



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:

"Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Αγωγής: Διεπιστημονικές
προσεγγίσεις στην προσχολική και πρώτη σχολική ηλικία"

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Η σχέση σιωπηρής γνώσης και ηγεσίας: Μία συστηματική
ανασκόπηση**

Γεωργία Μπέλτσου

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Γεωργία Παπαντωνίου

Ιωάννινα, Ιούνιος 2025

Η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που υποβάλλονται πραγματοποιείται σύμφωνα με τα οριζόμενα στις διατάξεις του Ν.4624/19 και του Κανονισμού (ΕΕ)2016/2019. Το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων συλλέγει και επεξεργάζεται τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα αποκλειστικά στο πλαίσιο της υλοποίησης του σκοπού της παρούσας διαδικασίας. Για το χρονικό διάστημα που τα προσωπικά δεδομένα θα παραμείνουν στη διάθεση του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων το υποκείμενο έχει τη δυνατότητα να ασκήσει τα δικαιώματά του σύμφωνα με τους όρους του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα 2016/679 (Ε.Ε.) και τα οριζόμενα στα άρθρα 34 και 35 Ν. 4624/2019. Υπεύθυνη Προσωπικών Δεδομένων του Ιδρύματος είναι η κα. Σταυρούλα Σταθαρά (email: dpo@uoi.gr).



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΓΩΓΗΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ**



**Η σχέση σιωπηρής γνώσης και ηγεσίας: Μία συστηματική
ανασκόπηση**

Γεωργία Μπέλτσιου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Γεωργία Παπαντωνίου

Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα
Νηπιαγωγών, Σχολή Επιστημών Αγωγής,
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

1. Γεωργία Παπαντωνίου,
Καθηγήτρια,
Παιδαγωγικό Τμήμα Νηπιαγωγών,
Σχολή Επιστημών Αγωγής,
Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
2. Πολυξένη Παγγέ,
Καθηγήτρια, Παιδαγωγικό Τμήμα
Νηπιαγωγών, Σχολή Επιστημών
Αγωγής, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
3. Δέσποινα Μωραΐτου,
Καθηγήτρια, Τμήμα Ψυχολογίας,
Φιλοσοφική Σχολή, Αριστοτέλειο
Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Ιωάννινα, Ιούνιος 2025

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία, στο ΠΜΣ «Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Αγωγής: Διεπιστημονικές προσεγγίσεις στην προσχολική και πρώτη σχολική ηλικία» του Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών, του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κ. Γεωργία Παπαντωνίου για την πολύτιμη υποστήριξη και την επιστημονική γνώση που μου μετέφερε κατά την διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Φυσικά, δεν θα μπορούσα να μην εκφράσω και την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια και στους φίλους μου για την συνεχή στήριξη τους. Ιδιαίτερη αναφορά οφείλω στην αδερφή μου, Μαρία, για την αμέριστη βοήθεια και ενθάρρυνση, τόσο σε αυτήν την διαδρομή του μεταπτυχιακού όσο και σε όλες τις υπόλοιπες της ζωής μου.

