έτσι ώστε να τους δίνονται οι πληροφορίες που χρειάζονται και να αποκλείονται εκείνες που είναι λιγότερο χρήσιμες. Αυτές οι ανάγκες μπορεί να αλλάξουν, καθώς οι ομάδες λύνουν προβλήματα, επιτυγχάνουν στόχους και αντιμετωπίζουν ζητήματα.

Πρέπει να τονιστεί ότι η παροχή πληροφοριών είναι εξίσου σημαντική τώρα όσο ήταν και στην αρχή της ενδυνάμωσης, αλλά για διαφορετικούς λόγους. Στην αρχή, η παροχή πληροφοριών είχε ως αποτέλεσμα να ξεκινήσει η

διαδικασία οικοδόμησης εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας. Σε αυτό το στάδιο, η παροχή πληροφοριών είναι ζωτικό στοιχείο για να συνεχιστεί η οικοδόμηση υπευθυνότητας και να ενισχυθεί η σχέση εμπιστοσύνης. Επίσης, η παροχή πληροφοριών είναι το βασικό εργαλείο που ωθεί στη συνεχή βελτίωση και αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία μίας πλήρως ενδυναμωμένης επιχείρησης (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

### ***3.2.2 Κλειδί 2<sup>ο</sup>: Ενσωμάτωση των Ορίων στο Σύστημα Αξιών Όλων***

Σε αυτό το τελικό στάδιο, το ποσοστό καθοδήγησης που προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους είναι πολύ μεγαλύτερο σε σχέση με τα προηγούμενα δύο. Οι εργαζόμενοι ζητούν τώρα τις πληροφορίες που χρειάζονται και τις χρησιμοποιούν ανάλογα. Επιπλέον, τα όρια που καθοδηγούν τη συμπεριφορά στην κουλτούρα της ενδυνάμωσης είναι πολύ ευρύτερα από ό,τι στην αρχή του ταξιδιού. Πλέον, η πρόκληση είναι να γίνει το τελευταίο βήμα της πλήρους ενσωμάτωσης των ορίων στο σύστημα αξιών των εργαζομένων, τα οποία πρέπει να τίθενται όσο το δυνατόν περισσότερο από τα μέλη των ομάδων.

Πολλά από τα παλιά ιεραρχικά όρια, αν όχι όλα, πρέπει να αντικατασταθούν από το όραμα και τις αξίες των εργαζομένων. Τα ιεραρχικά όρια χρησιμοποιούνται συνήθως για να ορίσουν τι δεν πρέπει να κάνει κάποιος, καθώς και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για κάθε ενέργεια (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000). Τα όρια σε μια κουλτούρα ενδυνάμωσης καθορίζουν για τους εργαζομένους του τομέως μέσα στους οποίους μπορούν να λειτουργούν ελεύθερα και μέσα στους οποίους πρέπει να αναλαμβάνουν αυτόνομη δράση για να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αυτό το τελικό

στάδιο προς τη γνώση, τα όρια διευρύνονται για να επιτρέψουν μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα για τις ομάδες και τα μέλη τους.

Αν και τα όρια καθορίζονται για να δημιουργήσουν κατευθυντήριες γραμμές μέσα στις οποίες μπορεί να υπάρχει ελευθερία, αλλά καθορίζονται επίσης και για να εδραιώνουν τις ευθύνες δράσης του καθενός και τα αποτελέσματα. Σε αυτό το στάδιο της αλλαγής προς την γνώση, οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν πιο άνετα αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες. Πρέπει να φοβούνται λιγότερο τα πιθανά λάθη, αλλά και να αντιλαμβάνονται πιο έντονα την ανάγκη να συνεχίσουν να μαθαίνουν από τα λάθη τους.

