

ΑΝΑΘΕΤΟΥΣΑ ΑΡΧΗ:

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων – Ενιαίος Διοικητικός Τομέας
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης «Ε.Π. Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση»

**« ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ »**

Π.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ - ΜΕΛΕΤΗ

Τεύχος Β': Βιβλιογραφική Ανασκόπηση



Σπ. Μερκούρη 38, 11634, Αθήνα

Τηλ: 210-7298192, Fax: 210-7298197

Email: proopt@otenet.gr



Αύγουστος 2014



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Περιεχόμενα Τεύχους Β'

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 5

ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ &

ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	6
1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	7
1.1 Η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα	7
<i>Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας σε περιόδους μετάβασης.....</i>	<i>7</i>
<i>Ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές στήριξης της επιχειρηματικότητας.....</i>	<i>8</i>
1.2 Η έννοια και ο χαρακτήρας του επιχειρείν	10
<i>Βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας</i>	<i>10</i>
<i>Τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών</i>	<i>11</i>
<i>Επιχειρηματικότητα, διοίκηση και ηγεσία</i>	<i>13</i>
<i>Επιχειρηματικότητα, ιδιοκτησία και αυταπασχόληση</i>	<i>14</i>
<i>Βήματα και εργαλεία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας.....</i>	<i>15</i>
1.3 Ο πολύπλοκος και αρχετυπικός χαρακτήρας της επιχειρηματικότητας	18
<i>Εισαγωγικά.....</i>	<i>18</i>
<i>Αρχέτυπα, πρότυπα και στερεότυπα του επιχειρείν</i>	<i>19</i>
1.4 Νεανική επιχειρηματικότητα.....	21
<i>Εισαγωγικά.....</i>	<i>21</i>
<i>Οφέλη</i>	<i>22</i>
<i>Παράγοντες επιτυχίας.....</i>	<i>23</i>
<i>Εμπόδια.....</i>	<i>24</i>
2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	27
2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	27
<i>Εισαγωγή.....</i>	<i>27</i>
<i>Εκπαίδευση & επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος.....</i>	<i>27</i>
<i>Όρια και περιορισμοί της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα</i>	<i>30</i>
<i>Τα επιτυχημένα παραδείγματα και η χρησιμότητα των μεγάλων αποτυχιών.....</i>	<i>31</i>
2.2 Εμπειρία από προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα	33
<i>Διεθνής και Ευρωπαϊκή εμπειρία</i>	<i>33</i>
<i>Εθνικές Στρατηγικές, Προγράμματα Σπουδών και Μαθησιακά Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη.....</i>	<i>34</i>
<i>Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα</i>	<i>36</i>
<i>Εμπειρία από καινοτομικά προγράμματα.....</i>	<i>39</i>
2.3 Νέες προσεγγίσεις, εργαλεία και τεχνικές	41
<i>Εισαγωγικά.....</i>	<i>41</i>
<i>Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα μέσα από το 'Ταξίδι του Ήρωα'</i>	<i>41</i>
<i>Μοντέλα με αρχετυπικές φιγούρες και καταστάσεις</i>	<i>45</i>
<i>Οι αφηγήσεις των παλαιότερων ως πηγή εμπειρικής γνώσης</i>	<i>46</i>
<i>Εκπαιδευτικά Σενάρια εικονικών επιχειρήσεων</i>	<i>50</i>
3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
<i>Η επιχειρηματικότητα</i>	<i>54</i>
<i>Η εκπαίδευση και υποστήριξη της επιχειρηματικότητας.....</i>	<i>55</i>

ΜΕΡΟΣ ΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ57

1.	ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ.....	58
1.1	Γνώση.....	58
	Εισαγωγικά.....	58
	Γνώση, πληροφορίες και δεδομένα.....	58
	Η φύση και τα χαρακτηριστικά της γνώσης.....	60
	Ρητή και άρρητη γνώση.....	61
	Άλλες κατηγορίες.....	63
1.2	Η οργανωσιακή γνώση.....	64
1.3	Οργανωσιακή μάθηση.....	67
	Προς την οικονομία της γνώσης.....	67
	Learning organizations & Organizational learning.....	67
	Η μάθηση σαν οικολογία.....	68
2.	Η 'ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ' ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ.....	70
2.1	Μεταφορά ή μοίρασμα της γνώσης;.....	70
	Εισαγωγικά.....	70
	Οι περιορισμοί της Νευτώνιας / Καρτεσιανής λογικής.....	70
	Δημιουργώντας μια κουλτούρα συμμετοχής στη γνώση.....	72
	Τρόποι αξιοποίησης της άδηλης γνώσης.....	73
2.2	Απόπειρες διαχείρισης της γνώσης.....	76
	Ιστορική αναδρομή στα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης.....	76
	Παράγοντες αστοχίας - αποτυχίας των πρώτων ΣΔΓ.....	77
	Νεότερες προσεγγίσεις (η 3η γενιά των ΣΔΓ).....	79
	Καινοτομικά εργαλεία και μεθοδολογίες.....	81
3.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	83

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΝΕΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....84

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΕΠΤΙΚΟ85

1.1	Σκοπός.....	85
1.2	Πλαίσιο - Σκοπιμότητα.....	85
1.3	Μεθοδολογική προσέγγιση.....	86

2. ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....89

2.1	Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης.....	90
	Διάφθρωση.....	90
	Λειτουργία.....	90
2.2	Σύστημα Συμβουλευτικής, Εκπαίδευσης & Πιστοποίησης.....	92

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....94

ΠΕ.1:	Διοίκηση έργου.....	94
ΠΕ.2:	Δημιουργία μεθοδολογικού εργαλείου, οδηγών εφαρμογής και τεκμηρίωσης.....	94
ΠΕ.3:	Επιλογή και εκπαίδευση στελεχών και ερευνητών έργου.....	94
ΠΕ.4:	Συλλογή πρωτογενούς αφηγηματικού υλικού.....	94
ΠΕ.5:	Εξαγωγή αρχετυπικών στοιχείων και δημιουργία σεναρίων.....	94
ΠΕ.6:	Δημιουργία εργαλείων και οδηγών του Υποσυστήματος ΣΕΠ.....	95
ΠΕ.7:	Πιλοτική εφαρμογή της μεθοδολογίας και του συστήματος.....	95
ΠΕ.8:	Αξιολόγηση έργου.....	95
ΠΕ.9:	Προβολή έργου.....	95

4. ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ.....	96
<i>Προβλήματα που αντιμετωπίζονται.....</i>	96
<i>Οφέλη και επιπτώσεις</i>	96
<i>Ωφελούμενοι πληθυσμοί.....</i>	97
<i>Παράγοντες βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων</i>	97
5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ.....	98
5.1 “Διάλογος με τους Νέους”	98
5.2 “Ιστορίες Επιχειρηματικότητας”	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100
Εκπαίδευση στη Επιχειρηματικότητα	100
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	101
Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης.....	101
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	102
Κείμενα-Νομοθεσία-Εκθέσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Ευρωπαϊκών Οργανισμών	102
Διαδικτυακοί τόποι-πηγές	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	104
Η χρήση του ‘Ηρωικού Ταξιδιού’ για τη βελτίωση της μάθησης και τη διευκόλυνση της αλλαγής στους σχολικούς χώρους.	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	106
Η U-Theory και τα εργαλεία της	106



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν είναι το **Τεύχος Β΄** της **Τελικής Έκθεσης - Μελέτης**, η οποία συνιστά το τρίτο και τελικό Παραδοτέο του έργου «Εκπόνηση μελέτης για την εφαρμογή των προγραμμάτων επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση», που ανέθεσε η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του Ε.Π. Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση στην εταιρεία CMT ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΕΠΕ, με υπεργολάβο την εταιρεία TETRAS.

Εδώ καταγράφεται το αποτέλεσμα μιας ανασκόπησης της διεθνούς εμπειρίας και βιβλιογραφίας, γύρω από θέματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και διαχείρισης γνώσης. Ο σκοπός της διπλής αυτής ανασκόπησης ήταν να εφοδιάσει με πορίσματα που θα συνδεθούν με τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της κυρίως έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, στις σελίδες που ακολουθούν παρουσιάζονται:

- Μέρος I: Ανασκόπηση διεθνούς και ελληνικής εμπειρίας γύρω από την Εκπαίδευση στην Επιχειρηματικότητα – Αποτύπωση των σύγχρονων τάσεων
- Μέρος II: Βιβλιογραφική έρευνα για τα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης
- Μέρος III: Ενδεικτικές προδιαγραφές ενός Συστήματος Διαχείρισης & Πιστοποίησης Γνώσης για την ανάπτυξη της Νεανικής Επιχειρηματικότητας (εξαγόμενο της Ενέργειας 4.2.2 του έργου)

Τα πορίσματα και συμπεράσματα του παρόντος Τεύχους έχουν ενσωματωθεί στο Τεύχος Α΄ της Τελικής Έκθεσης – Μελέτης.

Στέφανος Μιχιώτης

Επιστ. Υπεύθυνος

ΜΕΡΟΣ Ι: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΔΙΕΘΝΟΥΣ & ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

Σύμφωνα με τους στόχους της ερευνητικής μεθοδολογίας του συνολικού έργου, η παρούσα ανασκόπηση περιλαμβάνει τα εξής :

1. Διερεύνηση της διεθνώς αποδιδόμενης σημασίας στην έννοια της επιχειρηματικότητας σήμερα, με έμφαση στη φιλοσοφία του επιχειρείν, στο επιχειρηματικό προφίλ, στην εξέλιξη μιας επιχειρηματικής προσπάθειας, στον αρχετυπικό της χαρακτήρα και τελικά σε ζητήματα που αφορούν τη νεανική επιχειρηματικότητα, που αποτελεί και τον στόχο του έργου.
2. Καταγραφή θεωρητικών προσεγγίσεων για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και αποτύπωση της διεθνούς, Ευρωπαϊκής και Ελληνικής εμπειρίας γύρω από την εφαρμογή προγραμμάτων στα πλαίσια της τυπικής εκπαίδευσης, αλλά και άλλων καινοτομικών δράσεων .
3. Συνοπτική παρουσίαση μερικών από τα σημαντικότερα καινοτομικά μοντέλα, εργαλεία και τεχνικές, που χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια διεθνώς στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα.

Τα συμπεράσματα της ανασκόπησης αξιοποιήθηκαν:

- στο 3^ο Μέρος του παρόντος Τεύχους, για τη σχεδίαση ενός συστήματος γνώσης για την ανάπτυξη της νεανικής επιχειρηματικότητας και
- στο συνημμένο Τεύχος Α' της Τελικής Έκθεσης.

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα

Ο ρόλος της επιχειρηματικότητας σε περιόδους μετάβασης

Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από πολλούς σαν μια *περίοδος μετάβασης*. Αλλά και οι οργανισμοί και οι τοπικές κοινωνίες χαρακτηρίζονται όλο και περισσότερο από φαινόμενα πολυπλοκότητας, αλληλεξάρτησης, ασάφειας και αστάθειας. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και ιδιαίτερα η διαδικτυακή επικοινωνία, η υψηλή αλληλεξάρτηση των εθνικών οικονομιών στο πλαίσιο του παγκοσμιοποιημένου οικονομικού συστήματος και οι παγκόσμιες κλίμακας περιβαλλοντικές προκλήσεις, διαμορφώνουν το πολύπλοκο πλαίσιο λειτουργίας των σύγχρονων δομών, σε επίπεδο κρατών, κοινωνιών και επιχειρήσεων. Οι ριζικές αλλαγές γίνονται ο κανόνας και οι υπάρχουσες σταθερές-αυστηρές οργανωτικές δομές, στο βαθμό που δεν τις αφομοιώνουν, καθίστανται μη λειτουργικές.

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ακόμη από την επιδίωξη της καινοτομίας και τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία στα περισσότερο απροσδιόριστα, όπως είναι η γνώση και η προσαρμοστικότητα. Από την άλλη, κοινωνικά προβλήματα και παθογένειες, όπως η πείνα, η κοινωνική αποξένωση, οι βίαιες συγκρούσεις για τη διαχείριση των φυσικών πόρων και η περιβαλλοντική υποβάθμιση, αναζητούν νέες λύσεις και νέα περισσότερο συνεργατικά σχήματα «κοινωνικής συσχέτισης». Έτσι, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, η μηχανιστική λογική των αυτοματισμών και των γραναζιών τους έχει αρχίσει να αντικαθίσταται από τη λογική του οργανικού δικτύου και των συνδέσεών του.

Το κλίμα της αβεβαιότητας, αλλά και η λογική των συσχετίσεων βρίσκουν εφαρμογή στην επιχειρηματικότητα, η οποία πλέον συνιστά κυρίαρχη τάση στους χώρους της οικονομίας, της πολιτικής και της εκπαίδευσης. Μεταξύ των παραγόντων που έχουν συντελέσει σε αυτό είναι και οι εξής τέσσερις:

- Η υπερσυγκέντρωση οικονομικών (κεφαλαιουχικών) πόρων σε διεθνές επίπεδο, που ζητούν διέξοδο αξιοποίησης μέσω επενδύσεων σε νέες επιχειρήσεις και νέες ιδέες.
- Η μείωση των σταθερών και μόνιμων θέσεων εξαρτημένης εργασίας, που σπρώχνει τους πρώην εργαζόμενους είτε στην ανεργία είτε στην αυταπασχόληση, σε συνδυασμό με την δυσκολία των κρατών να αντιμετωπίσουν την πρώτη εκδοχή.
- Οι αλλαγές στις παραδοσιακές σχέσεις εργασίας, που αίρουν την αίσθηση της μονιμότητας (“για μια ζωή”) και η υιοθέτηση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, που ευνοούν την σχετική αυτονομία των εργαζομένων.

- Οι οικονομικές ευκαιρίες και δυνατότητες που προκύπτουν για νέες, καινοτομικές και εξωστρεφείς επιχειρήσεις, μέσα από την έκρηξη των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της επιχειρηματικότητας στην ανάπτυξη καινοτομιών, την απασχολησιμότητα και την οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη, αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο, από τα κράτη του κόσμου. Τα επίπεδα επιχειρηματικής δραστηριότητας στις Ηνωμένες Πολιτείες παραμένουν αισθητά υψηλότερα από εκείνα της Ευρώπης, όπου φαίνεται ότι ακόμα και σήμερα προτιμάται η μισθωτή εργασία. Αλλά και στο εσωτερικό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μεγάλες είναι οι διαφοροποιήσεις από χώρα σε χώρα, και από περιφέρεια σε περιφέρεια. Παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, τα ποσοστά αυταπασχόλησης και ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι από τα υψηλότερα στην Ευρώπη.

Κάποιοι από τους λόγους που ερμηνεύουν τα παραπάνω είναι και οι παρακάτω:

- ✓ Η μεγάλη άνοδος των ποσοστών ανεργίας και ιδιαίτερα των νέων, τα χρόνια που ακολούθησαν το ξέσπασμα της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης.
- ✓ Η έλλειψη εμπιστοσύνης στην αρχή της εργασιακής μονιμότητας και η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία, που έχει μεταβάλει το προηγούμενο πρότυπο των εργασιακών σχέσεων.
- ✓ Η αύξηση των επενδυτικών και επιχειρηματικών ευκαιριών από το άνοιγμα των αγορών.
- ✓ Η εμφάνιση νέων περισσότερο ευέλικτων και καινοτόμων χρηματοδοτικών σχημάτων (μικροπιστώσεις, ηθικές τράπεζες, crowd-funding).
- ✓ Χαμηλό κόστος λειτουργίας επιχειρήσεων που στηρίζονται στην παροχή σύγχρονων διαδικτυακών εφαρμογών.
- ✓ Υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο (επενδυτικό νόμος, ευρωπαϊκά συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα).
- ✓ Μέριμνα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης, τόνωσης της νεανικής επιχειρηματικότητας.

Ευρωπαϊκές και εθνικές πολιτικές στήριξης της επιχειρηματικότητας

Στο πλαίσιο της «Ευρωπαϊκοποίησης» (Europeanization) των εθνικών στρατηγικών για την ανάπτυξη και τη στρατηγική για την επιχειρηματικότητα, αξίζει να αναφερθούμε ξεχωριστά στο θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

“Η **Ευρωπαϊκή Ένωση** προάγει την επιχειρηματικότητα ως παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα και έχει επισημάνει τον ρόλο που παίζει η καλλιέργεια

της κατάλληλης επιχειρηματικής νοοτροπίας και δεξιοτήτων για την προώθηση μιας ευρωπαϊκής επιχειρηματικής φιλοσοφίας¹.”

Το 2000, στη Σύνοδο της Λισσαβόνας, η Ευρωπαϊκή Ένωση εντόπισε τη μεγάλη σημασία των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου και της απασχόλησης στην Ευρώπη και ανάμεσα στα μέτρα που πρότεινε ήταν η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, στο πλαίσιο της οικονομίας της γνώσης και η διάδοση του επιχειρηματικού πνεύματος.

Επιδιώκοντας δε τη συντονισμένη προσέγγιση για την εφαρμογή μιας πιο αποτελεσματικής πολιτικής, η Ευρωπαϊκή Ένωση συνέταξε το 2003 την «Πράσινη Βίβλο για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη»², επί της οποίας διεξήχθη δημόσιος διάλογος, που κατέληξε σε μια δέσμη μέτρων που περιλαμβάνουν:

- ✓ Την κατάρτιση, υποστήριξη και καθοδήγηση των νέων κυρίως επιχειρηματιών, ως προϋπόθεση για τη παροχή επαρκούς γνώσης και δεξιοτήτων για τη διεύθυνση των επιχειρήσεών τους.
- ✓ Την σύνδεση εκπαίδευσης και επιχειρηματικότητας μέσω: του αναλυτικού προγράμματος σχολείων και πανεπιστημίων, συναντήσεων με τοπικούς επιχειρηματίες, υποτροφιών, μεταπτυχιακών προγραμμάτων, προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, εκπαίδευσης εκπαιδευτών, δικτύων συμβουλευτικής, βάσεων γνώσης (knowledge databanks), παιγνίων εικονικών επιχειρήσεων και μικρών συνεταιριστικών επιχειρήσεων μαθητών / σπουδαστών.

Αναφορικά με την πολιτική της Ελλάδας για την καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος και τη στήριξη της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερη ώθηση δόθηκε στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013 και ειδικότερα μέσα από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Εκπαίδευση και δια βίου Μάθηση» (εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας), «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» (δράσεις ανάπτυξης κοινωνικής επιχειρηματικότητας) και «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (στήριξη μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων).

Έτσι λοιπόν, φαίνεται ότι **το ζητούμενο για πολλούς είναι η τόνωση του επιχειρηματικού πνεύματος**, αφού κατά κοινή παραδοχή η επιχειρηματικότητα μπορεί:

- ✓ να εφαρμοσθεί σε κάθε οικονομικό τομέα και είδος επιχείρησης,
- ✓ να συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου,
- ✓ να επιτρέψει την μετατροπή νέων ιδεών σε επιτυχημένες προσπάθειες και
- ✓ να συσσωρεύσει σχετική γνώση.

¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δελτίο Τύπου IP/12/365, 13/04/2012.

² COM(2003)27 Βρυξέλλες 21-1-2003

1.2 Η έννοια και ο χαρακτήρας του επιχειρείν

Βασικές πτυχές της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το **δημιουργείν** έως το **επιβιώνειν**, από την ανάληψη **ρίσκου** έως την άσκηση **ηγεσίας** για τη επίτευξη του στόχου και από την επιθυμία **αυταπασχόλησης** έως **αυτοπραγμάτωσης** του/της επιχειρηματία.

Πάνω απ' όλα όμως, η επιχειρηματικότητα είναι **νοοτροπία**, κυρίως ατόμων που ανήκουν σε μια **ετερογενή ομάδα** και έχουν το **ταλέντο** να αναγνωρίζουν ευκαιρίες εκεί που οι άλλοι δεν τις βλέπουν και την **ικανότητα** να οργανώνονται για να επιτύχουν τον επιδιωκόμενο τελικό στόχο.

Η «Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη» (2003) αναφέρει ότι «η επιχειρηματικότητα αφορά τους ανθρώπους, τις επιλογές και τις δράσεις τους, σχετικά με την ίδρυση, αγορά ή διαχείριση μιας επιχείρησης, ή με την εμπλοκή τους στην στρατηγική λήψης αποφάσεων. Καλύπτει τα κίνητρα και τις ικανότητες του ατόμου, που είτε λειτουργεί αυτόνομα είτε εντός κάποιου οργανισμού, για να βρει και να επιδιώξει κάποια ευκαιρία, για να δημιουργήσει νέα αξία και οικονομική επιτυχία».

Η διαδικτυακή και βιβλιογραφική επισκόπηση συνδέει την επιχειρηματικότητα με έννοιες όπως η καινοτομία, η απασχόληση, η οικονομική ανάπτυξη, η ανανέωση ιδεών και πρακτικών, η διοίκηση, οι νέες τεχνολογίες, η κερδοφορία, η αναγκαιότητα, αλλά και η κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική συνείδηση, ακόμα και η μόδα. Επί της ουσίας όμως, **η επιχειρηματικότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την έννοια του μετασχηματισμού και με μια θέληση που αναζητά διαρκώς κάτι νέο**. Έτσι, μπορεί να:

- ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες (ή και τεχνητές) ανάγκες του ανθρώπου, αναπλάθοντας το παλιό και μπολιάζοντάς το με το νέο,
- μετατρέπει απλές ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας (αξιοποιώντας ή εκμεταλλευόμενη) την δημιουργική και παραγωγική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού και τους φυσικούς πόρους,
- μετασχηματίζει οράματα σε επιτυχημένες (ή μη) προσπάθειες, μέσα από την ανάληψη κινδύνου και την ικανότητα (ή μη) σχεδιασμού και διαχείρισης έργων και
- συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας και πλούτου και συσσωρεύει νέα γνώση (Eurydice, 2012).

Ακριβώς όμως για τους λόγους αυτούς, **οφείλει να είναι το ίδιο συνδεδεμένη και με τη κοινωνική υπευθυνότητα και το σεβασμό στη οικολογική ισορροπία**, προκειμένου να παραμείνει ωφέλιμη και επομένως βιώσιμη. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι σύγχρονες τάσεις στην επιχειρηματικότητα αναγνωρίζουν αυτή την εμπέδωση της επιχειρηματικής

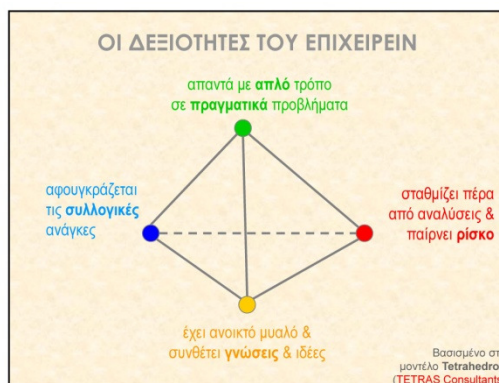
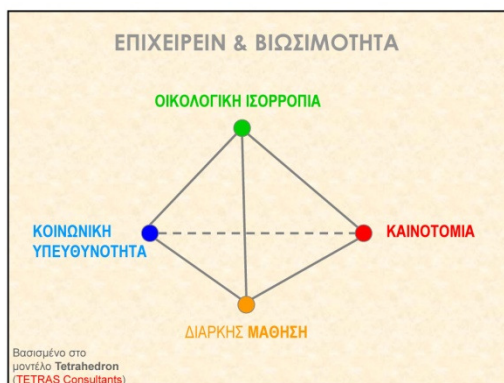
δραστηριότητας σε ευρύτερες κοινωνικές και περιβαλλοντικές δομές, στο πλαίσιο των οποίων αναπτύσσεται η ίδια και τις οποίες με τη σειρά της επηρεάζει.

Για παράδειγμα, η *πράσινη επιχειρηματικότητα*, αναγνωρίζει την επίδραση της οικονομικής δραστηριότητας στο φυσικό περιβάλλον, το οποίο προσπαθεί είτε να μην επιβαρύνει, είτε να βελτιώσει. Επίσης, η *κοινωνική επιχειρηματικότητα*, αναγνωρίζει την αλληλεπίδραση της οικονομικής ζωής με την κοινωνία και ενσωματώνει κοινωνικούς σκοπούς, όπως είναι η άρση του κοινωνικού αποκλεισμού και η αντιμετώπιση κοινωνικών παθογενειών.

Αλλά κι από την άλλη, οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να ειπωθούν σαν ζωντανοί οργανισμοί που αναπτύσσονται σε αλληλεξάρτηση με το κοινωνικο-οικονομικό και περιβαλλοντικό οικοσύστημα. Στο πλαίσιο της σημερινής οικονομίας, ο παραδοσιακός διαχωρισμός ανάμεσα στον παραγωγό - επιχειρηματία και τον καταναλωτή δεν μπορεί πια να περιγράψει τις λειτουργικές απαιτήσεις του επιχειρείν. Έτσι, στην πράξη, επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα είναι εκείνη που κατορθώνει να λάβει υπόψη τις ανάγκες των καταναλωτών και το δίκτυο αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται μεταξύ των διάφορων οικονομικών δρώντων, που σχετίζονται μέσα από ρόλους που εναλλάσσονται.

Εικόνα 1: Προϋποθέσεις βιώσιμης επιχειρηματικότητας

Εικόνα 2: Οι βασικές δεξιότητες του επιχειρηματία



Τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών

Υπάρχει ένα μεγάλο debate ανάμεσα στους ειδικούς για το αν οι επιχειρηματίες **γεννιούνται ή γίνονται**. Αν δηλαδή η επιχειρηματικότητα αποτελεί έμφυτο ταλέντο με το οποίο γεννιέται κανείς ή ικανότητα που την αποκτά μέσα από τις εμπειρίες της ζωής του και μάλιστα σε κάθε στιγμή αυτής. Η απάντηση προκύπτει αναλόγως του χαρακτηριστικού που κανείς θεωρεί ως πρωταρχικό. Πχ, αν αυτό είναι η ανάληψη ρίσκου, τότε **γεννιούνται**, ενώ αν είναι η ικανότητα να αφουγκράζεται και να μαθαίνει, τότε **γίνονται** (ή βελτιώνονται).

Η απάντηση στο ερώτημα αυτό – που όμως δεν είναι εύκολο να δοθεί στα πλαίσια αυτής της ανασκόπησης - επηρεάζει τον χαρακτήρα και το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, “μαθήματα επιτυχημένης

επιχειρηματικότητας μπορεί να πάρουν όλοι, αλλά λίγοι είναι εκείνοι που θα μπορέσουν να τα εφαρμόσουν στη πράξη” (Laser, 2007)³.

Όπως και να έχει όμως, αφού η ίδια η επιχειρηματικότητα είναι ανοικτή σε όλους, η εκπαίδευση σ’ αυτήν δεν μπορεί να είναι ταμπού ή κλειστό κλαμπ. Προπαντός, γιατί ακόμα και όσοι δεν έχουν έμφυτο επιχειρηματικό ταλέντο, με τον τρόπο αυτό έρχονται σε επαφή από νωρίς με το πνεύμα και τον κόσμο του επιχειρείν και γνωρίζουν πτυχές του, που θα τους φανούν χρήσιμες από όποια θέση κι αν ενταχθούν τελικά στην οικονομία.

Τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στον επιχειρηματία είναι πολλά και τον κάνουν να φαντάζει σαν *μυθική μορφή*.

- ✓ Είναι οραματιστής, δηλαδή βλέπει τη μεγάλη εικόνα και αυτό που ακόμα δεν υπάρχει. Μπορεί να αντιλαμβάνεται μια ευκαιρία, να αναγνωρίζει κοινωνικές ανάγκες και να οργανώνεται για να τις καλύψει. Χαρακτηρίζεται από καινοτομικές ιδέες και τρόπο σκέψης που του επιτρέπει να συσχετίζει ανάγκες και γνώσεις, προβλήματα και λύσεις.
- ✓ Λειτουργεί ο ίδιος σαν ελκυστής για την υλοποίηση του ονείρου του, μαγνητίζοντας κατάλληλες συνθήκες. Εμπνέεται από κάτι ευρύτερο και στηρίζεται στην εσωτερική του δύναμη για να συνεχίσει την προσπάθειά του παρά τα εμπόδια που συναντά.
- ✓ Επιθυμεί να παίρνει την εξέλιξη της καριέρας του στα ίδια του τα χέρια. Επιχειρώντας, νιώθει πληρότητα και αυτοπεποίθηση και αναπτύσσει (αρχικά μικρή και βαθμιαία μεγαλύτερη) επίγνωση του εαυτού του και προσπαθώντας να εξισορροπεί τις βασικές του αξίες, πεποιθήσεις και όνειρα.
- ✓ Αυτό όμως συχνά τον οδηγεί στη παγίδα της ψευδαίσθησης ότι «ξέρει καλύτερα απ’ τον καθένα» και γι αυτό χρειάζεται και (πρέπει πάντα να) επιζητά ένα έμπιστο άτομο, για να παίξει το ρόλο του μέντορα ή συμβούλου του.
- ✓ Είναι έτοιμος να διακινδυνεύσει πολλά και να πάρει την ευθύνη για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που θα προσφέρουν λύσεις για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και των προσωπικών του στόχων.
- ✓ Είναι ικανός να συνεργαστεί για την επίτευξη του σκοπού του και διαθέτει οργανωτικές ικανότητες και επικοινωνιακές δεξιότητες. Ακόμα, είναι ευέλικτος, όχι κατ’ ανάγκη ιεραρχικός, ενθουσιώδης και εξωστρεφής και δίνει μεγάλη σημασία στην αξιοποίηση της δυναμικής των ομάδων, γι αυτό και είναι έντονα συνεργατικός. Ξέρει να εμπνέει τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται, και τους βοηθάει να εκφράσουν τις πιο δημιουργικές τους πτυχές.
- ✓ Είναι προσανατολισμένος στη δράση, γρήγορος στις αποφάσεις του και χαράζει το προσωπικό του μονοπάτι. έχει τη δυνατότητα να ανοίγει νέους δρόμους. Είναι

³ Laser S, 2007, Are entrepreneurs made or born?, www.laserassociates.net

επίμονος και αποφασιστικός στο κυνήγι των στόχων του και στην αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει κατά τη διάρκεια του αγώνα του.

- ✓ Έχει την ικανότητα να μαθαίνει από τις εμπειρίες του πραγματικού κόσμου και να μετασχηματίζει αυτή τη γνώση σε νέες καταστάσεις, προϊόντα και υπηρεσίες.
- ✓ Είναι δημιουργικός με έναν δικό του ιδιαίτερο τρόπο, που του επιτρέπει να επικεντρώνει και να αξιοποιεί τα ισχυρά του σημεία, παρά να εγκλωβίζεται στις αδυναμίες του.

Επιχειρηματικότητα, διοίκηση και ηγεσία

Δύο έννοιες στενά συνυφασμένες με την επιχειρηματικότητα είναι η διοίκηση (management) και η ηγεσία (leadership). Πολύ συχνά, οι έννοιες αυτές, αλλά και οι φιγούρες που τις ενσαρκώνουν, συγχέονται.

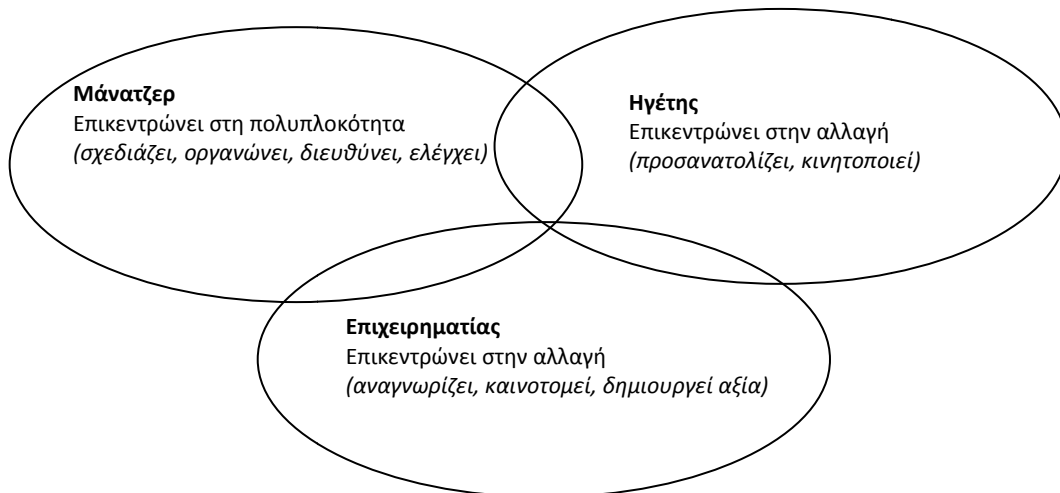
Οι *επιχειρηματίες* είναι άνθρωποι οι οποίοι έχουν όνειρα που πάνε πολύ πιο μακριά από τα παρόντα διαθέσιμα μέσα και πόρους. Φαντάζονται νέες δυνατότητες, που δημιουργούν νέες παραγωγικές δραστηριότητες. *Δημιουργούν* πράγματα που δεν υπάρχουν ως τότε.

Αυτά που δημιουργούν πρέπει να αναπτυχθούν και να παραχθούν αποτελεσματικά και με τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση σε σχέση με τους πόρους που χρειάζονται. Τότε είναι που οι *managers* μπαίνουν στην εικόνα, φέρνοντας *πειθαρχία* και *αποτελεσματικότητα*. Εξασφαλίζουν ότι η αρχική επιχειρηματική ιδέα μπορεί να διαδοθεί ευρέως και να διατεθεί στον κόσμο με τον φτηνότερο δυνατό τρόπο.

Παρ' όλα αυτά, όπως συμβαίνει με όλα τα πράγματα, έτσι και οι καλές ιδέες φτάνουν σε ένα τέλος και η κοινωνία (η αγορά) αρχίζει να αναζητά την αλλαγή και το καινούριο. Τότε είναι που οι *ηγέτες* έρχονται στο προσκήνιο και βοηθούν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να αυτό-αναπροσανατολιστούν και να αναγνωρίσουν ότι εκείνο που ήταν στο επίκεντρο για τα τελευταία 20 ή 30 χρόνια, δεν είναι πια όπως παλιά.

Η διοίκηση λοιπόν αναφέρεται στις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες οργάνωσης και διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ενώ η ηγεσία αναφέρεται στις άυλες ποιότητες που φέρει μέσα του και μεταδίδει ο/η ηγέτης, με σκοπό να επηρεάσει τη δράση άλλων ατόμων για την επίτευξη μιας αποστολής ή ενός στόχου, δύσκολου όπως η αλλαγή.

Με δυο λόγια, όπως φαίνεται και στο επόμενο σχήμα, ο *επιχειρηματίας* οραματίζεται το καινούριο και ξεκινά, ο *μάνατζερ* ασχολείται με την επίλυση των οργανωτικών θεμάτων για την υλοποίησή του και ο *ηγέτης* μεταλαμπαδεύει τις προσωπικές του ποιότητες για να πετύχει την συλλογική υπέρβαση και την επανεκκίνηση του συστήματος σε μια νέα κατεύθυνση.



Τα τρία αρχέτυπα: Επιχειρηματίας, μάνατζερ και ηγέτης (Dover & Dierk, 2010)

Επιχειρηματικότητα, ιδιοκτησία και αυτοαπασχόληση

Επίσης, οι επιχειρηματίες συχνά διαφοροποιούνται από τους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων και τους αυτό-απασχολούμενους επαγγελματίες, χωρίς όμως να αποκλείεται και η ταύτιση των τριών ιδιοτήτων στο ίδιο πρόσωπο (Carland, Hay and Bolton, 1984)⁴.

Οι ιδιοκτήτες (μικρών επιχειρήσεων) είναι κι αυτοί επιχειρηματίες, που όμως μετά την ίδρυση και τα πρώτα βήματα της επιχείρησής τους, δεν μπορούν ή δεν επιθυμούν να αναθέσουν την διοίκησή της σε (επαγγελματίες) managers, αλλά επιλέγουν να ασχοληθούν οι ίδιοι με την οργάνωση και διοίκησή της. Ακολουθώντας το μονοπάτι αυτό, τους είναι εξαιρετικά δύσκολο – έως αδύνατο – να αντιληφθούν τον εαυτό τους μακράν της επιχείρησής τους, καθώς αυτή αποτελεί το δημιούργημά τους, που δεν μπορούν να απαρνηθούν, ακόμα και όταν χρειάζεται να το κάνουν. Συχνά δε, η 'εξάρτησή' τους αυτή βαθμιαία περιορίζει τις επιχειρηματικές ποιότητες που αρχικά είχαν.

Από την άλλη, οι αυτοαπασχολούμενοι - για τους οποίους συνήθως χρησιμοποιείται ο όρος «επαγγελματίες» - ασχολούνται με την άσκηση της τέχνης-επιστήμης τους. Σ' αυτούς η δραστηριότητα είναι σαφώς μικρότερου βεληνεκού και (κατά κανόνα) το ίδιο συμβαίνει με τον κύκλο εργασιών και το απασχολούμενο προσωπικό. Είναι δε και πολύ μικρότερου εύρους, καθώς περιορίζεται στα σχετικά με την τέχνη – επιστήμη τους, που στην περίπτωση αυτή αποτελεί τον 'εξαρτησιογόνο' παράγοντα.

Ενώ, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Dwight και Candace (1997)⁵, οι επιχειρηματίες είναι εκείνοι που, ελκυσμένοι από το καινούριο, προχωρούν, δημιουργούν και μεγαλώνουν τα όρια του ορίζοντα, «επεκτείνοντας το ρεαλιστικό και μετασχηματίζοντας τα όνειρα μιας γενιάς στις ανάγκες της επόμενης».

⁴ Carland, Hay & Bolton, 1984, Differentiating Entrepreneurs from small business owners: a conceptualization.

⁵ Dwight R. Lee and Candace Allen, The entrepreneur on the heroic journey.

Βήματα και εργαλεία μιας επιχειρηματικής προσπάθειας

Η επιχειρηματική αναζήτηση, μπορεί να οδηγήσει στην ίδρυση πραγματικής επιχείρησης, που στη συνέχεια θα προσπαθήσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, ακολουθώντας (στην πρώτη φάση της ίδρυσης) τα παρακάτω διαδοχικά βήματα⁶. Η αναφορά τους είναι σημαντική, γιατί τις περισσότερες φορές αποτελούν το περιεχόμενο των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα.

- **Όνειρο:** Συνειδητοποίηση της πρόθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας που συνήθως συνδέεται με την ανακάλυψη μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ή της ανάγκης έκφρασης ενός ταλέντου. Όσο πιο ισχυρό είναι το επιχειρηματικό κίνητρο τόσο πιο εντατικά θα εργαστεί ο δυνητικός επιχειρηματίας για την ικανοποίησή του.
- **Ιδέα:** Σύλληψη και μορφοποίηση της συμβατικής ή καινοτόμου επιχειρηματικής ιδέας από τον μελλοντικό επιχειρηματία σε μια ολοκληρωμένη πρόταση, που εκπονεί μόνος του ή σε συνεργασία με άλλους.
- **Αξιολόγηση:** Η επιχειρηματική ιδέα, πριν υλοποιηθεί, δοκιμάζεται και αξιολογείται, πχ με την διενέργεια μιας έρευνας αγοράς, ενώ σκόπιμη είναι και η σύνταξη ενός λεπτομερέστερου επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
- **Περιγραφή πόρων:** Ο προσδιορισμός των απαραίτητων παραγωγικών συντελεστών για την υλοποίηση της ιδέας καθορίζει το κατά πόσο η επιχειρηματική ιδέα είναι υλοποιήσιμη ή όχι. Η περιγραφή των πόρων είναι μια διακριτή ενότητα στο Επιχειρηματικό Σχέδιο, που περιγράφει τις εργασίες και τα αντίστοιχα αναμενόμενα έσοδα και δαπάνες της επιχείρησης για τα πρώτα 3-5 χρόνια. Είναι μια εκτίμηση της διαδρομής μέσα από την οποία η επιχείρηση θα πετύχει τους στόχους της.
- **Διαπραγματεύσεις για τους πόρους:** Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση διαπραγματεύεται για την εύρεση πόρων που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά της. Η εύρεση των απαραίτητων χρηματοδοτικών πόρων για την έναρξη λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, μαζί με τη γραφειοκρατία, είναι από τα μεγαλύτερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι νέοι επιχειρηματίες. Στην περίπτωση της Ελλάδας μεγαλύτερο από το 50% του αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από αποταμιεύσεις και την υποστήριξη του οικογενειακού περιβάλλοντος. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας μέσα από συνεργατικά σχήματα, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην εύρεση των απαραίτητων πόρων και την κατανομή των επίπονων διαδικασιών για την ίδρυση της νέας επιχείρησης.
- **Ίδρυση και Ανάπτυξη:** Με την ίδρυση της επιχείρησης αρχίζει η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου. Η πραγματική αξία της επιχειρηματικής ιδέας, εξάλλου εκδηλώνεται στην αγορά. Εδώ ξεκινά και το σκέλος της διοίκησης – διαχείριση της επιχείρησης (φοροτεχνικές, λογιστικές, νομικές διαδικασίες, εγκατάσταση,

⁶ National Content Standards for Entrepreneurship Education

πρόσληψη προσωπικού, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση προμηθειών, εξυπηρέτηση πελατών). Επίσης, τίθενται η βάσεις, μέσω της οργάνωσης και της διοίκησης για την περαιτέρω ανάπτυξή της.