Περίληψη

Η σιωπηρή γνώση αποτελεί ένα βασικό και άδηλο συστατικό της πρακτικής νοημοσύνης, που αποκτάται μέσω προσωπικών εμπειριών και είναι δύσκολο να εκφραστεί με λέξεις. Η ηγεσία ως δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα (ψυχική δύναμη) αποτελεί ένα από τα κύρια συστατικά (α) της διαπροσωπικής αρετής (δηλαδή μίας από τις πέντε πιο συνήθεις αρετές του ελληνικού πληθυσμού στο πλαίσιο του ελέγχου του μοντέλου PERMA), αλλά και θεωρητικών μοντέλων της χαρισματικότητας. Στο πλαίσιο της ηγεσίας η ικανότητα των ατόμων να αξιοποιούν τη σιωπηρή γνώση και να τη μοιράζονται είναι σημαντική καθώς είναι πιθανό να επιδρά στη δυναμική της εκάστοτε ομάδας και την επίτευξη των συλλογικών στόχων που αυτή έχει θέσει. Η παρούσα ανασκόπηση στοχεύει στον εντοπισμό πιθανών σχέσεων μεταξύ της σιωπηρής γνώσης, του διαμοιρασμού (της μετάδοσης) της και της ηγεσίας. Αυτή η συστηματική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τη μέθοδο PRISMA (πρωτόκολλο PRISMA 2020) συγκεντρώνοντας τα στοιχεία από 12 μελέτες που πληρούσαν τα κριτήρια ένταξης από τη βάση δεδομένων SCOPUS. Τα κριτήρια ένταξης αφορούσαν τον επιστημονικό κλάδο (κλάδος ψυχολογίας), τη γλώσσα συγγραφής (αγγλική) και το είδος της μελέτης (ερευνητικό άρθρο), ενώ δεν είχαμε θέσει χρονικό περιθώριο όσον αφορά το έτος δημοσίευσης. Τα ευρήματα θα συζητηθούν υπό το πρίσμα θεωριών που αφορούν τη νοημοσύνη και τα θετικά συστατικά των αρετών. Η σιωπηρή γνώση φαίνεται ότι επιδρά άμεσα στην ηγεσία καθώς επιτρέπει στα άτομα να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις υπό συνθήκες αβεβαιότητας, ενώ ο διαμοιρασμός της ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, οδηγώντας στην καινοτομία και την ανάπτυξη δυναμικών σχέσεων, οι οποίες εξυπηρετούν την αποτελεσματική ηγεσία. Η ηγεσία φαίνεται να βοηθάει στην ενεργοποίηση και στον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης, προάγοντας την ψυχολογική ασφάλεια, την εμπιστοσύνη και τη συναισθηματική δέσμευση. Η σιωπηρή γνώση και η ηγεσία δείχνουν να έχουν μία αμφίδρομη και δυναμική σχέση, όπου η μία ενισχύεται από την άλλη. Συνεπώς, ο συνδυασμός τους θα μπορούσε να συμβάλλει στη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος για την ενίσχυση της οργανωσιακής επιτυχίας και της προσωπικής ανέλιξης.

Λέξεις – Κλειδιά

Σιωπηρή γνώση, Διαμοιρασμός σιωπηρής γνώσης, Ηγεσία

The relationship between tacit knowledge and leadership: A systematic review

Georgia Beltsiou

Abstract

Tacit knowledge is a fundamental and implicit component of practical intelligence, acquired through personal experience and is difficult to articulate verbally. Leadership as a character strength (inner strength) is one of the main components of (a) interpersonal virtue (i.e. one of the five most common virtues of the Greek population in the context of the PERMA model), but also of theoretical models of charisma. In the context of leadership, the ability of individuals to utilize tacit knowledge and share it is important as it is likely to affect the dynamics of the group in question and the achievement of the collective goals set by the group. This review aims to identify possible relationships between tacit knowledge, its sharing (transmission) and leadership. This systematic review was conducted according to the PRISMA method (PRISMA 2020 protocol) by collecting data from 12 studies that met the inclusion criteria from the SCOPUS database. The inclusion criteria were related to the scientific field (psychology field), the language of authorship (English) and the type of study (research article), and we did not set a time limit regarding the year of publication. The findings will be discussed in the light of theories concerning intelligence and the positive components of virtues. Tacit knowledge appears to have a direct impact on leadership as it allows individuals to make important decisions under uncertainty, while sharing it enhances collaboration between individuals, leading to innovation and the development of dynamic relationships that serve effective leadership. Leadership appears to help activate and share tacit knowledge, by fostering psychological safety, trust and emotional commitment. Tacit knowledge and leadership appear to have a bi-directional and dynamic relationship, where one is reinforced by the other. Therefore, their combination could help create the right environment to enhance organisational success and personal development.

Keywords

Tacit knowledge, Tacit knowledge sharing, Leadership

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Περιεχόμενα	7
Κατάλογος Σχημάτων	8
Κατάλογος Πινάκων	9
1. Εισαγωγή.....	10
2. Θεωρητικό πλαίσιο	11
2.1. Τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα και οι διαπροσωπικές αρετές.....	12
2.2. Η θεωρία PERMA.....	14
2.3. Η ηγεσία	15
2.4. Η σιωπηρή γνώση	16
2.5. Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης.....	19
2.6. Σκοπός και στόχοι της ανασκόπησης.....	21
3. Μεθοδολογία.....	21
3.1. Πρωτόκολλο και στρατηγική αναζήτησης.....	22
3.2. Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού	22
4. Αποτελέσματα.....	25
4.1. Η σιωπηρή γνώση και η ηγεσία	25
4.2. Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης και η ηγεσία.....	36
5. Συμπεράσματα & Συζήτηση	54
Βιβλιογραφία.....	60