Επιπρόσθετα, στη νέα κουλτούρα της γνώσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να καθορίσουν στόχους που θα τις βοηθήσουν να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να καθορίζονται ξεκάθαρα από την ανώτερη ηγεσία, χρησιμοποιώντας παράλληλα τις πληροφορίες που δίνουν οι εργαζόμενοι. Αφού οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονται τους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και θα είναι αφοσιωμένοι σε αυτούς, θα μπορούν να ενεργήσουν με υπευθυνότητα στον καθορισμό αυτών των στόχων (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Μπαίνοντας, λοιπόν, στην τελική φάση της διαχείρισης της γνώσης, οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν ισότιμοι συνεργάτες της διοίκησης με το να ενθαρρύνονται να βοηθούν στη δημιουργία νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών τους ήταν και θα παραμείνει εστιασμένο στα λειτουργικά θέματα, τα οποία αφορούν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που καθορίζονται από την ανώτερη ηγεσία. Η ανάπτυξη της γνώσης εστιάζει, κυρίως, στο να βοηθάει την επιχείρηση να εξυπηρετεί τους πελάτες της πιο

αποτελεσματικά, να περιορίζει τα έξοδα, να διατηρεί την αποδοτικότητα και να ενεργεί με ευκαμψία αντιδρώντας στις εξωτερικές απαιτήσεις.

### **3.2.3 Κλειδί 3<sup>ο</sup>: Αντικατάσταση Ιεραρχίας από τις Ομάδες**

Φθάνοντας, λοιπόν, στο τελευταίο στάδιο πρέπει να γίνει πλήρης χρήση της Αντικατάστασης της Ιεραρχίας από Ομάδες, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης ανάπτυξη και μετάβαση στη γνώση . Στα δύο πρώτα στάδια της αλλαγής, οι εργαζόμενοι είχαν περάσει από μία περίοδο Προσανατολισμού στην οποία προσπαθούσαν να προσδιορίσουν τι σημαίνει να είναι κανείς μέρος μίας ενδυναμωμένης ομάδας. Ύστερα πέρασαν από μία περίοδο Δυσaréσκειας, όπου οι εργαζόμενοι αναρωτιόνταν μήπως θα ήταν καλύτερα αν δούλευαν ως άτομα σε αυτή τη νέα ενδυναμωμένη κουλτούρα.

Μπαίνοντας σε αυτό το τελικό στάδιο της αλλαγής οι ομάδες φτάνουν στην ενοποίηση, όπου έχουν λύσει τα προβλήματα που τις εμπόδιζαν να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και να ενδυναμωθούν σε επίπεδο πληροφοριών. Τώρα παγιώνουν τη λειτουργία τους ως ομάδα που μπορεί να φτάσει σε πολύ υψηλά επίπεδα απόδοσης. Πραγματικά, φτάνουν στο στάδιο της παραγωγής, όπου μπορούν να αναλάβουν πολλούς από τους ρόλους που παίζει η διοίκηση σε μια παραδοσιακή ιεραρχία.

Οι εργαζόμενοι ως ομάδες διαθέτουν πληροφορίες που πριν από την προσπάθεια ήταν σχεδόν αποκλειστικό προνόμιο της διοίκησης. Έχουν, επίσης, ένα ξεκάθαρο όραμα και ένα σύνολο από λειτουργικές αξίες και είναι σε θέση να παίζουν ζωτικό ρόλο για την επιχείρηση. Συνδυάζοντας τις πληροφορίες με τα ξεκάθαρα όρια και τις δεξιότητες ομαδικής λειτουργίας, οι εργαζόμενοι μπορούν



να αντλήσουν από τη συλλογική τους γνώση, πείρα και παρακίνηση για να πετύχουν πολύ σημαντικά αποτελέσματα (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Πραγματικά, έχοντας πληροφορίες και ξεκάθαρα όρια, οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίσουν προβληματικές περιοχές ή πιθανούς προβληματικούς τομείς και να προωθήσουν ένα σχέδιο για την επίλυσή τους. Το μόνο που χρειάζονται τώρα είναι η συνεχής ενθάρρυνση που θα τους βοηθήσει να μπουκ στο στάδιο όπου έχουν ομαδική ικανότητα και νιώθουν αρκετή σιγουριά ο ένας για τον άλλο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν πλήρως τα talέντα και τις δεξιότητές τους.