Μετά την ίδρυση της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας και οι συνεργάτες του αρχίζουν να ασχολούνται με την παγίωση, τη βαθμιαία βελτίωση και ανάπτυξή της. Με κριτήριο την εξελικτική τους πορεία, οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται σε «αποτυχημένες», «βραδυπορούσες» και «καλπάζουσες». Βέβαια στην πράξη, μόνο ένα χαμηλό ποσοστό των νεοϊδρυθεισών επιχειρήσεων πορεύεται βάσει του επιχειρηματικού σχεδίου, γεγονός που συχνά θεωρείται υπεύθυνο για την αδυναμία επιβίωσης.

Μπορούμε να διακρίνουμε πέντε στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης, από την ίδρυση στην επιβίωση, την ανάπτυξη, την επέκταση και την ωριμότητα. Το χρονικό διάστημα μετάβασης από τη μια φάση στην άλλη, ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις δεν περνούν από όλα τα στάδια, ούτε και φτάνουν μέχρι την ωριμότητα. Οι επιχειρήσεις που κατορθώνουν να περάσουν από το στάδιο της ανάπτυξης προς την επέκταση και την εδραίωση, είναι οι πλέον αποδοτικές και ωφέλιμες, τόσο για τους ιδιοκτήτες τους όσο και για την οικονομία γενικότερα.

Αναλυτικότερα, τα στάδια αυτά εμφανίζουν τις παρακάτω ιδιαιτερότητες:

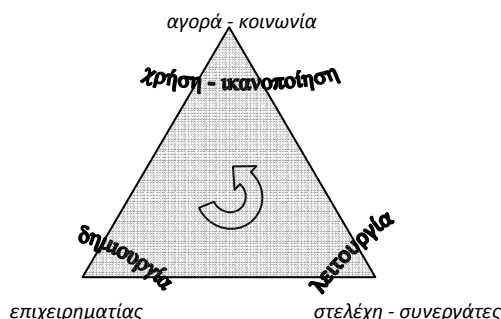
- **Ίδρυση:** Σε αυτό το στάδιο, συνήθως υπάρχει έλλειψη σε παραγωγικούς πόρους, η επιχειρηματική δραστηριότητα δεν είναι ακόμα καλά οργανωμένη και η διοίκηση έχει περισσότερο συγκεντρωτικό χαρακτήρα.
- **Επιβίωση:** Σταδιακά η διοίκηση της επιχείρησης οργανώνεται με περισσότερο αποδοτικό τρόπο και η αναπτυξιακή στρατηγική της επιχείρησης εξορθολογίζεται.
- **Ανάπτυξη:** Η στρατηγική αρχίζει και οργανώνεται λαμβάνοντας υπόψη τον εξωτερικό ανταγωνισμό, μέσα από σημαντικές οργανωτικές βελτιώσεις. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση συνήθως μπορεί να προσφύγει στις χρηματαγορές.
- **Επέκταση:** Κατά την επέκταση προσλαμβάνονται ειδικευμένα ανώτατα στελέχη και ενισχύεται η καινοτομική δραστηριότητα. Επίσης πιθανή είναι η μετοχοποίηση της επιχείρησης.
- **Ωριμότητα:** Επεκτείνονται τα χαρακτηριστικά του προηγούμενου σταδίου. Εντατικοποιείται η παρακολούθηση των δαπανών, εισάγονται νέα συστήματα διοίκησης και επεκτείνεται η έρευνα για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο Luczkiw (2008)⁷, αναφέρει σε έκθεση του ΟΟΣΑ, ότι θεμελιώδης για την επιτυχημένη υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου είναι η σχέση αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται ανάμεσα στην εσωτερική κινητοποίηση του επιχειρηματία, τη λειτουργία της ομάδα

⁷ Luczkiw, Eugene, 2008, "Entrepreneurship education in an age of chaos, complexity and disruptive change", in Jonathan Potter (ed.), Entrepreneurship and higher education, OECD Publishing.

στελεχών της επιχείρησης και την εξωτερική κινητοποίηση-υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας.

Πρόκειται για μια 'τριγωνική σχέση', που η ουσία της αντιστοιχεί σε ένα **τρίπτυχο "δημιουργίας – λειτουργίας – χρήσης / ικανοποίησης"** και μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:



Για τον αποτελεσματικό έλεγχο αυτού του τρίπτυχου, έχουν αναπτυχθεί πολλά **διοικητικά εργαλεία** σχεδιασμού και παρακολούθησης, με την μορφή πλάνων και δεικτών. Ενδεικτικά αναφέρουμε το Επιχειρησιακό Σχέδιο, τα **Πλάνα** και τους **Δείκτες** Πωλήσεων, Παραγγελιών, Χρηματο-Οικονομικής κατάστασης, Ικανοποίησης πελατών, Παραγωγής, Αποθεμάτων, Προσωπικού, Συντήρησης εξοπλισμού, Ποιότητας κλπ.

Όλα αυτά είναι απαραίτητα σε μια εκπαίδευση στελεχών ήδη εδραιωμένων επιχειρήσεων. Αλλά στην περίπτωση start-ups, μεγαλύτερη σημασία έχει ο εν δυνάμει επιχειρηματίας να κατανοήσει το επίπεδο στο οποίο κατέχει ορισμένες **γνώσεις και δεξιότητες**, που του είναι χρήσιμες για να πορευτεί περαιτέρω. Ανάμεσα στις σημαντικότερες εξ αυτών είναι και οι εξής:

Γνώσεις (σχετικές με)	Δεξιότητες & ικανότητες
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τη λειτουργικότητα του προϊόντος σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών ✓ Την δυναμική της αγοράς και τον ανταγωνισμό ✓ Τα στοιχεία marketing του προϊόντος ✓ Την απόδοση της επιχείρησης ✓ Το νομικό και χρηματοδοτικό πλαίσιο 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ διοίκησης του έργου που αναλαμβάνουν ✓ κατανόησης δεδομένων προϋπολογισμών ✓ επικοινωνίας και κινητοποίησης των ανθρώπων ✓ διαπραγμάτευσης ικανότητες ✓ σαφήνειας και διεισδυτικότητας του λόγου τους

1.3 Ο πολύπλοκος και αρχετυπικός χαρακτήρας της επιχειρηματικότητας

Εισαγωγικά

Έως τώρα είδαμε ότι η επιχειρηματικότητα *έχει πολλές και διαφορετικές πτυχές*, ενίοτε αμφίσημες, όπως ακριβώς και το προφίλ των επιχειρηματιών, που δεν είναι ένα, δεν εξελίσσεται ομοιόμορφα, ούτε ερμηνεύεται από όλους με τον ίδιο τρόπο. Μπορεί για παράδειγμα δύο επιχειρηματίες να έχουν ανοικτό μυαλό και, αλλά ο ένας να αξιοποιεί αυτή του την ικανότητα στη κατεύθυνση της καινοτομίας, ενώ ο άλλος της κομπίνας. Ή μπορεί να αφουγκράζονται και οι δυο τις συλλογικές ανάγκες, αλλά ο ένας από τους δυο να επενδύει στα πάθη του κόσμου.

Επιπλέον, το επιχειρείν *εξελίσσεται μη-γραμμικά σε πολλά παράλληλα επίπεδα*, δηλαδή που δεν συνδέονται πάντα με γραμμική αιτιακή σχέση (αίτιο – αποτέλεσμα), αλλά συχνά το ένα αποτελεί ταυτοχρόνως *αίτιο και αποτέλεσμα* του άλλου. Όπως για παράδειγμα η γνώση που προκύπτει μέσα από την εμπειρία (αποτυχιών) του επιχειρηματία και τον διαφυλάσσει από αυτές στο μέλλον.

Επιπλέον, η εξέλιξη μιας επιχειρηματικής προσπάθειας δεν είναι ποτέ ντετερμινιστικά καθορισμένη, ούτε υπάρχουν ‘σίγουρες συνταγές’ για όλους. Υπάρχουν βασικές κατευθυντήριες γραμμές, που έχουν επαληθευτεί στην πράξη, αλλά ενίοτε ο επιχειρηματίας πρέπει να κινηθεί ενάντια τους (against the odds) για να καταφέρει τον στόχο του.

Ακριβώς αυτός ο πολλαπλός, αναδυόμενος, δυναμικός, εξελικτικός και αμφίσημος χαρακτήρας των παράλληλων και συχνά αντίρροπων πτυχών της επιχειρηματικότητας, που όμως δεν της στερεί τις κοινές ιδιότητες όταν εκδηλώνεται, μας υποδεικνύει τον αρχετυπικό της χαρακτήρα. Έτσι, *η επιχειρηματικότητα δρα σαν αρχέτυπο, σαν παράξενος ελκυστής στον χώρο της οικονομίας, δημιουργώντας γύρω της μοτίβα δημιουργίας και καταστροφής*.⁸

Ο αρχετυπικός χαρακτήρας της επιχειρηματικότητας αφορά επίσης και την πορεία και τον διαρκή αγώνα του επιχειρηματία για την πραγμάτωση του σκοπού του. Αρκετοί σύγχρονοι μελετητές⁹ επισημαίνουν ότι αυτά παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία με το αρχετυπικό μοτίβο του “Ηρωικού Ταξιδιού”, που συναντάμε σε όλες σχεδόν τις μυθολογίες και παραδόσεις του κόσμου.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Joseph Campbell, ενός παγκοσμίου κύρους συγκριτικού ανθρωπολόγου, οι επιχειρηματίες “ξεκινούν από το οικείο και το άνετο για να ταξιδεύσουν στο άγνωστο, ρισκάροντας αποτυχία και απώλεια, με την ελπίδα κάποιου

⁸ Για τις έννοιες αρχέτυπου και ελκυστή, βλ. Τεύχος Ερευνητικής Μεθοδολογίας, σελ. 18-20.

⁹ Candace Allen, The Entrepreneur as a Hero

Dwight R. Lee and Candace Allen, 1997, The Entrepreneur on the Heroic Journey. Foundation for Economic Education

μεγαλύτερου από αυτούς σκοπού ή ιδέας”. Τα **τρία στάδια του ηρωικού ταξιδιού** (κάλεσμα-χωρισμός, περιπέτεια-μύηση, επιστροφή) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την αναζήτηση τους.¹⁰ Αυτά όμως θα περιγραφούν σε επόμενη ενότητα.

Αρχέτυπα, πρότυπα και στερεότυπα του επιχειρείν

Σαν αρχέτυπο, η επιχειρηματικότητα αποτελεί συλλογικό δημιούργημα και όχι ατομικό και αντιπροσωπεύει μια ολόκληρη κοινότητα. Αυτό είναι κάτι που συχνά διαφεύγει, τόσο των επιχειρηματιών όσο και των πολέμιών τους.

Κι όπως συμβαίνει με κάθε αρχέτυπο, έτσι και για το επιχειρείν δημιουργούνται πρότυπα, αλλά και στερεότυπα. Το **πρότυπο** προσπαθεί να είναι θετικό και ελκυστικό, να λειτουργήσει σαν υπόδειγμα και τελικά να επιβληθεί. Για τον σκοπό αυτό προσπαθεί να αποτινάξει ή να περιορίσει τα αρνητικά χαρακτηριστικά του, τις περισσότερες φορές φωτίζοντας τα θετικά του. Από την άλλη, το **στερεότυπο** είναι ένα παλιό πρότυπο, που πλέον λειτουργεί μονόπλευρα και υπεραπλουστευμένα, μια επανάληψη χωρίς ποικιλία ή ξεχωριστή ποιότητα που να το κάνει να ξεχωρίζει. Αλλά που είναι αναγνωρίσιμο από όλους και γι αυτό συχνά χρησιμοποιείται (ως καρικατούρα) και από το μάρκετινγκ, αλλά και από τους οπαδούς ενός άλλου προτύπου.

Σε εποχές μετάβασης, όπου οι άνθρωποι γαντζώνονται από τα στερεότυπά τους (σαν τη μοναδική σταθερή και οικεία αναφορά), ο επιχειρηματίας δημιουργεί πολλά στερεότυπα, άλλα θετικά και άλλα αρνητικά. Το κυρίαρχο και αναπαραγόμενο στερεότυπο (‘συγγόνος εκμεταλλευτής που αδιαφορεί για τους ανθρώπους, το περιβάλλον και το γενικότερο καλό’) δεν επιτρέπει σε όσους το ασπάζονται να δουν καμία από τις φωτεινές και χρήσιμες πλευρές του.

Έτσι, η καρικατούρα συχνά υπερισχύει του αρχέτυπου, που προσωποποιούσε τόσο ο Ερμής (που ήταν ταυτοχρόνως κερδώς και κατεργάρης, αλλά και ψυχοπομπός και αγγελιοφόρος των θεών), όσο και ο πολυμήχανος Οδυσσεάς. Σαν αποτέλεσμα, το έντονα επινοητικό και επιχειρηματικό πνεύμα του Έλληνα δεν ενθαρρύνεται ουσιαστικά κι έτσι μένει αναξιοποίητο ή αναζητά αλλού διέξοδο.

Από τη μια, οι περισσότερες μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, λόγω της περιορισμένης ζήτησης, του ισχυρού ανταγωνισμού, της γραφειοκρατικής μεταχείρισης, της παραμορφωμένης αντίληψης για την αγορά, αλλά και της έλλειψης ουσιαστικών διοικητικών προσόντων των ιδιοκτητών τους.

Κι από την άλλη, η κοινωνία στέκεται ιδιαίτερα επιφυλακτική ως προς το ήθος και τις πρακτικές που αρκετοί επιχειρηματίες μετέρχονται, άλλοι για να επιβιώσουν και άλλοι

¹⁰ Candace Allen, 1997, The entrepreneur as Hero, Federal Reserve Bank of Dallas Volume 2, Number 1

Μιχιώτης Σ. (2006), Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα, σ.4-6 <http://www.tetras-consult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Entrepreneurship%20today.pdf>

για να συσσωρεύσουν. Το δίπολο αυτό δημιουργεί σημαντικές στρεβλώσεις και εμπόδια στις προσπάθειες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και πρέπει να παρθεί σοβαρά υπόψη σε κάθε προσπάθεια εκπαίδευσης ή έστω ευαισθητοποίησης σε θέματα επιχειρηματικότητας. Ιδίως, καθώς (δυστυχώς) τις περισσότερες φορές ξεκινούν με τον σκοπό να επιβάλλουν πρότυπα, αγνοώντας (ανοήτως) τα υφιστάμενα στερεότυπα της 'άλλης' πλευράς.

Σε απάντηση των αρνητικών στερεότυπων, ο Michael Ryan¹¹ σκιαγραφεί έναν ιδιαίτερο τύπο επιχειρηματία, τον επιχειρηματία-ήρωα, ο οποίος δρα μέσα σε περιόδους μετάβασης, σαν κι αυτήν που διανύουμε, και κατορθώνει να επεκτείνει τα όρια του εφικτού και να συμβάλει στο μετασχηματισμό του κοινωνικού του περιγύρου.

Ο επιχειρηματίας-ήρωας χαρακτηρίζεται από *υπέρμετρη* ενέργεια, όραμα και αποφασιστικότητα να οδηγηθεί στην υλοποίησή του, μέσα από το άγνωστο και παρά τις αντιξοότητες. Παράλληλα:

- ✓ Έχει την ικανότητα να πορεύεται μέσα από φαινομενικά αντίθετες ποιότητες, συνδυάζοντας π.χ. την ορμητικότητα και την ευαισθησία, τη λογική και το συναίσθημα, τη δημιουργία και την καταστροφή, το ατομικό και το συλλογικό, το χάος και την τάξη, για να υπηρετήσει κάτι μεγαλύτερο και περισσότερο λειτουργικό.
- ✓ Έχει τεράστια αποθέματα συμπόνιας για τον εαυτό του (self-empathy) και τους άλλους. Πιστεύει στην καλοσύνη του και τη δημιουργικότητά του και αυτό τον βοηθά να βλέπει τις ποιότητες αυτές, και στους άλλους. Οι κατακτήσεις του, συνήθως αφορούν πολύτιμα δώρα για την κοινότητά του. Από την άλλη, έχει ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και έχει την ικανότητα να ακούει τα βαθύτερα συναισθήματα και ανάγκες των άλλων (empathic listening).
- ✓ Τέλος, γνωρίζει ότι αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης ολότητας, για την οποία είναι έτοιμος να κάνει προσωπικές θυσίες προκειμένου να την οδηγήσει σε καλύτερες εναλλακτικές. Και για τον σκοπό αυτό, τολμά να υπερβεί τους φραγμούς της 'κοινής λογικής', προκειμένου να διατηρήσει ζωντανή την εικόνα του οράματος που έχει μέσα του.

¹¹ Michael Ryan, Douglas Kellner, 1988, Camera Politica: The Politics and Ideology of Contemporary Hollywood Film, ISBN-10: 025320604

1.4 Νεανική επιχειρηματικότητα

Εισαγωγικά

Οι νέοι συνιστούν ανεκτίμητο πόρο (asset) της κοινωνίας, επειδή προσφέροντας την ενέργεια, τη νεωτερικότητα, τον ιδεαλισμό, την έμπνευση και τη δημιουργικότητά τους συμβάλουν στην πρόοδο, την ανάπτυξη και την κοινωνική αλλαγή. Η βιβλιογραφία για την ανάπτυξη της νεολαίας (youth development), επισημαίνει ότι η ενσωμάτωση των νέων στην κοινωνική ζωή βοηθάει στην ενδυνάμωσή τους, τους δίνει όραμα, αίσθημα νοήματος, τους βοηθάει να καλλιεργήσουν δεξιότητες χρήσιμες για τη ζωή γενικότερα και τους κάνει κοινωνούς και συμμετόχους στον κόσμο των ενηλίκων.¹² Με αυτή την έννοια, η επένδυση στην ανάπτυξη της νεολαίας είναι επένδυση για όλη την κοινωνία.

Σύμφωνα με το Διεθνές Ίδρυμα για τους Νέους (International Youth Foundation)¹³, η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ανάπτυξης της νεολαίας αξιολογείται με κριτήριο τη βελτίωση των ικανοτήτων των νέων σε 5 τομείς:

- ✓ **Χαρακτήρας:** Ανάπτυξη αισθήματος υπευθυνότητας και ικανότητα προόδου παρά τις αντιξοότητες.
- ✓ **Εμπιστοσύνη:** Ανάπτυξη αυταξίας και αυτοπεποίθησης που ενισχύεται από τη βελτίωση της ικανότητας λήψης αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών και τη διαχείριση συγκρούσεων.
- ✓ **Σύνδεση:** Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, ικανότητας συνεργασίας και αίσθησης του ανήκειν στην κοινότητα, στις παρέες και τις ομάδες στο πλαίσιο των οποίων δραστηριοποιούνται.
- ✓ **Δεξιότητες:** Ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων, της απαραίτητης παιδείας και επαγγελματικής κατάρτισης που τους επιτρέπει αυτόνομα να άγουν έναν αξιοπρεπή βίο.
- ✓ **Συμβολή:** Ανάπτυξη της ιδιότητας του ενεργού πολίτη, που έχει τη βούληση να συνεισφέρει τα χαρίσματά του, τις γνώσεις και το χρόνο του για να βελτιώσει την κοινότητα στην οποία ζει.

Ειδικότερα, η συμμετοχή των νέων στην επιχειρηματική ζωή, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των σχεδιαστών πολιτικών, των φορέων λήψης αποφάσεων, του εκπαιδευτικού και ακαδημαϊκού κόσμου, της κοινωνίας των πολιτών και της αγοράς.

¹² IYF, (2002), What works in youth participation: case studies from around the world.
http://www.iyfnet.org/sites/default/files/WW_Youth_Participation.pdf

¹³ www.iyfnet.org

Οφέλη

Η νεανική επιχειρηματικότητα, μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση της ανεργίας των νέων και στη βελτίωση των ποσοστών απασχόλησης, να δώσει νέα ώθηση μέσα από καινοτόμες δράσεις και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στην οικονομική ζωή, και φυσικά μπορεί να χτίσει τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες που ενισχύουν το αίσθημα ενδυνάμωσης των νέων. Αναλυτικότερα, ως οφέλη από την ανάπτυξη της νεανικής επιχειρηματικότητας μπορούν να αναφερθούν τα κάτωθι¹⁴:

- ✓ *Δημιουργία θέσεων απασχόλησης, τόσο για τους ιδρυτές επιχειρήσεων όσο και τους νέους υπαλλήλους που προσλαμβάνονται σε αυτές. Το πρόβλημα της ανεργίας των νέων είναι ιδιαίτερα σοβαρό, δεδομένου ότι τα ποσοστά νεανικής ανεργίας είναι συνήθως διπλάσια από αυτά των ενηλίκων. Ειδικότερα για την Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, το Δεκέμβριο του 2013, η συνολική ανεργία ανήλθε στην Ελλάδα στο 27,5%. Στις επιμέρους κατηγορίες το ποσοστό ανεργίας στους άνδρες ήταν 24,5%, στις γυναίκες 31,6% και στους νέους κάτω των 25 ετών 58,3%, που ήταν και το υψηλότερο στην Ευρώπη.*
- ✓ *Επαναπροσδιορισμός της θέσης των νέων στην οικονομική ζωή. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ (2012) οι επιχειρήσεις που ανήκαν σε νέους κάτω των 30 ετών εμφάνιζαν διπλάσια ποσοστά μεγέθυνσης σε όρους αύξησης του προσωπικού, σε σχέση με εκείνες που ανήκαν σε επιχειρηματίες άνω των 40 ετών.*
- ✓ *Αντιμετώπιση ψυχολογικών παθήσεων που συνδέονται με την παρατεταμένη παραμονή στην ανεργία.*
- ✓ *Μείωση της ελαφριάς παραβατικότητας που συνδέεται με την έλλειψη εργασίας.¹⁵*
- ✓ *Πρώθηση καινοτομίας και αντοχής (resilience) στους νέους.¹⁶*
- ✓ *Ανανέωση της τοπικής κοινότητας.¹⁷*
- ✓ *Ευκαιρίες ενσωμάτωσης σε κοινωνικά αποκλεισμένες ομάδες νέων.¹⁸*
- ✓ *Οι νέοι επιχειρηματίες, μπορούν να ανταποκριθούν με μεγάλη ικανότητα στην αξιοποίηση νέων οικονομικών ευκαιριών και τάσεων.*
- ✓ *Καλλιέργεια αισθήματος¹⁹ αξίας και νοήματος και της αίσθησης του ανήκειν.*

¹⁴ Chigunta Francis (2002), Youth entrepreneurship: meeting the key policy challenges

¹⁵ White and Kenyon (2000). "Enterprise-Based Youth Employment Policies, Strategies and Programmes". Drat Report to ILO, Geneva.

Curtain, R.(2000), 'Towards a Youth Employment Strategy'. Report to the United Nations on Youth Employment

¹⁶ OECD (2001), Putting the Young in Business: Policy Challenges for Youth Entrepreneurship, The LEED Programme, Territorial Development Division, Paris.

¹⁷ Ως άνω.

¹⁸ Ως άνω.

¹⁹ Ως άνω.

- ✓ *Οικονομική ανεξαρτησία.*²⁰
- ✓ *Ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμεύσουν σε άλλους τομείς της ζωής.*

Η αναγνώριση του ρόλου της νεανικής επιχειρηματικότητας στην ελληνική περίπτωση, την εποχή της κρίσης, φαίνεται από τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία²¹:

- ✓ Εμφανίζεται θεαματική αύξηση στην επιχειρηματικότητα των νέων μεταξύ 25-34. Περισσότεροι από 160.000 νέοι άνθρωποι ξεκίνησαν επιχειρηματική δραστηριότητα το έτος 2012, ποσοστό κατά 9% μεγαλύτερο από εκείνο του προηγούμενου έτους.
- ✓ Το μέγεθος αυτό είναι το δεύτερο μεγαλύτερο μεταξύ των 69 χωρών που συμμετέχουν στο διεθνές πρόγραμμα Global Entrepreneurship Monitor GEM²².

Παρόλα αυτά, μικρή μόνο μερίδα των νέων επιχειρήσεων αξιοποιούν νέες καινοτόμες τεχνολογίες (11%) και προσανατολίζονται στις αγορές του εξωτερικού για τη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών τους (25%), ενώ το αντικείμενό τους είναι μάλλον συνηθισμένο (τομέας εστίασης και εμπορίου).

Παράγοντες επιτυχίας

Στους παράγοντες επιτυχίας των προγραμμάτων νεανικής επιχειρηματικότητας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω²³:

- ✓ Ξεκάθαροι στόχοι
- ✓ Εμπορικός προσανατολισμός
- ✓ Επαρκής χρηματοδότηση
- ✓ Καλά-εκπαιδευμένο στελεχικό δυναμικό
- ✓ Ευέλικτο οργανωτικό στυλ λειτουργίας
- ✓ Στήριξη σε τοπικά και περιφερειακά εντοπισμένους μηχανισμούς παροχής υπηρεσιών
- ✓ Ολοκληρωμένη προσέγγιση
- ✓ Χώρος για ανάληψη πρωτοβουλίας από τους ίδιους τους νέους

²⁰ Bennell, P. (March 2000) "Improving Youth Livelihoods in SSA: A review of policies and programs with particular emphasis on the link between sexual behavior and economic well-being" (draft). Report to IDRC.

²¹ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2014) «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-2013: ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας»
http://www.iobe.gr/docs/research/RES_02_26022014_REP_GR.pdf

²² <http://www.gemconsortium.org/>

²³ Ως άνω υποσημείωση 18.

- ✓ Πρόσβαση σε μικροπιστώσεις
- ✓ Coaching - Mentoring
- ✓ Διαγενεακή μεταβίβαση της διαχείρισης επιχειρήσεων
- ✓ Διαχείριση κινδύνου
- ✓ Ισότιμη μεταχείριση των διαφορετικών κατηγοριών νέων
- ✓ Υποστηρικτικό θεσμικό πλαίσιο
- ✓ Ενδυναμωτική στάση των εμπλεκόμενων κρατικών δομών
- ✓ Βιωσιμότητα
- ✓ Εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα από νεαρή ηλικία (παρακολούθηση μαθημάτων και σεμιναρίων για την επιχειρηματικότητα, τη λειτουργία της αγοράς και την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, ασκήσεις απόκτησης ειδικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, συμβουλευτική από μέντορες του χώρου, πρακτική άσκηση σε πραγματικές επιχειρήσεις, συμμετοχή σε δίκτυα ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών)
- ✓ Αναγνώριση διαφορετικών κινήτρων ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας (επιβίωση, εκπλήρωση κοινωνικού σκοπού, υλική ευημερία)

Εμπόδια

Η συμμετοχή των νέων στα κοινά και ειδικότερα την επιχειρηματική ζωή, δεν είναι πάντα ανεμπόδιστη. Προκαταλήψεις που τοποθετούν ιεραρχικά ψηλότερα τους ενήλικες σε όρους ικανοτήτων, και η δυσπιστία των μεγαλύτερων για τη φερεγγυότητα των νέων συνιστούν τα σημαντικότερα εμπόδια. Στους παράγοντες που ευνοούν ή εμποδίζουν την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, προστίθεται η δυσπιστία των νέων για τα κίνητρα και τις προθέσεις των ενηλίκων. Επιπρόσθετα, το χαμηλότερο οικονομικό υπόβαθρο των νέων και η δυσκολία πρόσβασης σε πληροφορίες και ευκαιρίες, δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την πορεία του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Ειδικότερα για την Ελλάδα, «η αποδοχή της επιχειρηματικότητας από τους νέους είναι ακόμη στα θεμέλια, λόγω των έξι σταθερών χαρακτηριστικών (εμποδίων) τα οποία αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας. Τα εμπόδια είναι τα εξής²⁴:

α. Η περιοριστική εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες

Οι Έλληνες επιχειρηματίες δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών. Η ικανότητα αντίληψης νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, βελτιώνεται όταν ένα

²⁴ http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=28:neaniki-epixeirimatikotita&catid=3:nov09&Itemid=14

άτομο θεωρεί ότι θα είναι εύκολη η εκμετάλλευσή της. Αυτή η διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι με την άρση των διοικητικών εμποδίων έναρξης και λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, θα βελτιωθεί και η εκτίμηση των διαθέσιμων επιχειρηματικών ευκαιριών.

β. Οι νέες επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών προς τον τελικό καταναλωτή. Οι κυρίαρχες επιχειρηματικές δραστηριότητες που σήμερα ξεκινούν, κυρίως αναπαράγουν παρά μεταβάλλουν την τομεακή κατανομή της επιχειρηματικότητας στην ελληνική οικονομία. Το χαρακτηριστικό αυτό εμφανίζεται και στις άλλες χώρες του Μεσογειακού Νότου, και σύμφωνα με παλαιότερη έκθεση του Παγκόσμιου Παρατηρητηρίου Επιχειρηματικότητας (2006) μπορεί να αντιστραφεί, εάν ενθαρρυνθεί η ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα σε μικρο-μεσαίες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

γ. Παραδοσιακός τρόπος χρηματοδότησης από τις οικογενειακές αποταμιεύσεις «Το μεγαλύτερο μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία. Το υπόλοιπο προέρχεται κυρίως από την οικογένειά του, ενώ ένα μικρότερο μέρος από τραπεζικό δανεισμό και κρατικές ενισχύσεις. Ωστόσο, ο ρόλος της οικογένειας είναι ακόμα ισχυρότερος στην Ελλάδα στην περίπτωση της λεγόμενης «άτυπης επένδυσης». Ως άτυπος επενδυτής ορίζεται ένα άτομο το οποίο χρηματοδοτεί ένα νέο εγχείρημα που ξεκινάει κάποιος άλλος, χωρίς ο ίδιος να αποκτά την ιδιοκτησία οποιουδήποτε μεριδίου του νέου εγχειρήματος».

δ. Ο φόβος της αποτυχίας

Στον πυρήνα της επιχειρηματικής δραστηριότητας βρίσκονται η διακινδύνευση και ο πειραματισμός με το νέο και το άγνωστο. Δυστυχώς, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στο φόβο της αποτυχίας. Σε συνάφεια με αυτό το εύρημα, τα νεοαναδυόμενα εγχειρήματα εμφανίζουν χαμηλή ικανότητα ανανέωσης και αναβάθμισης της παραγωγικής τους δυναμικής σε σχέση με άλλες χώρες. Συμπληρωματικά με τις πρωτοβουλίες αναμόρφωσης του σχετικού νομικού πλαισίου, η εκπαίδευση των επιχειρηματιών μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά στην αναστροφή του φόβου αποτυχίας.

ε. Η στάση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα

Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζει η ελληνική κοινωνία την επιχειρηματική δραστηριότητα εκδηλώνεται μέσα από αμφίσημες θέσεις και στάσεις. Για παράδειγμα, ενώ η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι μια κοινωνικά αποδεκτή επαγγελματική επιλογή, συχνά της αποδίδεται αρνητική χροιά διότι ταυτίζεται με την καιροσκοπία και την άνιση κατανομή του πλούτου. Επίσης, ενώ πολλοί είναι οι νέοι που δηλώνουν την επιθυμία να ξεκινήσουν μια νέα επιχείρηση, λίγοι είναι εκείνοι που αναγνωρίζουν αξιοποιήσιμες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Τέλος, ενώ ο βαθμός αυτοπεποίθησης των Ελλήνων στις ικανότητές τους είναι υψηλός, ο φόβος της αποτυχίας είναι επίσης αξιοσημείωτος. Αυτό το φαινόμενο βασίζεται σε βαθιά ριζωμένες νοοτροπίες που είναι δύσκολο να προσεγγιστούν μέσω της πολιτικής πρακτικής. Η εξοικείωση με την επιχειρηματικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος και γενικότερα την προβολή της.

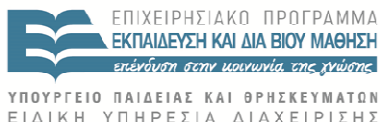
στ. Αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος

Η σχέση του εκπαιδευτικού συστήματος με την επιχειρηματικότητα συνιστά ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα στην περίπτωση της Ελλάδας. Παραδόξως, είναι και η μεγαλύτερη ελπίδα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής νοοτροπίας, σήμερα και στο μέλλον.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται το ζήτημα της εκπαίδευσης της επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα και η εκπαίδευση συνδέονται, τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, μέσα από τις τρεις ακόλουθες σχέσεις:

- 1) *Ανάπτυξη της επιχειρηματικής κουλτούρας σε μαθητές και φοιτητές. Σε αυτό το πλαίσιο εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να προσεγγιστεί η επιχειρηματικότητα από τα προγράμματα σπουδών, τη διενέργεια διαγωνισμών νεανικής επιχειρηματικότητας και τη βιωματική εκπαίδευση στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων.*
- 2) *Ανάπτυξη επιχειρηματικής κουλτούρας με έμφαση στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και τα εκπαιδευτικά συστήματα.*
- 3) *Μετατροπή νέων ιδεών σε επιχειρηματικά βιώσιμα σχέδια που επιχειρούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες.*

Το παρόν έργο εμπίπτει πρωτίστως στο πρώτο σημείο, τους τρόπους δηλαδή ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος, και κατ' επέκταση στο δεύτερο. Όπως θα δούμε παρακάτω, η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης της και τον προσανατολισμό της στην πράξη, συνδυάζεται με ευρύτερες οργανωτικές καινοτομίες και μετασχηματισμούς στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα. Τελικός εκφραστής της εκάστοτε εκπαιδευτικής πολιτικής παραμένει η σχολική μονάδα, που είναι αποδέκτης των τάσεων και προτεραιοτήτων κάθε κοινωνίας.

Εκπαίδευση & επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο του επίσημου εκπαιδευτικού συστήματος

Τα τελευταία 25 χρόνια έχει αυξηθεί ιδιαίτερα το επιστημονικό ενδιαφέρον για τη διδασκαλία της επιχειρηματικότητας²⁵. Ο Gibb (1993) διακρίνει δύο βασικά ρεύματα μελέτης. Το πρώτο, ανταποκρινόμενο στην εργαλειακή φύση της επιχειρηματικότητας ως μοχλό οικονομικής μεγέθυνσης ανάπτυξης (Holcombe 2006, Sternberg&Wennekers 2005) ασχολείται με την εκπαίδευση στις ιδιαίτερες γνώσεις λειτουργίας και διαχείρισης μιας επιχείρησης και το δεύτερο εξετάζει εμπνευσμένες πρωτοβουλίες από τη βάση της κοινότητας εκπαιδευτικών.

²⁵ Lourenco F. and O. Jones, 2006, Developing Entrepreneurship Education: comparing traditional and alternative teaching approaches, *International Journal of Entrepreneurship Education*, 4, pp. 111-140

Eyal O. and D. Inbar, 2003, Developing a public school entrepreneurship inventory: theoretical conceptualization and empirical examination, *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, vol.9, No. 6, pp. 221-244

Σήμερα, υπάρχει αυξημένη αποδοχή για τη δυνατότητα «μύησης στο επιχειρείν» μέσω της διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα συνιστά ένα ετερογενές πεδίο δραστηριοτήτων, που εκτείνεται σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης και συνεχίζεται μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια και προγράμματα πρακτικής άσκησης. Το ενδιαφέρον λοιπόν εστιάζει κυρίως στην εκτίμηση της καταλληλότητας των διαφορετικών διδακτικών μεθόδων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης, ώστε να βελτιωθεί ο αντίκτυπος των προγραμμάτων εκπαίδευσης της επιχειρηματικότητας στην πραγματική οικονομία (Lourenco&Jones 2006). Η νεότερη ίσως τάση στη διερεύνηση της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση, λαμβάνει υπόψη τις διαφορετικές γνωστικές ικανότητες των μαθητών ανά εκπαιδευτική βαθμίδα και επιχειρεί να μεταφέρει τα ευρήματα για τους κυρίαρχους τύπους μάθησης των επιχειρηματιών, στο σχολικό περιβάλλον.

Έτσι, τα προγράμματα της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης συνήθως εστιάζουν στη μετάδοση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών - ιδιοτήτων του επιχειρηματία. Η δευτεροβάθμια εκπαίδευση, συμπληρωματικά επενδύει στη μετάδοση εξειδικευμένων γνώσεων οι οποίες εμπλουτίζονται και ενδυναμώνονται μέσα από τη βιωματική συμμετοχή σε επιχειρηματικά σχήματα, εικονικά ή πραγματικά, κατά τη φοίτηση στο λύκειο και αργότερα στο πανεπιστήμιο.

Πίνακας 1. Πεδία εστίασης και κυρίαρχες μέθοδοι διδασκαλίας ανά εκπαιδευτική βαθμίδα

Εκπαιδευτική Βαθμίδα	Πεδία εστίασης και κυρίαρχες μέθοδοι διδασκαλίας της εκπαίδευσης
Δημοτικό:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος, που συντίθεται από τις κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους επιχειρηματίες - δημιουργικότητα, αυτοπεποίθηση, υπευθυνότητα, συνεργασία και ομαδική εργασία, πρωτοβουλία, ηγεσία, εσωτερική κινητοποίηση, αντοχή, προσαρμοστικότητα (παιχνίδια ρόλων, ομαδικά παιχνίδια)Αυτόνομες και ενεργητικές μορφές μάθησης (παιχνίδια ρόλων, επισκέψεις σε τοπικές επιχειρήσεις, συμμετοχή σε σχέδια δράσης) ✓ Στοιχειώδης κατανόηση λειτουργίας επιχειρήσεων και αγοράς (γνωριμία με βασικές επιχειρησιακές έννοιες, επισκέψεις σε τοπικές επιχειρήσεις)
Γυμνάσιο:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ευαισθητοποίηση για την αυτό-απασχόληση και την επιχειρηματικότητα (μαθήματα επαγγελματικού προσανατολισμού και επιχειρηματικότητας, γνωριμία και συζήτηση με επιχειρηματίες περιοχής) ✓ Χτίσιμο δεξιοτήτων συνεργασίας, αξιοποίηση δημιουργικότητας (συμμετοχή σε μαθητικούς διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας) ✓ Γνωριμία με τις επιχειρηματικές ικανότητες/δυνατότητες –τεχνικές δεξιότητες, management (θεωρητικά μαθήματα και προσομοίωση λειτουργίας επιχειρήσεων στην τάξη)

Λύκειο:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων και εξοικείωση με τη λειτουργία των επιχειρήσεων και της αγοράς (μαθήματα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, μαθήματα Πολιτικής Οικονομίας, εργασίες ✓ Μάθηση μέσω της πράξης (προγράμματα μαθητείας, συμμετοχή σε μαθητικούς διαγωνισμούς, λειτουργία εικονικών επιχειρήσεων, σχεδιασμός επιχειρηματικών πλάνων για την αντιμετώπιση των τοπικών κοινωνικών αναγκών)
Πανεπιστήμιο:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Όλα τα παραπάνω αλλά κυρίως μάθηση μέσω της πράξης. Start-ups.

Επίσης, ο προσανατολισμός του περιεχομένου της εκπαίδευσης ποικίλει ανάλογα με τις βαθμίδες, τον σκοπό και την ομάδα στόχο:

- Τα προγράμματα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση εστιάζουν στην ανάπτυξη θεμελιωδών δεξιοτήτων ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας.
- Τα προγράμματα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επιδιώκουν το χτίσιμο δεξιοτήτων που συνδέονται με το στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό.
- Τα προγράμματα κατάρτισης που απευθύνονται σε δυνητικούς επιχειρηματίες, χαρακτηρίζονται από έναν περισσότερο ολοκληρωμένο σχεδιασμό και συνήθως εστιάζουν σε πιο ευπαθείς μερίδες του πληθυσμού με περιορισμένες εναλλακτικές απασχόλησης.
- Τα επιμορφωτικά προγράμματα που απευθύνονται σε επιχειρηματίες αποσκοπούν στην ενδυνάμωση και τον εμπλουτισμό των γνώσεων και δεξιοτήτων τους και μακροπρόθεσμα μπορούν να επιφέρουν ουσιαστικές αλλαγές (Valerio et al. 2014).²⁶

Τα προγράμματα σπουδών συνήθως εστιάζουν στη μετάδοση των ιδιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων που θα ενθαρρύνουν την ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων. Αναλυτικότερα αυτές είναι οι εξής:

Οι **ιδιότητες** αναφέρονται αφενός, σε ποιότητες όπως η επίγνωση, η αυτογνωσία και η αυτοπεποίθηση και αφετέρου, στην ανάληψη πρωτοβουλιών ευθύνης, την ανάπτυξη κριτικής σκέψης και την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

Οι **γνώσεις** που μπορούν να αξιοποιηθούν θετικά κατά την επιχειρηματική δράση είναι :

- η καλή ενημέρωση για τις επαγγελματικές ευκαιρίες και τον κόσμο της εργασίας που εμμέσως βοηθούν στη βαθύτερη κατανόηση του τι είναι επιχειρηματικότητα,
- η κατανόηση οικονομικών και χρηματοπιστωτικών εννοιών, και τέλος
- η εντρύφηση στις βασικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και γενικότερα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

²⁶ Valerio, Alexandria; Parton, Brent; Robb, Alicia. 2014. Entrepreneurship Education and Training Programs around the World : Dimensions for Success. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18031>

Τέλος, οι **δεξιότητες** που διδάσκονται αφορούν συνήθως την επικοινωνία, την παρουσίαση, το σχεδιασμό και την ομαδική εργασία, καθώς και την πρακτική διερεύνηση των επιχειρηματικών δυνατοτήτων και ευκαιριών.