Κατάλογος Σχημάτων

Διάγραμμα 1. Διάγραμμα ροής συστηματικής ανασκόπησης με θέμα: «Η σχέση σιωπηρής γνώσης και ηγεσίας».....	24
---	----

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Κατηγοριοποίηση Αρετών Εν Δράση	13
Πίνακας 2. Σιωπηρή γνώση και Ηγεσία	29
Πίνακας 3. Διαμοιρασμός σιωπηρής γνώσης και Ηγεσία	39

Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή έχει χαρακτηριστεί και ως η «εποχή της ταχύτητας» λόγω του γρήγορου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται, καθιστώντας ακόμα πιο σημαντική την ικανότητα των ανθρώπων, να διαχειρίζονται και να αξιοποιούν την γνώση τους, τόσο για την επαγγελματική όσο και για την προσωπική τους εξέλιξη. Παρότι η γνώση μπορεί να είναι ρητή, δηλαδή εμφανής και εύκολα προσβάσιμη για την εφαρμογή και την μετάδοση της, υπάρχει ένα κομμάτι της συνολικής γνώσης που κατέχουν τα άτομα, η σιωπηρή ή αλλιώς άρρητη γνώση, η οποία όπως υποδηλώνει και το όνομα της είναι δυσδιάκριτη. Αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της πρακτικής νοημοσύνης και αποκτάται μέσω των προσωπικών εμπειριών, ενώ είναι δύσκολο να εκφραστεί λεκτικά (Polanyi, 1966; Sternberg, 1997). Σύμφωνα με τον Polanyi (1966), αντιπροσωπεύει την γνώση για την οποία οι άνθρωποι «γνωρίζουν περισσότερα από όσα μπορούν να πουν». Η διαδικασία μετάδοσής της χαρακτηρίζεται από αντικρουόμενες απόψεις, καθώς ορισμένοι υποστηρίζουν πως δεν μπορεί να μεταδοθεί αφού δεν αποτελείται από τυπικές έννοιες και πρακτικές (Sternberg, 1997; Tsoukas, 2003) ενώ άλλοι αναφέρουν ότι είναι δυνατή η μετατροπή της από άρρητη σε ρητή μορφή, με αποτέλεσμα να μπορεί να διαμοιραστεί (Nonaka & Takeuchi, 1995). Επομένως, παρά την άδηλη φύση της, η σιωπηρή γνώση μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για διάφορα πλαίσια της καθημερινότητας. Εντός αυτών των πλαισίων, τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα, δηλαδή τα ανθρώπινα χαρακτηριστικά που βοηθούν το άτομο να αξιοποιήσει το δυναμικό του και να έχει την καλύτερη δυνατή απόδοση (Πεζηρκιανίδης, 2020), είναι σημαντικά καθώς ενισχύουν την ικανότητα εφαρμογής και αξιοποίησης αυτού του είδους γνώσης.

Η ηγεσία, ως δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα, αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να ενθαρρύνει μία ομάδα της οποίας είναι μέλος, να φέρνει διαδικασίες εις πέρας, ενώ παράλληλα να διατηρεί καλές σχέσεις εντός αυτής (Seligman & Peterson, 2004). Η έρευνα έχει ξεπεράσει τις παραδοσιακές θεωρήσεις που αντιμετώπιζαν την ηγεσία απλά ως ένα σύνολο τυπικών δεξιοτήτων, εστιάζοντας σε βαθύτερες και πιο πολυδιάστατες πτυχές της, που καλύπτουν πιο ολοκληρωμένα την πολυπλοκότητα των ηγετικών διαδικασιών (Sternberg, 2005). Κάπως έτσι το ενδιαφέρον μεταφέρεται και στην σιωπηρή γνώση, όπου η ικανότητα των ηγετών αλλά και των μελών της ομάδας, να μπορούν να την εφαρμόζουν και να την μοιράζονται, φαίνεται να μπορεί να αποβεί

σημαντική για πληθώρα καταστάσεων. Μέσω της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης, θα ελεγχθούν οι πιθανές σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα από την αλληλεπίδραση της σιωπηρής γνώσης, του διαμοιρασμού της και της ηγεσίας.