Πλέον, οι ομάδες πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για μια σειρά από δραστηριότητες, όπως: την κατανόηση των στρατηγικών στόχων της εταιρίας, την παρακολούθηση των ίδιων πληροφοριών που έχει η διοίκηση σε σχέση με αυτούς τους στρατηγικούς στόχους και τον καθορισμό ομαδικών στόχων που συνδέονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Οι ομάδες πρέπει ακόμη να αρχίσουν να ερμηνεύουν τις πληροφορίες και να κάνουν εισηγήσεις στην ηγεσία, η οποία πρέπει με τη σειρά της να ξεκαθαρίσει ότι αναμένεται από τις ομάδες να αναλάβουν αυτή την πιο αναλυτική και στρατηγική δραστηριότητα (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

Επίσης, θα πρέπει να συμπεριληφθεί στις αρμοδιότητές τους και η ανάπτυξη καινοτομιών και νέων ιδεών που μειώνουν το κόστος, αυξάνουν την ποιότητα, αυξάνουν την παραγωγικότητα, βελτιώνουν την εξυπηρέτηση των πελατών ή ενισχύουν την ευκινησία της επιχείρησης. Στην ουσία, δηλαδή, οι εργαζόμενοι ως ομάδες θα πρέπει να είναι οι υπεύθυνοι ηγέτες σε ότι αφορά τα βασικά αποτελέσματα της επιχείρησης (Blanchard, Carlos, Randolph, 2000).

## Επίλογος

Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα θέμα που έχει απασχολήσει και απασχολεί ακόμη πολλές εταιρίες και οι προσπάθειες για ενδυνάμωση των γνώσεων δημιουργούν πάντα ερωτήματα και προβληματισμούς στους μάνατζερ και στους υπαλλήλους. Οι εταιρίες, οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι δείχνουν να συμφωνούν ότι μπορούν να επωφεληθούν αν δημιουργήσουν μια κουλτούρα μέσα στην οποία οι άνθρωποι μαθαίνουν. Η κουλτούρα της μάθησης επιτρέπει στους υπαλλήλους να χρησιμοποιήσουν τη γνώση, την εμπειρία και την εσωτερική τους παρακίνηση για να πετύχουν αποτελέσματα για την εταιρία.

Οι υπάλληλοι γίνονται μέλη ομάδας που είναι υπόλογα για τα αποτελέσματα που ωφελούν την εταιρία και με απτούς και με μη απτούς τρόπους. Η άλλη όψη του νομίσματος είναι ότι οι υπάλληλοι αποκτούν μία αίσθηση ιδιοκτησίας, ενθουσιασμού και υπερηφάνειας για το έργο τους. Οι μάνατζερ γίνονται αρχηγοί ομάδων που διευκολύνουν τη συμμετοχή όλων των μελών και ανακαλύπτουν ότι τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται πολύ πιο εύκολα έτσι παρά σε μια ιεραρχική διάρθρωση και αναπτύσσουν μία νέα αίσθηση υπερηφάνειας για την ανάπτυξη ομάδων που καταφέρνουν πολύ περισσότερα από όσα μπορεί να πιστεύει κάποιος.

Η δυσκολία που αντιμετωπίζουν όλοι είναι ότι μιλώντας για τη γνώση είναι πολύ πιο εύκολο από το να δημιουργήσουμε μία κουλτούρα μέσα στην οποία μπορεί να ευδοκιμήσει η ενδυνάμωση. Δε φτάνει μόνο μία ανακοίνωση, μία επιθυμία ή μια μικρή προσπάθεια, καθώς δεν είναι εύκολο να εγκαταλείψουμε τις παραδοχές, τις συμπεριφορές και τα συστήματα που λειτουργούν καλά σε μια ιεραρχική διάρθρωση και να αντικατασταθούν με παραδοχές, συμπεριφορές και

συστήματα που υποστηρίζουν και περιμένουν την ενδυνάμωση, αλλά είναι εφικτό αν γίνει με κάποια βήματα και στάδια. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος και για την πρακτική απόδειξη των θεωριών της γνώσης επιλέχθηκε η ανάπτυξη μιας εκτενής βιβλιογραφικής έρευνας, η οποία οδήγησε στο τελικό συμπέρασμα ότι όντως η γνώση είναι απαραίτητη σε έναν οργανισμό και μπορεί να τον καταστεί ανταγωνιστικό σε σχέση με το σύνολο της αγοράς.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