Όρια και περιορισμοί της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει και ο αντίλογος, που αμφισβητεί την θετική επίδραση της τυπικής εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα, που οφείλεται στην διαφορετική φιλοσοφία τους και στις μεθόδους και τα εργαλεία που ακόμα χρησιμοποιεί η εκπαίδευση. Γιατί τα σχολεία της βιομηχανικής εποχής ήταν προσανατολισμένα να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα με έμφαση στην απόδοση (Peter Senge) και να παράγουν καλούς λογιστές, μηχανικούς, οικονομολόγους, αλλά όχι καλούς επιχειρηματίες (Kiyosaki & Lechter, 2000). Αυτό που παρέχει η τυπική εκπαίδευση είναι κυρίως γνώσεις ειδίκευσης και δευτερευόντως κάποιες δεξιότητες, όπως η επίλυση προβλημάτων, η πειθαρχία, η κινητοποίηση και η αυτοπεποίθηση (cooper et al, 1994). Έτσι, μέσα σε μια ζώνη άνεσης (comfort zone) και χωρίς ανάληψη ρίσκου, δημιουργεί ακόμα και σήμερα στελέχη επιχειρήσεων, παρά εισάγει μια κουλτούρα επιχειρηματικότητας (Lazenby et al, 2011).

Αν μάλιστα λάβουμε υπόψη και το γεγονός ότι πολλά προγράμματα ασχολούνται με την διοίκηση και όχι με την επιχειρηματικότητα κι αυτό το κάνουν επιφανειακά (Koch, 2013), γίνεται κατανοητό γιατί τις περισσότερες φορές συντελούν ώστε ο υποψήφιος νέος επιχειρηματίας να απομακρύνεται από την πραγμάτωση του ονείρου του (Hetherington, 1994).

Η κριτική αυτή συνδέεται στο να γίνει ευρέως αποδεκτή η θέση ότι οι μάνατζερ και οι επιχειρηματίες ακολουθούν διαφορετικά πρότυπα μάθησης. Ενώ στα πρώτα χρόνια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, μέσω της εκπαίδευσης δόθηκε έμφαση στη μετάδοση ειδικών γνώσεων και πληροφοριών για την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, σήμερα ο κυρίαρχος τρόπος μάθησης των επιχειρηματιών συντελείται διαφορετικά: μέσω της **ανακλαστικής σκέψης** (reflexivity) (Cope&Watts 2000), της άμεσης παρατήρησης (Minniti&Bygrave 2001), της **μάθησης μέσω μίμησης**, της **αξιοποίησης των ευκαιριών και της αποτυχίας** (Gibb 1997) και φυσικά μέσα από τη **δράση και την εμπειρία** (Lourenco&Jones 2006).

Αναγνωρίζοντας τα παραπάνω, σήμερα αναζητούνται νέοι τρόποι ανάπτυξης της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, καλλιεργώντας τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις ιδιότητες του επιχειρηματία. (Gibb 1987, 1993, Collins&Robertson 2004, O'Gorman 2004). Τόσο η πραγματική εμπειρία από την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης της επιχειρηματικότητας όσο και η μελέτη τους, διαφοροποιούν το περιεχόμενο, τους σκοπούς και τα οφέλη από την εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας στις διάφορες εκπαιδευτικές βαθμίδες.²⁷

²⁷ Ως άνω υποσημείωση 28 σ. 117

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, επιφέρει τόσο την προσωπική μεταμόρφωση των συμμετεχόντων όσο και μεταρρύθμιση στο εκπαιδευτικό σύστημα γενικότερα²⁸. Κατά βάθος, όλοι οι εμπλεκόμενοι πασχίζουν να φέρουν τάξη, νόημα και πρόθεση στο πεδίο του νέου σχολείου, εν μέσω υψηλής πολυπλοκότητας, σύγχυσης και διαρκούς αλλαγής. Σε αυτό το πλαίσιο, η συσσώρευση γνώσεων δεν επαρκεί για την αντιμετώπιση πρωτόγνωρων προκλήσεων και η χρήση της διαίσθησης αναδύεται σε σημαντική παράμετρο. Επομένως, ο ρόλος της εκπαίδευσης της επιχειρηματικότητας είναι να βοηθήσει στη βαθύτερη κατανόηση του «εαυτού», μέσα από τη βιωματική έκθεση σε διαδικασίες δοκιμής-λάθους-επανεξέτασης.

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας μέσω της εκπαίδευσης, απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία με τη σειρά της προϋποθέτει ευρύτερες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις στον τρόπο διδασκαλίας και στις σχέσεις και τους ρόλους που αναπτύσσονται ανάμεσα στους επιμέρους συντελεστές. Οι Brown και Moffett (1999), επισημαίνουν ότι σήμερα, τα σχολεία, και ιδιαίτερα η δημόσια εκπαίδευση, πρέπει να αναπτύξουν τις «ηρωικές τους ιδιότητες». Είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η δημόσια παιδεία, όχι μόνο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, αλλά στη μεταρρύθμιση της κοινωνίας γενικότερα.

Τα επιτυχημένα παραδείγματα και η χρησιμότητα των μεγάλων αποτυχιών

Μια συνήθης σήμερα πρακτική είναι η αποτύπωση και συλλογή βέλτιστων και καλών πρακτικών με σκοπό τη μεταφορά και αναπαραγωγή τους σε άλλα πλαίσια. Ωστόσο, όπως έχει αναφερθεί στην ενότητα 3.1, τα πολύπλοκα συστήματα χαρακτηρίζονται από ψηλό βαθμό απροσδιοριστίας και συνεπώς, η δυνατότητα πρόβλεψης της τελικής επίδρασης μιας ενέργειας δεν είναι εκ των προτέρων προβλέψιμη. Τα περιθώρια παρέμβασής σε αυτό το πλαίσιο, περιορίζονται στη δημιουργία των κατάλληλων ελκυστών, που θα τραβήξουν σταδιακά και αυθόρμητα, τις δυνάμεις αυτο-οργάνωσης του συστήματος, προς άλλα σημεία εστίασης. Ο καλύτερος τρόπος για να συμβεί αυτό δεν είναι η μίμηση αλλά το άνοιγμα χώρου για την ανάδυση της αυτο-οργάνωσης και τον πειραματισμό με το νέο.

Σε αυτό το πλαίσιο σκέψης, «θεωρητικοί της πράξης» όπως ο Peter Senge και ο David Snowden, υποστηρίζουν ότι η αξιοποίηση των διδαγμάτων (lessons learned) που προκύπτουν από (συνήθως μεγάλες) αποτυχίες και (σημαντικά) λάθη μπορεί να βοηθήσει στην ανάδυση των ανείπτων πτυχών του οργανισμού και στη διευκόλυνση της βαθύτερης μάθησης. Για τον σκοπό αυτό γίνονται συζητήσεις σε βάθος και συλλέγονται αφηγήσεις για αποτυχίες και λάθη, που βασίζονται σε πραγματικά γεγονότα και καθίστανται προσβάσιμες από όλους.

²⁸ IYF, (2003) What works in Education Reform: putting young people at the center
http://www.iyfnet.org/sites/default/files/WW_Education_Reform.pdf

Έτσι τα διδάγματα αυτά μπορούν εύκολα να μεταδοθούν στα νεότερα μέλη των οργανώσεων και επιχειρήσεων, με σκοπό τη μάθηση μέσα από τα λάθη και τις αποτυχίες των άλλων (safe-to-fail), την κατανόηση των τρόπων μετασχηματισμού των προβλημάτων σε ευκαιρίες και την ανάπτυξη συνεργατικής και ομαδικής κουλτούρας.

Ένας ακόμα λόγος για τη χρησιμότητα των μεγάλων αποτυχιών είναι το γεγονός ότι στο σημείο της κρίσης αναδύεται η καινοτομία. Ένας οργανισμός που τα καταφέρνει αρκετά καλά δεν έχει σοβαρά κίνητρα μετασχηματισμού των δομών και λειτουργιών του και άρα είναι λιγότερο πιθανό να επιδιώξει αλλαγές στο πλαίσιο λειτουργίας του που θα δώσουν χώρο στην ανάδυση της ριζικής αλλαγής. «[Η βαθιά μάθηση] ... έχει να κάνει με την ωριμότητα που επιτρέπει στα άτομα, τις ομάδες και τις κοινωνίες να αναγνωρίζουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις τους πριν επιχειρήσουν να τα αντιμετωπίσουν» [...] και να δεσμευτούν στην υιοθέτηση ενός διαφορετικού πνεύματος και μιας άλλης κατεύθυνσης.²⁹

Χαρακτηριστική των μαθημάτων που απορρέουν από την εξέταση της αποτυχίας είναι η ρήση: «Αν αποτύχεις, μη σταματάς. Προσπάθησε την άλλη φορά να αποτύχεις καλύτερα.» Βέβαια και πάλι υπάρχει ο αντίλογος... Συχνά, όσο διδακτικές κι αν είναι οι ιστορίες που αναδεικνύουν οργανωσιακές αποτυχίες και προβλήματα, η αναπαραγωγή τους τείνει να διαιωνίζει ένα φαύλο κύκλο περιοριστικών πλαισίων σκέψης και δυνατοτήτων. Προσεγγίσεις όπως η «καταξιοτική έρευνα» (appreciative inquiry) και η ABCD (Assets Based Community Development) εστιάζουν στις δυνατότητες και τα χαρίσματα των ατόμων και συνόλων, θεωρώντας «αχρείαστη» τη μελέτη της αποτυχίας.

²⁹ Michiotis S. Insights on Deep Learning Derived from Archetypal Fields, 2009, Proceedings 1st SoL Conference on Deep Learning: Sources and Practices for Integral Leadership, Lesvos island, Greece



2.2 Εμπειρία από προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα

Διεθνής και Ευρωπαϊκή εμπειρία

«Η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα αποτελεί μοχλό της μελλοντικής ανάπτυξης και θα μας βοηθήσει να εμπνεύσουμε τους επιχειρηματίες του αύριο. Εάν η Ευρώπη επιθυμεί να παραμείνει ανταγωνιστική, πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό της, στις δεξιότητές του, στην ικανότητά του να προσαρμόζεται και να καινοτομεί. Αυτό σημαίνει ότι έχουμε καθήκον να ενθαρρύνουμε μια πραγματική αλλαγή νοοτροπίας υπέρ της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη και η αλλαγή αυτή ξεκινά με τις προσπάθειες προώθησης του επιχειρηματικού πνεύματος από τις πρώτες κίβλας βαθμίδες της εκπαίδευσης.» (Ανδρούλλα Βασιλείου, επίτροπος αρμόδια για την εκπαίδευση, τον πολιτισμό, την πολυγλωσσία και τη νεολαία)³⁰

Οι τρόποι με τους οποίους καλλιεργείται η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση στις διάφορες χώρες του κόσμου εξαρτάται από τον τρόπο που ορίζεται κατά περίπτωση η επιχειρηματικότητα, το οικονομικό, πολιτικό και πολιτισμικό πλαίσιο, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στα προγράμματα και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του ίδιου του προγράμματος –Σχεδιασμός, εκπαιδευτές, περιεχόμενο και πρόγραμμα σπουδών, συμπληρωματικές υπηρεσίες.

Διεθνείς οργανισμοί όπως ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης και Παγκόσμια Τράπεζα έχουν αναγνωρίσει από νωρίς τη σημασία της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα την οποία μελετούν συγκριτικά.³¹

Στην **Αμερική** υπάρχει μακρόχρονη παράδοση στη διδασκαλία της επιχειρηματικότητας, η οποία ανάλογα με τον ορισμό της επιχειρηματικότητας τοποθετείται χρονικά στο 1887 ή στο 1947 (Katz 2003). Το γεγονός αυτό συνδέεται με τη συγκριτικά μεγαλύτερη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στον αγγλοσαξονικό κόσμο και ιδιαίτερα τις Η.Π.Α. Τα **κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης**, έχοντας από νωρίς εντοπίσει αυτή την διάσταση επιχειρηματικών επιδόσεων, έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας μέσω της επίσημης εκπαίδευσης. Η Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη (2003) αναφέρει ότι *«η εκπαίδευση και η κατάρτιση πρέπει να συμβάλλει στην ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, μέσω της ανάπτυξης της κατάλληλης νοοτροπίας και της ευαισθητοποίησης όσον αφορά τις επαγγελματικές ευκαιρίες που προσφέρει η ιδιότητα του*

³⁰ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δελτίο Τύπου IP/12/365, 13/04/2012

³¹ Education Sector Strategy 2020, Learning for all: inventing in people's knowledge and skills to promote development. (World Bank)

Strategy 2012-2020 for Social Protection and Labor. (World Bank)

Valerio Alexandria, Brent Parton and Alicia Robb, 2014, Entrepreneurship Education and Training Programs around the world: dimensions for success. Washington D.C.: World Bank

OECD, 2009, Evaluation of Programmes Concerning Education in Entrepreneurship, report by OECD working groups on SMEs and Entrepreneurship, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (CFE)

OECD, 2008, Jonathan Potter (ed.) Entrepreneurship and Higher Education, OECD Publishing

επιχειρηματία και των δεξιοτήτων.» Το 2006, η σύσταση που εξέδωσαν το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με τις βασικές ικανότητες για τη διά βίου μάθηση, τοποθέτησαν την επιχειρηματικότητα μεταξύ των οκτώ σημαντικότερων εξ αυτών³².

Η ανάγκη δε να βελτιωθούν οι ικανότητες των πολιτών, ώστε να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και να καινοτομήσουν, τονίστηκε επίσης σε τρεις κορυφαίες πρωτοβουλίες της στρατηγικής “Ευρώπη 2020” για την απασχόληση και τη βιώσιμη ανάπτυξη: «Ένωση καινοτομίας», «Νεολαία σε κίνηση» και «Ατζέντα για νέες δεξιότητες και θέσεις εργασίας».

Σε κάθε περίπτωση, η ενίσχυση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικότητας, σε όλα τα επίπεδα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης αποτελεί επίσης μακροπρόθεσμο στόχο του στρατηγικού πλαισίου για την ευρωπαϊκή συνεργασία «Εκπαίδευση και κατάρτιση 2020»³³.

Στο πλαίσιο αυτό, η Επιτροπή συγκρότησε τον Νοέμβριο του 2011 μια ομάδα εμπειρογνομόνων και εκπροσώπων επιχειρήσεων και ενώσεων από 24 χώρες, με αντικείμενο την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα και στόχο να βοηθήσει τις προσπάθειες των κρατών μελών να κάνουν πραγματικότητα την εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα.

Επίσης, το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας (EIT)³⁴ και το δίκτυο Ευρυδική³⁵ παρέχουν υποστήριξη στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς επιχειρηματιών στην Ευρώπη και πληροφορίες και αναλύσεις σχετικά με τα ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά συστήματα και πολιτικές. Ακόμα, διάφορα ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδοτούν ενδιαφέρουσες ή και φιλόδοξες πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην προώθηση της επιχειρηματικότητας στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, όπως είναι το “Επιχειρησιακό Πνεύμα”³⁶, που χρηματοδοτείται από το Leonardo da Vinci II.

Εθνικές Στρατηγικές, Προγράμματα Σπουδών και Μαθησιακά Αποτελέσματα της Εκπαίδευσης για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη

Σύμφωνα με έκθεση του δικτύου Ευρυδική που έχει τίτλο «Η σχολική εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη»³⁷, που αποτυπώνει τα αποτελέσματα πρόσφατης σχετικής έρευνας σε δημόσια σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε 31 χώρες για τα έτη 2011-2012,

- ✓ Εντοπίζονται τρεις διαφορετικές στρατηγικές ενσωμάτωσης της επιχειρηματικότητας στα επίσημα σχολικά προγράμματα σπουδών.

³² <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:el:PDF>

³³ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1120_en.htm

³⁴ <http://eit.europa.eu/>

³⁵ <http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/>

³⁶ <http://www.sch.gr/96-announces/491-145old>

³⁷ http://eacea.ec.europa.eu/education%20Eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf

- Συγκεκριμένες στρατηγικές και σχέδια δράσης για την επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση.
 - Ενσωμάτωση της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο ευρύτερων εκπαιδευτικών και οικονομικών στρατηγικών, π.χ. δια βίου μάθηση, ανάπτυξη, απασχόληση. (Σε αυτή την κατηγορία ανήκει μέχρι σήμερα και η Ελλάδα)
 - Μεμονωμένες πρωτοβουλίες ή σύνολα πρωτοβουλιών για την εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας.
- ✓ Μεγάλες διαφοροποιήσεις εμφανίζει ο τρόπος ενσωμάτωσης της διδασκαλίας στο επίσημο πρόγραμμα σπουδών, από χώρα σε χώρα και από περιφέρεια σε περιφέρεια.
- Η εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα έχει αναγνωριστεί ρητά στα προγράμματα σπουδών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στα δύο τρίτα των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα. Μολονότι η επιχειρηματικότητα δεν διδάσκεται ως χωριστό μάθημα στα δημοτικά σχολεία, οι μισές χώρες έχουν καθορίσει συγκεκριμένα μαθησιακά αποτελέσματα που σχετίζονται με την επιχειρηματική νοοτροπία και δεξιότητες, όπως είναι η ανάληψη πρωτοβουλιών, η τολμηρή στάση και η δημιουργικότητα. Το ελληνικό πρόγραμμα σπουδών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν αναφέρεται ρητά στη διδασκαλία της επιχειρηματικότητας.
 - Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, περισσότερες από τις μισές χώρες ενσωματώνουν ρητά την επιχειρηματικότητα στα προγράμματα σπουδών τους, την οποία εντάσσουν στο πλαίσιο διδασκαλίας υποχρεωτικών μαθημάτων, όπως είναι τα οικονομικά, η οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων και οι κοινωνικές επιστήμες. Σε δύο χώρες αποτελεί χωριστό υποχρεωτικό μάθημα, ενώ τέσσερις προβλέπουν τη διδασκαλία πρακτικών επιχειρηματικών δεξιοτήτων. Στην **Ελλάδα**, η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας αναφέρεται ρητά στο επίσημο πρόγραμμα σπουδών του Λυκείου και είναι ενσωματωμένη στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, το οποίο είναι προαιρετικό.
 - Μόνο το ένα τρίτο των ευρωπαϊκών χωρών προβλέπουν κεντρικές κατευθυντήριες γραμμές και διδακτικό υλικό για την εκπαίδευση σχετικά με την επιχειρηματικότητα.
- ✓ Ακόμα μεγαλύτερες είναι οι διαφορές αναφορικά με το σκοπό και το περιεχόμενο της διδασκαλίας της εκπαίδευσης, τόσο μεταξύ των χωρών όσο και μεταξύ των διαφορετικών σχολικών βαθμίδων.
- Γενικότερα, η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας αποσκοπεί στη μετάδοση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων στους μαθητές, που θα ενθαρρύνουν την ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων.
 - Δώδεκα χώρες στηρίζουν πρωτοβουλίες που αφορούν την εκπαίδευση για την επιχειρηματικότητα, όπως είναι η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ της

εκπαίδευσης και των επιχειρήσεων, καθώς και η δημιουργία επιχειρήσεων μικρής κλίμακας υπό τη διαχείριση μαθητών.

- ✓ Οι πρόσφατες πρωτοβουλίες και μεταρρυθμίσεις στην εκπαίδευση έχουν αναδείξει τις ακόλουθες καλές πρακτικές:
 - Η στενή συνεργασία του χώρου της εκπαίδευσης με τον επιχειρηματικό κόσμο και γενικότερα με τις ενδιαφερόμενες ομάδες (stakeholders) γύρω από συγκεκριμένα θέματα και ευκαιρίες, ενισχύουν τη βαθύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού κόσμου και του κοινωνικού πλαισίου.
 - Η χρηματοδότηση πιλοτικών δράσεων βοηθά στην ολοκληρωμένη και βιωματική μάθηση των «ιδιοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων της επιχειρηματικότητας» συμβάλλοντας στην ικανοποίηση πραγματικών κοινωνικών αναγκών.
 - Οι διαγωνισμοί νεανικής επιχειρηματικότητας βοηθούν τους μαθητές και φοιτητές, να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές τους πρωτοβουλίες και να χτίσουν τις απαραίτητες ιδιότητες και δεξιότητες, μέσα σε ένα ευχάριστο περιβάλλον υγιούς συναγωνισμού.
 - Η δημιουργία εικονικών επιχειρήσεων συνιστά μια καινοτόμο προσέγγιση στην εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας, συνδυάζοντας τη χρήση νέων τεχνολογιών με βιωματικές μεθόδους μάθησης. (Αναλυτικότερα αναφέρεται η ελληνική περίπτωση από την εφαρμογή προγραμμάτων εικονικών επιχειρήσεων στην ενότητα 3.4)

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, στην Ελλάδα, εντάσσεται στη γενικότερη στρατηγική για τη δια βίου μάθηση. Όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας, δε συντονίζεται μέσα από ένα εθνικό πλαίσιο κατευθυντήριων γραμμών αλλά επαφίεται στην πρωτοβουλία των εκπαιδευτικών, των σχολείων και Διευθύνσεων Εκπαίδευσης. Γενικότερα, το εθνικό πρόγραμμα σπουδών που εφαρμόζεται στις διάφορες σχολικές βαθμίδες δεν αναφέρεται ρητά στην εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας, με εξαίρεση το πρόγραμμα σπουδών του Λυκείου. Η διδασκαλία της επιχειρηματικότητας στο Λύκειο δε συνιστά διακριτό μάθημα αλλά είναι ενσωματωμένη στο μάθημα της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, το οποίο συνιστά υποχρεωτικό μάθημα για όσους ακολουθούν την τεχνολογική κατεύθυνση. Αναφορικά με το περιεχόμενο της διδασκαλίας, παρατηρείται η εστίαση στη μετάδοση γνώσεων και λιγότερο στην καλλιέργεια των ιδιοτήτων και δεξιοτήτων που συνήθως χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα επιχειρηματικά πρότυπα (Eurydice, 2012).

Στην Ελλάδα, τα προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα ξεκίνησαν στο πλαίσιο του Β' ΚΠΣ το 1998 στη Σιβιτανίδειο Σχολή, με δέσμη συμπληρωματικών δράσεων, που περιελάμβαναν:

- ✓ Πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις,
- ✓ Εκπαιδευτικές επισκέψεις σε εργαστήρια ΑΕΙ
- ✓ Μονάδα Διασύνδεσης με την Αγορά Εργασίας³⁸ και
- ✓ Τις “Εικονικές Επιχειρήσεις”³⁹, ένα πιλοτικό έργο που αξιολογήθηκε ως βέλτιστη πρακτική σε ευρωπαϊκό επίπεδο και αργότερα συνεχίστηκε στο Γ΄ ΚΠΣ.

Σημειώνεται επίσης ότι τα Καλοκαιρινά Σχολεία της Σιβιτανιδείου ήταν ο προπομπός της επέκτασης του θεσμού στα σχολεία ολόκληρης της χώρας και της διδασκαλίας με την επιχειρηματικότητα⁴⁰.

Έκτοτε, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα έχει να επιδείξει αρκετές δράσεις, όπως μεταξύ άλλων και οι εξής:⁴¹

- ✓ Οι θυρίδες επιχειρηματικότητας της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς
- ✓ Το πιλοτικό πρόγραμμα «επιχειρηματικότητα νέων»
- ✓ Ο διαγωνισμός «επιχειρηματικής ιδέας» και «επιχειρηματικού πλάνου»
- ✓ Η εισαγωγή στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Γυμνάσιο και Λύκειο μαθημάτων - Τεχνολογίας, Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών κ.λπ.
- ✓ Η δημιουργία 68 Κέντρων Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΚΕΣΥΠ)
- ✓ Τα Προγράμματα Επιχειρηματικότητας" και "Εξατομικευμένης Συμβουλευτικής Στήριξης" από τα ΚΕΣΥΠ και τα Γραφεία Συμβουλευτικής και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΓΡΑΣΕΠ)
- ✓ Τα Θερινά Σχολεία Επιχειρηματικότητας
- ✓ Η λειτουργία 20 κόμβων - θυρίδων επιχειρηματικότητας σε ισχύουσες δομές της Γ.Γ.Ν.Γ και σε φορείς της Εκπαίδευσης
- ✓ Το Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας κ.λπ.

Το αντικείμενο των δράσεων αυτών περιλαμβάνει:

- ✓ Προγράμματα εκπαίδευσης μαθητών στην επιχειρηματικότητα
- ✓ Επιμόρφωση εκπαιδευτικών
- ✓ Παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού
- ✓ Σχέδια προσωπικής ενδυνάμωσης
- ✓ Δημιουργία ειδικού Γραφείου / help-desk επιχειρηματικότητας
- ✓ Επισκέψεις σε επιχειρήσεις και φορείς εκπροσώπησης επιχειρήσεων
- ✓ Πρακτική άσκηση σε επιχειρήσεις

³⁸ <http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/linkage%20unit.pdf>

³⁹ <http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/virtual%20enterprises.pdf>

⁴⁰ <http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/summer%20schools%20of%20entrepreneurship.pdf>

⁴¹ https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCKQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.epeaek.gr%2Fepeaek%2Fsitecontent%2Ffylladio_epixeirimatikothtas_ast.doc&ei=tS3WUpy4KPCU0QWis4GQDA&usq=AFQjCNG_C7NyS4QzklWQC1bj7oZ-ZT_izg&bvm=bv.59378465,d.d2k

- ✓ Κατάρτιση εκπαιδευτικών και Συμβούλων
- ✓ Απονομή Βραβείων
- ✓ Άλλες υποστηρικτικές δράσεις κ.λπ.

Σύμφωνα με κάποιες **αξιολογήσεις** που έχουν γίνει σχετικά με τα προγράμματα αυτά, προκύπτουν οι εξής διαπιστώσεις:

- ✓ Υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων και όχι μόνο γνώσεων. Απαιτείται η εφαρμογή βιωματικών μεθόδων εκπαίδευσης για την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης, του επιχειρηματικού πνεύματος και της σχετικής κουλτούρας.⁴²
- ✓ Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα δεν εξαντλείται με τις γνώσεις ίδρυσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Πρόκειται για ένα διαφορετικό τρόποζωής, που απαιτεί πρώτα απ' όλα αλλαγή σκέψης των εκπαιδευτικών.⁴³
- ✓ Υπάρχει ανεπαρκής εκπαίδευση στους εκπαιδευτικούς σχετικά με τους τρόπους εισαγωγής στην έννοια της επιχειρηματικότητας και η τρέχουσα έλλειψη συστηματικών σχεδίων μπορεί να λειτουργήσει ανασταλτικά.⁴⁴
- ✓ Η αποδοχή της επιχειρηματικότητας από τους Έλληνες νέους είναι ακόμη στα θεμέλια, λόγω των έξι σταθερών χαρακτηριστικών (εμποδίων) τα οποία αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας. Μεταξύ των εμποδίων αυτών είναι
 - Η εκτίμηση ότι σπανίζουν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες
 - Ο φόβος της αποτυχίας
 - Η αδυναμία του εκπαιδευτικού συστήματος και
 - Η αμφίθυμη στάση της ελληνικής κοινωνίας απέναντι στην επιχειρηματικότητα.⁴⁵
- ✓ Θα ήταν χρήσιμη μια έρευνα κατανόησης των πολιτισμικών επιρροών στην επιχειρηματικότητα και αξιολόγηση της διάθεσης, της γνώσης και των προσδοκιών των νέων απέναντι σ' αυτή.⁴⁶

Οι σημαντικότερες αδυναμίες όμως που θα μπορούσε κανείς να εντοπίσει **σε επίπεδο στρατηγικής** αφορούν:

⁴² Παρουσίαση της δρ. Β.Μπρίνια στην ημερίδα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με θέμα «Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση»

⁴³ Ως άνω.

⁴⁴ Αντύπας, Αναγνώστου Μπατσολάκη, Επιχειρηματικότητα - Ευρωπαϊκή πρακτική και δράσεις στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα (<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2012/oral/Antypas-anagnostou-batsolaki.pdf>)

⁴⁵ Εμπόδια της νεανικής επιχειρηματικότητας στην ελληνική κοινωνία και προτάσεις για τη βελτίωσή τους (http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=28:neaniki-epixeirimatikotita&catid=3:nov09&Itemid=14)

⁴⁶ N. Karanassios, M. Pazarskis, K. Mitsopoulos and P. Christodoulou, "Exploring Youth Entrepreneurship in the European Union. Evidence from Higher Education in Greece," Higher Education in Industry, 2006, σελ. 415-425, ειδικά σελ. 415-418

- α) την διασφάλιση της μη-μονομέρειας της σχεδίασης (ως προς την οπτική της) και της αξιοπιστίας της υλοποίησης (ως προς την μη-διαστρέβλωση του πνεύματος) των δράσεων και
- β) την χρήση κατάλληλων υποδομών που θα διευκόλυναν τη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων των παρεμβάσεων.

Η πρώτη αδυναμία σχετίζεται με την μη-κατανόηση ή την μη-απόδοση σημασίας στη διαφορετικότητα που υπάρχει ανάμεσα στους σχεδιαστές των δράσεων, τους εκπαιδευτικούς που τις συντονίζουν και τους μαθητές – πρωταγωνιστές, ως προς το σύστημα των αντιλήψεων και αξιών τους, αλλά και των θεμελιωδών πρακτικών τους. Στη κατεύθυνση αυτή τα αποτελέσματα της έρευνας μπορεί να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα.

Η δεύτερη αδυναμία σχετίζεται με την μη-δυνατότητα καταγραφής, ανάκλησης και συγκριτικής παρακολούθησης / μέτρησης των αποτελεσμάτων και ιδίως των επιδράσεων που έχουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα σε μαθητές και εκπαιδευτικούς. Επιπροσθέτως δε, της μη-δυνατότητας πρόσβασης σ' αυτά άλλων μαθητών, που δεν συμμετείχαν αλλά ενδιαφέρονται ή επιθυμούν να συμμετέχουν σε κάποιο άλλο.

Εμπειρία από καινοτομικά προγράμματα

Το πρόγραμμα «Educate!» συνιστά απόδειξη ότι σε ένα πολύπλοκο σύστημα η δυναμική αλλαγής μπορεί να προκύψει από φαινομενικά λιγότερο σημαντικά μέρη του όλου. Ο Eric Glustrom, μέλος του δικτύου Ashoka⁴⁷, και ιδρυτής του University x⁴⁸ και του Educate!⁴⁹, θεωρεί ότι η «ηγεσία αλλαγής» για την αντιμετώπιση των σοβαρών σύγχρονων προκλήσεων, δεν πρέπει να περιορίζεται σε μια μικρή ελίτ εμπειρογνομόνων και αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που μπορεί να παίξει η επίσημη εκπαίδευση σε αυτό. Για το λόγο αυτό, συνεργάστηκε με την κυβέρνηση της Uganda και εισήγαγε ένα πρόγραμμα πρακτικής ανάπτυξης κοινωνικής νεανικής επιχειρηματικότητας. Σκοπός του προγράμματος που υλοποιείται από το 2012 σε 1200 σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με μεγάλη επιτυχία, είναι η ενδυνάμωση των ηγετικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων των μαθητών της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την ανάληψη πρωτοβουλιών που προσφέρουν θεραπεία σε σοβαρά κοινωνικά προβλήματα στις κοινότητές τους. Μέσω του προγράμματος, επιχειρείται η αναμόρφωση ολόκληρου του εκπαιδευτικού συστήματος της Uganda.

Ως αντίρροπη τάση στην προώθηση μεγάλων εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων και οργανωτικών αλλαγών γενικότερα, αναπτύσσεται αντίσταση από τα μέρη του συστήματος που προσπαθούν να διατηρήσουν το σύστημα στην πρότερή του κατάσταση. Ο **τρόπος διαχείρισης της φυσικής αντίστασης του συστήματος**, μπορεί να γίνει με διάφορους

⁴⁷ <https://www.ashoka.org/fellow/eric-glustrom>

⁴⁸ www.universityx.org

⁴⁹ www.experienceeducate.org

τρόπους. Στην περίπτωση του Educate! εφαρμόστηκε ως προσέγγιση αυτό που ο Glustrom ονομάζει «κοινωνικό Aikido»⁵⁰. Σε αυτή την πολεμική τέχνη, το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στην αξιοποίηση της δύναμης του αντιπάλου για την αύξηση της επίδρασης της κάθε κίνησης.

Μια διαφορετική προσέγγιση παρουσιάζεται ακολούθως, μέσα από το παράδειγμα της Φινλανδικής εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης, όπου η μεταρρυθμιστική στρατηγική εστίασε στο μέρος εκείνο του συστήματος που εμφάνιζε τη μικρότερη αντίσταση. Ο πρωτεργάτης της εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης στη Φινλανδία, Pasi Sahlberg, και συγγραφέας του βιβλίου «Φινλανδικά Μαθήματα»⁵¹ αναφέρεται στην ανάγκη ανίχνευσης, κατά περίπτωση, του «παράγοντα κλειδί» που ξεκλειδώνει τη δυναμική του συστήματος με τη μικρότερη δυνατή αντίσταση.

Στην περίπτωση της Φινλανδίας, παράγοντας κλειδί ήταν η επιμόρφωση των εκπαιδευτικών και η αξιοποίηση της διαφορετικότητας των μαθητών. Για το λόγο αυτό, η τυποποίηση που προωθείται από την εφαρμογή ενιαίων εθνικών προγραμμάτων σπουδών θεωρείται εχθρός της προσωποποιημένης και ανακλαστικής διαδικασίας μάθησης. Τέλος, η περίπτωση της Φινλανδίας μας θυμίζει ότι η εκπαιδευτική μεταρρύθμιση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που υλοποιείται με επιτυχία μόνο σε βάθος χρόνου.

Ένα άλλο φινλανδικό πρόγραμμα, το Insolado, αφορά την εκπαίδευση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, μέσω της πραγματικής εμπλοκής τοπικών επιχειρήσεων και τη στήριξη ολόκληρης της κοινότητας. Θεμελιώδης φιλοσοφία του προγράμματος είναι ότι **η επιχειρηματικότητα ξεκινά κυρίως μέσα από τα άτομα και λιγότερο από την επιχειρηματική ιδέα**, θέση που οδηγεί στην εξατομικευμένη παρέμβαση. Για το λόγο αυτό, το πρόγραμμα έχει σαν πρώτο στάδιο την απόκτηση βαθύτερης επίγνωσης του εσωτερικού εαυτού και της φύσης της επιχειρηματικότητας, σε δεύτερο στάδιο διδάσκονται βασικές γνώσεις και δεξιότητες για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και στο τέλος, ολοκληρώνεται η μάθηση μέσα από την πρακτική άσκηση (αναλαμβάνοντας ηγετικούς ρόλους) μέσα στην επιχείρηση. (Luczkiw, 2008)

⁵⁰ Το Aikido είναι μια πολεμική τέχνη που συνδυάζει πολλά στοιχεία άλλων πολεμικών τεχνών με τη βαθιά πνευματική πίστη στην αγάπη, την ειρήνη και την αρμονία.

⁵¹ <http://pasisahlberg.com/finnish-lessons/about-finnish-lessons/>

2.3 Νέες προσεγγίσεις, εργαλεία και τεχνικές

Εισαγωγικά

Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις ακολουθούν καινοτόμες πρακτικές πολυεθνικών εταιρειών, που από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα επενδύουν στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης. Επίσης, πληθαίνουν οι άνθρωποι της πράξης, ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που εκπαιδεύονται στη χρήση τεχνικών που διευκολύνουν την ανάδυση απαντήσεων σε πολύπλοκα ερωτήματα, μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων, συνδυάζοντας επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα για την αποτύπωση μελλοντικών σεναρίων. Τα βασικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση τέτοιων μεθόδων είναι:

- ✓ Η ανάδειξη νέων οπτικών για τα εξεταζόμενα θέματα
- ✓ Η επισήμανση ομαδικών στερεοτύπων γύρω από σημαντικά ζητήματα
- ✓ Η καλύτερη κατανόηση του νοήματος και της δυναμικής της μετάβασης
- ✓ Η διερεύνηση της ωριμότητας και της εφικτότητας των οργανωσιακών αλλαγών
- ✓ Η ουσιαστικότερη αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών κλπ.

Οι εν λόγω μέθοδοι, που συνήθως υλοποιούνται μέσα από βιωματικά εργαστήρια και ενίοτε υποστηρίζονται και από τεχνολογικές εφαρμογές, προϋποθέτουν την υποστήριξη από εκπαιδευμένους συντονιστές, υποστηρικτές (facilitator) και οικοδεσπότες (host).

Στις επόμενες σελίδες θα παρουσιαστούν συνοπτικά μερικές τέτοιες σύγχρονες μεθοδολογίες και καινοτομικά μοντέλα και εργαλεία, που είναι τα εξής:

- Το μοντέλο του 'Ηρωικού Ταξιδιού' στην εκπαίδευση της επιχ/τητας
- Μοντέλα με αρχετυπικές φιγούρες (PMAI/OTCI, DNAI, DAI)
- Μέθοδοι αξιοποίησης αφηγηματικής γνώσης
- Εκπαιδευτικά Σενάρια εικονικών επιχειρήσεων

Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα μέσα από το 'Ταξίδι του Ήρωα'

Μια ολοκληρωμένη παρέμβαση για την προώθηση της επιχειρηματικότητας μέσω της εκπαίδευσης, μπορεί να διδαχτεί πολλά μέσα από τη μεταφορά του *Ταξιδιού του Ήρωα*⁵², που αποτελείται από τρία στάδια, τα οποία έχουν ως εξής:

Στάδιο 1^ο: Το κάλεσμα: Αρχικά, ο επιχειρηματίας αισθάνεται την ανάγκη αλλαγής και βελτίωσης στα καθιερωμένα και συμβατικά πράγματα του κόσμου που ανήκει, και

⁵² Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. Princeton, NJ: Princeton University Press
Candace Allen, The Entrepreneur as Hero, Economic Insights, FRB of Dallas, vol2, n 1

αναλαμβάνει ο ίδιος να την ικανοποιήσει. Τα κίνητρα και η αφετηρία του κάθε επιχειρηματία διαφέρουν. Άλλοι, επιθυμούν να βελτιώσουν τις συνθήκες διαβίωσής των ίδιων και της κοινωνίας στην οποία ανήκουν, άλλοι αποσκοπούν στη δόξα και τον πλούτο κι άλλοι απολαμβάνουν την περιπέτεια και την πρόκληση. Όλοι τους ωστόσο έχουν πάθος, όραμα, ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα να ξεκινήσουν μια άγνωστη πορεία, με άγνωστο αποτέλεσμα. Επίσης, νιώθουν πίστη στην επιλογή τους, αρκετή για να αψηφήσουν τις υποδείξεις των τρίτων για το τι είναι εφικτό και τι όχι. Η ανταπόκριση στο κάλεσμα, έχει πολλά πισωγυρίσματα και προκλήσεις, μέχρι να αποφασίσει οριστικά να γίνει μέρος της περιπέτειας που ονειρεύεται.

Στάδιο 2^ο: Η περιπέτεια: Έχοντας ξεκινήσει το ταξίδι της αναζήτησης, ο ηρωικός επιχειρηματίας, βαδίζει σε άβυσσους μονοπάτια, συχνά μόνος του. Όπως και στους μύθους ωστόσο, οι δύσκολες στιγμές φωτίζονται από μορφές και καταστάσεις που εμπλουτίζουν την επίγνωση του επιχειρηματία και τον ενδυναμώνουν να συνεχίσει την προσπάθεια. Ο επιχειρηματίας, έχει αποφασίσει να θυσιάσει την προσωπική του άνεση και ασφάλεια για την ιδέα, το στόχο ή το όνειρο που κυνηγάει. Επιπλέον, μαθαίνει να αντέχει τις συνέπειες των λαθών του και να παρατηρεί προσεκτικά τα μαθήματα που κρύβουν μέσα τους. Η πορεία αυτή δεν έχει γραμμικό χαρακτήρα, αλλά είναι μια ανάβαση γεμάτη δοκιμασίες και αντιφάσεις, από την υπέρβαση των οποίων, χτίζεται το θάρρος και διαμορφώνεται ο νέος χαρακτήρας του επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας ολοκληρώνει την περιπέτεια, έχοντας πετύχει το σκοπό του, ή όχι, και επιστρέφει εκεί απ' όπου ξεκίνησε.

Στάδιο 3^ο: Η επιστροφή: Όσοι κατακτήσουν το θησαυρό, που συμβολίζει τη βαθειά κατανόηση της λειτουργίας της αγοράς και της οργάνωσης της επιχείρησης, επιστρέφουν στην κοινωνία με τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που δημιούργησαν και τη γνώση και την εμπειρία που αποκόμισαν. Τα κέρδη τους, δεν είναι ωστόσο μόνο υλικά. Η ανταμοιβή τους προέρχεται από την ικανοποίηση των πελατών τους και από τον τρόπο με τον οποίο η προσφορά τους μεταμορφώνει την κοινωνία. Όντας ανήσυχα και δημιουργικά πνεύματα, οι επιχειρηματίες, μάλλον θα ξανανοίξουν σύντομα τον κύκλο που έκλεισαν, για να κατευθυνθούν ξανά προς νέες περιπέτειες.