Θεωρητικό πλαίσιο

2.1. Τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα και οι διαπροσωπικές αρετές

Στον κλάδο της θετικής ψυχολογίας, έχει εισαχθεί η έννοια των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα (character strengths) που, σύμφωνα με τους Seligman & Peterson (2004), ορίζονται ως τα θετικά χαρακτηριστικά των ατόμων που αντανακλώνται, τόσο στις σκέψεις όσο και στις συμπεριφορές τους, βοηθώντας τους να ευημερήσουν και να εξελίξουν τις προοπτικές τους. Τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα διαφέρουν από τα ενδιαφέροντα, τα ταλέντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες, ενώ με την εφαρμογή τους ενδυναμώνουν το άτομο αλλά και γενικότερα την κοινωνία (Peterson & Seligman, 2004). Τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα ενεργοποιούνται σε περιπτώσεις όπου εμπλέκονται αναπτυξιακές διεργασίες, όπως για παράδειγμα στο σχολείο, στην εργασία, στον ελεύθερο χρόνο και στις διαπροσωπικές σχέσεις (Πεξηρκιανίδης, 2020; Gander, Wagner, Amann, & Ruch, 2022). Γενικότερα, αποτελούν το κλειδί για να είμαστε ο καλύτερός μας εαυτός και να πράττουμε το σωστό (Πεξηρκιανίδης, 2020). Έρευνες δείχνουν πως τα στοιχεία αυτά, παρουσιάζουν διαφορές ως προς τις αυτοαναφορές τους μεταξύ ηλικιακών ομάδων και φύλων. Οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα των δυνατών στοιχείων της εκτίμησης, της ομορφιάς, της αγάπης, της καλοσύνης και της ευγνωμοσύνης, ενώ οι άντρες αναφέρουν της δημιουργικότητας και της γενναιότητας (Heinz, Kramm, & Ruch, 2019; Lopez et al., 2018). Όσον αφορά την ηλικία, τα ενήλικα άτομα μεγαλύτερων ηλικιών αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα των δυνατών στοιχείων της κριτικής σκέψης, της εγκράτειας, της πνευματικότητας, της ηγεσίας, της προοπτικής, της αυθεντικότητας και της συγχώρεσης (Lopez et al., 2018; Park & Peterson, 2009). Τα ενήλικα άτομα μικρότερων ηλικιών, αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα των δυνατών στοιχείων του χιούμορ, της δημιουργικότητας, της ομαδικότητας, της ελπίδας, της ζέσης, της επιμονής και της ταπεινοφροσύνης (Lopez et al., 2018; Park & Peterson, 2009). Επίσης, σημαντική θεωρείται η παρατήρηση ότι αυτά τα στοιχεία, έχουν την δυνατότητα να καλλιεργηθούν καθώς μπορεί να προϋπάρχουν και να θεωρούνται ως ένα βαθμό έμφυτα, αλλά κατά βάση επηρεάζονται από περιβαλλοντικούς παράγοντες και λειτουργούν ως προδιαθέσεις (Σταλίκας & Μυτσκίδου, 2011). Η ανάπτυξη τους μπορεί να συμβεί μέσω της εμπειρίας σε διάφορα

περιβάλλοντα, της συνειδητής πρακτικής, της εκπαίδευσης και των στοχευμένων παρεμβάσεων (Gander, Wagner & Proyer, 2021; Park & Peterson, 2009; Peterson & Seligman, 2004).

Τα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα λειτουργούν ως τα συστατικά στοιχεία των διαπροσωπικών αρετών (virtues) (Seligman & Peterson, 2004), όπου ως αρετές ορίζονται τα καθολικά χαρακτηριστικά, που ενδεχομένως να έχουν βιολογική βάση (Vasileiou et al., 2021). Οι αρετές συνήθως επιλέγονται από τα άτομα μέσω μιας εξελικτικής διαδικασίας, καθώς τα βοηθούν στην επιβίωση και στην ευζωία (Seligman & Peterson, 2004). Με το βιβλίο τους «Character Strengths and Virtues: a Handbook and Classification» το 2004, οι Seligman και Peterson εισήγαγαν την κατηγοριοποίηση των αρετών και των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα, βασιζόμενοι στην λίστα που είχαν διαμορφώσει προηγουμένως άλλοι ερευνητές. Η κατηγοριοποίηση, βασίστηκε σε διάφορα θεωρητικά πλαίσια και πολιτισμούς και όχι σε μία συγκεκριμένη θεωρητική προσέγγιση (Πεζηρκιανίδης, 2020). Συμπεριλάμβανε 6 διαπροσωπικές αρετές οι οποίες αποτελούνταν από συνολικά 24 δυνατά στοιχεία και ονομάστηκε «Κατηγοριοποίηση Αρετών Εν Δράση» (Values in Action Classification), η οποία φαίνεται αναλυτικά στον Πίνακα 1 (βλ. σελίδα 3). Ένας από τους στόχους της, ήταν να λειτουργήσει ως αντιπρόταση στο εγχειρίδιο «Διαγνωστικά κριτήρια DSM-IV-TR», τοποθετώντας στο επίκεντρο τα θετικά στοιχεία των ανθρώπων (Pezirkianidis et al. 2020). Παρότι η προτεινόμενη κατηγοριοποίηση, υποστηρίζει πως κάθε δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα ανήκει αποκλειστικά σε μία αρετή, μεταγενέστερες μελέτες έρχονται να διαφωνήσουν και να προτείνουν πως μπορούν να ενταχθούν σε παραπάνω από μία, όπως για παράδειγμα η ομαδικότητα, η οποία συνδέθηκε τόσο με την διαπροσωπική αρετή της δικαιοσύνης όσο και με την αρετή της ανθρωπιάς. (Ruch, & Proyer, 2015; Ruch, Gander, Wagner, & Giuliani, 2021).