- Αυγελής Ν. (2001) *Εισαγωγή στη Φιλοσοφία*. Θεσσαλονίκη .
- Ζευγαρίδη Σ. και Σταματιάδη Γ.(1997) *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα Εκδόσεις Interbooks.
- Κάντας Α.(1995) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία..* Αθήνα : Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 1<sup>ος</sup> τόμος και τόμος 3<sup>ος</sup> .
- Λύτρας Μ., (2003) *Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπασωτηρίου.
- Παππάς Θ. (2002) *Η Μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*. Αθήνα : Εκδόσεις Καρδαμίτσα.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα : Εκδόσεις Rosili.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ.(2002) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Φαναριώτης Π. (1996) *Ανθρώπινες σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

### **Ξένη βιβλιογραφία**

- Montana P., Charnov B., *Management*, 3<sup>η</sup> Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2008.
- Noe E., Hollenbeck J., Gerhart B., & Wright P., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, τόμος Α, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007.
- Noe E., Hollenbeck J., Gerhart B., & Wright P., *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, τόμος Β, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2007.
- Nonaka I, Takeuchi H., (2003) *the knowledge creating company*. Αθήνα : Εκδόσεις Καστανιώτη.

- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (2000): Τα 3 κλειδιά της Ενδυνάμωσης, Αλκυών, Αθήνα.
- Block, P. (1987): The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass, p. 65.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992): The empowerment of service workers: What, why, how and when. Sloan Management Review, Spring.
- Brown, S.P., Peterson, R.A. (1993): Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and causal effects, Journal of Marketing Research, 30, 63-77.
- Brymer, R.A. (1991): Employee empowerment: a guest-driven leadership strategy, The Cornell HRA Quarterly, 58-68.
- Burke, W.W. (1986): Leadership as empowering others, Srivasta, S. and Associates, Executive Power, Jossey-Bass, San Francisco, 51-77.
- Caudron, S. (1995): Create an empowering environment, Personnel Journal, 74-9, p.28.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1988): The empowerment process: integrating theory and practice, Academy of Management Review, 13, 471-82.
- Crawford, C.B. (1995): Socially supportive transformational leaders: paradigm and prescription for organizational stress management, The Journal of Leadership Studies, Vol. 2 No.4, 75-85.
- Dean, J.W., Bowen, D.E. (1994): Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, 19, 3, 392-418.
- Dodd, P. και Gutierrez, L. (1990): Preparing students for the future: a power perspective on community practice, Administration in Social Work, Vol. 14 No. 2, 63-78.
- Drucker, P. (1988): The coming of the new organization, Harvard Business Review, January-February, 45-53.
- Ford, R.C., Fottler, M.D. (1995): Empowerment: a matter of degree,

Executive, 9, 3, 21-31.

- Gandz, J. (1990): The employee empowerment era, *Business Quarterly*, 55, 2, 74-9.
- Gist, M.E., Mitchell, T.R. (1992): Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gorden, W. I. (1995): People should be as important as profits: from enchantment to empowerment, *Vital Speeches of the Day*, February 15, 1996, 285-88.
- Hancock, M.D., Logue, J., Schiller, B. (1991): *Managing Modern Capitalism: Industrial Renewal and Workplace Democracy in the United States and Western Europe*, Praeger, New York, NY.
- Hardy, C., Leiba-O'Sullivan, S. (1998): The power behind empowerment: implications for research and practice, *Human Relations*, New York, 451-483.
- Honold, L. (1997): A review of the literature on employee empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5, 4, 202-12.
- Hyman, J., Mason, B. (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, Sage, London.
- Jones, C., Taylor, G., Nickson, D. (1997): Whatever it takes? Managing 'empowered' employees and the service encounter in an international hotel chain, *Work, Employment and Society*, 11, 3, 541-54.
- Kanter, R.M. (1979): Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57-4, p. 65.
- Kanter, R.M. (1989): The new managerial work, *Harvard Business Review*, November-December, 85-92.
- Kappelman, L. and Prybutok, V. (1995): Empowerment, motivation, training, and TQM program implementation success, *Industrial Management*, May/June, 12-15.