Δανειζόμενοι στοιχεία από το ηρωικό ταξίδι, μπορούμε κατ' αντιστοιχία να πούμε ότι η επιχειρηματική ενασχόληση αποφέρει πολλούς θησαυρούς αλλά και απαιτεί την αντιμετώπιση απίθανων προκλήσεων. Η επιτυχία της ενισχύεται από την παρουσία συμμάχων που βοηθούν με τη σοφία τους στην προσαρμογή στην αβεβαιότητα και την υπερνίκηση των εμποδίων. Τέλος, οδηγεί σε βαθιά μεταμόρφωση του επιχειρηματία, αλλά και του περιβάλλοντός του.

Η βασική χρήση του *Ηρωικού Ταξιδιού* προκύπτει μέσα από την κατανόηση της δομής και των συστατικών του. Η πρώτη (με τα τρία της στάδια) δημιουργεί τη βασική **πλοκή** ενός εκπαιδευτικού σεναρίου που κάνει εύκολα νόημα. Δεν είναι τυχαίο ότι τα 3 αυτά στάδια στηρίζεται η πλοκή κάθε πετυχημένη ιστορίας, αφηγηματικής ή κινηματογραφικής. Τα δεύτερα συνιστούν τους **πρωταγωνιστές-ήρωες** αυτής, τα **εφόδια** (αξίες, γνώσεις,

δεξιότητες & ικανότητες, μέσα κλπ) που διαθέτουν για την εκπλήρωση της **αποστολής** τους και τους **συμμάχους** και **εχθρούς** που συναντούν στο διάβα τους.

Η μοναδική προϋπόθεση για την λειτουργικότητα ενός τέτοιου σεναρίου τα συστατικά του αυτά (πρωταγωνιστές, εφόδια, αποστολή) να ανταποκρίνονται στο εκάστοτε πλαίσιο (contextualization). Η απαίτηση αυτή καλύπτεται με την αξιοποίηση της αφηγηματικής γνώσης, όπως θα δούμε σε επόμενη παράγραφο ή με χρήση τεχνικών ανάδυσης, όπως αυτή του παρόντος έργου.

Με βάση αυτό το μοντέλο, έχουν επίσης αναπτυχθεί και μερικά ενδιαφέροντα εργαλεία εκπαίδευσης - διερεύνησης, όπως για παράδειγμα το Archetypal Change Journey⁵³, που παρουσιάζεται παρακάτω. Εκεί, τα τρία στάδια του Ταξιδιού (Κάλεσμα / Προετοιμασία – Περιπέτεια / Μύηση - Επιστροφή) αναπαριστώνται σε ένα 'χάρτη', που λειτουργεί σαν template. Πάνω σ' αυτό τοποθετούνται κρίσιμα ερωτήματα, οι συλλογικές απαντήσεις των οποίων δημιουργούν μοτίβα που αποκαλύπτουν την παρούσα κατάσταση.



Εικόνα X: Ο χάρτης του Archetypal Change Journey

Το **Ηρωικό Ταξίδι** μπορεί να μας διδάξει ότι:

- ✓ Η βαθειά μάθηση προϋποθέτει τη συνένωση μυαλού, καρδιάς και σώματος/ή νου, κινητοποίησης και δράσης, και αναδύεται μέσω της βιωματικής εκπαίδευσης.

⁵³ Rebecca Chan Allen, 2001, Guiding Change Journeys: A Synergistic Approach to Organization Transformation, ISBN-10: 0787957119

- ✓ Η κινητοποίηση είναι κυρίως εσωτερική και όχι εξωτερική. Δεν μπορεί επομένως να επιτευχθεί μέσα από συστήματα ανταμοιβής-τιμωρίας.
- ✓ Η εκπαίδευση λαμβάνει υπόψη ότι ο εγκέφαλος είναι ένα όργανο που αναζητά και αναγνωρίζει πρότυπα και δημιουργεί νοήματα.
- ✓ Η μάθηση δεν ακολουθεί γραμμική λογική, αλλά δομείται από τα ίδια τα άτομα κατά περίπτωση.
- ✓ Η μάθηση της επιχειρηματικότητας μέσω της διδασκαλίας έχει στρατηγικό χαρακτήρα. Αποσκοπεί στην αφομοίωση από τον εκπαιδευόμενο των στρατηγικών εκείνων που θα τον βοηθήσουν όχι μόνο να μάθει νέες γνώσεις, αλλά και πότε μπορεί να τις χρησιμοποιεί, πώς να τις προσαρμόζει στην πραγματικότητα και πώς να διαχειρίζεται τις δικές του διαδικασίες μάθησης. (Marzano, 1992)⁵⁴

Η μάθηση άυλων ποιοτήτων και δεξιοτήτων, όπως είναι η τόλμη, η αυτογνωσία, η διαίσθηση και η δημιουργικότητα (τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματία δηλαδή) προϋποθέτουν αφενός την αναγνώριση ότι τα πρότυπα μάθησης διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο, και αφετέρου ότι η λογική και το συναίσθημα βρίσκονται σε πλήρη αλληλεξάρτηση. Αυτές οι παραδοχές απαιτούν ένα πλαίσιο όπου η εμπιστοσύνη, η αποδοχή, ο σεβασμός και το ενδιαφέρον είναι ο κανόνας.

Γενικότερα, η συναξιοποίηση του *Ηρωικού Ταξιδιού* μαζί με άλλα εργαλεία και τεχνικές στην εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας μπορεί να βοηθήσει στα παρακάτω πεδία:

- ✓ *Στρατηγικός σχεδιασμός*: Το ηρωικό ταξίδι μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους συντελεστές του εκπαιδευτικού συστήματος για το χτίσιμο κοινού οράματος και στρατηγικού σχεδίου δράσης, ή δέσμευση για την υλοποίηση υπάρχοντος σχεδίου.
- ✓ *Αποτύπωσης Οράματος*: Ίσως η μεγαλύτερη βοήθεια σχετίζεται με τη συναίνεση γύρω από ένα κοινό όραμα οδηγό.
- ✓ *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*: Η διαδικασία εντοπισμού και επίλυσης προβλημάτων φωτίζεται με διαφορετικό τρόπο μέσω του ηρωικού ταξιδιού, που μπορεί να αξιοποιηθεί για τη διευκόλυνση των συζητήσεων και διεργασιών μεταξύ των εκπαιδευτικών και των άλλων εμπλεκομένων.
- ✓ *Προσωπική ενδοσκόπηση*: Τόσο οι εκπαιδευτικοί όσο και το σχολικό προσωπικό μπορούν να αξιοποιήσουν το μύθο του ήρωα για να μελετήσουν τη δική τους κατάσταση σε σχέση με την υλοποίηση του νέου προγράμματος.

Επιπροσθέτως στα όσα αναφέρθηκαν για την χρήση του *Ηρωικού Ταξιδιού* στην επιχειρηματικότητα, αξίζει να εξετάσουμε υπό το ίδιο πρίσμα τον τρόπο με τον οποίο οι μεταρρυθμιστές επιχειρούν να επιφέρουν αλλαγές στα σχολικά περιβάλλοντα γενικότερα και να διδάξουν κάτι τόσο σύνθετο όσο η επιχειρηματικότητα. Γιατί μια «βασική λειτουργία

⁵⁴ Marzano, 1992, A different kind of classroom. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

του μύθου είναι να αγγίζει βαθιά το μυαλό και την καρδιά ώστε να ενθαρρύνεται η πρόοδος του πνεύματος» (Brown & Moffett, 1999). Έτσι ένα 'ηρωικό σχολείο' που μυείται σε 'ηρωικές διαδικασίες και διαδρομές', μπορεί καλύτερα να μεταφέρει και να υποστηρίξει εκπαιδευτικά την ηρωική διάσταση του επιχειρηματία. Μεταφέροντας λοιπόν τα στάδια του ηρωικού ταξιδιού, μπορούμε να περιγράψουμε την πορεία των αλλαγών που επιφέρει η ολοκληρωμένη εκπαίδευση της επιχειρηματικότητας (Brown & Moffett, 1999), όπως μπορεί να δει κανείς στο επισυναπτόμενο στο Παράρτημα.

Επίσης, το ταξίδι του ήρωα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ερευνητικό εργαλείο για τη διευκόλυνση του διαλόγου μεταξύ των διαφόρων συντελεστών, που αλληλεπιδρούν μέσα από διαφορετικούς και συχνά αλληλοσυγκρουόμενους ρόλους. Η χρησιμότητά του σε πλαίσια με υψηλή πολυπλοκότητα συνδέεται με την ικανότητά του να δημιουργεί κοινό πεδίο για βαθύ διάλογο, μέσα από τον οποίον αναδύονται κοινά νοήματα και οράματα, δέσμευση για την υλοποίησή τους και γρήγορη απόκριση σε δύσκολα ζητήματα.

Μοντέλα με αρχετυπικές φιγούρες και καταστάσεις

Όπως προαναφέρθηκε στη παράγραφο 1.3, τα αρχέτυπα βρίσκονται πιο κοντά στην δημιουργία του νοήματος, παρά στην απλουστευμένη αναπαραγωγή του. Για τον λόγο αυτό η αξιοποίησή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική σε θέματα εταιρικής κουλτούρας και marketing.

Σε εταιρικό επίπεδο, κάθε επιχείρηση έχει ένα αρχέτυπο που εκφράζει το βαθύτερο πνεύμα της και το όραμα των δημιουργών της, ενώ σε οργανωσιακό επίπεδο εκφράζει τον τρόπο που "γίνονται τα πράγματα" εκεί και το εσωτερικό κλίμα που επικρατεί. Όπως γίνεται αντιληπτό, σοβαρές αναντιστοιχίες ανάμεσα στα δύο επίπεδα οδηγούν σε δυσαρμονία, αρχικά στους εργαζόμενους και στους συνεργάτες (απώλεια νοήματος) και αργότερα και στους πελάτες (απώλεια εμπιστοσύνης).

Επίσης οι επαγγελματίες του marketing μπορούν με τη βοήθεια των αρχετύπων να δημιουργούν φίρμες που να αντέχουν και να διαρκούν, που να μπορούν να αλλάζουν και να καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς που απευθύνονται, που να εμπνέουν την αφοσίωση του πελάτη και έτσι να υπερέχουν. Οι καλύτερες αρχετυπικές φίρμες είναι εκείνες που ταυτίζονται με αρχετυπικά προϊόντα, που μπορούν να ενσωματώνουν και να εκπληρώνουν ανθρώπινες ανάγκες.

Έτσι, τις τελευταίες δεκαετίες δημιουργήθηκαν μοντέλα, εργαλεία και μεθοδολογίες που βοηθούν την αποτύπωση των αρχετύπων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούν κατά βάση αρχετυπικές φιγούρες και μεταξύ αυτών αξίζει να αναφέρουμε το *Pearson-Marr Archetype Indicator (PMAI)*, το *Organizational Team Culture Indicator (OTCI)*, το *Developmental Action Inquiry* και το *Dalmau - Neville Archetypology Indicator* (Pearson, 2003; Rooke & Torbert, 2005; Neville & Dalmau, 2006). Κοινός τους στόχος είναι να κάνουν πιο συγκεκριμένο και κατανοητό όλο τον ασαφή και

απροσδιόριστο πλούτο που υπάρχει και ρέει μέσα σ' ένα σύστημα. Μάλιστα, οι φιγούρες του μοντέλου ΡΜΑΙ αποτέλεσαν τη βάση για τη δημιουργία του 2^{ου} μέρους του ερευνητικού εργαλείου της παρούσας έρευνας, όπως παρουσιάστηκε στο Τεύχος της Ερευνητικής Μεθοδολογίας (σελ. 40).

Υπάρχουν επίσης και κάποια άλλα μοντέλα, που χρησιμοποιούν αρχετυπικές καταστάσεις, οι οποίες αναπαριστούν βασικά και επαναλαμβανόμενα στάδια (ή ορόσημα) στην πορεία εξέλιξης μιας οποιασδήποτε ανθρώπινης προσπάθειας, άρα και επιχειρηματικής. Τα στάδια αυτά απαιτούν την ενεργοποίηση ή απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων από μεριάς του συμμετέχοντος. Ξαν ολόκληρα δε, συνιστούν ένα δίκτυο μονοπατιών μετασχηματισμού και μάθησης.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα τέτοια μοντέλα μπορούν να χρησιμεύσουν σαν βάση για την δημιουργία εργαλείων αναγνώρισης ή και πιστοποίησης δεξιοτήτων. Σ' αυτό βοηθά το γεγονός ότι το νόημά τους δεν είναι σαφώς καθορισμένο για όλους κι έτσι επιτρέπουν την κατά προτεραιότητα και αυθεντική αποτύπωση των ποιότητων των εκπαιδευομένων. Κάθε φορά που οι συμμετέχοντες επιλέγουν ελεύθερα έναν συνδυασμό καταστάσεων - προκλήσεων, επιβεβαιώνουν ένα κυρίαρχο μονοπάτι ή ανοίγουν ένα καινούριο.

Ένα χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα είναι το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια του παρόντος έργου και του οποίου οι 12 καταστάσεις είναι οι εξής:

1. Θέλω ν' αλλάξουν τα πράγματα	7. Εξισορροπώ αντίθετες τάσεις
2. Συγκεκριμενοποιώ αφηρημένες ιδέες	8. Κάνω επιλογές με βάση τις εμπειρίες μου
3. Επικοινωνώ κι ανταλλάσσω απόψεις	9. Βάζω στόχους κι επιδιώκω νέες γνώσεις
4. Προετοιμάζω αυτό που θέλω	10. Συστηματοποιώ τη γνώση που απέκτησα
5. Το εφαρμόζω & προσπαθώ να κυριαρχήσω	11. Αμφισβητώ & αναθεωρώ τα δεδομένα μου
6. Αναλύω, τεκμηριώνω & προχωρώ	12. Υπερβαίνω τις αδυναμίες μου & ξαναρχίζω

Τα μοντέλα αυτά συνοδεύουν και κάποιες άλλες μεθοδολογίες εξαγωγής των ενεργών αρχετύπων (σε μια επιχείρηση ή κοινότητα), μεταξύ των οποίων είναι και μερικές που αναφέρονται στην παράγραφο 2.2 του δεύτερου μέρους του παρόντος τεύχους.

Οι αφηγήσεις των παλαιότερων ως πηγή εμπειρικής γνώσης

Όπως προαναφέρθηκε, οι αφηγήσεις είναι ένας εύκολος και πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να γίνουν αντιληπτά τα εταιρικά και οργανωσιακά αρχέτυπα. Επιπλέον, όπως θα δούμε και στην ανασκόπηση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης, οι αφηγήσεις περιστατικών από την επιχειρηματική ή οργανωσιακή πραγματικότητα μας βοηθούν να αποκαλύψουμε στοιχεία της προσωπικής ή και οργανωσιακής γνώσης, τα οποία συχνά μας διαφεύγουν. Οι

αφηγήσεις είναι γενικά ο πιο κοινός και εύκολος τρόπος να προσεγγίσουμε τα μοτίβα και την εμπειρία ατόμων, ομάδων, οργανισμών ή ακόμα και λαών.

Όπως τονίζει η Carol Pearson (1999), «οι άνθρωποι είναι όντα που διηγούνται ιστορίες. Συνδεόμαστε λέγοντας ιστορίες, αποκαλύπτοντας τις εμπειρίες, τις επιθυμίες μας και το δυναμικό μας. Κατανοούμε τις ζωές μας λέγοντας μέρη από τις ιστορίες μας για το ποιο είμαστε, τι θέλουμε, τι μπορούμε και τι δεν μπορούμε να κάνουμε, τι έχει συμβεί σε εμάς».

Καθώς οι άνθρωποι επαναλαμβάνουν ιστορίες από το περιβάλλον τους, εκφράζουν τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους μέσα από χαρακτήρες, που βαθμιαία γίνονται όλο και πιο ακραίοι, έως ότου καθένας να αναπαριστά μια πλευρά της συλλογικής τους κουλτούρας τους, που «κανονικά» μπορεί να παρέμενε αθέατη. Το σύνολο των ιστοριών αυτών των χαρακτήρων τους προσφέρει ένα πολύτιμο σετ βαθύτερων πολιτισμικών δεικτών, που αποτυπώνει τα συλλογικά αρχέτυπα της επιχείρησης (του κλάδου) ή της τοπικής κοινωνίας.

Τα πλεονεκτήματα των διηγήσεων είναι άμεσα ορατά. Η αφήγηση ιστοριών είναι εύκολη, διασκεδαστική, προσδίδει ενέργεια στα άτομα και τα βοηθά να ενδυναμώσουν ή να αλλάξουν τις πεποιθήσεις τους. Η γλώσσα τους δεν απαντά σε ερωτήσεις, αλλά κάνει συνδέσεις και αποκαλύπτει τη δυνατότητα μέσα από την εμπειρία. Οι ιστορίες εκ φύσεως δεν προκαλούν αντιπαλότητα και δεν ακολουθούν την ιεραρχία, αλλά παρακάμπτουν τους όποιους (φυσιολογικούς) αμυντικούς μηχανισμούς και συνδέονται άμεσα με τα συναισθήματα, βοηθώντας να αντιληφθούμε διαφορετικές πλευρές μιας κατάστασης. Έτσι, παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολοληπτό. Εφόσον μάλιστα προκύπτουν αυθόρμητα, αποτυπώνουν τις αξίες, τις οργανωτικές αρχές, τις πεποιθήσεις και τις πρακτικές του οργανισμού, δηλαδή την κουλτούρα του.

Πρέπει εδώ να κάνουμε μια διάκριση ανάμεσα στις διηγήσεις (narratives) και το ιδιαίτερο διαδομένο τελευταία storytelling. Οι πρώτες χρησιμεύουν για να αποκαλύπτουν τα κρυμμένα μοτίβα, ενώ το δεύτερο για να πείθει και να ελκύει τους άλλους προς μια δεδομένη κατεύθυνση. Το storytelling διεισδύει στα μυαλά των ατόμων που αποτελούν τον οργανισμό και επηρεάζει το πώς σκέφτονται, το πώς ανησυχούν και ονειρεύονται για τον εαυτό τους. Στην διαδικασία αυτή διαμορφώνουν και αναπλάθουν αυτόν καθαυτό τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο μπορούν τα άτομα να αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους μέσα στον οργανισμό υπό διαφορετικό πρίσμα και αντίστοιχα να λαμβάνουν αποφάσεις, προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους σύμφωνα με νέες αντιλήψεις και ταυτότητες.

Σήμερα έχουν αναπτυχθεί αρκετές τεχνικές συλλογής αφηγήσεων. Μια από τις πιο σημαντικές είναι οι **Κύκλοι Αφηγήσεων** (Anecdotes Circles), που είναι φυσικές ή εικονικές - διαδικτυακές συγκεντρώσεις ανθρώπων με σκοπό την παραγωγή και συλλογή αφηγήσεων (anecdotes).

Οι άνθρωποι που **συμμετέχουν** στους κύκλους αφηγήσεων, ακούν και διηγούνται τις δικές τους ιστορίες από περιστατικά σχετικά με το περιβάλλον και τις ανθρώπινες σχέσεις στη πόλη μας. Μέσα από τις εμπειρίες που μοιράζονται, θίγονται θέματα που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικά, μ' έναν τρόπο άνετο και φυσικό, που δεν καταλήγει σε μια στείρα αντιπαράθεση επιχειρημάτων.

Βασικότερη **μεθοδολογική προϋπόθεση** για την επιτυχή επιτέλεση ενός Κύκλου Αφηγήσεων είναι οι συμμετέχοντες να μην γνωρίζουν πολλά για τη δομή ή τους «σκοπούς» του, έτσι ώστε να επηρεάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο στις αφηγήσεις τους. Για το λόγο αυτό ο Κύκλος Αφηγήσεων αποτελεί μια μέθοδο που αν και ημι-κατευθυνόμενη από έναν facilitator έχει λιγότερο αυστηρή δομή από τις συνεντεύξεις ή τα ερωτηματολόγια, που συνήθως οδηγούν σε αφηγήσεις που μιμούνται τις επίσημες ιστορίες/σενάρια (script) μιας κοινότητας.

Ο Facilitator απαιτείται να διαθέτει ιδιαίτερη ταχύτητα και ευελιξία σκέψης, αφού είναι αναγκαίο να προσαρμόζει συνεχώς τα σχέδιά του στις νέες συνθήκες και τα ζητήματα που προκύπτουν συνεχώς στο πεδίο. Ένα πρώτο ζήτημα που έχει να αντιμετωπίσει είναι η ποικιλομορφία των ανθρώπων, που διαφέρουν τόσο στο πόσο εύκολα αφηγούνται ιστορίες όσο και στη σημασία που δίνουν σε αυτές. Αυτή η διαφορετικότητα σημαίνει καταρχήν πως ο facilitator οφείλει να σχεδιάσει προσεκτικά την σύνθεση της ομάδας. Επίσης πως πρέπει να διαθέτει εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης των διαφορετικών συμμετεχόντων, συνεπώς να είναι εξοικειωμένος με διαφορετικές τεχνικές του Κύκλου Αφηγήσεων.

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι η διαχείριση των σχέσεων και η διατήρηση των ισορροπιών στο εσωτερικό της ομάδας. Για παράδειγμα πολλές φορές, ο facilitator έχει να αντιμετωπίσει την τάση ορισμένων συμμετεχόντων που, λόγω ιδιосυγκρασίας ή ιεραρχίας, προσπαθούν να επιβληθούν σε κάποιον άλλο, ή στο σύνολο της ομάδας.

Ζητήματα όπως τα παραπάνω κάνουν επιτακτική για τον facilitator την ανάγκη να δώσει επιτυχημένες απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Πώς μπορεί να εκμαιεύσει κάποιος ιστορίες από τους ανθρώπους;
- Πώς μπορεί να τους βοηθήσει να μοιραστούν τις ιστορίες τους;
- Πώς μπορεί να διευκολύνει τους κύκλους αφηγήσεων;
- Πώς μπορεί να γίνει ένας επιδέξις ακροατής;

Η πιο ενδιαφέρουσα μεθοδολογία διοργάνωσης Κύκλων Αφηγήσεων είναι αυτή που έχει αναπτύξει η εταιρεία Anecdote και η οποία αποτελείται από στάδια και βήματα, που περιγράφονται κάνοντας χρήση της μεταφοράς ενός θαλάσσιου ταξιδιού:

1. Προετοιμάζοντας το Ταξίδι

- Επιλογή και σχεδίαση αποτελεσματικών θεμάτων
- Επιλογή συμμετεχόντων
- Δημιουργία ερωτήσεων για την εκμαίευση ιστοριών

2. Ρυθμίζοντας το Ταξίδι

- Φυσικός χώρος
- Οδηγίες
- Προθέρμανση
- Εξοπλισμός εγγραφής
- Σημεία προσοχής

3. Η Μεγάλη Ρυμούλκηση

- Ο facilitator ως ξεναγός
- Ο facilitator ως ακροατής

4. Επιβιώνοντας σε Θυελλώδη Καιρό

- Απόπειρες κυριαρχίας
- Απρόβλεπτες (συναισθηματικές) εκρήξεις
- Πάρα πολλές ερωτήσεις
- Δυσκολία ανάκλησης ιστορίας
- Αντιμετωπίζοντας την σύγκρουση

5. Η Επιστροφή

- Η καθοδηγούμενη επιστροφή
- Χρόνος για κάθε ερώτηση
- Επόμενο βήμα
- Ευχαριστώ!

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ένα σώμα ποικίλων αφηγήσεων, που δίνουν τη δυνατότητα στον ακροατή ή (μετέπειτα) αναγνώστη τους να καταλάβει την πραγματική κατάσταση. Σε αυτό το σημείο υπερτερούν από τις κατά μόνας συνεντεύξεις, που δεν επιτρέπουν την αλληλεπίδραση. Έτσι γνωρίζουμε πτυχές προβλημάτων που δεν είχαμε σκεφτεί ή φανταστεί, ερχόμαστε κοντά με τους άλλους και τελικά μαθαίνουμε να δημιουργούμε μαζί, αντί να αμυνόμαστε ή να προσπαθούμε να επιβάλλουμε τη γνώμη μας.

Οι αφηγήσεις που συλλέγονται παρουσιάζουν τρία **πλεονεκτήματα**:

- Μεταφέρουν τις αξίες των αφηγητών και μέσω αυτών τις βαθύτερες αξίες της Κοινότητας που ενυπάρχουν κάτω από την φαινομενική ποικιλομορφία των διαφορετικών λόγων
- Μπορούν να μας δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα όπου η άμεση ερώτηση αδυνατεί, αφού επιτρέπουν στους ανθρώπους να αποκαλύψουν ευαίσθητες πληροφορίες, χωρίς να υποχρεωθούν να καταλογίσουν ευθύνες
- Έχουν την ικανότητά να μεταφέρουν σύνθετες και πολύ-επίπεδες ιδέες με τρόπο απλό και ευκολομνημόνευτο, και μάλιστα σε διαφορετικά από πολιτισμικής άποψης ακροατήρια .

Το υλικό που συλλέγεται με τέτοιους τρόπους (περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω), είναι δυνατό να ανακτηθεί και να επεξεργασθεί περαιτέρω, με την βοήθεια εξειδικευμένων εφαρμογών λογισμικού, των λεγόμενων Αφηγηματικών Βάσεων Δεδομένων. Εκεί καταχωρούνται οι αφηγήσεις και τα εξαχθέντα «αρχέτυπα», όλο δε το υλικό μπορεί να χαρακτηρίζεται εύκολα και δυναμικά με λέξεις-κλειδιά, που οι ίδιοι οι χρήστες επιλέγουν. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν σε

διαφορετικές γεωγραφικές ή χρονικές εφαρμογές ή διαφορετικές ομάδες ελέγχου για το ίδιο θέμα.

Οι εν δυνάμει χρήστες τέτοιων ολοκληρωμένων μεθοδολογιών και συστημάτων emπίπτουν σε δύο κατηγορίες:

- Οι policy makers (σε εθνικό ή κλαδικό επίπεδο) και οι διοικήσεις οργανισμών και επιχειρήσεων, που τους δίνεται η δυνατότητα να αντιληφθούν ομοιότητες και διαφορές ανάμεσα σε τμήματα ή περιφέρειες και να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και πολιτικών που επιλέγουν.
- Οι σύμβουλοι και facilitators και οι εκπαιδευτικοί και ερευνητικοί οργανισμοί, που μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Εκπαιδευτικά Σενάρια εικονικών επιχειρήσεων

Τα παίγνια εικονικής επαγγελματικής - επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ένας παγκοσμίως δοκιμασμένος εκπαιδευτικός θεσμός, που δίνει την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν πρακτική εργασιακή εμπειρία σε έναν ή περισσότερους εργασιακούς τομείς. Τα τελευταία 30 χρόνια ο θεσμός αυτός έχει εξαπλωθεί ραγδαία σε πολλές χώρες του κόσμου και κυρίως της Ευρώπης.

Το κεντρικό σκεπτικό βασίζεται στην δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο οι σπουδαστές, μετά από μια περίοδο εκπαίδευσης, θα μπορούν να ιδρύουν και να λειτουργούν εικονικές επιχειρήσεις κατά μίμηση των συνθηκών λειτουργίας αντίστοιχων πραγματικών επιχειρήσεων. Η ιδιαιτερότητα της μίμησης των πραγματικών συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί διαδικασία πρωτότυπη και ελκυστική για τους σπουδαστές, ταυτοχρόνως όμως συνιστά την μεγαλύτερη ίσως δυσκολία στο όλο εγχείρημα, όπως θα συζητηθεί παρακάτω.

Η εμπειρία και οι γνώσεις που αποκτούν οι εκπαιδευόμενοι μέσα από την συμμετοχή τους στο παίγνιο, τους επιτρέπει να διαμορφώνουν πολύ πιο συγκεκριμένο επαγγελματικό όραμα, καθώς και να προετοιμάζονται καλύτερα και με ισχυρότερο ψυχολογικό σθένος για την αντιμετώπιση της σκληρής επαγγελματικής πραγματικότητας.

Ο βασικός σκοπός των εικονικών επιχειρήσεων είναι η καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος που οδηγεί στην κατανόηση του τρόπου σκέψης ενός επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης, του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού της, καθώς και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει. Από την επίτευξη του σκοπού αυτού προκύπτουν δύο κατηγορίες οφελών:

Ο σπουδαστής-εργαζόμενος στην εικονική επιχείρηση κατανοεί τον τρόπο σκέψης καθώς και τα προβλήματα ενός εργοδότη όπως αυτά προκύπτουν υπαγορευόμενα από το περιβάλλον της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι ένας

οργανισμός που πρέπει να είναι κατασκευασμένος και να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβιώνει μέσα στις συνθήκες που υπαγορεύει ένα μη ελεγχόμενο από τον εργοδότη και τους εργαζόμενους περιβάλλον.

Η προσαρμογή της λειτουργίας του οργανισμού μέσα στο επιχειρηματικό περιβάλλον με τέτοιο τρόπο ώστε να επιβιώνει και να παράγει κέρδος αποτελεί και την σαφέστερη περιγραφή της δουλειάς του εργοδότη.

Η κατανόηση της δουλειάς του εργοδότη εξηγεί τις ενέργειες του και οδηγεί στην θεμελίωση καλύτερης ποιότητας σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα στους σπουδαστές να λειτουργήσουν σαν εργοδότες και οι ίδιοι, αφού καμία από τις ενέργειες και υποχρεώσεις του εργοδότη δεν θα τους είναι άγνωστη.

Ο σπουδαστής-εργαζόμενος στην εικονική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να συμμετέχει σε όλες τις οργανικές θέσεις της επιχείρησης σαν εργαζόμενος. Από την διαδικασία αυτή και από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κατά την διάρκεια της λειτουργίας της εικονικής επιχείρησης αποκτάται η πολυπόθητη εργασιακή εμπειρία.

Για την ασφάλεια επίτευξης του σκοπού του παιχνιδιού πρέπει να επιτευχθούν οι παρακάτω στόχοι:

- ✓ Εξομοίωση των πραγματικών συνθηκών της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος γενικότερα.
- ✓ Κατανόηση της αναγκαιότητας του συντονισμού
- ✓ Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος
- ✓ Κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της επίδρασής του στις συνθήκες εργασίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης.

Από τους παραπάνω στόχους, αυτός που συμβάλλει περισσότερο στην ασφαλή λειτουργία του παιχνιδιού είναι η εξομοίωση των πραγματικών συνθηκών της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος γενικότερα. **Αποτελεί δε και την μεγαλύτερη δυσκολία** για την υλοποίηση του παιχνιδιού, καθώς το ζητούμενο είναι **η δημιουργία σεναρίων** που:

- είναι κατάλληλα για το συγκεκριμένο πλαίσιο (contextual)
- δημιουργούν νόημα στους συμμετέχοντες και τους αφήνουν να αυτενεργήσουν
- και αποτυπώνουν πολύπλευρα την κατάσταση (χωρίς στερεοτυπικές οπτικές).

Στην κατεύθυνση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης με τη μορφή αφηγήσεων από ενεργούς και παλαιότερους πρωταγωνιστές του χώρου ή κλάδου, όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενες ενότητες. Πιο συγκεκριμένα:

- η βασική πλοκή του σεναρίου πρέπει να ακολουθεί την δομή του Ηρωικού Ταξιδιού και να εξειδικεύεται σε δοκιμασίες με βάση τα προβλήματα που καταγράφηκαν στις αφηγήσεις
- οι φιγούρες που πρωταγωνιστούν και τα χαρακτηριστικά τους (εφόδια) να ανταποκρίνονται στην υφιστάμενη κουλτούρα, όπως αυτή προκύπτει επίσης από τις αφηγήσεις και
- οι απαντήσεις – επιλογές των συμμετεχόντων να καταχωρούνται στη Βάση Δεδομένων του συστήματος γνώσης, γιατί έτσι προστίθενται νέα δεδομένα και δημιουργούνται δευτερογενή μοτίβα, από τα οποία θα προκύψουν τα νέα σενάρια.

Για τον σχεδιασμό των σεναρίων και των εντολών οι εκπαιδευτές πρέπει να λαμβάνουν υπ' όψιν τους σαν παραμέτρους τα κάτωθι:

- ✓ Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των σπουδαστών
- ✓ Τον τομέα της εικονικής επιχείρησης
- ✓ Τα προγράμματα δράσης που θα αναγκασθούν οι σπουδαστές να καταστρώσουν
- ✓ Τις κατευθυντήριες οδηγίες που πρέπει να δίδονται πριν την εφαρμογή του
- ✓ Τους τομείς δράσης, συμπεριφοράς ή ενεργειών που φαίνεται ότι ικανοποιούν περισσότερο τους σπουδαστές ή που έχουν εντοπιστεί ως εκπαιδευτικοί στόχοι.

Τα εφαρμοζόμενα σενάρια μπορούν να ταξινομηθούν σε 3 επίπεδα δυσκολίας:

- 1) **Απλά σενάρια**, που σκοπό έχουν να αποκτήσουν οι σπουδαστές εμπειρία λειτουργίας της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που έχει αναλάβει. Η εφαρμογή τους γίνεται από ξεχωριστά από τον καθένα, χωρίς να δίνεται σημασία στην αναγκαία συνεργασία που κανονικά υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Σε μια τέτοια περίπτωση, όλοι οι εκπαιδευόμενοι περνούν διαδοχικά από όλες τις θέσεις εργασίας κι έτσι αποκτούν ολοκληρωμένη εμπειρία εργασίας σ' όλα τα τμήματα της 'εταιρείας'.
- 2) **Σενάρια συνεργασίας**, που έχουν σκοπό να διδάξουν την αναγκαιότητα του συντονισμού των λειτουργιών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι σπουδαστές-εργαζόμενοι οφείλουν να κατανοήσουν με πρακτικό τρόπο ότι οι επιμέρους στόχοι που θέτει ο κάθε εργαζόμενος ή το κάθε τμήμα μιας επιχείρησης προκειμένου να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του εργοδότη, δεν πρέπει να συγκρούονται μεταξύ τους ή να επιτυγχάνονται εις βάρος των στόχων κάποιου άλλου τμήματος. Τα σενάρια αυτής της κατηγορίας έχουν σαν κοινό χαρακτηριστικό την εφαρμογή πολλών δραστηριοτήτων συγχρόνως από όλα τα τμήματα της κάθε εικονικής επιχείρησης μέσα σε δεδομένο χρονικό διάστημα.
- 3) **Σενάρια B2B ή ανταγωνισμού**, που έχουν σκοπό την συσσώρευση εμπειριών που προκύπτουν από την δημιουργία πελατειακής σχέσης ή σχέσης ανταγωνισμού μεταξύ δύο ή περισσότερων εικονικών επιχειρήσεων. Με δεδομένη την εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τα δύο προηγούμενα επίπεδα, οι 'επιχειρήσεις' (σαν ολότητες) αρχίζουν να συναλλάσσονται μεταξύ τους και αποκτούν την πρώτη τους επαφή με το

επιχειρηματικό περιβάλλον. Εκτός από την εμπειρία συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, οι σπουδαστές έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς –μη ελεγχόμενους παράγοντες- που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της δικής τους επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι το νομικό – φορολογικό καθεστώς, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι κοινωνικές αλλαγές, οι πολιτισμικές αλλαγές, οι συνήθειες των καταναλωτών, οι κλιματολογικές συνθήκες, οι μεταβολές του μεγέθους της αγοράς, ο ανταγωνισμός κλπ.

Τα προαναφερθέντα μοντέλα και μεθοδολογίες συνιστούν ένα τετράπτυχο που σαν ολότητα, μπορεί να προσδώσει στην εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα ουσία, προοπτική και προπαντός υψηλή προστιθέμενη αξία. Πιο συγκεκριμένα:

- Το **Ηρωικό Ταξίδι** μπορεί να λειτουργήσει ως μοντέλο – πλαίσιο,
- Τα **αρχετυπικά μοντέλα** ως εργαλεία τυποποίησης φιγούρων και καταστάσεων
- Οι **αφηγήσεις** ως πηγή εμπειρικής γνώσης και
- Τα **εκπαιδευτικά** (ή διερευνητικά) **σενάρια** ως εργαλεία αξιολόγησης του επιπέδου κατανόησης του εκπαιδευτικού περιεχομένου ή ως μέσα καταγραφής νέων ιδεών.

Φυσικά, πέραν των παραπάνω μοντέλων και μεθόδων, υπάρχουν και άλλα που μπορούν να λειτουργήσουν σαν εκπαιδευτικά εργαλεία, μερικά από τα οποία αναφέρονται στο Παράρτημα.

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να εξάγουμε τα παρακάτω θεωρητικά και πρακτικά συμπεράσματα για τη φύση και τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας και κάποια κρίσιμα σημεία της εκπαίδευσης σε αυτήν.

Η επιχειρηματικότητα

- ✓ Αν και η έννοια της επιχειρηματικότητας επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων, που εκτείνονται από το δημιουργείν έως το επιβιώνειν και από την επιθυμία αυτοαπασχόλησης έως την πραγμάτωσή της, η επιχειρηματικότητα, πάνω απ' όλα, είναι νοοτροπία. Στενές είναι οι σχέσεις της με την καινοτομία, αλλά και την κοινωνική υπευθυνότητα και οικολογική προστασία, οι οποίες πρόσφατα επανήλθαν στο προσκήνιο του στρατηγικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων.
- ✓ Οι απόψεις των ειδικών διχάζονται κατά πόσο οι επιχειρηματίες γεννιούνται ή γίνονται, αναλόγως του θεωρούμενου ως κυρίαρχο χαρακτηριστικό τους. Παρ' όλα αυτά όμως κάποιοι επισημαίνουν ότι το μεν ταλέντο και η προδιάθεση είναι έμφυτα, αλλά οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται (become) μέσα από τις εμπειρίες της ζωής τους και μάλιστα σε κάθε στιγμή αυτής. Τονίζουν δε ότι χρειάζεται να υπάρχουν και οι απαραίτητες συνθήκες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.
- ✓ Η πορεία και ο αγώνας του επιχειρηματία μπορεί να αναπαρασταθεί από το κλασικό μοτίβο του *Ηρωικού Ταξιδιού*, όπου οι επιχειρηματίες ξεκινούν από το οικείο και το άνετο για να ταξιδεύσουν στο άγνωστο, ρισκάροντας αποτυχία και απώλεια, με την ελπίδα κάποιου μεγαλύτερου από αυτούς σκοπού ή ιδέας⁵⁵.
- ✓ Σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού τους αυτού και ιδιαίτερα μπροστά στη λήψη αποφάσεων και την επιλογή ανάμεσα σε εναλλακτικές λύσεις, οι επιχειρηματίες πρέπει να συνδυάζουν τέσσερα στοιχεία:
 - Την ικανότητα να «ακούν» και να «βλέπουν» τις συλλογικές ανάγκες και να είναι δεκτικοί στο καινούργιο,
 - Τη δυνατότητα να συνθέτουν τις υπάρχουσες γνώσεις και τις νέες ιδέες, προκειμένου να ανταποκριθούν στις επερχόμενες συλλογικές ανάγκες,
 - Τη καλλιέργεια της διαίσθησής τους που θα τους επιτρέψει να σταθμίζουν τα δεδομένα πέρα από τις όποιες αναλύσεις και να «μπαίνουν στη φωτιά» και
 - Τη πρακτικότητά τους που θα τους εφοδιάζει με τα απαραίτητα εργαλεία και μέσα για την εφαρμογή των στόχων που βάζουν.

⁵⁵ Candace Allen, *The Entrepreneur as Hero*, Economic Insights, FRB of Dallas, vol2, n 1

Η εκπαίδευση και υποστήριξη της επιχειρηματικότητας

- Η εκπαίδευση στον επιχειρηματικό χώρο και το mentoring είναι διαδικασίες δια βίου μάθησης, γι' αυτό και οι σημαντικότερες τάσεις σήμερα, συγκλίνουν στα εξής:
 - ✓ οι επιχειρηματίες αφομοιώνουν καλύτερα την εμπειρία άλλων επιχειρηματιών
 - ✓ ο καλύτερος τρόπος για την αξιοποίηση της συλλογικής αυτής εμπειρίας είναι η χρήση σεναρίων και βιωματικών τεχνικών.
- Πολλές φορές, οι συντελεστές συστημάτων υποστήριξης, που ταυτόχρονα έχουν και την ιδιότητά τους ως μέλη του κοινωνικού συνόλου, είναι σοβαρά επηρεασμένοι από την ασυνείδητη εικόνα, που το κυρίαρχο ρεύμα δημιουργήσει για την απασχόληση, την επιχειρηματικότητα, τον ανταγωνισμό κ.λπ. Οι συντελεστές των μηχανισμών ενίσχυσης και επιτάχυνσης της επιχειρηματικότητας πρέπει να είναι ενήμεροι αυτής της «παγίδας», που εξισώνει άδικα όλους τους επιχειρηματίες και ακυρώνει την αποστολή και τα αποτελέσματα της δουλειάς των ιδίων. Γιατί, ως στερεότυπο, η βαθύτερη αντίληψή τους για τη χρησιμότητα και την ηθική της εργασίας τους, ως ενισχυτικής μιας «κακής» επιχειρηματικότητας αποτελεί σημαντικό εμπόδιο.
- Η γαλούχηση του επιχειρηματικού πνεύματος είναι καλό να ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της μάθησης και να συνεχίζεται σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες. Η εκπαίδευση αυτή διευκολύνει αφενός τους μελλοντικούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν την αυτοπεποίθηση και τις απαραίτητες δεξιότητές τους και αφετέρου τους μελλοντικούς εργαζόμενους να γνωρίσουν τις λειτουργίες μιας μικρής επιχείρησης και να κατανοήσουν τα προβλήματα του μελλοντικού εργοδότη τους.
- Η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα αφορά κάτι περισσότερο από την απόκτηση διοικητικής και οργανωτικής εμπειρίας. Ο επιχειρηματίας δεν επιδιώκει την τελειότητα αλλά την επιτυχία, δεν φοβάται το λάθος αλλά διδάσκεται από αυτό, δεν επιδιώκει να διατηρεί τον έλεγχο, αλλά προσπαθεί να αντιλαμβάνεται τη κίνηση και την αλλαγή που συμβαίνει γύρω του. Γιατί η επιχειρηματικότητα είναι εξωστρεφής διαδικασία, ενώ η διοίκηση εσωστρεφής.
- Ακριβώς γι αυτό, η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα πρέπει να διαφοροποιείται ως προς το περιεχόμενο και προπαντός ως προς τις μορφές και τις μεθόδους. Έτσι, όταν σε διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, η επιχειρηματικότητα εκλαμβάνεται ως διοίκηση επιχειρήσεων ή οργανισμών (ενώ δεν είναι), οι εκπαιδευόμενοι στερούνται τελικά από την πραγματική επαφή τους με την αγορά.
- Η επιχειρηματικότητα δεν διδάσκεται μέσω εγχειριδίων, ούτε αξιολογείται ή πιστοποιείται απλώς μέσω συμβατικών τεστ γνώσεων. Η διαπίστωση αυτή, με την οποία η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) διαχωρίζεται σαφώς από την εκπαίδευση στη διοίκηση (management), είναι ιδιαίτερα σημαντική, γιατί απαντά σε μια πολύ σοβαρή παρανόηση, που λειτουργεί ως στρέβλωση του περιεχομένου της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα.