Πίνακας 1: «Κατηγοριοποίηση Αρετών Εν Δράση»

Σοφία	Κουράγιο	Ανθρωπιά	Δικαιοσύνη	Εγκράτεια	Υπέρβαση
Δημιουργικότητα	Γενναιότητα	Αγάπη	Ομαδικότητα	Συγχώρεση	Εκτίμηση της ομορφιάς
Περιέργεια	Επιμονή	Καλοσύνη	Αμεροληψία	Ταπεινοφροσύνη	Ευγνωμοσύνη
Κριτική σκέψη	Ειλικρίνεια	Κοινωνική νοημοσύνη	Ηγεσία	Σύνεση	Ελπίδα
Αγάπη για μάθηση	Ζέση			Αυτοέλεγχος	Χιούμορ
Προοπτική					Πνευματικότητα

2.2. Η θεωρία PERMA

Ο Seligman (2011) εισήγαγε την θεωρία PERMA, της οποίας το ακρωνύμιο αποτελεί την σύνθεση των πτυχών που προβλέπουν την ευζωία ή αλλιώς το ευ ζην. Δηλαδή, όταν ο άνθρωπος κατακτήσει όλες τις προτεινόμενες πτυχές, επιτυγχάνει την ψυχική άνθηση και υψηλό επίπεδο ευημερίας (Πεζηρκιανίδης, 2020). Πιο συγκεκριμένα, οι πτυχές αυτές είναι τα θετικά συναισθήματα (positive emotions), η δέσμευση (engagement), οι θετικές σχέσεις (relationships), το νόημα ζωής (meaning of life) και τα επιτεύγματα (accomplishments). Τα θετικά συναισθήματα αφορούν την συναισθηματική διάσταση του ευ ζην, έτσι ώστε, όσο περισσότερο τα βιώνει το άτομο τόσο πιο ανθεκτικό γίνεται απέναντι στις αντιξοότητες που προκύπτουν (Garland et al., 2010) και ευνοεί τόσο την σωματική όσο και την ψυχολογική του ευημερία (Fredrickson et al., 2008). Η δέσμευση έχει να κάνει με την ενασχόληση με έργα που «γεμίζουν» ψυχικά το άτομο καθώς διοχετεύει σε αυτά την ενέργεια αλλά και τον χρόνο του (Bryce & Haworth, 2002). Οι θετικές σχέσεις αντικατοπτρίζουν την κοινωνική διάσταση του ευ ζην και αναφέρονται στις υποστηρικτικές και ποιοτικές ανθρώπινες σχέσεις από τις οποίες το άτομο νιώθει ικανοποίηση και ασφάλεια (Sternberg & Kaufman, 2011). Ακόμη ένα στοιχείο της θεωρίας PERMA, είναι το νόημα που δίνει ο καθένας στην ζωή του αλλά και στα μικρά πράγματα της καθημερινότητας (Πεζηρκιανίδης, 2020) και τέλος τα επιτεύγματα, αφορούν την κατάκτηση καθημερινών αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς και το αίσθημα ικανοποίησης που προέρχεται από αυτήν (Πεζηρκιανίδης, 2020). Παρότι έχουν διαμορφωθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με το τι είναι και από τι αποτελείται το ευ ζην,

μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί αλλά και να μετρηθεί μία τόσο πολυδιάστατη και υποκειμενική έννοια (Thomas, 2009).