- Leana, C.R., Ahlbrandt, R.S., Murrel, A.J. (1992): The effects of employee involvement on unionized workers' attitudes, perceptions, and preferences in decision making, *Academy of Management Journal*, 35, 4, 861-73.
- Lichtenstein, N., Howell, J.H. (1993): *Industrial Democracy in America*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lyons, B., Smuts, C.M., Stephens, A. (2001): *Participation, Empowerment and Sustainability: How Do the Links Work?* *Urban Studies*, Vol.38.
- Malone, T.W. (1997): Is empowerment just a fad? Control, decision making and IT, *Sloan Management Review*, 23-35.
- McCann, J.E., Galbraith, J.R. (1981): Interdepartmental relations, Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York, NY, 2, 60-84.
- Mohrman, S, Lawler, E, Ledford, G. (1996): Do employee involvement and TQM programmes work?, *Journal of Quality and Participation*, 19, 1, 6-10.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A., Grover, R.A. (1990): The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions, *Group & Organization Studies*, 15, 337-52.
- Piore, M., Sabel, C. (1983): *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, NY.
- Quinn, R. & Spreitzer, G. (1997): The road to empowerment. Seven questions every leader should consider, *Organizational Dynamics*, 26 (2), p. 40.
- Rothstein, L.R. (1995): The empowerment effort that came undone, *Harvard Business Review*, January-February, 20-31.
- Scott, S.G., Bruce, R.A. (1994): Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.

- Shearer, B. και Fagin, R.F. (1994): Empowerment and accountability, *The Public Manager*, Spring, 39-40.
- Somerville, P. (1998): Empowerment Through Residence, *Housing Studies*, 13.
- Spencer, B.A. (1994): Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, 19, 3, 446-71.
- Spreitzer, G. (1995): Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5) 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1995): Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38-5, p.1442.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990): Cognitive elements of empowerment: an `interpretative' model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15, 4, 666-81.
- Umiker, W.D. (1992): Empowerment: the latest motivational strategy, *Health Care Supervisor*, 11, 2, 11-16.
- Vecchio, R.P. (1995): *Organizational Behavior*, the Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Vogt, J.F. and Murrell, K.L. (1990): *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*, San Diego, CA, USA: University of Associates.
- Waldman, D.A. (1994): The contributions of total quality management to a theory of work performance, *Academy of Management Review*, 19,3, 510-36.
- Walton, R. (1985): From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Watson, T. (1995): *Sociology, Work and Industry*.



- Wilkinson, A. (1998): Empowerment: theory and practice, Personnel Review, 1998, Vol. 27 No 1, pp. 40-56

## **Αρθρα**

- Blaise J. Bergiel, Erich B. Bergiel, Phillip W. Balsmeier., *Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages*, volume 31., 2008.
- Horvath L and Tobin T., *Twenty- First century teamwork: Defining Competencies for virtual teams* , volume 8, 2001.
- Lynda King-Taylor., *Job enrichment and motivation*, volume 17, 1977.
- Asunci' on G'omez P'erez - V. Richard Benjamins, Overview of Knowledge Sharing and Reuse Components: Ontologies and Problem-Solving Methods.
- Thomas R. Gruber (1993) Toward Principles for the Design of Ontologies Used for Knowledge Sharing.
- Mark A. Musen (1992) Dimensions of Knowledge Sharing and Reuse.
- J.-C Spender (1996) Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm.
- Mike Uschold, Rob Jasper, Peter Clark (1999), Three Approaches for Knowledge Sharing: A Comparative Analysis.
- Jonathon N. Cumming (2004) Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organizations.
- Ralf Klamma, Yiwei Cao, Marc Spaniol, Watching the Blogosphere: Knowledge Sharing in the Web.
- Gwendolyn K. Lee – Robert A. Cole, From a firm based to a community – based model of knowledge creation.