- Καθώς μάλιστα η επιχειρηματικότητα μάλλον ασκείται παρά διδάσκεται, η εκπαίδευση σ' αυτήν δεν γίνεται μέσω εγχειριδίων, ούτε περιορίζεται σε γνώσεις που αξιολογούνται μέσω τυπικών τεστ. Μια καλή πρακτική για την κατανόησή της είναι και η γνωριμία των σπουδαστών με ιστορίες επιτυχίας και (πιο χρήσιμο) αποτυχίας από ήδη ενεργούς ή παλαιότερους επιχειρηματίες.
- Οι σημαντικότερες αδυναμίες σε επίπεδο στρατηγικής των ελληνικών προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα αφορούν:
 - την μη απόδοση σημασίας στη διαφορετικότητα των αντιλήψεων, αξιών και πρακτικών ανάμεσα στους σχεδιαστές των δράσεων, τους εκπαιδευτικούς-συντονιστές και τους μαθητές – πρωταγωνιστές, με αποτέλεσμα μονομέρεια και απόκλιση από το αρχικό τους πνεύμα.
 - την μη ύπαρξη τρόπων καταγραφής, ανάκλησης, συγκριτικής παρακολούθησης - μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων σε μαθητές και εκπαιδευτικούς και την μη προσβασιμότητα σε αυτά των άλλων μελών της σχολικής κοινότητας, δυνατότητα που θα διευκόλυne την επίτευξη των στόχων των δράσεων.
- Άλλα προβλήματα που εντοπίζονται στο χώρο αυτό αφορούν κυρίως στο περιεχόμενο των προγραμμάτων, τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και τη μονότονη πια αφοσίωση σε μεμονωμένες πλευρές της (όπως πχ το εκπαιδευτικό υλικό).
- Η εκπαίδευση νέων υποψήφιων / εν δυνάμει επιχειρηματιών πρέπει να είναι σημαντικά διαφοροποιημένη από εκείνη των στελεχών επιχειρήσεων που βρίσκονται σε άλλο στάδιο εξέλιξης και έχουν άλλες επιχειρησιακές ανάγκες και προτεραιότητες.
- Σήμερα, αναγνωρίζεται ότι η εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα αφορά μια διαδικασία δια βίου μάθησης. Σε πολλά κράτη σχεδιάζονται ολοκληρωμένα μοντέλα αξιοποίησης της συλλογικής ευφυΐας και εμπειρίας, μέσα από τη χρήση σεναρίων και βιωματικών μεθόδων, τα οποία τροφοδοτούν τη δημιουργία νέων προτύπων για το περιεχόμενο της εκπαίδευσης της επιχειρηματικότητας.
- Στα αναμενόμενα οφέλη μιας τέτοιας εκπαίδευσης συνοπολογίζονται τα εξής:
 - Ικανότητα για μετάφραση προβλημάτων σε ευκαιρίες και υπέρβαση δυσκολιών
 - Γνώση μέσα από λάθη, αποτυχίες και διαχείριση ρίσκου
 - Ανάπτυξη κουλτούρας εργασίας (επιχειρηματικής - επαγγελματικής) και καταναλωτικής συνείδησης
 - Διερεύνηση ζητημάτων ηθικής και συσχέτισή τους στη καθημερινή πρακτική της εργασίας
 - Αλλαγή της προσωπικής και επαγγελματικής νοοτροπίας, αναφορικά με την αυτογνωσία και την αυτοεκτίμηση, την υπευθυνότητα, τη κινητοποίηση, την ομαδικότητα, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα
 - Αναγνώριση της επιχειρηματικότητας σαν ένα τρόπο επιβίωσης, στα πλαίσια του σεβασμού και της προστασίας του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος.

ΜΕΡΟΣ II: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που ακολουθεί καλύπτει τις εξής θεματικές περιοχές:

- Η γνώση και τα χαρακτηριστικά της
- Ρητή και άρρητη γνώση
- Η παραγωγή της γνώσης μέσα στους Οργανισμούς
- Η σημασία της γνώσης σήμερα
- Οργανωσιακή μάθηση και οι εξελισσόμενοι με την μάθηση οργανισμοί
- Η γνώση σαν οικοσύστημα
- Η εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης γνώσης
- Διαχείριση/μετάδοση της γνώσης ή συμμετοχή στη δημιουργία της
- Η 3^η γενιά των συστημάτων γνώσης
- Καινοτομικά εργαλεία και μεθοδολογίες

Τα συμπεράσματα της ανασκόπησης αξιοποιήθηκαν :

- Για την κωδικοποίηση ορισμένων από τα ευρήματα της έρευνας πεδίου
- Ενσωματώθηκαν στο 3^ο μέρος του παρόντος Τεύχους και στο Τεύχος Α' της Τελικής Έκθεσης Συμπερασμάτων και Προτάσεων.

1. ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

1.1 Γνώση

Εισαγωγικά

Η γνώση είναι εμπειρία. Όλα τα άλλα είναι πληροφορίες. (Αϊνστάϊν)

Γνώση είναι οι ιδέες και οι αντιλήψεις που έχουμε και χρησιμοποιούμε για την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των στόχων που θέτουμε. Σχετίζεται με την εξοικείωση και την εμπειρία που στο μεταξύ έχουμε αποκτήσει.

Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak: «*Η γνώση είναι ένα ρευστό μίγμα της πλαισιωμένης εμπειρίας, των βασισμένων στα συμφραζόμενα πληροφοριών, της διορατικότητας και της διαίσθησης που παρέχει ένα περιβάλλον και ένα πλαίσιο για νέες εμπειρίες και πληροφορίες. Η γνώση δημιουργείται και εφαρμόζεται από τους ανθρώπους. Στις οργανώσεις, η γνώση είναι ενσωματωμένη στα έγγραφα, τις αποθήκες αλλά και στις οργανωτικές ρουτίνες, τις διαδικασίες, τις πρακτικές, και τους κανόνες»*

Από την άλλη υπάρχει και η κλασική αντίληψη για τη γνώση ως ένα πρότυπο της πραγματικότητας, μια εκτενής αναπαράσταση του κόσμου, που εξετάζεται και επικυρώνεται ενάντια στον πραγματικό κόσμο και είναι ανεξάρτητη από τους ανθρώπους. Βέβαια, το πώς ορίζουμε (προσεγγίζουμε) τη γνώση καθορίζει και το πώς θα την χειριστούμε.

Γνώση, πληροφορίες και δεδομένα

Αν και η γνώση είναι σαφώς διαφοροποιημένη από τα δεδομένα και την πληροφορία, ο τρόπος που την συνδέουμε μαζί τους αποδείχθηκε, όπως θα δούμε στην παράγραφο 2.2, καθοριστικός για τη δημιουργία των μέσων για την αξιοποίησή της.

Τα **δεδομένα** είναι διακριτά και αντικειμενικά στοιχεία ή γεγονότα, που αφορούν κάποια ενέργεια, αλλά όμως **δεν εμπεριέχουν νόημα**, ούτε έχουν αναφορά στον τόπο και τον χρόνο. Επιπλέον δεν μας λένε τίποτα και δεν μας επιτρέπουν να συμπεράνουμε κάτι ασφαλές για τον σκοπό της ενέργειας ή για τα πρόσωπα που ενεργούν – απλά περιγράφουν μέρος αυτής. Τα δεδομένα όμως **είναι η πρώτη ύλη** για τη δημιουργία πληροφοριών.

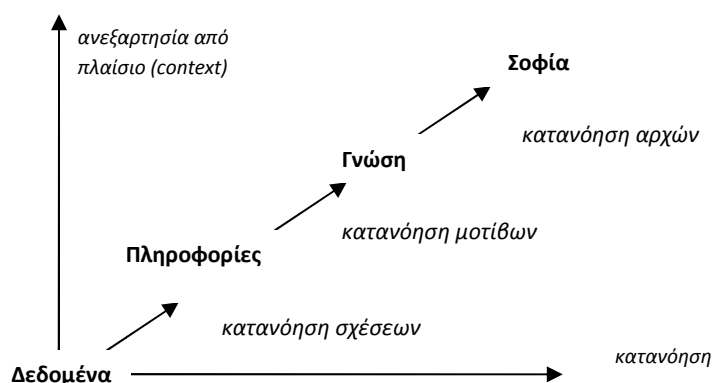
Τα δεδομένα μετατρέπονται σε **πληροφορία**, όταν προστίθεται σε αυτά νόημα, ώστε να παρέχουν απαντήσεις σε μία τουλάχιστον από τις εξής ερωτήσεις: *ποιος, τι, γιατί, πού, πότε και πώς*. Η πληροφορία, που μπορεί να χαρακτηριστεί και ως **μήνυμα**, έχει μορφή γραπτή, οπτική ή ακουστική. Έχει πάντα έναν αποστολέα και τουλάχιστον έναν παραλήπτη και η διακίνησή της γίνεται μέσω τυπικών και άτυπων δικτύων. Ο σκοπός της είναι η αλλαγή μιας υπάρχουσας αντίληψης ή κατάστασης, μέσω του επηρεασμού της κρίσης και της συμπεριφοράς του παραλήπτη της.

Η **γνώση** (επί ενός θέματος) προκύπτει με διάφορους τρόπους: μέσα από τη συζήτηση με άλλους ανθρώπους για την εμπειρία τους γύρω από το εν λόγω θέμα, με τον συνδυασμό και τη σύγκριση πληροφοριών σχετικών με το θέμα και με την ανάλυση των συνεπειών που θα έχουν οι εναλλακτικές επιλογές τους. Δηλαδή, πρόκειται για πληροφορίες που απορρέουν από την εμπειρία, αφού πρώτα αυτή γίνει **κατανοητή**. Η γνώση λοιπόν βρίσκεται μέσα στο μυαλό των ανθρώπων και προέρχεται:

α) από θεσμοθετημένα πρότυπα (κανόνες, διαδικασίες κλπ), που γίνονται γνωστά μέσω δομημένων και τυπικών μέσων (πχ βιβλία, έγγραφα κλπ) και

β) από την εμπειρία μεμονωμένων ατόμων, ή ομάδων ατόμων, που μεταφέρεται μέσα από διδασκαλία, προσωπική επαφή, ή απλή συζήτηση

Το μοντέλο **DIKW** (Data-Information-Knowledge-Wisdom), αν και αμφιλεγόμενο, απεικονίζει την σχέση ανάμεσα στα δεδομένα, τις πληροφορίες και τη γνώση ως ακολούθως:



Σχήμα 1: Το μοντέλο DIKW

- Αν κατανοήσουμε τις *σχέσεις* των δεδομένων, προκύπτουν οι πληροφορίες.
- Αν κατανοήσουμε τα *μοτίβα* (*patterns*) που συνδέουν τις πληροφορίες, έχουμε γνώση,
- Αν κατανοούμε και εφαρμόζουμε τις *αρχές*, περνάμε από την γνώση στη σοφία.

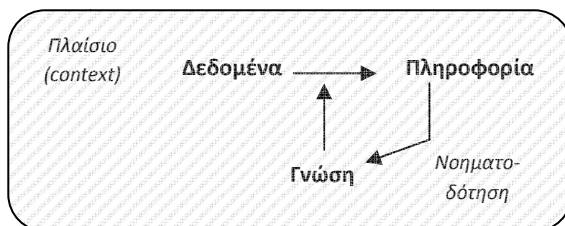
Φυσικά όμως, όπως επαληθεύεται από την εμπειρία:

- ένα πλήθος δεδομένων δεν αποτελεί πληροφορία,
- μια συλλογή από πληροφορίες δεν συνιστά γνώση,
- ένα πλήθος γνώσεων δεν είναι αρκετό για τη σοφία και
- μια συλλογή από σοφίες δεν είναι η αλήθεια!

Οι σοβαρότερες ενστάσεις που διατυπώνονται για το μοντέλο αυτό έχουν να κάνουν με την διαδικασία **δημιουργίας νοήματος (sense making)** και αφορούν την γραμμικότητα του μοντέλου, καθώς:

- τα δεδομένα ενός ανθρώπου είναι πληροφορίες για κάποιον άλλον
- απαιτείται γνώση για την ερμηνεία των δεδομένων και την μετατροπή τους σε πληροφορίες
- η νέα γνώση δημιουργείται όταν δεν κατανοούμε τα (υπάρχοντα) μοτίβα και
- το πλαίσιο (context) είναι εκείνο νοηματοδοτεί τόσο τα δεδομένα, όσο και τις πληροφορίες, αλλά και την γνώση.

Ο S. Callahan (2006) λοιπόν προτείνει εναλλακτικά την εξής απεικόνιση:



Στο ίδιο μήκος κύματος και ο Χ. Τσούκας⁵⁶ που σημειώνει ότι και σε σχέση με την ανθρώπινη εμπλοκή η γνώση διαφοροποιείται από τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Η γνώση απαιτεί την μέγιστη εμπλοκή, γιατί ο χρήστης πρέπει να θέσει ερωτήματα και να κάνει συσχετισμούς προκειμένου να απαντήσει σε εξωτερικά ερεθίσματα. Από την άλλη, τα δεδομένα απαιτούν ελάχιστη, καθώς συμβαίνουν από μόνα τους. Όσο για την πληροφορία, αυτή προκύπτει αναλόγως με το πώς επεξεργάζεται κανείς τα δεδομένα, δηλαδή τι ερωτήματα θέτει.

Η φύση και τα χαρακτηριστικά της γνώσης

Η γνώση έχει πολλές πτυχές, αλλά και αρκετές παραδοξότητες.

- Η γνώση είναι μια κοινωνική διαδικασία. Μέσα σ' έναν οργανισμό ή σε μια κοινότητα δημιουργείται, συντηρείται, ανανεώνεται ή τερματίζεται όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται.
- Η συμμετοχή στη δημιουργία της είναι εθελοντική και συνεπώς μη εντελλόμενη. Δυστυχώς όμως οι περισσότεροι managers έχουν εκπαιδευτεί να διοικούν νεοσύλλεκτους και όχι εθελοντές.
- Η γνώση συνδέεται με την οργανωσιακή, συντεχνιακή ή κοινωνική κουλτούρα, με τις ιδιαιτερότητες των ατόμων και με τις δομές και τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται. Οργανώνεται δε καθημερινά γύρω από την ταυτότητα και τον σκοπό του οργανισμού.
- Κάθε πτυχή της είναι συνδεδεμένη με πολλά πράγματα, κάθε προσπάθεια να απομονώσουμε πτυχές ή παράγοντες της γνώσης αποδεικνύεται πολύπλοκη, ατελέσφορη (και συχνά α-νόητη) διαδικασία.
- Εν αντιθέσει με την πληροφορία, η γνώση δεν μεταδίδεται ούτε εύκολα, ούτε γρήγορα, όντας στενά συνδεδεμένη με το πρόσωπο (ή την οντότητα) που την απέκτησε (ή την δημιούργησε), γι αυτό πολλοί λένε ότι «η γνώση κολλάει» (*knowledge is sticky*).
- Γνωρίζουμε περισσότερα απ' όσα λέμε και λέμε περισσότερα απ' όσα γράφουμε. Αγνοούμε ένα μεγάλο μέρος της γνώσης που κατέχουμε, μέχρι τη στιγμή που θα χρειαστεί να την ανασύρουμε. Η μετάδοσή της δε είναι ευκολότερο (και φυσικότερο)

⁵⁶ Χαρίδημος Τσούκας, 2004, Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2004

να γίνεται προφορικά, παρά εγγράφως. Η υπερβολική τυποποίηση οδηγεί σε φαινόμενα ακαμψίας ή παρανόησης.

- Ο καταλληλότερος τρόπος για να διευκολύνουμε την μετάδοση ή την εξέλιξή της είναι να αφαιρέσουμε τα εμπόδια που υπάρχουν και εκείνη θα αναπτυχθεί από μόνη της. Γι αυτό είναι αποτελεσματικότερες οι μέθοδοι που υποστηρίζουν τη φυσική διαδικασία (naturalistic).
- Παρ' όλα αυτά, στη δυτική κουλτούρα, η κυρίαρχη πρακτική αιώνων διδασκαλίας (σε σχολεία, οικογένεια, στρατό, εκκλησία, εργασία κλπ) είναι ο υποδειγματικός (*ποιο είναι το σωστό, πώς πρέπει να γίνεται κάτι, τι είναι αλήθεια κλπ*).

Ρητή και άρρητη γνώση

Η πιο γνωστή κατηγοριοποίηση διακρίνει δύο είδη γνώσης: την ρητή (explicit) και την άρρητη ή άδηλη (tacit, implicit).

Η **ρητή** γνώση:

- είναι σαφώς διατυπωμένη, αν και συχνά γενική και αφηρημένη
- εκφράζεται με λέξεις και αριθμούς,
- έχει την μορφή αντικειμενικών δεδομένων, επιστημονικών τύπων, διαγραμμάτων, εγγράφων, προδιαγραφών (προϊόντων, δομών, μηχανισμών κλπ), χειριδίων (πχ οργανωτικής λειτουργίας) κλπ,
- μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί με σαφήνεια, μέσα από μια συστηματική και επίσημη γλώσσα, που χρησιμοποιεί την αναλυτική σκέψη και τα λογικά επιχειρήματα
- είναι το κυρίαρχο είδος στην κλασική δυτική φιλοσοφία και (μέχρι σήμερα) ανάμεσα και στους δυτικούς managers.

Η **άρρητη** γνώση:

- είναι άκρως προσωπική και συγκεκριμένη, καθότι βγαλμένη μέσα από την εμπειρία,
- είναι σιωπηρή και υπονοούμενη και δύσκολο να εκφραστεί ή να καταγραφεί, παρά μόνο μέσα από αφήγηση,
- είναι βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και τις αξίες μας – τόσο, που τις περισσότερες φορές τη θεωρούμε δεδομένη – και σχετίζεται με τις προσωπικές αντιλήψεις, τα ιδανικά και τα προσωπικά συναισθήματά μας,
- είναι δύσκολα τυποποιήσιμη, αν και είναι ενσωματωμένη στον τρόπο που λειτουργούμε, δηλαδή σε ατομικές ή ομαδικές διαδικασίες, πρακτικές και κανόνες,
- συνάδει με τον ανατολικό τρόπο σκέψης και κερδίζει διαρκώς έδαφος και στη Δύση.

Καθένα από αυτά τα δύο είδη γνώσης έχει τον δικό του τρόπο μάθησης και τις δικές του αρχές λειτουργίας, ριζικά διαφορετικές στη διαδικασία επαλήθευσης. Ο πρώτος ακολουθεί

τον 'μαθηματικό', λογικό, αναλυτικό τρόπο και χρησιμοποιεί ορισμούς και περιγραφές με έννοιες αφηρημένες, συστήματα κατηγοριοποίησης, επιχειρήματα και αποδείξεις για την αλήθεια.

Ενώ ο δεύτερος χρησιμοποιεί τον αφηγηματικό τρόπο, που δραματοποιεί πιστευτά και χρησιμοποιεί ιστορικές αναφορές, που δείχνουν την αλήθεια μέσα από την συγκεκριμένη εμπειρία και όχι την αφηρημένη σύλληψη (J. Bruner, 1986). Με άλλα λόγια:

*Ένα καλοδιατυπωμένο επιχείρημα πείθει για την αλήθεια του,
ενώ μια καλή ιστορία είναι βγαλμένη από την ίδια τη ζωή.*

Οι προσπάθειες ελάττωσης της βαρύτητας του ενός, με ταυτόχρονη διεύρυνση του ρόλου του άλλου, οδηγούν αναπόφευκτα στην αποτυχία σύλληψης της πλούσιας ποικιλίας της σκέψης και της εμπειρίας.

Παραφράζοντας ελαφρά τον R. Pirsig (1974)⁵⁷, μπορούμε να παρομοιάσουμε τα δύο είδη γνώσης με την εικόνα ενός σιδηρόδρομου:

Το πρώτο μπορούμε να το συσχετίσουμε με την μηχανή, τα βαγόνια κι όλα όσα περιέχουν. Εάν κάποιος χωρίσει το τρένο σε μέρη, πουθενά δεν θα βρει τίποτε παραπάνω κι ίσως εύκολα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αυτό είναι όλο κι όλο το τρένο. Όμως το δεύτερο είδος υπάρχει, αν και δεν είναι απτό, ποσοτικοποιημένο, ορατό και μετρήσιμο. Υπάρχει, αν και δεν είναι κάποιο «τμήμα» του τρένου, γιατί πολύ απλά είναι η κίνηση του τρένου. Και φυσικά, ένα τρένο που δεν πάει πουθενά, δεν είναι αληθινό τρένο. Έτσι, το πραγματικό 'τρένο της γνώσης' δεν είναι μια στατική οντότητα, που μπορούμε να την σταματήσουμε και να την υποδιαιρέσουμε. Πάντα πηγαίνει κάπου. Η κίνηση είναι η ίδια η δράση και περιέχει όλη την ιστορία του παρελθόντος και (εν δυνάμει) τις άπειρες δυνατότητες του μέλλοντος.

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας γύρω από τη Διαχείριση της Γνώσης, τη δεκαετία του '90 ασχολήθηκε με το πώς μπορούμε να μετασχηματίσουμε τη γνώση από **κίνηση - ροή (flow)** σε **απόθεμα (stock)**, δηλαδή από άρρητη-άδηλη σε ρητή-φανερή. Όπως θα δούμε σε επόμενη ενότητα, στα τέλη του 20^{ου} αιώνα και τις αρχές του 21^{ου}, το ενδιαφέρον των θεωρητικών στρέφεται γύρω από την αξιοποίηση της άδηλης γνώσης, μέσα από τη δημιουργία Κοινοτήτων Ανταλλαγής Γνώσης (knowledge sharing communities).⁵⁸

Η άρρητη ή άδηλη γνώση⁵⁹ συγκεντρώνει την μεγαλύτερη προσοχή όλων των μελετητών. Είναι 'ενσωματωμένη' στα πρόσωπα (άτομα) και την οργανωσιακή κουλτούρα και είναι εξαιρετικά δύσκολο να εκφραστεί με λέξεις ή κοινά κατανοητούς κώδικες.

⁵⁷ Robert M. Pirsig, 1974, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry Into Values,

⁵⁸ Davidson Carl. 2002, Zen and the Art of Knowledge Magement, in Knowledge Management conference 2002: key strategies from implementing a successful knowledge management initiative, Auckland

Callahan Shawn, Want to manage tacit knowledge? Communities of practice offer a versatile solution, Anecdote Pty Ltd

⁵⁹ Η άδηλη γνώση συνδέεται με την εργασία του Michael Polanyi. Στο πλαίσιο που εκείνος αρχικά την χρησιμοποίησε περιλαμβάνει γνώσεις που έχουμε αλλά για τις οποίες δε μπορούμε ούτε να μιλήσουμε ούτε να τις εξηγήσουμε σε άλλους.

Σύμφωνα με τον Peter Busch (2001), η άδηλη γνώση εντοπίζεται κυρίως ενσωματωμένη σε μεγαλύτερους ηλικιακά ανθρώπους και σχετίζεται αντιστρόφως ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού.⁶⁰ Και σύμφωνα με τον Boisot (1999)⁶¹ μπορεί να αφορά:

- Θέματα γνωστά και «αυτονόητα» σε όλους,
- Θέματα που δεν ανοίγονται επειδή κανείς δεν τα καταλαβαίνει πλήρως, και
- Θέματα που παρότι κάποιος τα γνωρίζει είναι ιδιαίτερα δύσκολο και κοστοβόρο να αρθρωθούν.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό της άδηλης γνώσης είναι ότι είναι προσωπική. Είναι δύσκολο να διαχωριστεί από το πρόσωπο που την εκδηλώνει. Για παράδειγμα η διαίσθηση, το προαίσθημα, τα εσωτερικά ταλέντα και η αυθόρμητη-παρορμητική δράση (Heuristics) βοηθάει στη βαθύτερη αντίληψη πολύπλοκων εννοιών και καταστάσεων και στη λήψη δύσκολων αποφάσεων.

Άλλες κατηγορίες

Εκτός όμως από την διάκριση σε ρητή και άρρητη γνώση, υπάρχουν και άλλες κατηγορίες, όπως:

- Η **επιστημονική** γνώση, που εκλαμβάνεται ως καθολική γνώση και διδάσκεται, συντηρείται και ανανεώνεται με συγκεκριμένη διαδικασία
- Η **φρόνηση**, που είναι ιδιοσυγκρασιακή, επίκτητη και αποτέλεσμα κοινωνικής πρακτικής και προσωπικής ή συλλογικής εμπειρίας δοκιμής και λάθους
- Η **τεχνική** γνώση, που εμπεριέχει όλα εκείνα που απαιτούνται απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας διαδικασίας ή την επίτευξη ενός στόχου και
- Η **νοημοσύνη** (υποθετική νοημοσύνη) που αναζητά την απτή και πρακτική λύση, αφαιρώντας τις γενικεύσεις και απορρίπτοντας τις εξιδανικεύσεις.

Μπορούμε επίσης να συσχετίσουμε την σαφή και ασαφή γνώση και τα γνωστά και άγνωστα κενά μας, σύμφωνα με τον επόμενο τρόπο:

	ό,τι έχουμε	ό,τι δεν έχουμε
όσα γνωρίζουμε	σαφής γνώση (γνώση που γνωρίζουμε ότι έχουμε)	κενά γνώσης (γνώση που γνωρίζουμε ότι δεν έχουμε)
όσα δεν γνωρίζουμε	ασαφής γνώση (γνώση που δεν γνωρίζουμε ότι έχουμε)	άγνωστα κενά (γνώση που δεν γνωρίζουμε ότι δεν έχουμε)

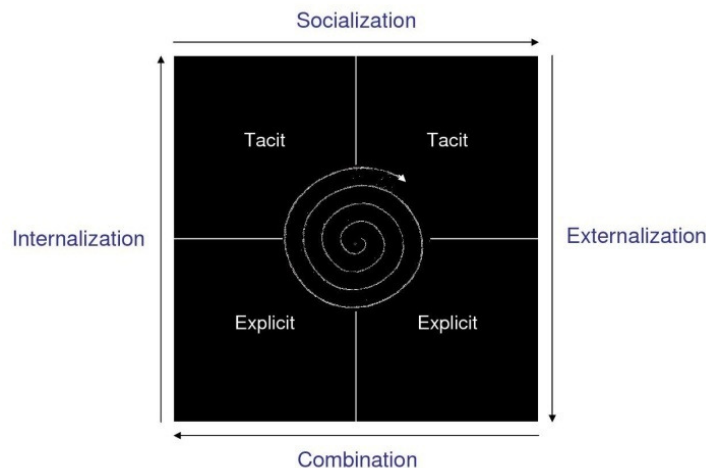
⁶⁰ Social Network Analysis.

⁶¹ Boisot, M.H. 1999, *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press.

1.2 Η οργανωσιακή γνώση

Οργανωσιακή γνώση είναι το σύνολο των στοιχείων γνώσης που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, σε άτομα ή ομάδες και είναι ρεαλιστικά δυνατό να συλλεχθεί. Οι Nonaka και Takeuchi το 1996 δημοσίευσαν μια θεωρία για την παραγωγή της γνώσης μέσα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, που προέκυψε από πολύχρονη παρατήρηση σε Ιαπωνικές επιχειρήσεις (Honda, Cannon, Sharp). Η θεωρία αυτή έγινε γνωστή ως μοντέλο **SECI**, που είναι το ακρωνύμιο των 4 φάσεων παραγωγής της οργανωσιακής γνώσης. Τα βασικά σημεία της θεωρίας τους έχουν ως εξής:

- η ρητή και άρρητη γνώση δεν είναι εντελώς διαχωρισμένες, αλλά αλληλεπιδρούν, εναλλάσσονται και αλληλοσυμπληρώνονται, μέσα από ανθρώπινες δραστηριότητες στους εργασιακούς χώρους
- η ανθρώπινη γνώση δημιουργείται και επεκτείνεται μέσω της αλληλο-μετατροπής ρητής και άρρητης γνώσης, η οποία δεν είναι ατομική υπόθεση, αλλά κοινωνική διεργασία
- μέσα από την κοινωνική τους μετατροπή, η ρητή και άρρητη γνώση επεκτείνονται ως προς την ποιότητα και την ποσότητά τους.
- η μετατροπή αυτή επιτελείται σε 4 διαδοχικές φάσεις που είναι οι εξής: Κοινωνικοποίηση – Εξωτερίκευση – Συνδυασμός – Εσωτερίκευση (Socialization – Externalization – Combination – Internalization).



Σχήμα 3: Το μοντέλο SECI των Nonaka & Takeuchi

Κοινωνικοποίηση: Μετατροπή άρρητης γνώσης σε άρρητη

Μέσα από την συναναστροφή του με άλλα άτομα στην επιχείρηση, μέσα από την παρατήρηση, τη μίμηση και την πρακτική, ο εργαζόμενος δημιουργεί ένα πεδίο ανταλλαγής εμπειριών και μαθαίνει νέους τρόπους να επιτελεί την εργασία του. Αποκτά έτσι εργασιακή εμπειρία και παράγει **συγκλίνουσα γνώση**, με την έννοια ότι μοιράζεται μαζί τους δεξιότητες και αντιλήψεις.

Χωρίς αυτές τις κοινές εμπειρίες, είναι εξαιρετικά δύσκολο να ακολουθήσει τις σκέψεις των άλλων, γιατί θα λείπουν οι κοινές εμπειρίες και τα συμφραζόμενα, που προσδίδουν νόημα.

Εξωτερίκευση: Μετατροπή άρρητης γνώσης σε ρητή

Όταν τα μέλη μιας ομάδας συζητούν μεταξύ τους αναζητώντας μια καλή ιδέα ή μια λύση σε ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν, συχνά μεταχειρίζονται μεταφορές και αναλογίες για να εκφράσουν αυτό που σκέφτονται, όταν οι εκφράσεις που χρησιμοποιούν δεν είναι οι κατάλληλες και δεν μπορούν να μεταδώσουν το σωστό νόημα. Έτσι, η άρρητη γνώση που έχουν μετατρέπεται σε ρητή, με τη βοήθεια μεταφορών, αναλογιών, εννοιών, παραδοχών ή μοντέλων. Ειδικά «οι μεταφορές δημιουργούν πρωτότυπες ερμηνείες της εμπειρίας, διότι καλούν τον ακροατή να δει ένα πράγμα ως κάτι άλλο και δημιουργούν νέους τρόπους βίωσης της πραγματικότητας» (Donnellon, Gray & Bougon). Και μέσα από τον ομαδικό στοχασμό και την προσπάθεια 'συμφιλίωσης' των διαφορετικών ερμηνειών και αφηρημένων εννοιών, γεννιούνται νέες ιδέες, που μπορεί αργότερα να μοντελοποιηθούν. Η γνώση που παράγεται με την μετατροπή δηλαδή της άρρητης γνώσης σε ρητή, ονομάζεται **εννοιολογική**.

Συνδυασμός: Μετατροπή ρητής γνώσης σε ρητή

Πολλές φορές στη διάρκεια της εργασίας μας, για να ανταποκριθούμε σε ένα καινούριο καθήκον, αναδιατάσσουμε την υπάρχουσα γνώση, την συνδυάζουμε με τρόπο άγνωστο μέχρι τότε, προσθέτουμε νέες πληροφορίες σε παλαιότερους κωδικοποιημένους συνδυασμούς και δημιουργούμε νέα γνώση, που λέγεται **συστημική**. Αυτός είναι ο τρόπος που τα μεσαία στελέχη μεταφράζουν τα εταιρικά οράματα και τις ιδέες σε επιχειρησιακές δραστηριότητες και προϊόντα.

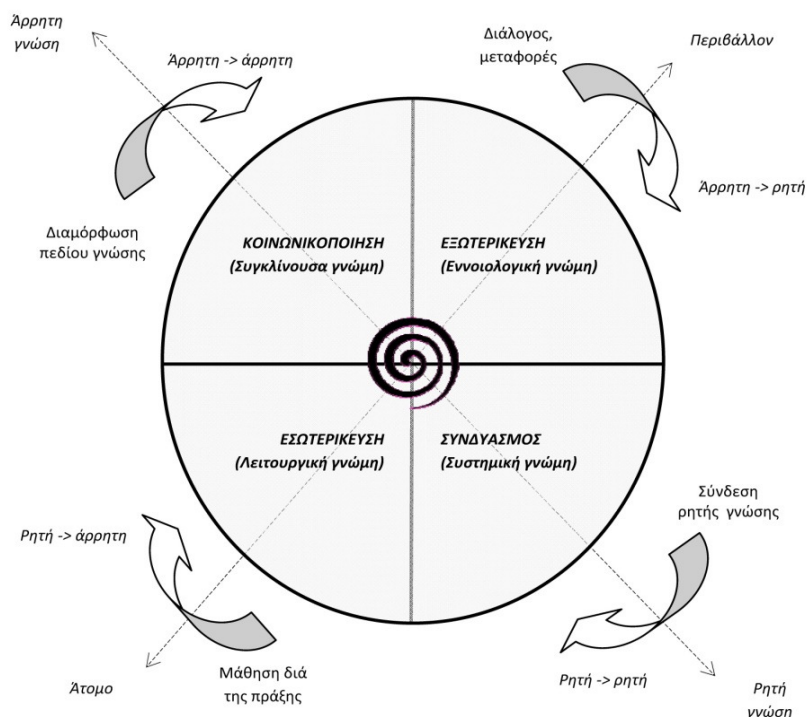
Εσωτερίκευση: Μετατροπή ρητής γνώσης σε άρρητη

Τέλος, μέσα από την προσωπική του εμπειρία, το άτομο αποκρυσταλλώνει, εμπεδώνει την υπάρχουσα ρητή γνώση, τη βιώνει, την 'κάνει δική του' και την χρησιμοποιεί εφεξής στη λειτουργία του. Έτσι, η μάθηση μέσα από την πράξη παράγει άρρητη γνώση, που ονομάζεται **λειτουργική** και διευρύνει τη βάση της έως τότε άρρητης γνώσης του, την εμπλουτίζει ή την δομεί και την ισχυροποιεί περισσότερο. Με τον τρόπο αυτό 'χτίζεται' η εμπειρία των 'παλιών' και των στελεχών σε μια επιχείρηση.

Σπείρα γνώσης: Παραγωγή γνώσης

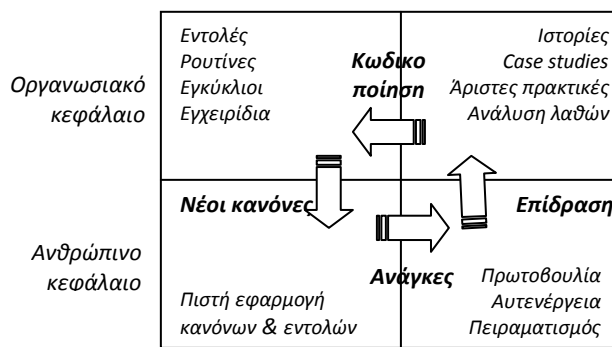
Αυτός ο κύκλος συνεχούς και δυναμικής αλληλεπίδρασης ρητής και άρρητης γνώσης – και ιδιαίτερα οι εναλλαγές μεταξύ των συμπληρωματικών μορφών γνώσης - είναι που δημιουργεί την οργανωσιακή γνώση. Η διαδικασία αυτή, που έχει τη μορφή σπείρας, αποτυπώνεται στο επόμενο σχήμα. Η ολοκλήρωση ενός κύκλου μπορεί να εκκινήσει έναν νέο, γιατί η λειτουργική γνώση που βασίζεται στην εμπειρία συχνά πυροδοτεί ένα νέο κύκλο - σπείρα γνώσης, που μπορεί να σχετίζεται από την βελτίωση ενός προϊόντος έως την ανάπτυξη μιας καινοτομίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται η συνολική διαδικασία μετατροπής - μετάπτωσης της μιας κατηγορίας γνώσης στην άλλη με τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της κάθε φάσης.



Σχήμα 2.2: Σπείρα δημιουργίας γνώσης

Ο Χ. Τσούκας (2004, σ.120) αποτυπώνει αυτή τη δραστηριότητα παραγωγής και συνδυασμού γνώσης σε μια μίτρα 2X2, σύμφωνα με το ακόλουθο διάγραμμα, που έχει εμφανείς επιρροές από το μοντέλο SECI:



Κωδικοποιημένη γνώση Προσωπική γνώση

Από τα παραπάνω γίνεται λοιπόν κατανοητός ο σημαντικός ρόλος της προσωπικής γνώσης στην σπείρα της οργανωσιακής γνώσης και, ως εκ τούτου, η σημαίνουσα θέση που (μπορεί να) έχει το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, ειδικά σε περιόδους μετάβασης.

1.3 Οργανωσιακή μάθηση

Προς την οικονομία της γνώσης

Το τελευταίο τέταρτο του βιομηχανικού 20ου αιώνα (δεκαετία του 70 και αρχές του 80) μπορεί να χαρακτηριστεί ως η επανάσταση του Hardware. Στη διάρκεια της περιόδου αυτής η ανάπτυξη του εξοπλισμού έφθασε στο απόγειό της, παρέχοντας τη κατάλληλη υποδομή για την μελλοντική ανάπτυξη συστημάτων υψηλής δυνατότητας επεξεργασιών.

Η περίοδος από τα τέλη του 80 ως τα μέσα της δεκαετίας του 90 μπορεί διεθνώς να χαρακτηριστεί ως η γενιά του Software, ειδικά στις τεχνολογίες πληροφορικής και τις συμβουλευτικές υπηρεσίες (Quality movement, Business Process Reengineering). Κατά τη περίοδο αυτή τα συστήματα λογισμικού, τα επιχειρησιακά μοντέλα και οι μεθοδολογίες (όλα προϊόντα Συστημικής Ανάλυσης) επωφελήθηκαν από τις δυνατότητες του νέου εξοπλισμού και επεκτάθηκαν γρήγορα και εντυπωσιακά, όχι όμως πάντα και με τα ποθούμενα αποτελέσματα.

Σήμερα, τέτοιες λύσεις υπάρχουν σχεδόν για κάθε ανάγκη και εφαρμογή, μερικές μάλιστα φορές και ανεξάρτητα από αυτές. Κι όμως, παρά τις διαδοχικές επαναστάσεις του hardware και του software, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις, αλλά και τα μεγάλα έργα (projects) εξακολουθούν να διέρχονται κρίση σε επίπεδο διοίκησης και ποιότητας. Η επερχόμενη επανάσταση είναι αυτή του Peopleware (Μαρκόπουλος, 2006).

Πολλοί μελετητές περιγράφουν τη παρούσα φάση, ως ένα ενδιάμεσο σταθμό προς την οικονομία της γνώσης, όπου η τεχνογνωσία είναι μεταξύ των πλέον κρίσιμων πόρων. Η αξία των επιχειρήσεων και των οργανισμών δεν βρίσκεται πλέον στα πάγια στοιχεία του ενεργητικού τους, όπως αυτά προσμετρώνται λογιστικά, αλλά στα απροσδιόριστα (intangibles), όπως η εταιρική γνώση και οι ευρεσιτεχνίες. Έτσι λοιπόν, στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, η μόνη σίγουρη πηγή αιεφόρων πλεονεκτημάτων είναι η γνώση (Nonaka, 1991).

Γιατί αυτή καθίσταται ο σημαντικότερος παραγωγικός συντελεστής στην κυβερνο-οικονομία, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να επιζητούν οι υπάλληλοι και τα στελέχη της να αυξάνουν τη γνώση τους, να την συνδυάζουν και να παράγουν 'έξυπνες λύσεις', μαθαίνοντας από τις εμπειρίες τους. Και εν τέλει να την μετατρέπουν σε οργανωσιακό διανοητικό κεφάλαιο (Τσοούκας, 2004; Τζωρτζάκη, 2011).