Αρκετές έρευνες έχουν αναδείξει την σχέση μεταξύ των δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα και του ευ ζην, όπως αυτό περιγράφεται από την θεωρία PERMA (Goodman, Disabato, Kashdan, Kauffman, 2017; Park, Peterson, Seligman, 2004; Wagner, Gander, Proyer, Ruch, 2019). Σύμφωνα με τους Wagner et al. (2019), κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία συσχετίζεται με τουλάχιστον 1 από τις 5 συνιστώσες της θεωρίας. Ενδεικτικά, η αγάπη, η ελπίδα, η ευγνωμοσύνη, η περιέργεια και η ζέση είναι τα στοιχεία που φαίνεται να έχουν υψηλότερη συσχέτιση με το ευ ζην (Park, Peterson, Seligman, 2004; Πεζηρκιανίδης, 2020).

2.3. Η ηγεσία

Η ηγεσία ως δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα, κατατάσσεται στη διαπροσωπική αρετή της δικαιοσύνης και ορίζεται ως ένας συνδυασμός γνωστικών και ιδιοσυγκρασιακών χαρακτηριστικών, ο οποίος ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να επηρεάζει και να βοηθάει τους άλλους, κατευθύνοντας τους προς τη συλλογική επιτυχία (Avolio & Gardner, 2005; Seligman & Peterson, 2004). Ακόμη, συνδυάζει δεξιότητες και χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στα άτομα να κατευθύνονται μέσα στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και να παίρνουν «σωστές» αποφάσεις (Harms, Spain, & Hannah, 2011). Οι ηγέτες που κατέχουν αυτό το στοιχείο, διακρίνονται από μια σειρά χαρακτηριστικών όπως η ενσυναίσθηση, η λήψη δίκαιων αποφάσεων, η υποστήριξη των άλλων και ταυτόχρονα λειτουργούν ως πρότυπα (Ruch et al., 2018). Παράλληλα, συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος όπου τα άτομα αισθάνονται ασφάλεια και υποστήριξη, βοηθώντας στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη (Bass & Riggio, 2006). Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι η ηγεσία συνδυάζεται συχνά και με άλλα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα όπως η προοπτική, η κοινωνική νοημοσύνη, η ταπεινότητα, η γενναιότητα και η ειλικρίνεια, που εξυπηρετούν στην ολιστική ανάπτυξη ενός ηγέτη (Gentry, Cullen & Altman, 2016; Sosik, Chun, Ete, Arenas & Scherer, 2018). Επίσης, η ηγεσία έχει συνδεθεί με την ευζωία καθώς οι ηγέτες βιώνουν συχνά υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και

αυτοπραγμάτωσης, βοηθώντας ταυτόχρονα στην ψυχολογική ευημερία της υπόλοιπης ομάδας (Peterson et al., 2008). Βέβαια η ηγεσία, δεν αφορά μόνο όσους κατέχουν υψηλές θέσεις εξουσίας αλλά και αυτούς που παρουσιάζουν ηγετικές ικανότητες και λειτουργούν ως ανεπίσημοι ηγέτες στα πλαίσια μίας ομάδας. Αυτά τα άτομα, βοηθούν στην ευημερία του περιβάλλοντος και στην αντιμετώπιση προβλημάτων (Bass, 1990).

Σύμφωνα με τον Sternberg (2005) και την θεωρία του σχετικά με την χαρισματική ηγεσία (WICS: A model of giftedness in leadership), η ηγετική ικανότητα προκύπτει από τον συνδυασμό της σοφίας, την νοημοσύνης και της δημιουργικότητας (Wisdom, Intelligence, Creativity Synthesized). Η σοφία επιτρέπει στους ηγέτες να λαμβάνουν ηθικές αποφάσεις που έχουν ως απώτερο σκοπό το συλλογικό καλό, η νοημοσύνη συμβάλλει στην ανάλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και την πρόβλεψη των πιθανών εκβάσεων τους και τέλος, η δημιουργικότητα τους δίνει την δυνατότητα να βρίσκουν πρωτότυπες λύσεις στα προβλήματα. Ο Sternberg υποστηρίζει ότι η χαρισματική ηγεσία απαιτεί από το άτομο την ικανότητα να εξισορροπεί τα προσωπικά του συμφέροντα, τα συμφέροντα των άλλων και τις ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες, εφαρμόζοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες του με τρόπο που να ωφελεί όλους τους ενδιαφερόμενους. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που εστιάζουν στην ακαδημαϊκή νοημοσύνη, το συγκεκριμένο μοντέλο καταδεικνύει ότι δεν φτάνει απλά η υψηλή νοητική ικανότητα για να είναι κάποιος χαρισματικός ως προς την ηγεσία. Επιπρόσθετα, αποκλείει την άποψη ότι αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό, καθώς οι τρεις διαστάσεις της θεωρίας αποτελούν δεξιότητες που μπορούν να καλλιεργηθούν. Τέλος, υπογραμμίζεται ότι η ηγεσία δεν είναι ένα στατικό σύνολο χαρακτηριστικών αλλά μια δυναμική αλληλεπίδραση γνωστικών και ηθικών διαστάσεων (Sternberg, 2005).

2.4. Η σιωπηρή γνώση

Σύμφωνα με τον Polanyi (1959), υπάρχουν δύο είδη γνώσης, η έκδηλη ή ρητή (explicit) και η σιωπηρή ή άρρητη (tacit). Η έκδηλη γνώση κατακτιέται μέσα από τυπικές διαδικασίες μάθησης και μπορεί εύκολα να εκφραστεί μέσα από αριθμούς, σύμβολα και λέξεις. Αντίθετα, η σιωπηρή γνώση είναι προσωπική καθώς διαμορφώνεται κυρίως μέσω βιωματικών εμπειριών, γεγονός που την καθιστά δύσκολη για να διατυπωθεί με

σαφήνεια και, κατά συνέπεια, δύσκολη στην επικοινωνία (Hill & von Ende, 1994). Η σιωπηρή γνώση αποτελείται από δύο υποκατηγορίες: 1) την εστιασμένη συνειδητότητα, δηλαδή την γνώση που αφορά το φαινόμενο στο οποίο εστιάζει το άτομο, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί κάποια προσωπική του δεξιότητα, και 2) την επικουρική συνειδητότητα, δηλαδή τις δραστηριότητες που δεν αφορούν το φαινόμενο που εστιάζουμε και λαμβάνουν χώρα παράλληλα με την χρήση προσωπικών δεξιοτήτων ή γνώσεων (Φουτσιτζή, 2017). Ο Polanyi διατύπωσε τα πιθανά χαρακτηριστικά της σιωπηρής γνώσης, αναφέροντας ότι δεν καθορίζεται με σαφήνεια, είναι προσωπική, δυναμική, χαρακτηρίζεται από πρόθεση καθώς έχει μία καθοδηγητική ιδιότητα, δεν έχει κριτική διάσταση και είναι υποκειμενική σε σφάλματα (βλ. Sanders, 1988). Σύμφωνα με τον Sternberg (1998), η συγκεκριμένη γνώση είναι ένας σχεδιασμός συνθήκης – δράσης. Αποτελεί την γνώση που καθορίζει τα άτομα σε λιγότερο και περισσότερο επιτυχημένα στον επαγγελματικό τομέα και κατακτιέται μέσα από τις καθημερινές δραστηριότητες, συχνά χωρίς το άτομο να έχει πλήρη συνειδητότητα για το τι μαθαίνει (Sternberg et al., 2000; Wagner & Sternberg, 1985). Εντός του εργασιακού πλαισίου, η γνώση του πώς κάποιος διαχειρίζεται τον χρόνο, τις υποχρεώσεις του, αλλά και τους άλλους, αποτελούν μορφές σιωπηρής γνώσης (Matthew & Sternberg, 2007). Παράλληλα, θεωρείται σημαντική και για την προσωπική ανάπτυξη σε πραγματικές συνθήκες (Argyris, 1999).

Ο Sternberg οργάνωσε την ανθρώπινη νοημοσύνη γύρω από τρεις διαστάσεις, την αναλυτική, την δημιουργική και την πρακτική, συγκροτώντας με αυτόν τον τρόπο την τριαρχική θεωρία της νοημοσύνης (triarchic theory of intelligence) (Sternberg, 1985, 2005). Αυτές συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να υπάρξει η «ευφυής συμπεριφορά» ενός ατόμου (Φουτσιτζή, 2017). Πιο συγκεκριμένα, η αναλυτική νοημοσύνη αφορά τις νοητικές διεργασίες της ανάλυσης και σύγκρισης δεδομένων καθώς και της αξιολόγησης και του εντοπισμού των προβλημάτων, χρησιμοποιώντας λογικά επιχειρήματά και κανόνες. Το συγκεκριμένο είδος νοημοσύνης, βασίζεται σε επιστημονικές αλήθειες, νόμους και άλλα αντικειμενικά στοιχεία (βλ. Ntontoulou, 2021). Όσον αφορά την δημιουργική νοημοσύνη, αυτή αντικατοπτρίζεται στον πρωτότυπο τρόπο σκέψης και επίλυσης προβλημάτων. Οι άνθρωποι με έντονη δημιουργικότητα χαρακτηρίζονται για την φαντασία και την καινοτομία τους (Sternberg & Grigorenko, 2002). Τέλος, η πρακτική νοημοσύνη εμπίπτει στην