Learning organizations & Organizational learning

Ο ανθρώπινος λοιπόν παράγοντας αναδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός στους οργανισμούς εκείνους που επιζητούν και στηρίζονται στη γνώση και εξελίσσονται μέσα από τη μάθηση (*learning organizations*). Γιατί η τελευταία είναι το μόνο βιώσιμο πλεονέκτημα, σαν απάντηση σ' ένα αυξανόμενο δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι **εξελισσόμενοι με τη μάθηση** οργανισμοί είναι εκείνοι που διαθέτουν και χρησιμοποιούν συστήματα, μηχανισμούς και διαδικασίες, για να προάγουν διαρκώς το ατομικό και συλλογικό

δυναμικό τους, επιτυγχάνοντας καλύτερα και βιώσιμα αποτελέσματα, τόσο για τους ίδιους, όσο και για τις κοινότητες όπου συμμετέχουν. Οι *learning organizations* είναι ανοικτοί οργανισμοί, που δεν αναζητούν καθυστερημένες πληροφορίες που να επιβεβαιώνουν το παρελθόν της και να επικυρώνουν το παρόν τους. Επεξεργαζόμενοι τις νέες πληροφορίες, στοχεύουν να διατηρούνται σε ετοιμότητα, ώστε να μπορεί να αλλάζουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες. (Senge, 1990).

Έτσι οι *learning organizations*, ως μηχανισμοί παραγωγής και συνδυασμού γνώσης, μπορούν να αποκτούν αυτογνωσία, να συνεργάζονται πιο επιδέξια με το περιβάλλον τους, να χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τους πόρους τους και τελικά να ενισχύουν και να στηρίζουν τον εαυτό τους. Και για να το καταφέρουν αυτό, τα μέλη τους χρειάζεται, σύμφωνα με τον Senge, να αφήνουν πίσω τους τον καθιερωμένο (συνηθισμένο) τρόπο σκέψης, να είναι ανοικτοί με τους άλλους, να κατανοήσουν πώς στ' αλήθεια η εταιρεία τους λειτουργεί και να συναινέσουν σε ένα πλάνο, πάνω στο οποίο θα δουλέψουν από κοινού για να το κάνουν πράξη. Αυτές είναι οι προϋποθέσεις και ταυτόχρονα η ουσία της οργανωσιακής μάθησης (*organizational learning*).

Με δυο λόγια, οι *learning organizations* αποκτούν γνώση μέσω της απόκτησης αυτογνωσίας από τα ίδια τα μέλη τους, τα οποία δεν ψάχνουν προφανείς 'λύσεις', αλλά αναζητούν να μάθουν την πραγματική αιτία κάτω από το σύμπτωμα (*Double-loop learning*)⁶² και για τον σκοπό αυτό αναλαμβάνουν την προσωπική τους ευθύνη για την κατάσταση και είναι διατεθειμένα να αλλάξουν εκείνα, με πρώτους τους *managers*. (Senge, 1990, 1994).

Αλλά, δυστυχώς, οι *managers* – έχοντας εκπαιδευτεί με εντελώς διαφορετικό τρόπο - έβλεπαν με καχυποψία όλα αυτά, οι δε υπάλληλοι επιβεβαίωναν ότι οι άνθρωποι δεν επιθυμούν την αλλαγή, γιατί ξεβλοεύει. Τα 3 βασικότερα εμπόδια ήταν α) η αποσπασματική αντίληψη των πραγμάτων (*fragmentation*), β) ο ανταγωνισμός των μελών του οργανισμού (*competition*) και γ) η αντίδραση σε κάτι που επιβάλλεται εξωτερικά ή άνωθεν. Όλα σχετίζονται με τον μηχανιστικό τρόπο δομής των επιχειρήσεων και την έμφυτη επιδίωξη για κέρδος των (καπιταλιστικών) επιχειρήσεων. (Chawla & Renesch, 1995)

Όμως, η κληρονομιά που άφησε πίσω του το *organizational learning* ήταν σημαντική, ιδίως όταν οι *O.L. practitioners* σκέφθηκαν πάνω στα προβλήματα και εμπλούτισαν τις αρχικές μεθοδολογίες ή προχώρησαν σε νέες, που δεν απαιτούσαν 'τόσα πολλά' ως προϋπόθεση για να λειτουργήσουν. Έτσι φτάσαμε σε μια λιγότερο συστημική και περισσότερο οργανική αντίληψη της μάθησης, σύμφωνα με την οποία, η μάθηση συνιστά μια οικολογία και μ' αυτόν τον τρόπο πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Η μάθηση σαν οικολογία

Είναι αλήθεια ότι η μάθηση δεν ξεκινά πάντα από την ανάγκη για απόκτηση συγκεκριμένης γνώσης, ούτε καταλήγει πάντα στην επίτευξή της. Από την άλλη, τα αποτελέσματά της ποικίλουν: άλλοτε μας βοηθά να πετύχουμε κάτι απλό και μικρό, άλλοτε να αποδώσουμε

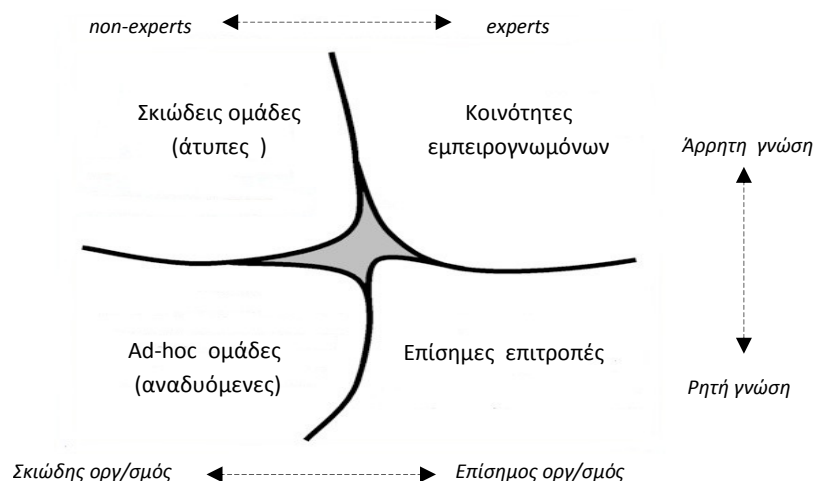
⁶² Argyris, C., Schön, D.A. 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. ISBN 0-201-62983-6

καλύτερα στην εργασία μας, άλλοτε μπορεί να μας σπρώξει να καινοτομήσουμε κι άλλοτε να μας αλλάξει τον τρόπο σκέψης μας ή και τη ζωή μας! Επίσης, η μάθηση έχει πολλές πτυχές και πολλές μορφές, που κάθε φορά η επιλογή της κατάλληλης εξαρτάται από το ζητούμενο. Σε κάθε όμως περίπτωση, είναι διαπιστωμένο ότι διευκολύνεται όταν συμβαίνει στα πλαίσια μιας κοινότητας - ακριβώς λόγω του κοινωνικού χαρακτήρα της γνώσης. Επιπροσθέτως, είναι συνεχιζόμενη (on going) και η εμπειρία της υπερβαίνει το περιεχόμενο της εκπαίδευσης, ακόμα κι αν τα τμήματα διδασκαλίας (courses) έχουν συγκεκριμένη διάρκεια, αρχή και τέλος και συγκεκριμένο περιεχόμενο.

Η ποικιλία είναι καθοριστικής σημασίας για την μάθηση – όπως και στην οικολογία - κι αντανακλάται στις διαφορετικές μορφές, ανάμεσα στις οποίες μπορούμε να επιλέξουμε κάθε φορά, ανάλογα με τις συνθήκες. Γιατί όπως και η οικολογία, έτσι και η μάθηση είναι ένα ανοικτό σύστημα, δυναμικά εξελισσόμενο, με μέρη-μέλη διαφορετικά κι αλληλένδετα, αυτοπροσαρμοζόμενο και (μερικώς) αυτοοργανούμενο. (Brown, 2000).

Το συνεπαγόμενο λοιπόν καθήκον των managers και των εκπαιδευτών είναι να διαμορφώνουν τις συνθήκες μιας τέτοιας οικολογίας, μιας 'κοινότητας μάθησης', όπου ο εκπαιδευτής να παίζει τον ρόλο του κηπουρού και ο manager τον ρόλο του οικοδεσπότη. Μιας κοινότητας, όπου μπορούν να εισέρθουν νέα μέλη και να μάθουν δίπλα στα παλιότερα, συνδεδεμένα σε ένα δίκτυο διά βίου μάθησης (life-long learning). Οι ιδέες αυτές βρήκαν εφαρμογή στις Communities of Practice όπως θα δούμε σε επόμενη ενότητα.

Η οικολογική διάσταση της μάθησης προκύπτει και από την συνύπαρξη και συνεργασία διαφορετικών δομών και ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό, όπως αναπαριστάται παρακάτω με την βοήθεια του μοντέλου Cynefin (Snowden, 1999).



2. Η 'ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ' ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

2.1 Μεταφορά ή μοίρασμα της γνώσης;

Εισαγωγικά

Η 'διαχείριση' της γνώσης⁶³ σήμερα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την επιβίωση και την ανάπτυξη των περισσότερων επιχειρήσεων και οργανισμών, μικρών και μεγάλων. Οι λόγοι που υποστηρίζουν αυτή τη θέση είναι αρκετοί:

- ✓ Η εστίαση ενός μεγάλου μέρους των αγορών στην παραγωγή άυλων προϊόντων και υπηρεσιών που συναγωνίζονται άλλα στο πλαίσιο της διεθνούς οικονομίας.
- ✓ Εξαιτίας του τεράστιου ανταγωνισμού και των γρήγορων ρυθμών αλλαγής, το μόνο βιώσιμο σήμερα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα αλλαγής και ιδιαίτερα η καινοτομία. (Callahan)
- ✓ Η αλλαγή των εργασιακών προτύπων και η αύξηση της κινητικότητας του προσωπικού των επιχειρήσεων και οργανισμών, με αποτέλεσμα την απώλεια της ενσωματωμένης στα άτομα γνώσης και εμπειρίας.
- ✓ Η υψηλή πολυπλοκότητα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Συχνά οι επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους «δε γνωρίζουν τι γνωρίζουν».
- ✓ Οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές καθιστούν τις γνώσεις σύντομα παρωχημένες.

Ένα βασικό ερώτημα που αναδύεται σε αυτό το πλαίσιο είναι «πώς μπορούν οι οργανώσεις να δημιουργήσουν εργασιακά περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι να μπορούν να μαθαίνουν, να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται σε πρωτόγνωρες καταστάσεις;»

Για να το απαντήσουμε το ερώτημα αυτό χρειάζεται να γνωρίζουμε πώς λειτουργούν οι οργανισμοί και πιο συγκεκριμένα, να θυμόμαστε ότι παράλληλα με την επίσημη δομή του οργανισμού υπάρχει και η άτυπη ή σκιώδης πλευρά, που αποτελείται από τα δίκτυα των σχέσεων και συνεργασιών, που αναπτύσσονται με τρόπο φυσικό μεταξύ των μελών του, στην προσπάθειά τους να διαχειριστούν τις καθημερινές τους υποθέσεις. (Davidson, 2002)

Οι περιορισμοί της Νευτώνιας / Καρτεσιανής λογικής

Σύμφωνα με τη Νευτώνια λογική, το σύμπαν λειτουργεί σαν ένα καλοκουρδισμένο ρολόι ακολουθώντας σταθερούς κανόνες-φυσικούς νόμους, τους οποίους ο άνθρωπος μπορεί μέσα από την παρατήρηση να γνωρίσει, και άρα να κατανοήσει τη λειτουργία του ευρύτερου συστήματος. Η Καρτεσιανή λογική, στο ίδιο περίπου μοτίβο, μαθηματικοποιεί τις παρατηρούμενες σχέσεις των φυσικών μεταβλητών και φιλοδοξεί αφενός να προβλέψει τη μελλοντική πορεία ολόκληρου του συστήματος και αφετέρου να το οδηγήσει σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις επηρεάζοντας τις αρχικές μεταβλητές.

⁶³ Χρησιμοποιούμε καταχρηστικά ένα τέτοιο οξύμωρο γλωσσικό – εννοιολογικό σχήμα, για κάτι που είναι τόσο οργανικό όπως η γνώση.

Η εφαρμογή της **Νευτώνιας και Καρτεσιανής λογικής στα συστήματα διαχείρισης γνώσης**, χαρακτηριστικά υποθέτει ότι η γνώση μπορεί να αναπαραστεί, να κωδικοποιηθεί, να αποθηκευτεί, και άρα να μεταφερθεί και να επαναχρησιμοποιηθεί σε νέο πλαίσιο. Σήμερα, είναι κατανοητό ότι αυτή η προσέγγιση δεν είναι κατάλληλη για τη διαχείριση της «γνώσης» που παράγεται στο εσωτερικό των οργανισμών, οι οποίοι λόγω της υψηλής τους πολυπλοκότητας μοιάζουν περισσότερο με πολύπλοκα προσαρμοζόμενα ή χαοτικά συστήματα.

Ήδη από τη δεκαετία του '90, η δημιουργία απομονωμένων συστημάτων διαχείρισης γνώσης θεωρήθηκε ως παραδοξότητα ενώ ταυτόχρονα αναγνωρίστηκε η μεγάλη σημασία της ανταλλαγής (knowledge sharing) και της διάχυσης της γνώσης σε όλες τις οργανωτικές μονάδες για την επιτυχημένη διαχείριση της γνώσης. Ο Gurteen (1999)⁶⁴ υποστηρίζει ότι η αλλαγή πρέπει να ξεκινάει από το ατομικό επίπεδο και να διαχέεται σε ολόκληρο τον οργανισμό στο πλαίσιο μιας κουλτούρας ανταλλαγής και μοιράσματος της γνώσης και όχι απλώς αποθήκευσής της.

Συχνά θεωρείται ότι η γνώση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο πληροφοριών. Στην πραγματικότητα ωστόσο, περιλαμβάνει γνώσεις και δεξιότητες (know-how), αλλά και μια αξιόπιστη αίσθηση του πότε πρέπει να αξιοποιείται (know-when).

Η Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management) είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία και αφορά ένα αναδυόμενο σύνολο αρχών, διαδικασιών, οργανωτικών δομών και τεχνολογικών εφαρμογών που βοηθούν τους ανθρώπους να κατευθύνουν και να μοιραστούν τις γνώσεις τους, προκειμένου να υλοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού. (Gurteen, 1999) Κατά αυτή την έννοια η διαχείριση της γνώσης έχει μια ολιστική προσέγγιση και επαφίεται στην υπεύθυνη αξιοποίηση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης από τα άτομα.

Συμπληρωματικά σ' αυτό, ο Snowden (1999, σελ. 9) αναφέρει ότι :

«διαχείριση της γνώσης είναι η δημιουργία ενός σώματος μεθόδων, εργαλείων, τεχνικών και αξιών, μέσω των οποίων οι οργανισμοί είναι σε θέση να αποκτήσουν, αναπτύξουν, μετρήσουν και δώσουν ένα αποτέλεσμα του διανοητικού τους κεφαλαίου. Βασικά, είναι η δημιουργία αυτό-συντηρούμενων οικολογιών, μέσα από τις οποίες οι κοινότητες των χρηστών και τα δημιουργήματά τους μπορούν να απαντήσουν ή και να 'προκάμουν' (proact) σε ένα αυξανόμενο αβέβαιο περιβάλλον.»⁶⁵

⁶⁴ Gurteen David, 1999. Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine*, vol.2, issue 5

⁶⁵ Snowden, D. (1999a), "Liberating knowledge", Liberating Knowledge Introductory chapter, CBI Business Guide, Caspian Publishing, London, October.

Δημιουργώντας μια κουλτούρα συμμετοχής στη γνώση

Η **κουλτούρα** είναι το σύνολο εκείνο των συχνά άδηλων παραδοχών, που μια κοινότητα μοιράζεται από κοινού και περιλαμβάνει κανόνες, αξίες, στάσεις, πεποιθήσεις και «παραδείγματα». Το Παράδειγμα είναι ένα σύνολο τρόπων σκέψης, αντίληψης και επικοινωνίας του κόσμου. Αλλού, αναφέρεται ότι η κουλτούρα περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πρότυπο ανθρώπινης δραστηριότητας, σκέψεων, λόγων και δράσεων. Γενικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια *άδηλη δομή ιδεών και εννοιών* που διαμορφώνει τόσο τη σκέψη όσο και τη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης καθώς και την αντίληψή τους για το περιβάλλον. Οι περισσότερες προσεγγίσεις βλέπουν την κουλτούρα σαν ένα σχετικά άκαμπτο κατασκεύασμα και υποστηρίζουν ότι η προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού συνήθως προκαλεί την ανάπτυξη μιας αντίρροπης δύναμης διατήρησής της (αντίσταση στην αλλαγή). (Gurteen 1999) Άλλες πάλι προσεγγίσεις, όπως εκείνη της Margaret Wheatley⁶⁶ υποστηρίζουν ότι η αλλαγή είναι εγγενής στην ανθρώπινη φύση, χαρακτηριστικό που θα έπρεπε να αξιοποιείται από τις προσπάθειες ανάπτυξης οργανωτικών καινοτομιών και αλλαγών.

Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας μοιράσματος της γνώσης, στην πράξη σημαίνει να γίνει το μοίρασμα και η ανταλλαγή της γνώσης, ο κανόνας. Απαραίτητη προϋπόθεση γι' αυτό είναι η συνεργασία των ανθρώπων προκειμένου να γίνει η οργανωσιακή γνώση περισσότερο παραγωγική. Αξίζει να τονιστούν τα εξής σημεία:

- ✓ Μιλάμε για την ανταλλαγή γνώσεων και όχι μόνο πληροφοριών, που όπως περιγράφεται ακολούθως διαφέρουν σημαντικά.
- ✓ Η πρόθεση πίσω από την εφαρμογή μιας κουλτούρας μοιράσματος της γνώσης είναι να βοηθηθεί ο οργανισμός συνολικά.
- ✓ Η εκμάθηση των τρόπων που θα καταστήσουν τη γνώση περισσότερο παραγωγική και αξιοποιήσιμη είναι πιο σημαντική από τη διάχυσή της.
- ✓ Η έγκαιρη αξιοποίηση της γνώσης για την απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων.
- ✓ Αλλαγή κουλτούρας σημαίνει αλλαγή κοσμοθεώρησης. Η υιοθέτηση κουλτούρας μοιράσματος της γνώσης δεν πρέπει να ταυτίζεται με την άκριτη ανταλλαγή γνώσεων. Ο παράγοντας της κρίσης για το αν είναι σκόπιμο το μοίρασμα ή όχι, παραμένει σημαντικός.
- ✓ Το μοίρασμα της γνώσης φαινομενικά ενέχει απώλεια ελέγχου της ιδιοκτησίας μιας γνώσης. Στην πράξη ωστόσο, τα οφέλη του μοιράσματος είναι μεγαλύτερα. Σε συνθήκες πολυπλοκότητας απαραίτητη είναι η συμβολή διαφορετικών οπτικών και γνώσεων για την ανάδυση μιας συλλογικής νοημοσύνης ικανής να υπερβεί τα εμπόδια και τις προκλήσεις.
- ✓ Η ενθάρρυνση της ανταλλαγής γνώσεων δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανταμοιβών και ποινών. Περισσότερο σημαντική είναι η άρση των εμποδίων στην ελεύθερη ροή των πληροφοριών και γνώσεων.

⁶⁶ Wheatley Margaret. 2001, Innovation means relying on everyone's creativity, *Leader to Leader*, Spring 2001

Το τελευταίο σημείο αξίζει να συζητηθεί λίγο πιο αναλυτικά. Η κινητοποίηση των ανθρώπων που δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης που προσπαθεί να εδραιώσει μια κουλτούρα μοιράσματος της γνώσης, μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα εάν καταστεί σαφές ότι αυτό είναι προς όφελος όλων. Πιο συγκεκριμένα τα οφέλη από την υιοθέτηση αυτής της κοσμοθεώρησης, σχετίζονται σύμφωνα με τον Gurteen, με:

- ✓ Τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας.
- ✓ Τη διατήρηση των θέσεων εργασίας.
- ✓ Τη συμβολή στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική πρόοδο.
- ✓ Την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- ✓ Την προσωπική αναγνώριση.

Πρακτικά το μοίρασμα της γνώσης, προϋποθέτει την απάντηση στο ερώτημα ποιος γνωρίζει τι και πού. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω έρευνας ερωτηματολογίου, σε βάθος συνεντεύξεις ή ομαδικά εργαστήρια. (Davidson, 1999)

Ακολούθως, αναφέρονται ενδεικτικά μερικές μορφές ανταλλαγής γνώσεων που εστιάζουν στο σκέλος της 'λήψης γνώσεων' από άλλα μέλη του οργανισμού:

- ✓ Η αναζήτηση ανατροφοδότησης.
- ✓ Η διατύπωση ερωτήσεων.
- ✓ Η δήλωση της πρόθεσης για δράση.
- ✓ Το αίτημα για βοήθεια.
- ✓ Το αίτημα για συνεργασία.
- ✓ Η αναφορά μιας δράσης και του τρόπου με τον οποίο διεκπεραιώνεται.
- ✓ Η πρόσκληση των άλλων να εκθέσουν τις σκέψεις και να προσφέρουν τις συμβουλές τους.
- ✓ Η ερώτηση για τις πιθανές εναλλακτικές.

Συνεπώς, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η κουλτούρα μοιράσματος οδηγεί σε πιο ανοιχτά συστήματα οργανωτικής διοίκησης. Ουσιαστική είναι η συνδρομή των νέων πληροφοριακών συστημάτων στη μετάβαση από τα παραδοσιακά συστήματα διαχείρισης της γνώσης, στα ανοιχτού τύπου συστήματα που συζητούνται σε αυτή την ενότητα.

Τρόποι αξιοποίησης της άδηλης γνώσης

Οι *αφηγήσεις* είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος αξιοποίησης της γνώσης που θεωρείται αυτονόητη. Η αντίληψη για τα θέματα που δε γίνονται ευρέως κατανοητά μπορεί να διευκολυνθεί με την καλλιέργεια της διαίσθησης, μέσα από βιωματικές ασκήσεις. Σε αυτή την ενότητα αναλύεται η ανάπτυξη κοινοτήτων μοιράσματος γνώσης και ανταλλαγής εμπειριών (communities of practice) ως στρατηγική αξιοποίησης της άδηλης γνώσης.

Τα οφέλη από την ύπαρξη κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων είναι πολλαπλά (Callahan⁶⁷):

- ✓ Οι ομάδες αυτές εμπλουτίζουν το πλαίσιο εργασίας εντός του οποίου δραστηριοποιούνται τα μέλη τους. Ανανοηματοδοτούν την υπάρχουσα αποτυπωμένη γνώση και παράγουν νέα άδηλη γνώση.
- ✓ Η τακτική διαπροσωπική επαφή διευκολύνει την ανταπόκριση σε ασυνήθιστες και απρόβλεπτες καταστάσεις.
- ✓ Αναπτύσσεται μια ευρύτερη και βαθύτερη εμπειρογνωμοσύνη καθώς η ανταλλαγή διασφαλίζει ότι η γνώση δε μένει ενσωματωμένη σε ένα μόνο άτομο αλλά διαχέεται.
- ✓ Αναπτύσσεται η ικανότητα διαισθητικής κατανόησης των θεμάτων στον τομέα εμπειρογνωμοσύνης τους. Αυτό γίνεται είτε μέσω της από κοινού ανάληψης πρωτοβουλιών, της ανταλλαγής ιδεών, εμπειριών, ιστοριών και της ανακλαστικής σκέψης.
- ✓ Τα νεότερα μέλη του οργανισμού έχουν επισήμως τη δυνατότητα να συσχετιστούν με τα γηραιότερα και πιο έμπειρα.

Οι ομάδες αυτές εστιάζουν στους τρόπους βελτίωσης των εργασιών τους και πειραματίζονται με νέες τεχνικές και εργαλεία. Είναι ο τόπος στον οποίο η μάθηση λαμβάνει χειροπιαστό χαρακτήρα, μέσα από τη συλλογική δράση. (Stewart, 1999)⁶⁸

Αφού λοιπόν είναι τόσο σημαντικός ο ρόλος των κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων, **πώς μπορούμε να διευκολύνουμε τη δημιουργία τους;** Ο Callahan αναφέρει ότι οι «κοινοότητες ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων» είναι υπαρκτές στους οργανισμούς και αυτό που ουσιαστικά χρειάζεται είναι ο εντοπισμός τους και η υποστήριξη των εργασιών τους, με χρόνο και χρήμα εάν χρειάζεται. Επιπρόσθετα απαραίτητη είναι η ανάπτυξη των ελκυστών εκείνων που θα διευκολύνουν την ανάδυση νέων κοινοτήτων. Στην πράξη η προσπάθεια αυτή, δεν μπορεί να περιλαμβάνει συμβατικές προτάσεις, αλλά μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη δημιουργία ειδικών χώρων διαλόγου, την κατάλληλη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας, τη διοργάνωση αφιερωμένων στο μοίρασμα εκδηλώσεων, την ενθάρρυνση της αναζήτησης εναλλακτικών οπτικών, το brainstorming, τη θέσμιση βραβείων κ.α. (Davidson, 1999)

Επίσης, αποτελεσματική είναι η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας δικτύωσης και η παροχή στοιχειώδους ενημέρωσης για τις χρήσεις και εφαρμογές της. Όπως προαναφέρθηκε, η ίδια η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στον οργανισμό, μπορεί να συμβάλει στην αλλαγή της κουλτούρας προς ένα πρότυπο διαχείρισης της γνώσης περισσότερο ανοιχτό.

⁶⁷ Callahan Shawn, Want to manage tacit knowledge? Communities of practice offer a versatile solution, *Anecdote Pty Ltd*

⁶⁸ Stewart, T. 1999, *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*, Currency Books: New York

Τέλος, άλλου τύπου εκδηλώσεις στις οποίες συμμετέχουν τα μέλη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορούν να γίνουν αφορμή για την ανάπτυξη κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων. Η δικτύωση των συμμετεχόντων πριν την εκδήλωση μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά προς αυτή την κατεύθυνση.

Στο πλαίσιο των κοινοτήτων αναπτύσσονται **δύο πολύ σημαντικές μορφές κεφαλαίου**, το ανθρώπινο ή διανοητικό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο. Ειδικά το δεύτερο, στη βιβλιογραφία ταυτίζεται με την ποιότητα της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ενός οργανισμού, επιχείρησης ή κοινότητας.⁶⁹ Η ύπαρξη υψηλού κοινωνικού κεφαλαίου εξοικονομεί πόρους που διαφορετικά θα διαθέτονταν για την υποστήριξη της λειτουργίας ελεγκτικών μηχανισμών.

Ο Callahan αναρωτιέται για τους *τρόπους υπέρβασης της ενδεχόμενης άρνησης των διοικητικών στελεχών και μελών του οργανισμού να συμμετέχουν σε μια τέτοια κοινότητα*. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση του Wagner⁷⁰ και των συναδέλφων του, περιγράφει τις ωφέλειες που προκύπτουν από τη συμμετοχή σε κοινότητες ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων. Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, αναμένεται βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων, ποιοτικότερη λήψη αποφάσεων και ανοιχτή οπτική σε μακρόχρονες προκλήσεις. Μακροπρόθεσμα, σημαντικά είναι τα οφέλη για τους συμμετέχοντες στις κοινότητες, αφού αποκτούν νέα ταλέντα ενώ όλοι μαζί αποκτούν ικανότητα να βρίσκονται μπροστά από τις εξελίξεις. Η πιο αποτελεσματική τεχνική παρακίνησης ωστόσο, είναι η διάδοση ιστοριών επιτυχίας και αποτυχίας και η σύνδεση των κοινοτήτων με πραγματικά ζητήματα και εργασίες.

Η **αφήγηση ιστοριών** (narrative / storytelling) είναι για πολλούς ο ιδανικότερος τρόπος καταγραφής της άδηλης γνώσης. (Gladwell 2000)⁷¹ Ο Cialdini⁷² εξετάζει την επιρροή των θετικών παραδειγμάτων που λειτουργούν ως *κοινωνική απόδειξη (Social proof)* ότι εφόσον μια κοινωνική πραγματικότητα είναι εφικτή αλλού, μπορεί και εδώ. Γενικότερα όμως οι ιστορίες, μπορούν να παρακινήσουν και να διδάξουν, τόσο οι θετικές όσο και οι αρνητικές. Μάλιστα, οι αρνητικές ιστορίες συνήθως κρύβουν βαθειά μαθήματα τα οποία όταν αφομοιωθούν μπορούν να βοηθήσουν τον οργανισμό να κάνει καινοτόμα άλματα.

Για άλλους, η χρήση οπτικών μέσων, εικόνων, βίντεο, γραφικής αναπαράστασης (graphic facilitation) και οι τέχνες γενικότερα, μπορούν να αποτυπώσουν τα ουσιαστικά στοιχεία της άδηλης γνώσης και να μεταφέρουν τα συναισθήματα, τις αισθήσεις και δεξιότητες που την χαρακτηρίζουν.

⁶⁹ Fukuyama, F. 1996, *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press Paperbacks: New York

⁷⁰ Wagner, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. 2002, *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press: Boston, αναφέρεται στο Callahan Shawn, *Want to manage tacit knowledge? Communities of practice offer a versatile solution*, *Anecdote Pty Ltd*.

⁷¹ Gladwell, M. 2000, *the tripping point: how little things can make a big difference*. Little Brown and Company: New York

⁷² Cialdini, R.B. 1998, *Influence: the Psychology of Persuasion*, Perennial Currents

2.2 Απόπειρες διαχείρισης της γνώσης

Ιστορική αναδρομή στα Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης

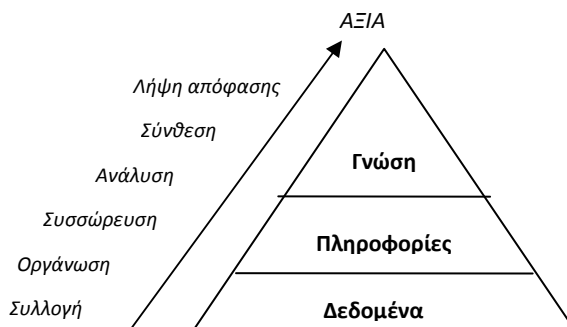
Η Διαχείριση της Γνώσης ως θεωρητικό πεδίο αναδύθηκε μόλις στα μέσα της δεκαετίας του '90. Στα χρόνια πριν το 1995, η προσοχή είχε δοθεί στη διαχείριση πληροφοριών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Υπήρχε η πεποίθηση ότι μπορούμε να διαχειρισθούμε τη γνώση, ιδίως στα πλαίσια της επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης (reengineering). Η μη αντίληψη της σημασίας της εμπειρικής γνώσης, αποκτώμενης μέσα από παραδοσιακά σχήματα μαθητείας και συλλογικότητας, συνδέεται με την υποχώρηση αυτής της τάσης διεθνώς.

Η **πρώτη γενιά** συστημάτων διαχείρισης γνώσης είχε τη μορφή «πυλών πληροφόρησης» (information portal) και αποσκοπούν στην ολοκλήρωση του front και back office. Δηλαδή στην ανάσυρση πληροφοριών που παράγονται στο εσωτερικό του οργανισμού για την ικανοποίηση αιτημάτων σε μια πύλη διεξόδου προς το εξωτερικό περιβάλλον, π.χ. τμήμα πελατών κ.λπ. Σε αυτό το στάδιο, δίνεται έμφαση στη δημιουργία συστημάτων για τη λήψη αποφάσεων (Decision Making Support Systems, DMSS) (Snowden 2002).⁷³ Σύμφωνα με τον Snowden η ανάγκη για επιστημονική Διαχείριση της Γνώσης, αναδύθηκε ως αντίδραση στην πρακτική του Επανασχεδιασμού των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (business process re-engineering, BPR) και ξεκίνησε γύρω στο 1995.

Η **δεύτερη γενιά**, που σύμφωνα με τον Snowden ξεκινά τότε, εστιάζει στη δημιουργία των απαραίτητων χώρων καινοτομίας για το μετασχηματισμό των οργανισμών σε κοινότητες βασισμένες στη γνώση. Το SECI model των Nonaka & Takeuchi είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής εποχής. Όπως έχει ήδη αναφερθεί (1.2), το εν λόγω μοντέλο, σκοπό είχε τη διερεύνηση των τρόπων μετάβασης από την άδηλη γνώση στη δηλωμένη και ρητή, μέσα από διαδικασίες 'κοινωνικοποίησης – εξωτερίκευσης – συνδυασμού – εσωτερίκευσης'. Όμως, εξαιτίας της προσπάθειας πολλών experts και managers να φέρουν τη γιαπωνέζικη κουλτούρα στα μέτρα της καρτεσιανής λογικής της Δύσης, κατέληξε στην πράξη να είναι ένα μηχανιστικό σύστημα μεταφοράς πληροφοριών και γνώσεων στο εσωτερικό του οργανισμού.

Σύμφωνα με τη δεύτερη αυτή γενιά Συστημάτων Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ), η εξελικτική διάσταση από τα δεδομένα στη γνώση και η αλληλουχία των απαιτούμενων ενεργειών για την πρόσδοση αξίας, απεικονίζονται με τη βοήθεια του επόμενου διαγράμματος:

⁷³ Snowden David. 2002, Complex Acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, vol.6, No.2



Η **τρίτη γενιά** την οποία διανύουμε σήμερα κοιτάζει συνολικά τις οργανωτικές ικανότητες του οργανισμού, βλέπει τους ανθρώπους του ως τις βασικές «αποθήκες» και πηγές γνώσης και εξετάζει συνεργασίες και καινοτόμες πρακτικές που εντοπίζονται στα όρια του συστήματος. (EC 2004)⁷⁴.

Έτσι λοιπόν, στη σημερινή τρίτη γενιά ΣΔΓ γίνεται προσπάθεια να αγκαλιαστεί το παράδοξο της γνώσης (είναι **ταυτόχρονα και «πράγμα» και «ροή»**), ώστε να διδαχτούμε από αυτό, καθώς θα ξεδιπλώνεται. Το νέο knowledge management (knowledge sharing) στηρίζεται στις αρχές της κοινωνικής πολυπλοκότητας, θεωρεί τα ανθρώπινα συστήματα ως οργανικά και δίνει σημασία περισσότερο, αλλά όχι αποκλειστικά, στα συμφραζόμενα (context) αντί του περιεχομένου (content), το οποίο προκύπτει από τις διεργασίες των συμμετεχόντων.

Σήμερα, ο όρος **Συμμετοχή στη Γνώση** χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο εναλλακτικά προς τη «Διαχείριση της Γνώσης». Κατά μια πιο οργανική και ολιστική προσέγγιση, το knowledge sharing είναι η **πράξη**, αλλά και η **τέχνη (act - art)** της μετατροπής της προσωπικής γνώσης (tacit) σε οργανωσιακή (explicit). *Είναι η διαδικασία σύλληψης αξίας και γνώσης και κατανόησης των σχέσεων και των μοτίβων της επιχειρησιακής ζωής, με σκοπό να διατηρήσει, επαναχρησιμοποιήσει και αξιοποιήσει εκ νέου αυτή τη γνώση.*

Η προσοχή και η έμφαση δίνεται στη δυνατότητα δημιουργίας κοινού νοήματος, με τη βοήθεια μιας contextual γλώσσας, συμβατής με τα εκάστοτε δεδομένα και ανάγκες των χρηστών της και εύκολα κατανοητής από πολλούς.

Ακολούθως αναφέρονται οι παράγοντες αστοχίας των συστημάτων πρώτης και δεύτερης γενιάς και μετά αναλύονται σε βάθος η φιλοσοφία και οι πρακτικές των συστημάτων τρίτης γενιάς.

Παράγοντες αστοχίας - αποτυχίας των πρώτων ΣΔΓ

Τα **εμπόδια στη δημιουργία και τη διάχυση της γνώσης** συνήθως πηγάζουν από την υπερβολική έμφαση στην εικονική αναπαράσταση της πραγματικότητας, τη μοντελοποίηση και τον έλεγχο. Το μεγαλύτερο εμπόδιο σύμφωνα με το Szulanski (2003) είναι η μικρή

⁷⁴ European Commission. 2004, Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends, by IBM UK Ltd

δυνατότητα αφομοίωσης νέων συστημάτων εκ μέρους των οργανισμών.⁷⁵ Ενώ άλλα εμπόδια προκύπτουν από τη φύση των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης και λιγότερα από τους χρήστες αυτών.

Πιο συγκεκριμένα, εμπόδια που σχετίζονται με τη μικρή δυνατότητα απορρόφησης του νέου από τους οργανισμούς, σχετίζονται με (EC 2004):

- ✓ Την εγγενή στα κοινωνικά συστήματα αδυναμία αποδοχής νέων ιδεών
- ✓ Στάσεις άρνησης που συνδέονται με την εισαγωγή συστημάτων για τα οποία οι χρήστες δε νιώθουν ότι δεν ταυτίζονται
- ✓ Προβλήματα που σχετίζονται με την προσαρμογή σε νέα κοινωνικά περιβάλλοντα
- ✓ Εδραιωμένες ιστορίες εμπειρογνωμοσύνης που απέχουν από αυτές που τα νέα συστήματα εισάγουν

Άλλα οργανωτικά εμπόδια συνδέονται με (EC 2004):

- ✓ Την εισαγωγή μιας νέας γλώσσας με την οποία δεν είναι εξοικειωμένος ο οργανισμός
- ✓ Την καλή και ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού σήμερα
- ✓ Εδραιωμένες οργανωτικές ιστορίες που συνδέονται είτε με προηγούμενες αποτυχημένες απόπειρες καινοτομίας είτε με ένα ριζικά διαφορετικό σύστημα αξιών σε σχέση με αυτό που τα νέα συστήματα διαχείρισης της γνώσης εισάγουν
- ✓ Σε συνάφεια με το προηγούμενο σημείο, είναι η παρουσία Παραδειγμάτων που περιορίζουν τις ατομικές συμπεριφορές και δεν ενθαρρύνουν την ανάδυση καινοτόμων οπτικών.

Άλλα εμπόδια, αφορούν (EC 2004):

- ✓ Ασυμβατότητες τεχνολογικής φύσεως
- ✓ Ανεπαρκής κατάρτιση για τη διαχείριση πολύπλοκων καταστάσεων, σχετικά με τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης, που αναδύονται σε πολύπλοκα περιβάλλοντα
- ✓ Προηγούμενες αποτυχιές εισαγωγής συστημάτων διαχείρισης γνώσης
- ✓ Ανεπαρκής χρόνος και πόροι για τη δημιουργία χώρων ανταλλαγής και μοιράσματος γνώσεων και εμπειριών
- ✓ Ανεπαρκής υποστήριξη από τις ανώτερες κλίμακες διοίκησης
- ✓ Όλα όσα νωρίτερα αναφέρθηκαν για τη μετάβαση σε μια κουλτούρα μοιράσματος και τη δημιουργία κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων.

Αστοχίες των συστημάτων διαχείρισης της γνώσης πρώτης γενιάς, συνδέονται με το μονομερή τρόπο διαχείρισης της γνώσης ως «απόθεμα». Τα συστήματα δεύτερης γενιάς αναγνωρίζουν ότι η γνώση είναι κυρίως ροή και επιχειρούν να την μετατρέψουν σε «απόθεμα» διότι θεωρείται ότι μόνο αυτό είναι αποθηκεύσιμο και διαχειρίσιμο. Πρακτικά, η διαχείριση της γνώσης από το 1995 έως τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, αναφερόταν στην ανάλυση του περιεχομένου. Σήμερα, είναι κατανοητό ότι η γνώση δεν είναι ούτε πράγμα,

⁷⁵ Szulanski, G. 2003, Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm, Sage: London

ούτε σύστημα, αλλά κάτι εφήμερο που προκύπτει μέσα από τη συνεχή διαδικασία συσχέτισης των μερών των συστημάτων. (Snowden 2002)

Ο Snowden αναφέρει ακόμα τρεις λόγους που ενισχύουν όσα ειπώθηκαν στην ενότητα για την άρρητη / άδηλη γνώση:

- Η παραγωγή της γνώσης μπορεί να συμβεί μόνο εθελοντικά και όχι βάσει εντολών. Ωστόσο η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι μάνατζερ συνήθως δεν περιλαμβάνει τη διαχείριση εθελοντών.
- Εξαιτίας της φύσης της γνώσης, πάντα θα γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να πούμε και θα λέμε περισσότερα από όσα μπορούμε να αποτυπώσουμε εγγράφως.
- Γνωρίζουμε τι ξέρουμε τη στιγμή που χρειαζόμαστε να αξιοποιήσουμε αυτή τη γνώση.

Νεότερες προσεγγίσεις (η 3η γενιά των ΣΔΓ)

Η **τρίτη γενιά συστημάτων διαχείρισης γνώσης** συνιστά τομή στην κυρίαρχες διοικητικές πρακτικές των αρχών του 21^{ου} αιώνα και απαιτεί την ξεχωριστή διαχείριση του πλαισίου, των αφηγήσεων και του περιεχομένου ανάδυσης της γνώσης. Το πλαίσιο που μπορεί να υποστηρίξει αυτή την προσέγγιση δανείζεται στοιχεία από τη θεωρία των Πολύπλοκων Προσαρμοζόμενων Συστημάτων.

Στην πράξη τα συστήματα τρίτης γενιάς, αξιοποιούν τις αυτο-οργανωτικές ικανότητες των άτυπων κοινοτήτων ενός οργανισμού και επιχειρούν να αποτυπώσουν τη φυσική ροή παραγωγής και αξιοποίησης της γνώσης. Επομένως, χειρίζονται τη γνώση τόσο ως απόθεμα, όσο και ως ροή και ασχολούνται κυρίως με τη διαχείριση του πλαισίου ανάδυσης και τις αφηγήσεις. Τα οργανικά ΣΔΓ χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη οργανωσιακές αφηγήσεις για να αποτυπώσουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές (δηλαδή τη κουλτούρα) του οργανισμού και των πρωταγωνιστών του.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων διαχείρισης γνώσης τρίτης γενιάς είναι η **αναγνώριση της σημασίας της οικοσυστημικής ποικιλότητας του οργανισμού**. Η υπερβολική εστίαση στο χτίσιμο συγκεκριμένων δεξιοτήτων, τη δημιουργία μιας μοναδικής κοινότητας ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων ή η εγκαθίδρυση τυποποιημένων διαδικασιών αξιολόγησης, μπορούν να καταστρέψουν την ποικιλότητα του συστήματος, κάνοντάς το περισσότερο ευάλωτο σε εσωτερικά και εξωτερικά σοκ. (Snowden 2002)

Η δυνατότητα που μας δίνουν τα συστήματα τρίτης γενιάς να βλέπουμε τη γνώση ως απόθεμα και ροή, μας επιτρέπει να συνεχίσουμε να αξιοποιούμε τις πρακτικές της Διοικητικής Επιστήμης, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τα μαθήματα από τις θεωρίες του χάους και των πολύπλοκων προσαρμοζόμενων συστημάτων. Μια **ιδεοτυπική ροή γνώσης**, σε αυτό το πλαίσιο περιλαμβάνει τρεις διαδοχικές μεταβάσεις: i) τη διατάραξη της

εδραιωμένης γνώσης, ii) τη δημιουργία άτυπων κοινοτήτων και iii) τον αυτόματο μετασχηματισμό της γνώσης από ανεπίσημη σε επίσημη.

Μια σημαντική ενόραση που προκύπτει από την αξιοποίηση του θεωρητικού πλαισίου του Snowden είναι ότι **σε έναν οργανισμό μπορούν να συνυπάρχουν διαφορετικά συστήματα και πρότυπα γνώσης τα οποία απαιτούν και αντίστοιχη διαχείριση**. Συγκεκριμένα,

i) Κάποια θέματα είναι γνωστά σε όλους και εύκολα κωδικοποιήσιμα σε σύμβολα κοινά κατανοητά όπως είναι οι λέξεις, τα διαγράμματα κ.λπ. Σε αυτό το πεδίο η εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών είναι κατάλληλη και η αποτύπωση και διάδοση της γνώσης μπορεί να γίνει μέσω εγχειριδίων και βάσεων δεδομένων.

ii) Κάποια θέματα μπορούν να γίνουν γνωστά εφόσον αξιοποιηθεί η εμπειρογνομοσύνη κάποιων ανθρώπων και εφόσον δαπανηθούν κάποιοι πόροι για την προσέγγισή τους. Η εφαρμογή καλών πρακτικών είναι μια συνήθης διαδικασία εδώ. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η εμπειρογνομοσύνη μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην οργανωτική αλλαγή, διότι η εμπειρική γνώση τείνει να γίνεται άκαμπτη. Ως στρατηγική διαχείρισης αυτού του χώρου, ο Snowden προτείνει την «κυκλική διατάραξη της θεωρούμενης σοφίας» (cyclical disruption of perceived wisdom).

iii) Κάποια θέματα εμπίπτουν στο πολύπλοκο πεδίο. Εδώ η στρατηγική διαχείρισης είναι εμπνευσμένη από τη θεωρία των πολύπλοκων συστημάτων και εκφράζεται μέσα από τη δημιουργία κατάλληλων χώρων που ενθαρρύνουν την ανάδυση προτύπων τα οποία με τη σειρά τους είναι διαχειρίσιμα. Τα πρότυπα προκύπτουν μέσα από τις αναδυόμενες ποιότητες που συνθέτουν οι πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των δρώντων του οργανισμού. Οι επιχειρηματίες μπορούν ενστικτωδώς να κινηθούν καλύτερα σε αυτό το πεδίο, ενώ αντίθετα οι μεγάλοι οργανισμοί νιώθουν πιο άβολα.

iv) Τέλος, κάποια θέματα εμπίπτουν στο πεδίο του χάους. Το χάος μπορεί να είναι αποτέλεσμα είτε υπερβολικής δομής ή ραγδαίων και γρήγορων αλλαγών. Η γνώση σε αυτό το πεδίο είναι αναδυόμενη και δημιουργείται καθώς τα μέλη του οργανισμού καλούνται να αντιμετωπίσουν πρωτόγνωρες καταστάσεις κρίσης. Επειδή δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία, η στρατηγική που μπορεί να μετακινήσει το σύστημα ξανά σε κάποια από τα άλλα πεδία είναι ο πειραματισμός-η δράση.

Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό των συστημάτων τρίτης γενιάς, είναι **ότι αναγνωρίζουν τον σπουδαίο ρόλο των άτυπων κοινοτήτων**. Η ύπαρξη ανοιχτών χώρων ανάδυσης κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων είναι συστατικό στοιχείο της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης.

Η **καινοτομικότητα και η παρακίνηση της έκθεσης σε οπτικές διαφορετικές** από τις κυρίαρχες είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό των συστημάτων διαχείρισης γνώσης τρίτης γενιάς. Αυτό μπορεί να συμβεί πιο αποτελεσματικά εάν εμπίπτει σε μια φανερή και θεσμοθετημένη διαδικασία έκθεσης σε πρωτόγνωρες συνθήκες. Η ακολουθία μιας «ιεροτελεστίας» ευνοεί την επίγνωση αφενός της μεταβατικής προσπάθειας και αφετέρου

των κανόνων και ρόλων που σχετίζονται με το «νέο χώρο». Αυτή η διαδικασία, προετοιμάζει τον οργανισμό να διαχειριστεί μελλοντικές και απρόβλεπτες, δύσκολες και πολύπλοκες καταστάσεις.

Τέλος, τα συστήματα τρίτης γενιάς προσομοιώνουν τις καταστάσεις που προκύπτουν σε συνθήκες χάους και πλήρους αναδιοργάνωσης. Για παράδειγμα το πρόγραμμα Social Network Stimulation επιχειρεί να συμπυκνώσει τη φυσική δικτύωση 10 ετών μέσα σε 10 μήνες εθελοντικής δράσης και έκθεσης. (Snowden & Kurtz 2002) Κατά κάποιον τρόπο, δημιουργούνται οικολογίες, εντός των οποίων τα μέλη του οργανισμού μπορούν να αυτο-οργανώνονται και να διαχειρίζονται τις γνώσεις τους έτσι ώστε αυτές να καθίστανται διαθέσιμες και ορατές όταν χρειάζεται. Με αυτόν τον τρόπο χτίζεται σταδιακά η ικανότητα του οργανισμού για να παρέχει **just in time γνώσεις, προϊόντα και υπηρεσίες**. Χρήσιμες τεχνικές για τη μεταβίβαση που αναφέρεται εδώ είναι:

- ✓ Η δημιουργία συστημάτων αποθήκευσης οργανωσιακών ιστοριών, επιτυχίας και αποτυχίας.
- ✓ Η ύπαρξη συστημάτων εντοπισμού εμπειρογνωμοσύνης.
- ✓ Η δημιουργία συμπλεγμάτων (Clustering) ομοειδών ατόμων.

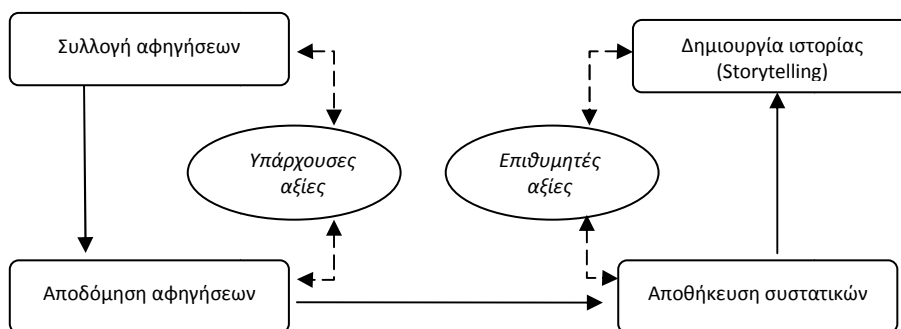
Κλείνοντας την ενότητα αυτή, πρέπει να σημειώσουμε τη διάσταση της εθελοντικής συμμετοχής στα συστήματα διαχείρισης γνώσης τρίτης γενιάς. Παραδόξως, όταν αναγνωρίζεται η απαραίτητη ελευθερία **συμμετοχής ή όχι** στο σύστημα, η απήχηση αυξάνεται, και αντιστρόφως. Η αναγνώριση ότι ο οργανισμός είναι ένα πολύπλοκο σύστημα, η λειτουργία του οποίου δεν μπορεί να ελεγχθεί μέσω αυστηρών κανόνων και διαδικασιών, μειώνει το κόστος διαχείρισης της γνώσης και αυξάνει την αποτελεσματικότητα από την αξιοποίησή της.

Καινοτομικά εργαλεία και μεθοδολογίες

Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές τεχνικές και εργαλεία για τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων, με σκοπό τη μετάδοση γνώσης, την αποτύπωση της εταιρικής ή οργανωσιακής κουλτούρας, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες, την επίλυση συγκρούσεων, τον μετασχηματισμό ομάδων, τη καταγραφή των άτυπων δικτύων, τη δημιουργία και έκφραση σεναρίων κλπ.

Αξίζει να σημειωθούν κάποιες ενδιαφέρουσες μέθοδοι που έχουν αναπτυχθεί από την Cognitive Edge και βοηθούν στην εξαγωγή των ενεργών αρχετύπων. Η βασική διαδικασία τους που παρουσιάζεται στο επόμενο διάγραμμα έχει ως εξής:

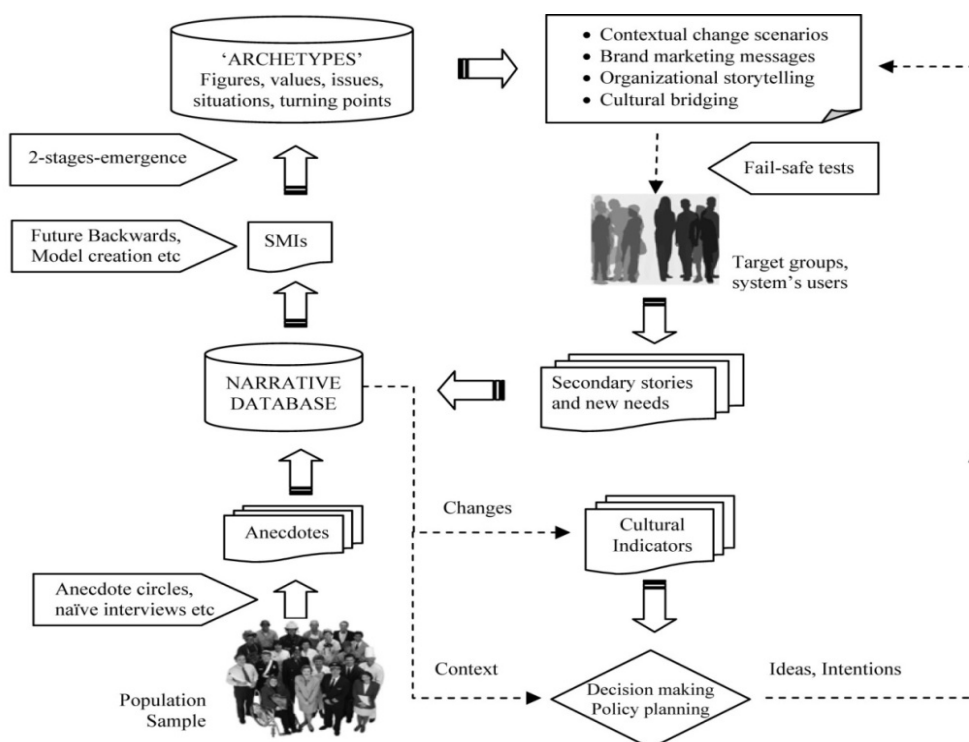
Αρχικά συλλέγονται σύντομες (αποσπασματικές) ιστορίες και ανεκδοτολογικό υλικό σε σχέση με το διερευνούμενο ζήτημα από κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού. Το υλικό αυτό είναι αυθεντικό, δηλαδή είναι βγαλμένο από την εμπειρία των συμμετεχόντων και δεν έχει υποστεί καμία λογοκρισία ή προπαντός ερμηνεία.



Σχήμα: Από τις αποσπασματικές αφηγήσεις στη δημιουργία κατευθυντήριας Αφήγησης (Snowden, 2000)

Ακολουθώντας, στα πλαίσια workshops, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων (ή και άλλοι αντίστοιχοι) επεξεργάζονται το συλλογικό αυτό υλικό, μετατρέποντας τα ατομικά στερεότυπα σε ομαδικά «αρχέτυπα», μέσω διαδοχικών ομαδοποιήσεων και αναδιατάξεων. Έτσι, αναδύονται τελικά αρχετυπικές περσόνας (από στερεοτυπικούς χαρακτήρες), συλλογικές αξίες (από τυπικές συμπεριφορές) και κρίσιμα προβλήματα (από τυχαία περιστατικά).

Τα εξαγόμενα αυτά υποβοηθούν την σφαιρικότερη κατανόηση, πέρα από τη περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά μας στερεότυπα, βελτιστοποιώντας την λήψη καλύτερων αποφάσεων και την διαμόρφωση πολιτικής. Κατόπιν, το υλικό αυτό είναι δυνατό να ανακτηθεί και να επεξεργασθεί περαιτέρω, με την βοήθεια εξειδικευμένων εφαρμογών λογισμικού, που ανήκουν στην κατηγορία των Αφηγηματικών Βάσεων Δεδομένων. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η συνολική εικόνα της ροής εργαλείων, διαδικασιών και εξαγομένων με βάση τα προϊόντα της Cognitive Edge.



3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Η γνώση έχει διττή φύση (είναι ταυτοχρόνως πράγμα και ροή) και είναι εθελοντική. Δυστυχώς όμως οι σύγχρονοι managers δεν έχουν εκπαιδευτεί να διοικούν εθελοντές αλλά νεοσυλλέκτους.
- Δεν ξέρουμε όσα ξέρουμε μέχρι την στιγμή που θα τα χρειαστούμε. Και μπορούμε να μιλήσουμε γι αυτά πιο εύκολα από το να γράψουμε.
- Η σπειροειδής παραγωγή της οργανωσιακής γνώσης μέσα από την αλληλομετατροπή άρρητης και ρητής γνώσης αποτελεί κοινωνική διεργασία.
- Η συνεισφορά της άρρητης προσωπικής γνώσης στον μετασχηματισμό αυτό είναι απαραίτητη, γεγονός που αναδεικνύει ως πολύ σημαντική την παρουσία στελεχών και εργαζομένων.
- Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που έχουν επιλέξει να εξελιχθούν αποδίδουν τεράστια σημασία στην αξιοποίησή της ως σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η μάθηση είναι μια οικολογία: ένα ανοικτό σύστημα, δυναμικά εξελισσόμενο, με μέρη-μέλη διαφορετικά κι αλληλένδετα, αυτοπροσαρμοζόμενο και (μερικώς) αυτοοργανούμενο.
- Η ενθάρρυνση δημιουργίας κοινοτήτων ανταλλαγής εμπειριών και γνώσεων είναι πολύ αποτελεσματικός τρόπος για το μοίρασμα της γνώσης και την δημιουργία νέας.
- Η αφήγηση ιστοριών (narrative / storytelling) είναι για πολλούς ο ιδανικότερος τρόπος καταγραφής της άδηλης γνώσης.
- Τα παλαιότερα ΣΔΓ απέτυχαν λόγω της μηχανιστικής νοοτροπίας με την οποία ερμηνεύτηκε το έργο του Nonaka. Η σημερινή τρίτη γενιά ΣΔΓ (knowledge sharing) στηρίζεται στις αρχές της κοινωνικής πολυπλοκότητας και δίνει περισσότερη, αλλά όχι αποκλειστική, σημασία στα συμφραζόμενα (context) αντί του περιεχομένου (content).
- Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς εργαλεία και τεχνικές για τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων, με κύριο σκοπό την αξιοποίηση της εμπειρικής γνώσης, αλλά και την αποτύπωση της κουλτούρας, τη διαμόρφωση στρατηγικής, τη διαμόρφωση συναντίληψης, τη δημιουργία σεναρίων κλπ.

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ & ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΝΕΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα των δύο ανασκοπήσεων που προηγήθηκαν, παρουσιάζονται στο τρίτο μέρος του παρόντος Τεύχους οι προδιαγραφές ενός Συστήματος Διαχείρισης και Πιστοποίησης Γνώσης, που:

- θα υποστηρίζει τα νέα προγράμματα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα ως προς τη καταγραφή και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων τους και ιδιαιτέρως της γνώσης και εμπειρίας που προέκυψαν ανάμεσα στους συντελεστές τους και
- θα λειτουργεί για όλους τους εμπλεκόμενους συντελεστές σαν δεξαμενή γνώσης και κοινή βάση αναφοράς, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της Νεανικής Επιχειρηματικότητας.

Όπως θα γίνει αντιληπτό, το σύστημα μπορεί να λειτουργήσει για οποιονδήποτε κλάδο της οικονομίας – ή και διακλαδικά- αλλά, για πρακτικούς λόγους, η πιλοτική εφαρμογή του είναι σκόπιμο να γίνει σε έναν συγκεκριμένο οικονομικό τομέα. Η μελέτη που ακολουθεί έχει επιλέξει ως κλάδο αναφοράς τον τουρισμό.

Η μελέτη καλύπτει τα θέματα πλαισίου και σκοπιμότητας, περιγραφής του συστήματος, μεθοδολογίας υλοποίησης και αναμενομένων οφελών και παραμέτρων βιωσιμότητας. Οικονομικά στοιχεία δεν σκοπίμως δεν υπάρχουν, καθώς εξαρτώνται από ποσοτικές παραμέτρους (πχ αριθμός ωφελουμένων στο πιλοτικό έργο, κλάδος-οι εφαρμογής, μερική / ολική εφαρμογή του συστήματος, κλπ).

Στην τελευταία της ενότητα, παρουσιάζονται δύο παραλλαγές του συστήματος, που μπορεί να θεωρηθούν και επεκτάσεις. Η πρώτη αφορά τον ίδιο πληθυσμό στόχο (νέους) σε διαφορετικό αντικείμενο (δημιουργία συναντίληψης) και η άλλη διαφοροποιημένο πληθυσμό (επιχειρηματίες και επαγγελματίες ενός κλάδου) στο ίδιο πεδίο εφαρμογής (επιχειρηματικότητα – τουρισμός).

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΕΠΤΙΚΟ

1.1 Σκοπός

Ο σκοπός του προδιαγραφόμενου εδώ έργου είναι να συμβάλλει στην άρση μερικών κρίσιμων αδυναμιών που έχουν διαπιστωθεί στο τρίπτυχο: επαγγελματικός προσανατολισμός – πιστοποιημένη κατάρτιση – απασχόληση ή επιχειρηματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η πρόταση αφορά την **δημιουργία και πιλοτική εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης και Πιστοποίησης Γνώσης**, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως **μεθοδολογικό εργαλείο** για την **ανάπτυξη της νεανικής επιχειρηματικότητας** σε έναν συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας (πχ του τουρισμού).

Το σύστημα αυτό θα διευκολύνει την αποτύπωση, κατανόηση και αξιοποίηση όλων εκείνων των γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών που χαρακτηρίζουν: α) την επιχειρηματική πρακτική στον συγκεκριμένο κλάδο, β) τις νέες διεθνείς απαιτήσεις για την εξέλιξη του και γ) την οπτική μέσα από την οποία προσλαμβάνει τον κόσμο του επιχειρείν ένας νέος ή μια νέα. Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών έχει αποδειχθεί καθοριστικός για την επιτυχία (ή μη) της όποιας προσπάθειας επιχειρείν.

1.2 Πλαίσιο - Σκοπιμότητα

Οι συμβατικές μέθοδοι, που συνήθως χρησιμοποιούνται για την διαμόρφωση του περιεχομένου του επαγγελματικού προσανατολισμού και των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την απόκτηση ή βελτίωση συγκεκριμένων επαγγελματικών προσόντων, δυσκολεύονται να καταγράψουν τις βαθύτερες πεποιθήσεις, αξίες και παραδοχές των διαφόρων συντελεστών ενός επαγγελματικού κλάδου. Αυτές παραμένουν υπονοούμενες ή και ανείπωτες σε “ξένους”, πλην όμως επηρεάζουν σημαντικά την στάση των εμπλεκόμενων και των νέο-εισερχομένων. Δυσκολεύονται επίσης να καταγράψουν με τρόπο άμεσο και μη συγκαταβατικό την πολύτιμη αλλά συνήθως διαφεύγουσα “τοπική” εμπειρία και γνώση των παλαιότερων. Αυτό όμως δημιουργεί ένα έλλειμμα ουσιαστικής πληροφόρησης, που εμποδίζει την μεταφορά γνώσης στους νέους, γύρω από την έγκαιρη εκτίμηση κρίσιμων παραγόντων και πιθανών αστοχιών στην εξέλιξη των επαγγελματικών διαδρομών τους.

Μερικές από τις αιτίες που διαμορφώνουν ένα τέτοιο περιβάλλον είναι και οι εξής:

1. Η άκριτη αντιγραφή πετυχημένων μοντέλων του εξωτερικού από τους διαμορφωτές της πολιτικής (policy planners), είτε με τη προσπάθεια επιβολής νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων από το σύστημα κατάρτισης (πχ σε τομείς μάρκετινγκ, μάνατζμεντ κλπ) και με σοβαρή άγνοια των τοπικών συνθηκών και αναγκών.
2. Η υποκατάσταση των ζωντανών στοιχείων ενός τόπου από «τεχνικές» περιγραφές (μη κατανοητές, αδιάφορες για τις ομάδες στόχου και ως εκ τούτου εξωπραγματικές) και αφετέρου η εστίαση στις διαδικασίες (γραφειοκρατικές, επικοινωνιακές ή και εκπαιδευτικές) αντί του ίδιου του περιεχομένου.

3. Η βεβιασμένη και επιφανειακή απόπειρα αλλαγής επαγγελματικής – επιχειρηματικής ταυτότητας, που μάλιστα πολλές φορές επιφορτίζεται με προβλήματα που προκύπτουν από την ασυμβατότητα της υπάρχουσας κουλτούρας με την εισαγόμενη.
4. Η επικρατούσα παρανόηση ότι η επιχειρηματικότητα ταυτίζεται με την διοίκηση – τουλάχιστον ως προς το περιεχόμενο, τις πηγές, αλλά και τις μορφές της σχετικής εκπαίδευσης.

Όλα αυτά βρίσκουν εφαρμογή στον χώρο του τουρισμού, που θα μπορούσε να αποτελέσει ένα καλό πεδίο εφαρμογής του έργου αυτού. Αν και τα τελευταία χρόνια εξελίσσονται προσπάθειες για οργανωμένη υποστήριξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, εξακολουθεί να κυριαρχεί το ήδη παλαιωμένο μοτίβο «ήλιος + θάλασσα», που υπηρετείται από μικρές και οικογενειακές κατά βάση επιχειρήσεις. Το κυρίαρχο αυτό μοτίβο λειτουργεί σαν παραμορφωτικό φίλτρο, μέσα από το οποίο οι τελικοί εμπλεκόμενοι «βλέπουν» και μεταφράζουν οτιδήποτε καινούργιο. Από την άλλη, αγνοώντας την ισχύ του, οι διαμορφωτές της πολιτικής σχεδιάζουν την μετατροπή παραδοσιακών κτηνοτρόφων και αγροτών σε επαγγελματίες αγροτουρισμού, αλλά και την απόκτηση «επιχειρηματικής» νοοτροπίας από μισθωτούς και άνεργους νέους, την μετατροπή οικογενειακών επιχειρήσεων σε clusters κλπ.

Έτσι, το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών αυτών είναι ιδιαίτερα φτωχό σε σχέση με τις προσδοκίες που καλλιεργήθηκαν και τους πόρους που αναλώθηκαν. Όμως, ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα είναι ένα μοτίβο μη εκπλήρωσης - απογοήτευσης που δημιουργείται και που απαξιώνει προκαταβολικά οποιαδήποτε σχετική προσπάθεια στο μέλλον.

1.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Το έργο βασίζεται σε μια καινοτόμα προσέγγιση, η οποία ανοίγει έναν διάλογο μεταξύ όλων των συντελεστών της νοούμενης ως σύστημα (τουριστικής) επιχειρηματικότητας, όπως πχ είναι οι επιχειρηματίες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες-καταναλωτές, οι εθνικοί και τοπικοί φορείς και παράγοντες που διαμορφώνουν πολιτική (policy planners) ή ασκούν έλεγχο, οι φορείς εκπαίδευσης και οι εκπαιδευτές, σύμβουλοι κλπ, οι λοιποί επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο και προπαντός οι νέοι, εν δυνάμει επιχειρηματίες. Στην γλώσσα και τη νοοτροπία των τελευταίων (των νέων) πρέπει να «μεταφρασθεί» η υπάρχουσα αλλά συχνά διαφεύγουσα συλλογική εμπειρία και γνώση των υπολοίπων και κατόπιν να διαδοθεί πολλαπλασιαστικά με τη βοήθεια της ψηφιακής τεχνολογίας. Πρόκειται δηλαδή για ένα σύστημα που δημιουργεί νόημα μέσα από πραγματικές εμπειρίες, συμπληρώνοντας έτσι την παραδοσιακή εκπαίδευση-κατάρτιση και αναπτύσσοντας μια κουλτούρα συμμετοχής στη γνώση.

Έτσι, το προτεινόμενο έργο είναι εναρμονισμένο με τους στόχους της Λισσαβόνας, ήτοι την διάδοση του επιχειρηματικού πνεύματος, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας, την ανάπτυξη της εκπαίδευσης και κατάρτισης στην επιχειρηματικότητα και

την καλλιέργεια επαγγελματικών ειδικοτήτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των κατά τόπους μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, το έργο υιοθετεί την λογική των **συστημάτων γνώσης τρίτης γενιάς** (*3rd generation Knowledge Management Systems*), τα οποία:

- προσεγγίζουν πιο αποτελεσματικά την ανθρώπινη αντίληψη και συμπεριφορά,
- στηρίζονται στην **Αφηγηματική Γνώση**, που επιτρέπει την δημιουργία νοήματος από τα συμφραζόμενα,
- χρησιμοποιούν μεθοδολογίες και τεχνολογίες, που «μετατρέπουν» την προσωπική γνώση σε οργανωσιακή, εύκολα μάλιστα προσβάσιμη και
- διευκολύνουν την δημιουργία κατανοητών και ρεαλιστικών **Σχεδίων-Σεναρίων εκπαίδευσης**, τα οποία στηρίζονται στα **Αρχέτυπα** του συγκεκριμένου περιβάλλοντος.

Έτσι, υπηρετεί τις απαιτήσεις των σύγχρονων **οργανισμών μάθησης** (*learning organizations*) και των **κοινωνιών με πρόσβαση στην γνώση** (*knowledge societies*), σε αντίθεση με τα παραδοσιακά συστήματα γνώσης και κατάρτισης, που δεν κατάφεραν να απαντήσουν αποτελεσματικά σε σημαντικές προκλήσεις της εποχής μας, όπως:

- η αλλαγή οπτικής και πρακτικών για έγκαιρη και ουσιώδη προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις,
- η αντιμετώπιση των συνεπειών στην οργανωσιακή γνώση από την αποχώρηση ανθρώπινου δυναμικού (λόγω ηλικίας ή κινητικότητας) και
- η δημιουργία συναντίληψης και συνέργειας μεταξύ των συντελεστών ενός κλάδου.

Κεντρικό ρόλο στη μεθοδολογική αυτή προσέγγιση παίζουν:

- Αφενός η καταγραφή πραγματικών περιστατικών και καταστάσεων μέσω αφηγήσεων, με τις οποίες οι άνθρωποι παρουσιάζουν διαφορετικές πτυχές από πολύπλοκες καταστάσεις, με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολομνημόνευτο
- Αφετέρου, η χρήση της νέας τεχνολογίας, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης (ασύγχρονη – σύγχρονη τηλεεκπαίδευση), όσο και σε επίπεδο πιστοποίησης των γνώσεων και της εμπειρίας που εμπεριέχονται στο portfolio του ενδιαφερόμενου.

Το σύστημα επιτρέπει την συλλογή, ανάδειξη και διαχείριση της συλλογικής εμπειρικής γνώσης και κουλτούρας και των χαρακτήρων που πρωταγωνιστούν εκεί, δημιουργώντας και συγκρίνοντας βαθύτερους πολιτισμικούς δείκτες. Έτσι, βοηθά τους χρήστες (policy makers, εκπαιδευτές, νέους κλπ) να απαντούν σε «δύσκολα» ερωτήματα, όπως :

- Πώς μπορεί να αξιοποιηθεί η εμπειρία άλλων ανθρώπων που δρουν σε άλλους τομείς;
- Ποια προβλήματα θα αντιμετωπίσει η μετάβαση από τον κλασικό τουρισμό στον πολιτιστικό;
- Πώς να μετασχηματισθεί η νοοτροπία και πρακτική, ώστε να ταιριάζει στις απαιτήσεις των νέων προτύπων; (όπως πχ απαιτούν οι νέες μορφές τουρισμού).

Μάλιστα, η καταγραφή της πολύτιμης **εμπειρικής γνώσης** όλων των συντελεστών της αγοράς και του κράτους (που λείπει από τα σχετικά βιβλία και εγχειρίδια), σε συσχέτιση με διεθνή πρότυπα και ιστορίες επιτυχίας, μπορεί να οδηγήσει στον **εντοπισμό** των

επαναλαμβανομένων **λαθών και στερεοτύπων**, που εμποδίζουν την κατανόηση και αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών ή την υιοθέτηση καινοτομικών λύσεων και αλλαγών.

Αυτό καθίσταται εφικτό γιατί τόσο η **μεθοδολογική προσέγγιση**, όσο και η **τεχνολογία του συστήματος, καταγράφουν και κάνουν ορατά** (και μάλιστα σε όλους και με τρόπο έκδηλο) **τα διαφορετικά μοτίβα αντίληψης και συμπεριφοράς**, που λειτουργούν ως προσωπικά και ομαδικά φίλτρα. Έτσι οι χρήστες βοηθούνται να αποφασίσουν τις κατάλληλες κινήσεις, ώστε να ενισχύσουν εκείνα τα μοτίβα που επηρεάζουν θετικά έναν στόχο ή να περιορίσουν κάποια άλλα που τον επηρεάζουν αρνητικά.

Επιπλέον, οι policy makers θα είναι σε θέση αποτιμήσουν αντικειμενικότερα την **ωριμότητα** του κλάδου για τις όποιες επιχειρούμενες αλλαγές, καθώς και την **συμβατότητα** της υπάρχουσας κατάστασης (εκφραζόμενης με τα Αρχέτυπα του Συστήματος) σε σχέση με την επιδιωκόμενη (εκφραζόμενης με τα διεθνή πρότυπα). Έτσι, θα μπορέσουν να ξεφύγουν από την λογική του **fail-safe σχεδιασμού**, προχωρώντας σε **safe-fail πειράματα** μικρής κλίμακας.

Τέλος, σχετικά με τη σκοπιμότητα της επιλογής της Αφηγηματικής Γνώσης ως βάσης για την εκπαίδευση στην επιχειρηματικότητα, αξίζει να αναφερθεί και το εξής: Είναι ευρέως γνωστό ότι οι επιχειρηματίες μαθαίνουν μέσα από τα λάθη (δικά τους και άλλων) και τα λάθη αυτά, όπως άλλωστε και οι επιτυχίες, αποτυπώνονται κυρίως αν μη τι άλλο στις αφηγήσεις τους. **Αναζητώντας λοιπόν και αξιοποιώντας εμπειρίες των πρωταγωνιστών του επιχειρείν, επαναφέρουμε το κέντρο βάρους της εκπαίδευσης αυτής από την διοίκηση (management) όπου έχει εγκλωβισθεί σήμερα, πίσω στην επιχειρηματικότητα (entrepreneurship).**

Επιπλέον, τα **εκπαιδευτικά σχέδια** που θα δημιουργούνται και θα χρησιμοποιούνται από εκπαιδευτικούς και συμβούλους, θα στηρίζονται στην εμπειρία των πραγματικών και καθημερινών πρωταγωνιστών στον τουρισμό και θα αντανακλούν την ωριμότητα των επαγγελματιών τους προσόντων. Κι αυτό γιατί θα χρησιμοποιούν οικεία για τον κλάδο μοτίβα (γνώριμοι πρωταγωνιστές, ρεαλιστικές καταστάσεις, υπαρκτές αξίες), θα μιλούν μια γλώσσα κατανοητή από όλους, θα αποκαλύπτουν τα βαθύτερα χαρακτηριστικά (και τυφλά σημεία) του κλάδου και θα αποτυπώνουν τις ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των επιχειρήσεων σε διάφορες περιοχές. Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να **συνδυάζουν** τις διεθνείς πρακτικές και τις τοπικές συνθήκες, δηλαδή **τα διεθνή πρότυπα και τα τοπικά αρχέτυπα**.

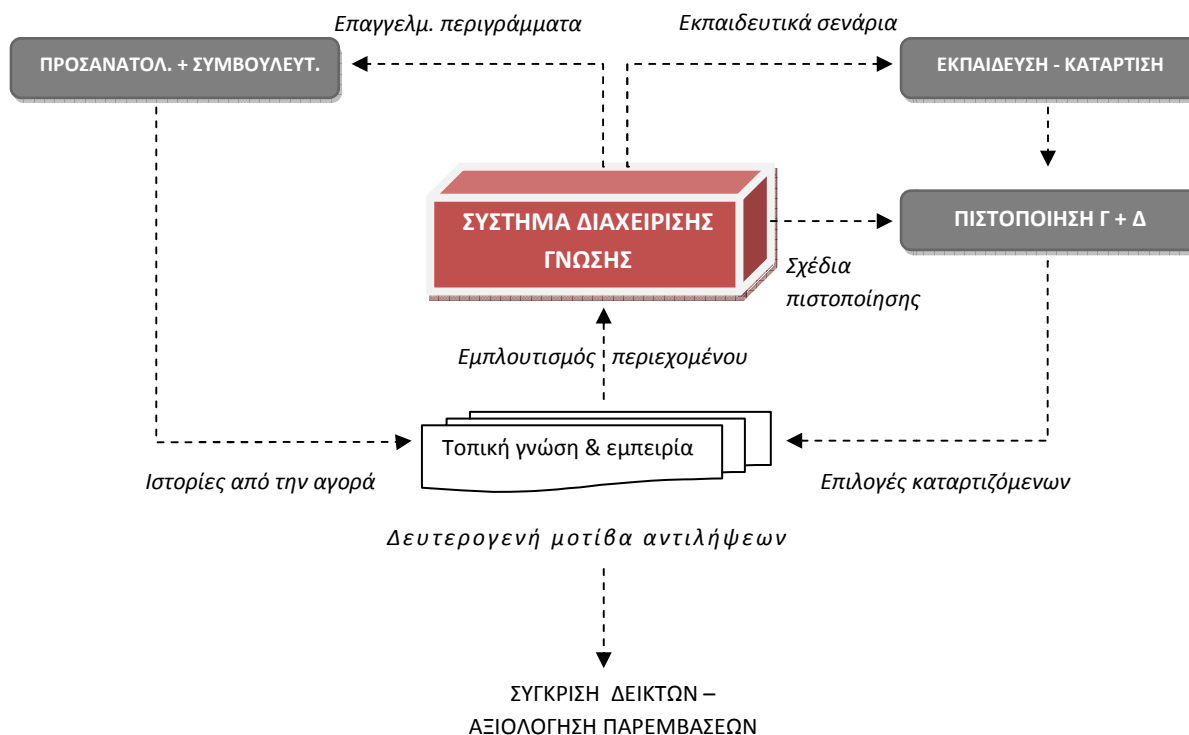
Επιπλέον, το περιεχόμενο του συστήματος θα μπορεί να εμπλουτίζεται περαιτέρω μέσα από την χρήση, μέσω της εύκολης προσθήκης νέων περιστατικών αλλά και με την καταγραφή των προτιμήσεων των ίδιων των χρηστών. Με τον τρόπο αυτό, θα παράγονται διαρκώς νέα μοτίβα στο σύστημα και θα διευκολύνεται η κατανόηση της συνολικής εικόνας για κάποιον που εισέρχεται εκ των υστέρων στο σύστημα.

2. ΔΟΜΗ & ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το ολοκληρωμένο σύστημα περιλαμβάνει δύο μέρη:

1. Το υπο-Σύστημα **Διαχείρισης Γνώσης (ΣΔΓ)** το οποίο:
 - καταγράφει, επεξεργάζεται και κάνει προσβάσιμη την ‘τοπικά’ παραγόμενη εμπειρική γνώση,
 - προτυποποιεί τα ‘τοπικά’ αρχετυπικά χαρακτηριστικά (‘contextual archetypes’) και
 - διαχειρίζεται τα δομικά στοιχεία των εκπαιδευτικών σεναρίων επιχειρηματικότητας.
2. Το υπο-Σύστημα **Συμβουλευτικής, Εκπαίδευσης & Πιστοποίησης (Σ/ΣΕΠ)**, το οποίο τροφοδοτείται από το προηγούμενο σύστημα και συσχετίζει – εναρμονίζει:
 - το επιχειρηματικό περίγραμμα,
 - συμβουλευτικές υπηρεσίες επιχειρηματικού προσανατολισμού,
 - το προσαρμοσμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (ίσως και με πιστωτικές μονάδες) και
 - την πιστοποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων.

Η σχέση των δύο μερών παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα, ενώ στις επόμενες παραγράφους θα περιγραφεί αναλυτικά το Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης και συνοπτικά το Σ/ΠΕΠ.



Σχήμα Χ:

2.1 Σύστημα Διαχείρισης Γνώσης

Διάρθρωση

Το ΣΔΓ αποτελείται από:

- **Το Μεθοδολογικό μοντέλο και τα εργαλεία και τους οδηγούς εφαρμογής** του στα πεδία της εκπαίδευσης / κατάρτισης και της διαμόρφωσης πολιτικής
- **Την Βάση Δεδομένων Εμπειρικής Γνώσης** (Αφηγηματική βάση δεδομένων - ΑΒΔ), που συλλέγει, καταγράφει και επιτρέπει την επεξεργασία και διαχείριση των αφηγήσεων των συντελεστών του συστήματος, ως πρώτη ύλη του ΣΔΓ
- **Την Τράπεζα Αρχτύπων Συστήματος** (ΤΑΣ), που απορρέουν/αναδύονται από το αφηγηματικό υλικό και αποκαλύπτουν πρωταγωνιστές, καταστάσεις, δράσεις, εφόδια και αξίες, σχετικές με τα εκάστοτε θέματα
- **Την Τράπεζα Σεναρίων** (ΤΣ), που διαχειρίζεται τα συστατικά του ΤΑΣ και δημιουργεί ρεαλιστικά, contextual και επομένως αποτελεσματικά εκπαιδευτικά ή ερευνητικά σενάρια και να ανατροφοδοτήσει στο ΣΔΓ τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους, ανανεώνοντας έτσι το περιεχόμενό του.

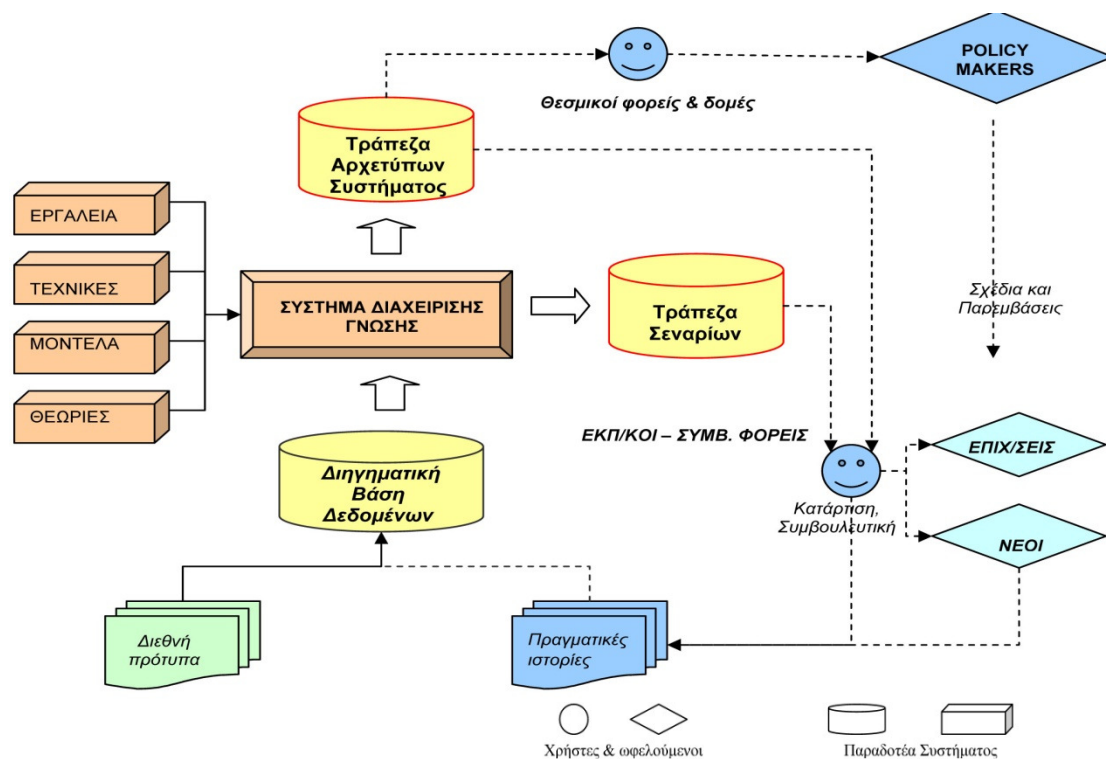
Λειτουργία

Αρχικά συλλέγονται ιστορίες και ανεκδοτολογικό υλικό σχετικά με το διερευνούμενο ζήτημα από κατάλληλα επιλεγμένους και εκπαιδευμένους ερευνητές, με κριτήριο την αντιπροσωπευτικότητα της γεωγραφικής κατανομής, των κατηγοριών τουρισμού (κλασικός, πολιτιστικός κλπ), του είδους και μεγέθους των επιχειρήσεων και προπαντός όλων των stakeholders του κλάδου. Το υλικό αυτό (που είναι αυθεντικό, δηλαδή βγαλμένο από την άμεση εμπειρία των ερωτώμενων) καταχωρείται στις Διηγηματικές Βάσεις Δεδομένων, χωρίς να υποστεί καμία λογοκρισία ή ερμηνεία.

Παράλληλα, στα πλαίσια δευτερογενούς έρευνας, εντοπίζονται πραγματικές περιπτώσεις, που αντιστοιχούν σε αναγνωρισμένες καλές πρακτικές, σχετικές με το εκπαιδευτικό ή ερευνητικό ενδιαφέρον μας. Από τις περιπτώσεις αυτές επιλέγουμε χαρακτηριστικά περιστατικά, τα οποία επίσης καταχωρούνται στις ΔΒΔ. Ακολούθως, στα πλαίσια workshops, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων (ή άλλοι αντίστοιχοι) έρχονται σε επαφή με το σύνολο του υλικού αυτού, προκειμένου να σχηματίσουν κοινό νόημα και να αντιληφθούν και άλλες οπτικές. Η ανάδυση του νοήματος προχωρά σταδιακά από τα ατομικά στερεότυπα προς τα «αρχέτυπα» του συστήματος, μέσω διαδοχικών αναδιατάξεων των αρχικών μοτίβων. Δημιουργούνται έτσι αρχετυπικές περσόνες (από στερεοτυπικούς χαρακτήρες), συλλογικές αξίες (από τυπικές συμπεριφορές) και κοινά αποδεκτά προβλήματα (από τυχαία περιστατικά), οι οποίες συνιστούν την Τράπεζα Αρχτύπων του Συστήματος (ΤΑΣ).

Η δημιουργία σεναρίων θα είναι πλέον ευχερέστερη, επιλέγοντας κάθε φορά από τα διατιθέμενα αυτά συστατικά της ΤΑΣ, αναλόγως με το εκπαιδευτικό αντικείμενο ή το διερευνώμενο ζήτημα. Παράλληλα, το εκπαιδευτικό υλικό και υλικό τεκμηρίωσης απαντά τόσο στις ανάγκες σε γνώσεις και δεξιότητες των νέων (που αναφέρονται στη Μελέτη Ορίμανσης, κεφ. 2), όσο και στις ανάγκες του συστήματος του τουρισμού, όπως αυτές έχουν αναδυθεί στην αμέσως προηγούμενη φάση του υποέργου.

Τα σενάρια και υλικά αυτά θα δοκιμασθούν κατά τη διάρκεια ενός πιλοτικού σεμιναρίου τηλεκαίτευσης, που θα απευθύνεται σε νέους εν δυνάμει επιχειρηματίες και επαγγελματίες του κλάδου. Οι απαντήσεις των καταρτιζομένων στα εκπαιδευτικά σενάρια, που θα έχουν και πάλι την μορφή αφηγήσεων, επανεισάγονται στις Διηγηματικές Βάσεις Δεδομένων, καθιστώντας βιώσιμη την λειτουργία του όλου Συστήματος και μάλιστα με το ελάχιστο απαιτούμενο κόστος. Είναι προφανές ότι το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε περιπτώσεις ερευνών σε άλλους πληθυσμούς - στόχους. Με τον τρόπο αυτό η λήψη απόφασης και η διαμόρφωση πολιτικής ξεπερνούν τη περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά ή ομαδικά μας στερεότυπα.



Σχήμα Χ:

2.2 Σύστημα Συμβουλευτικής, Εκπαίδευσης & Πιστοποίησης

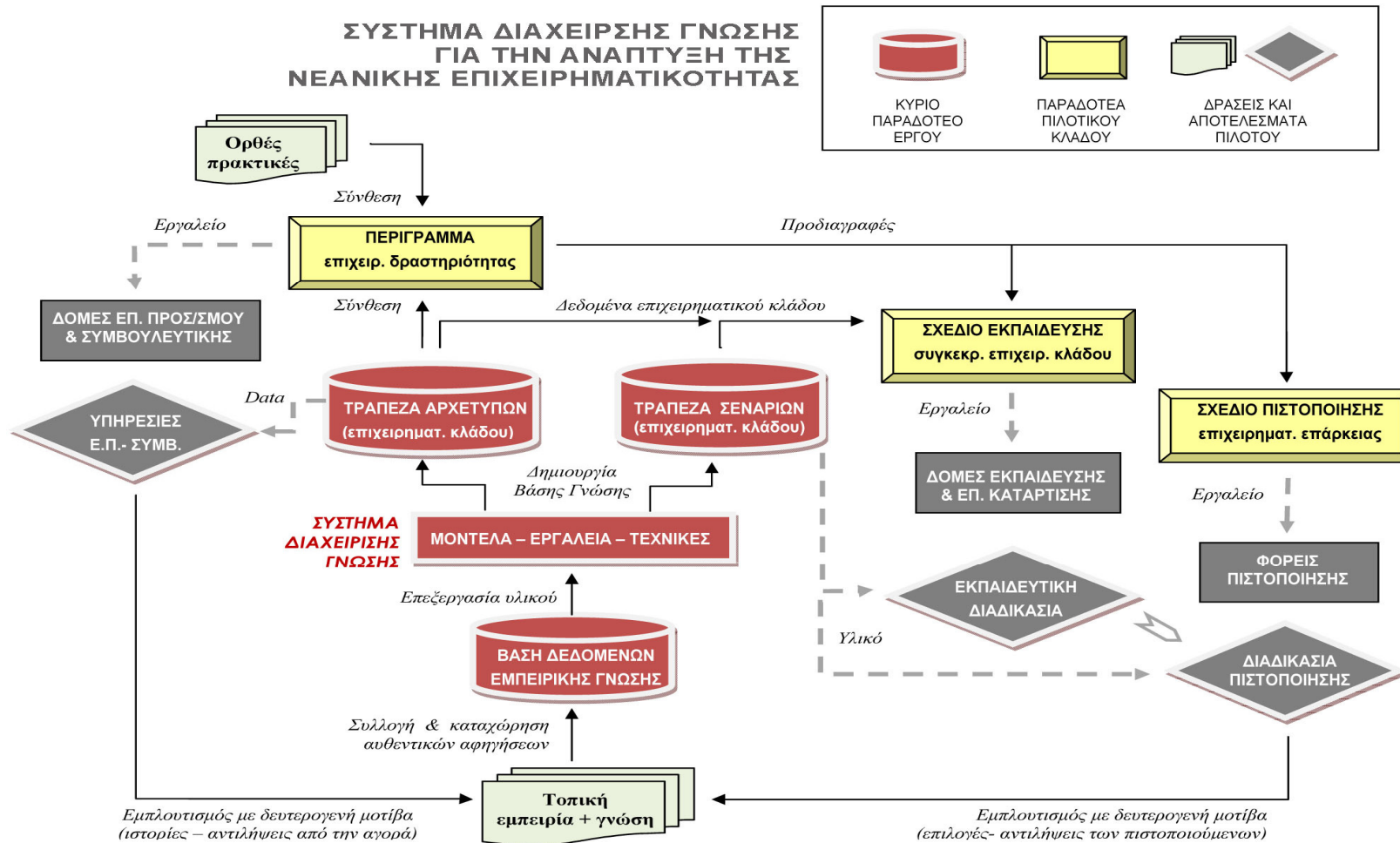
Το σύστημα περιλαμβάνει αφενός **εργαλεία** συμβουλευτικής και αφετέρου **οδηγούς** (σχέδια και περιγράμματα), που θα επιτρέπουν στους χρήστες:

- να μετασχηματίζουν τα υπάρχοντα παραδείγματα μέσα από την οπτική τους,
- να προσθέτουν νέα μέσα από τις εμπειρίες τους, να αντλούν ιδέες και
- να εμπλουτίζουν διαρκώς το περιεχόμενο των βάσεων με νέο, επίκαιρο και ρεαλιστικό υλικό.

Έτσι επιτυγχάνεται:

- Η πιστοποίηση των άτυπων επαγγελματικών προσόντων που αφορά στην θεσμική αναγνώριση της ικανότητας των νέων επιχειρηματιών να εφαρμόζουν βασικές, γενικές, αλλά και ειδικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες.
- Η σύνδεση της πιστοποίησης με το πλαίσιο άσκησης της αντίστοιχης επιχειρηματικής δράσης, με την προοπτική η αναγνώριση αυτή να μπορεί να δημιουργεί (εκτός των άλλων) προσβάσεις στην πολύ-ειδίκευση καθώς και σε τυπικές εκπαιδύσεις και καταρτίσεις.
- Η αποτελεσματική υποστήριξη του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού της κάθε νέας επιχείρησης με ταυτόχρονη βελτίωση της αποδοτικότητάς της.
- Η επίτευξη αναγνωρισιμότητας από το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον με την απόκτηση προστιθέμενης αξίας μέσα από την άσκηση του «επιχειρείν» και την άτυπη ή τυπική επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.
- Ο εξειδικευμένος τρόπος άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας ώστε να ικανοποιεί τις σύγχρονες ανάγκες (καταναλωτικές, ποιότητας, τεχνολογικές, πολιτιστικές κ.α.) των πελατών.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το ολοκληρωμένο σύστημα και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συστατικών των μερών του.



3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Τα προβλεπόμενα πακέτα εργασίας για την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος - έργου έχουν **συνοπτικά** ως εξής:

ΠΕ.1: Διοίκηση έργου

Περιλαμβάνει τις διαδικασίες σύνταξης και υποβολής των προβλεπομένων δελτίων παρακολούθησης και διαχείρισης, προκήρυξης και διενέργειας διαγωνισμών, οικονομικής διαχείρισης του έργου, παρακολούθησης και διαχείρισης του φυσικού έργου μέσω πληροφοριακού συστήματος, καθώς και τις διαδικασίες παραλαβής των αποτελεσμάτων των επιμέρους δράσεων και του έργου συνολικά.

ΠΕ.2: Δημιουργία μεθοδολογικού εργαλείου, οδηγών εφαρμογής και τεκμηρίωσης

Η δράση αυτή αφορά την εκπόνηση της πρότυπης μεθοδολογίας, με βάση την οποία θα υλοποιηθεί το έργο. Περιλαμβάνει αναφορές στην υφιστάμενη διεθνώς εμπειρία και γνώση, περιγραφή των τεχνικών και εργαλείων της νέας αυτής μεθοδολογίας, επισήμανση πιθανών κινδύνων αστοχίας και τρόπων αντιμετώπισής τους, καθώς και επίσης σχετικό υλικό τεκμηρίωσης με οδηγούς εφαρμογής, εγχειρίδια, έντυπα, βιβλιογραφία κλπ.

ΠΕ.3: Επιλογή και εκπαίδευση στελεχών και ερευνητών έργου

Κατά την διάρκεια της δράσης αυτής θα επιλεγούν και θα εκπαιδευθούν τα άτομα που θα εμπλακούν στην υλοποίηση ορισμένων από τις επόμενες φάσεις του έργου. Η εκπαίδευση αυτή, που θα στηριχθεί στο αρχικά δημιουργηθέν μεθοδολογικό εργαλείο, θα απευθύνεται στα στελέχη του οργανισμού - φορέα λειτουργίας του έργου και στους ερευνητές, που θα συλλέξουν το αφηγηματικό υλικό από ομάδες πληθυσμού.

ΠΕ.4: Συλλογή πρωτογενούς αφηγηματικού υλικού

Ακολούθως και με την υποστήριξη των εμπειρογνομόνων - εκπαιδευτών τους, τα άτομα αυτά θα συλλέξουν αφηγηματικό υλικό από επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού σε διάφορες περιοχές της χώρας (πχ διάφορες ομάδες νέων, policy planners και θεσμικές αρχές στο χώρο της νεολαίας, γονείς, εκπαιδευτικοί, εργοδότες και άλλοι κοινωνικοί εταίροι κλπ) και θα το παραδώσουν σε ψηφιακή μορφή, δυνάμενη να επεξεργασθεί περαιτέρω.

ΠΕ.5: Εξαγωγή αρχετυπικών στοιχείων και δημιουργία σεναρίων

Η δράση αφορά αρχικά την ταξινόμηση και επεξεργασία του πρωτογενούς υλικού που θα έχει συλλεγεί. Η επεξεργασία θα γίνει στα πλαίσια workshops (που θα πραγματοποιηθούν με τη συμμετοχή σχετικών ομάδων πληθυσμού και υπό την καθοδήγηση έμπειρων facilitators) και θα οδηγήσει στην εξαγωγή των βαθύτερων χαρακτηριστικών των

εξεταζόμενων ομάδων πληθυσμού. Το σύνολο των δεδομένων (αφηγήσεις και αρχέτυπα) θα ταξινομηθούν και θα συγκριθούν μεταξύ τους, με στόχους:

- την εξαγωγή πρώτων συμπερασμάτων για τα βαθύτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και
- την δημιουργία δεικτών συσχέτισης των επιλεγμένων ομάδων πληθυσμού.

Με βάση τα ευρήματα και τους δείκτες που θα προκύψουν, θα δημιουργηθούν ορισμένα εκπαιδευτικά σενάρια σε θέματα επιχειρηματικότητας, που θα ανταποκρίνονται σε πραγματικές καταστάσεις και θα περιέχουν καθημερινούς πρωταγωνιστές.

ΠΕ.6: Δημιουργία εργαλείων και οδηγιών του Υποσυστήματος ΣΕΠ

Συνδυάζοντας τα εξαχθέντα αρχέτυπα με τις διεθνείς πρακτικές στον επιλεγέντα κλάδο προκύπτουν:

- α) το περίγραμμα της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας
- β) ένα πρότυπο σχέδιο εκπαίδευσης, που μαζί με τα εκπαιδευτικά σενάρια θα χρησιμοποιηθούν στην πιλοτική εφαρμογή και
- γ) ένα πρότυπο σχέδιο πιστοποίησης της επιχειρηματικής επάρκειας.

ΠΕ.7: Πιλοτική εφαρμογή της μεθοδολογίας και του συστήματος

Η φάση αυτή περιλαμβάνει εκπαιδευτικά σεμινάρια και workshops, που θα γίνουν με τεχνολογίες και μεθόδους **blended εξ αποστάσεως** συνεργασίας και θα οδηγήσουν στην διαδικασία της πιστοποίησης. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, καθώς και οι εντυπώσεις των συντελεστών των προγραμμάτων (με την μορφή ιστοριών) επανεισάγονται στο Σύστημα Γνώσης, εμπλουτίζοντας και επικαιροποιώντας το περιεχόμενό του και καθιστώντας βιώσιμη την λειτουργία του. Η διαδικασία αυτή μπορεί να επαναλαμβάνεται εύκολα και με ελάχιστο κόστος, κάθε φορά που ο οργανισμός (φορέας λειτουργίας) του έργου επιθυμεί να διερευνήσει κάποιο ζήτημα. Είναι προφανές ότι το ίδιο μπορεί να συμβεί και σε περιπτώσεις ερευνών σε άλλους πληθυσμούς - στόχους.

ΠΕ.8: Αξιολόγηση έργου

Αφορά την διενέργεια αξιολόγησης (εσωτερικής και εξωτερικής) για τα αποτελέσματα της Πράξης.

ΠΕ.9: Προβολή έργου

Περιλαμβάνει ενέργειες που αφορούν: Δημιουργία υλικού προβολής - Δημοσιεύσεις στον Τύπο – Ενημερωτικές ημερίδες και εκδηλώσεις - Ανακοινώσεις σε συνέδρια και δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά - Αποστολή ενημερωτικών newsletters προς ενδιαφερομένους κλπ.

4. ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

Προβλήματα που αντιμετωπίζονται

- Άκριτη αντιγραφή πετυχημένων μοντέλων και δυσκολία προσαρμογής τους στις τοπικές συνθήκες
- Προσπάθεια εισαγωγής νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων χωρίς γνώση των τοπικών συνθηκών και αναγκών
- Υποκατάσταση της εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα από την κατάρτιση στη διοίκηση
- Διαταραχή της οικολογίας μεταξύ περιεχομένου και πλαισίου αναφοράς (συμφραζόμενα) στην εκπαίδευση και κατάρτιση
- Βεβιασμένη απόπειρα επιφανειακής αλλαγής ταυτότητας ομάδων-στόχου, μη συμβατής με τα βαθύτερα στοιχεία τους
- Ελάχιστη απόδοση των προγραμμάτων κατάρτισης στο τομέα των στάσεων
- Δυσκολία αντίληψης πρόδρομων συμπτωμάτων κρίσεων και σχεδίασης κατάλληλων παρεμβάσεων

Οφέλη και επιπτώσεις

- Η αξιοποίηση της υπάρχουσας αλλά διαφεύγουσας πολύτιμης εμπειρικής γνώσης, που κατέχουν οι επιχειρηματίες και επαγγελματίες (του τουρισμού) προς όφελος εκείνων που περισσότερο την χρειάζονται, δηλ. οι νέοι και οι εν δυνάμει επιχειρηματίες και επαγγελματίες
- Η βελτίωση της ικανότητας των policy planners και των decision makers για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικής (πχ στις νέες μορφές τουρισμού)
- Η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα και επαγγελματικής κατάρτισης και
- Η σύγκλιση των κατά τόπους επιχειρηματικών προσπαθειών (και προπαντός των νέων) με τα διεθνή πρότυπα (που ισχύουν πχ για τις επενδύσεις ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού)
- Η δημιουργία ικανότητας στους νέους για τη μετουσίωση των προβλημάτων σε ευκαιρίες και την υπέρβαση των δυσκολιών, καθώς και η απόκτηση γνώσης μέσα από λάθη, τις αποτυχίες και τη διαχείριση ρίσκου τρίτων
- Η καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος που οδηγεί τον καταρτιζόμενο να ξεπεράσει τα στερεότυπά του και να κατανοήσει το τρόπο σκέψης και λειτουργίας ενός επιχειρηματία και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει

Ωφελούμενοι πληθυσμοί

- **οι stakeholders του σήμερα:** οι δημόσιοι, τοπικοί / περιφερειακοί και επαγγελματικοί φορείς χάραξης και άσκησης πολιτικής, οι επιχειρήσεις, οι επιχειρηματικοί και αναπτυξιακοί σύμβουλοι, οι εμπειρογνώμονες και τεχνοκράτες κλπ
- **οι stakeholders του αύριο:** οι νέοι και οι εν δυνάμει επιχειρηματίες, επαγγελματίες εργαζόμενοι και στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών (που σήμερα είναι απλώς καταναλωτές σχετικών υπηρεσιών),
- **οι δομές εκπαίδευσης, κατάρτισης και προώθησης της απασχόλησης** και οι ανεξάρτητοι **εκπαιδευτές & σύμβουλοι**, που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών τους και που διαμορφώνουν τους policy planners και τους επιχειρηματίες του αύριο.

Παράγοντες βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων

- Ο αυτο-εμπλουτισμός του συστήματος με νέα δεδομένα, τα οποία προκύπτουν ως δευτερογενή μοτίβα, μέσα από τις προτιμήσεις, τις αναζητήσεις και ενδεχομένως και τις τροποποιήσεις των αρχικών σεναρίων από τους χρήστες του συστήματος, που έτσι ανανεώνουν διαρκώς το υπάρχον υλικό
- Η μορφοποίηση ενός νέου και εύχρηστου κώδικα επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή μιας νέας εύληπτης γλώσσας, προσπελάσιμης όχι μόνο από ειδικούς, αλλά και από απλούς ανθρώπους και ιδίως νέους.
- Η σημαντική χρηματοδότηση που προβλέπεται στο νέο ΕΣΠΑ για δράσεις καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.
- Η συμπληρωματικότητα της προσέγγισης αυτής με τις κλασσικές διοικητικές μεθόδους και τεχνικές, που τις βοηθά να αντιμετωπίσουν τις παραδοξότητες, προκαταλήψεις και αντιθέσεις που συνιστούν τη κοινωνική πολυπλοκότητα.
- Η αξιοποίηση του εκτεταμένου δικτύου των σχολείων για την ενημέρωση όλων των νέων γύρω από τη φιλοσοφία, τους στόχους και (αργότερα) τα αποτελέσματα του έργου.
- Η ενδεχόμενη οργανική ενσωμάτωση της μεθοδολογίας στο πρόγραμμα ιδρυμάτων και ινστιτούτων επιμορφωτικού χαρακτήρα.

5. ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά δύο εν δυνάμει παραλλαγές ή προεκτάσεις αυτού του συστήματος / έργου, εκ των οποίων η πρώτη αφορά τον ίδιο πληθυσμό στόχο (νέους) και η άλλη το ίδιο πεδίο εφαρμογής (επιχειρηματικότητα – τουρισμός).

5.1 “Διάλογος με τους Νέους”

Η πρώτη παραλλαγή έχει ως αντικείμενο την δημιουργία και πιλοτική εφαρμογή μιας καινοτομικής μεθοδολογίας δημιουργίας συναντίληψης ανάμεσα στους νέους και τις παντός τύπου αρχές.

Η διαδικασία θα υποστηρίζεται από ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης, το οποίο θα μπορεί:

- να καταγράφει τα τρέχοντα μοτίβα αντίληψης και συμπεριφοράς των νέων και
- να μετρά την στάση τους σε θέματα που τους αφορούν και την ικανοποίησή τους από τη δράση των αρχών, ούτως ώστε
- να συμβάλλει στην ενεργό συμμετοχή τους στις δημοκρατικές διαδικασίες.

Με τον τρόπο αυτό, οι policy makers σε θέματα νεολαίας θα μπορούν:

- να κατανοούν την γλώσσα και τα μοτίβα των νέων και να αντιλαμβάνονται τις βαθύτερες αξίες και τα κίνητρα των νέων, ώστε να δημιουργούν κοινό τόπο μαζί τους
- να δοκιμάζουν εκ του ασφαλούς την ανταπόκριση της νεολαίας σε πρωτοβουλίες και παρεμβάσεις που σχεδιάζουν και τέλος
- να συνδυάσουν την συλλογική εμπειρία (των παλαιότερων) με την δημιουργική φαντασία (των νεοτέρων).

Την απορρέουσα από το σύστημα γνώση θα μπορούν να αξιοποιούν και άλλοι εμπλεκόμενοι θεσμικοί οργανισμοί, οι οποίοι έτσι θα βοηθηθούν:

- να ουσιαστικοποιήσουν την λειτουργία τους και τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- να κάνουν αποτελεσματικότερο τον συμβατικό και ατελέσφορο σήμερα δημόσιο διάλογο.

Τέλος, οι νέοι θα μπορούν να ωφεληθούν σημαντικά, καθώς:

- θα εκφράσουν ζωντανά και απροσχημάτιστα τις ανάγκες, τάσεις και επιθυμίες τους, με τρόπο που να ενσωματώνει τις τοπικές ή άλλες ιδιαιτερότητες του εκάστοτε πλαισίου και
- θα αναπτύξουν ηγετικές ικανότητες και θα συμβάλλουν ενεργά στην αντιμετώπιση της κουλτούρας απαξίας και μη-συμμετοχής και του ελλείμματος κοινωνικής συνοχής, που παρατηρούνται έντονα στις μέρες μας.

5.2 “Ιστορίες Επιχειρηματικότητας”

Η δεύτερη παραλλαγή αποσκοπεί να συμβάλλει στην άρση κρίσιμων αδυναμιών που σχετίζονται με τη σχεδίαση αναπτυξιακής στρατηγικής, την υλοποίηση καινοτομικών επενδύσεων και την επαγγελματική κατάρτιση, προς όφελος των ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο (πχ τον τουρισμό).

Πιο συγκεκριμένα, εδώ το έργο αφορά στη δημιουργία και πιλοτική εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Γνώσης, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί ως μεθοδολογικό εργαλείο για την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων, στάσεων και συμπεριφορών :

- των στελεχών δημόσιων φορέων και οργανισμών που διαμορφώνουν την τουριστική στρατηγική και υποστηρίζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και
- των υφισταμένων αλλά και των εν δυνάμει επιχειρηματιών και επαγγελματιών, που ενδιαφέρονται για τις νέες, ειδικές και εναλλακτικές μορφές δραστηριότητας στο κλάδο.

Στις δράσεις του περιλαμβάνονται α) η συλλογή, καταγραφή και επεξεργασία πραγματικών ιστοριών από εμπλεκόμενους στο τουρισμό και βέλτιστων πρακτικών από τον διεθνή χώρο, β) η δημιουργία του Συστήματος Γνώσης και η διαμόρφωση των σεναρίων, γ) η πιλοτική κατάρτιση εκπαιδευτών & συμβούλων, εκπροσώπων επαγγελματικών φορέων, καθώς και στελεχών & ιδιοκτητών τουριστικών επιχειρήσεων και δ) η προβολή των αποτελεσμάτων.

Καθώς τα σενάρια θα προκύπτουν από τη συλλογική εμπειρία stakeholders του τουρισμού:

- θα χρησιμοποιούν οικεία σε αυτούς μοτίβα (πρωταγωνιστές, καταστάσεις, αξίες, πλοκή), θα μιλούν τη γλώσσα τους και θα γίνονται κατανοητά από όλους
- θα αποκαλύπτουν τα βαθύτερα χαρακτηριστικά, τα ισχυρά – δυναμικά στοιχεία, αλλά και τα ‘τυφλά’ σημεία του κλάδου
- θα μπορούν να συνδυάζουν τις ισχύουσες διεθνώς ορθές πρακτικές με τις πραγματικές ανάγκες και ιδιαίτερες συνθήκες λειτουργίας των (τουριστικών) ΜΜΕ κάθε περιοχής
- θα μπορούν να διερευνούν εύκολα και οικονομικά την επίδραση των εφαρμοζόμενων πολιτικών σε θέματα αλλαγής αντιλήψεων και στάσης.

Με τον τρόπο αυτό, το Σύστημα Γνώσης θα προσομοιάζει ουσιαστικά τη πραγματικότητα. Περαιτέρω δε, είναι δυνατό να λειτουργήσει και ως μηχανισμός κλαδικού και κοινωνικού διαλόγου, τροφοδοτώντας τις αρμόδιες θεσμικές αρχές με real time data, τα οποία δύνανται να αξιοποιηθούν στη κατεύθυνση της χάραξης και εφαρμογής ρεαλιστικών αναπτυξιακών πολιτικών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εκπαίδευση στη Επιχειρηματικότητα

- Bennell, P. (March 2000) "Improving Youth Livelihoods in SSA: A review of policies and programs with particular emphasis on the link between sexual behavior and economic well-being" (draft). Report to IDRC.
- Brown John L. and Cerylle A. Moffett (1999). The Hero's Journey: how educators can transform schools and improve learning.
- Campbell, J. & Abadie M.J. (1974). The mythic path. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Campbell, J. (1949). The hero with a thousand faces. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Candace Allen, The Entrepreneur as Hero, Economic Insights, FRB of Dallas, vol2, n 1
- Carland, Hay & Bolton (1984). Differentiating Entrepreneurs from small business owners: a conceptualization.
- Chigunta Francis (2002). Youth entrepreneurship: meeting the key policy challenges, Wolfson College, Oxford University, England
- Curtain, R.(2000). 'Towards a Youth Employment Strategy'. Report to the United Nations on Youth Employment
- Dwight R. Lee and Candace Allen (1997) The Entrepreneur on the Heroic Journey. Foundation for Economic Education
- Education Sector Strategy 2020, Learning for all: inventing in people's knowledge and skills to promote development. (World Bank)
- Eyal O. and D. Inbar, 2003, Developing a public school entrepreneurship inventory: theoretical conceptualization and empirical examination, International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research, vol.9, No. 6, pp. 221-244
- IYF, (2002). What works in youth participation: case studies from around the world. http://www.iyfnet.org/sites/default/files/WW_Youth_Participation.pdf
- IYF, (2003). What works in Education Reform: putting young people at the center http://www.iyfnet.org/sites/default/files/WW_Education_Reform.pdf
- Joe Jaworski, Synchronicity: the inner path of leadership, BK Business
- Lourenco F. and O. Jones (2006). Developing Entrepreneurship Education: comparing traditional and alternative teaching approaches, International Journal of Entrepreneurship Education, 4, pp. 111-140
- Luczkiw Eugene (2008). "Entrepreneurship education in an age of chaos, complexity and disruptive change", in Jonathan Potter (ed.), Entrepreneurship and higher education, OECD Publishing.
- Marzano (1992). A different kind of classroom. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Michiotis S. Insights on Deep Learning Derived from Archetypal Fields
- N. Karanassios, M. Pazarskis, K. Mitsopoulos and P. Christodoulou, "Exploring Youth Entrepreneurship in the European Union. Evidence from Higher Education in Greece," Higher Education in Industry, 2006, σελ. 415-425, ειδικά σελ. 415-418

OECD (2001). Putting the Young in Business: Policy Challenges for Youth Entrepreneurship, The LEED Programme, Territorial Development Division, Paris.

OECD (2008). Jonathan Potter (ed.) Entrepreneurship and Higher Education, OECD Publishing

OECD (2009). Evaluation of Programmes Concerning Education in Entrepreneurship, report by OECD working groups on SMEs and Entrepreneurship, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development (CFE)

Valerio, Alexandria, Parton, Brent and Robb, Alicia (2014). Entrepreneurship Education and Training Programs around the World : Dimensions for Success. Washington, DC: World Bank. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18031>

White and Kenyon (2000). "Enterprise-Based Youth Employment Policies, Strategies and Programmes". Drat Report to ILO, Geneva.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αντύπας, Αναγνώστου Μπατσολάκη, Επιχειρηματικότητα - Ευρωπαϊκή πρακτική και δράσεις στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα (<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2012/oral/Antypas-anagnostou-batsolaki.pdf>)

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2014). «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2012-2013: ενδείξεις ανάκαμψης της μικρής επιχειρηματικότητας
http://www.iobe.gr/docs/research/RES_02_26022014_REP_GR.pdf
<http://www.gemconsortium.org/>

Μιχιώτης Σ. (2006). Η έννοια και η σημασία της επιχειρηματικότητας σήμερα, σ.4-6
(<http://www.tetras-consult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Entrepreneurship%20today.pdf>)

Μιχιώτης Σ. (2009). Σημειώσεις Μαθήματος Αρχές Λειτουργίας Σύγχρονων Οργανισμών, Ε.Σ.Δ.Δ.

Μπρίνια Β. παρουσίαση στην ημερίδα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με θέμα «Ενίσχυση της Επιχειρηματικότητας στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση»

Συστήματα Διαχείρισης Γνώσης

Boisot, M.H. (1999). *Knowledge Assets: Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, Oxford University Press.

Callahan Shawn, Want to manage tacit knowledge? Communities of practice offer a versatile solution, Anecdote Pty Ltd

Cialdini, R.B. (1998). *Influence: the Psychology of Persuasion*, Perennial Currents

Davidson Carl. (2002). Zen and the Art of Knowledge Management, άρθρο που παρουσιάστηκε στο συνέδριο Knowledge Management 2002: key strategies from implementing a successful knowledge management initiative, Auckland

European Commission. (2004). Business Knowledge Management: A study on market prospects, business needs and technological trends, by IBM UK Ltd

Fukuyama, F. (1996). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press Paperbacks: New York

Gladwell, M. 2000, *the tripping point: how little things can make a big difference*. Little Brown and Company: New York

Gurteen David (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine*, vol.2, issue 5

- Snowden David. 2002, Complex Acts of Knowing: paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, vol.6, No.2
- Steward, T. (1999). *Intellectual Capital: the new wealth of organizations*, Currency Books: New York
- Zsulanski, G. (2003). *Sticky knowledge: barriers to knowing in the firm*, Sage: London
- Wagner, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press: Boston, αναφέρεται στο Callahan Shawn, Want to manage tacit knowledge? Communities of practice offer a versatile solution, *Anecdote Pty Ltd*.
- Wheatley Margaret. (2001)., Innovation means relying on everyone's creativity, *Leader to Leader*, Spring 2001

Ελληνική Βιβλιογραφία

Οδηγός Διαχείρισης Οργανωσιακής Γνώσης (2006), έργο ΔΙ.ΟΡΓΑΝΩ.ΣΗ - ΕΚΕΤΑ (Ιάκωβος Βασάλος)

Κείμενα-Νομοθεσία-Εκθέσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής και Ευρωπαϊκών Οργανισμών

COM(2003)27 Βρυξέλλες 21-1-2003

http://eacea.ec.europa.eu/education%20/Eurydice/documents/thematic_reports/135EN.pdf

<http://eacea.ec.europa.eu/education/Eurydice/>

http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc1120_en.htm

<http://eit.europa.eu/>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:el:PDF>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δελτίο Τύπου IP/12/365, 13/04/2012

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δελτίο Τύπου IP/12/365, 13/04/2012

Διαδικτυακοί τόποι-πηγές

<http://pasisahlberg.com/finnish-lessons/about-finnish-lessons/>

<http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/linkage%20unit.pdf>

<http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/summer%20schools%20of%20entrepreneurship.pdf>

<http://www.euronet.org.gr/gr/pdf/virtual%20enterprises.pdf>

http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=28:neaniki-epixeirimatikotita&catid=3:nov09&Itemid=14

<http://www.sch.gr/96-announces/491-145old>

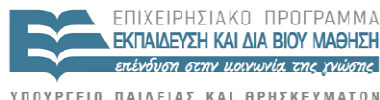
<http://www.tetras-consult.gr/resources/Resources/Papers%20in%20Greek/Entrepreneurship%20today.pdf>

<https://www.ashoka.org/fellow/eric-glustrom>

www.experienceeducate.org



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



www.iyfnet.org

www.universityx.org

http://www.perceptum.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=28:neaniki-epixeirimatikotita&catid=3:nov09&Itemid=14



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Η χρήση του 'Ηρωικού Ταξιδιού' για τη βελτίωση της μάθησης και τη διευκόλυνση της αλλαγής στους σχολικούς χώρους.⁷⁶

Στάδιο 1^ο: **Το κάλεσμα**, γίνεται αντιληπτό όταν οι συντελεστές του εκπαιδευτικού συστήματος, άλλος περισσότερο και άλλος λιγότερο, αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι το μοντέλο αντιλήψεων που υπαγορεύει τις δομές και τις λειτουργίες του συστήματος, δεν παράγει λειτουργικά αποτελέσματα. Σε αυτό το στάδιο, ο ήρωας, αφού ξεπεράσει τις εσωτερικές του αντιστάσεις, βγαίνει από την αθωότητα και δέχεται την πρόσκληση.

Στάδιο 2^ο: **Η περιπέτεια**, εμπλουτίζεται μέσα από την ύπαρξη προκλήσεων και εμποδίων. Τα σημαντικότερα εμπόδια που σχετίζονται με την σημερινή κατάσταση του εκπαιδευτικού συστήματος συνδέονται με:

- ✓ Τα δυσλειτουργικά παιδαγωγικά συστήματα που ακόμα χρησιμοποιούνται,
- ✓ Τα βιομηχανικά πρότυπα διοίκησης και εποπτείας,
- ✓ Οι απλουστευτικές και αντιπαραγωγικές προσεγγίσεις στην επαγγελματική ανάπτυξη,
- ✓ Η αποτυχία κατανόησης της σημασίας της οργανωτικής κουλτούρας σε σχέση με την αλλαγή,
- ✓ Οι προκαταλήψεις για την τεχνολογία,
- ✓ Τα κενά στη μετάβαση από την εκπαιδευτική ζωή στην εργασιακή.

Σ' αυτά μπορεί να προστεθεί η αδιαφορία για την αποτύπωση των άτυπων σχέσεων και δικτύων που αναπτύσσεται στο εσωτερικό των οργανισμών και στη μεταξύ τους διασύνδεση, οι οποίες ωστόσο εξαιτίας της φυσικότητας με την οποία αναδύονται, επηρεάζουν με τρόπο ουσιαστικό την έκβαση.

Το ξεπέρασμα των εμποδίων ωστόσο, συνεπάγεται αναπόδραστα την προσωπική ανάπτυξη και μεταμόρφωση των εμπλεκόμενων. Απαραίτητοι σύμμαχοι σε αυτή τη διαδικασία, είναι οι μέντορες και οι φίλοι. Αυτό το ρόλο μπορούν να παίξουν εκπαιδευτικοί που έχουν ήδη διανύσει μια παρόμοια διαδρομή, οι γονείς, αλλά και οι ίδιοι οι μαθητές. Η δομημένη συλλογή των γνώσεων και εμπειριών των διαφορετικών συντελεστών υφαίνει ένα ισχυρό πλέγμα συλλογικής νοημοσύνης.

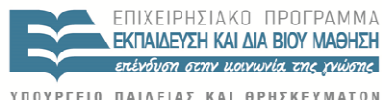
Στάδιο 3^ο: **Η επιστροφή**, σηματοδοτεί την «κατάκτηση του θησαυρού» και γιορτάζεται με τη συμμετοχή όλων. Το μεγαλύτερο βραβείο ωστόσο είναι η εσωτερική μεταμόρφωση των ηρωικών συντελεστών που έχουν δεχτεί την πρόκληση της περιπέτειας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η απονομή βραβείων μετά από τη νίκη σε κάποιο μαθητικό

⁷⁶ Στηριγμένο στην εργασία των Brown John L. and Cerylle A. Moffett, 1999, The Hero's Journey: how educators can transform schools and improve learning.

διαγωνισμό, η επιβράβευση και η αναγνώριση από την τοπική κοινωνία που απολαμβάνει τους καρπούς ενός επιτυχημένου μαθητικού project.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Η U-Theory και τα εργαλεία της

Ο C. Otto Scharmer⁷⁷ είναι ο δημιουργός της Theory U, μιας **μεθοδολογίας προσωπικού και ομαδικού μετασχηματισμού**, με επιρροές από τη συστημική, την κβαντική φυσική και την ανατολική σκέψη. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται αρχικά από μια κάθοδο αναζήτησης, με κρισιμότερη στιγμή τη διεργασία στο βαθύτερο σημείο και μετά από μian άνοδο δημιουργίας. Αποτελείται από 3 επικαλυπτόμενες φάσεις και ολοκληρώνεται μέσα από 7 διεργασίες, που συμβαίνουν σε 4 επίπεδα. Η όλη διαδικασία αποτιμά διαδοχικά το πόσο ανοικτά είναι το μυαλό, η καρδιά και η θέληση, προκειμένου να κατανοήσουμε τον ανώτερο Εαυτό και το Έργο μας.



Ανάμεσα στα εργαλεία που χρησιμοποιεί είναι και τα εξής:

Stakeholders Interviews και **Sensing Journeys**: συζητήσεις και μικρής διάρκειας περίπατοι με βασικούς συντελεστές μιας επιχείρησης (πελάτες, επόπτες, υφιστάμενους, συναδέλφους κλπ) που επιτρέπουν στον ασκούμενο να κατανοήσει την εργασία τους, να μπει στη θέση τους και να διευρύνει την οπτική του.

Shadowing: Συνοδεία ενός ατόμου για μισή ή μία μέρα, ώστε να δει παρατηρήσει άμεσα τα θέματα της εργασίας του.

Case Clinics: Εξέταση ενός περιστατικού από κοινού με άλλα άτομα, που δεν το γνωρίζου, αλλά σε ομότιμη βάση βοηθούν τον ασκούμενο να ανακαλύψει πτυχές (οπτικές) που του διαφεύγουν.

Journaling Practice: Καταγραφή προσωπικών στοχασμών και ιδεών.

Prototyping: δημιουργία ενός πρώτου δοκιμαστικού προϊόντος, με σκοπό την απόκτηση γνώσης από την παρατήρηση της ατελούς λειτουργίας του και τη συζήτηση πάνω στα προβλήματα που προέκυψαν.

⁷⁷ Ο C.O. Scharmer είναι εισηγητής στο MIT και επισκέπτης καθηγητής σε άλλα πανεπιστήμια της Ευρώπης. Είναι ιδρυτικό μέλος του SoL και πρόεδρος των ινστιτούτων ELIAS και Presencing.