ικανότητα διαχείρισης της γνώσης που προκύπτει από καθημερινές εμπειρίες, με αποτέλεσμα το άτομο να μαθαίνει μέσα από αυτές (βλ. Φουτσιτζή, 2017). Η διαμόρφωση ή η επιλογή του κατάλληλου περιβάλλοντος για την επίτευξη στόχων, αποτελεί επίσης μία από τις ικανότητες που στελεχώνουν την πρακτική νοημοσύνη (βλ. Φουτσιτζή, 2017). Αυτό το είδος νοημοσύνης συνδέεται επίσης και με την κατάκτηση και την χρήση της σιωπηρής γνώσης (Sternberg, Wagner, & Okagaki, 1993). Σύμφωνα με την τριαρχική θεωρία, η κατάκτηση της σιωπηρής γνώσης προκύπτει μέσα από τρεις γνωστικές διαδικασίες, την επιλεκτική κωδικοποίηση, τον επιλεκτικό συνδυασμό και την επιλεκτική σύγκριση των πληροφοριών (Sternberg, 2005). Η επιλεκτική κωδικοποίηση αφορά την εστίαση σε πληροφορίες που είναι σχετικές με τους προσωπικούς στόχους του κάθε ατόμου, ο επιλεκτικός συνδυασμός έχει να κάνει με τον συνδυασμό των παραπάνω πληροφοριών προκειμένου να δημιουργηθεί ένα μοτίβο με νόημα και τέλος, η επιλεκτική σύγκριση αφορά την σύγκριση του μοτίβου που δημιουργήθηκε από τις προηγούμενες διεργασίες, με την σιωπηρή γνώση που κατέχει ήδη το άτομο (Sternberg, 2005). Έτσι λοιπόν, όταν η απόκτηση της σιωπηρής γνώσης μέσα από τις προηγούμενες εμπειρίες, είναι αποτελεσματική και μπορεί να εφαρμοστεί κατάλληλα στις νέες καταστάσεις, ενισχύεται η επίλυση των πρακτικών προβλημάτων (βλ. Φουτσιτζή, 2017).

Ακόμη μία σημαντική θεωρία, είναι αυτήν της επιτυχημένης νοημοσύνης (successful intelligence) του Sternberg και των συνεργατών του (Sternberg, 1998; Sternberg et al., 2000). Σύμφωνα με αυτήν, όταν οι πτυχές της τριαρχικής θεωρίας της νοημοσύνης συνεργάζονται αποτελεσματικά, προκύπτει η επιτυχημένη νοημοσύνη (βλ. Ντόντουλος, 2021), η οποία εξυπηρετεί στην επίτευξη των σημαντικών στόχων που θέτει ο κάθε άνθρωπος (Sternberg, 1998). Η σιωπηρή γνώση ως μία έκφανση της πρακτικής νοημοσύνης, αποτελεί την ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί την επιτυχημένη νοημοσύνη προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς που θέτει. Ακόμη, χαρακτηρίζεται από τρία γνωρίσματα που αφορούν την δομή της, τις συνθήκες απόκτησης της, καθώς και τις συνθήκες χρήσης της (Sternberg, Wagner, Williams, & Horvath, 1995). Πρώτον, είναι διαδικαστική δηλαδή εξηγείται ως «γνωρίζω πως», σε αντίθεση με την έκδηλη γνώση που εξηγείται ως «γνωρίζω ότι» (Anderson, 1985), επομένως συνδέεται με την δράση και άρα αφορά το τι πρέπει να κάνει κάποιος σε συγκεκριμένες περιστάσεις (βλ. Φουτσιτζή, 2017). Δεύτερον, όσο υψηλότερος είναι ο

στόχος που θέτουν τα άτομα τόσο περισσότερο βασίζονται στην γνώση τους και τόσο πιο χρήσιμη είναι η συγκεκριμένη γνώση (Sternberg et al., 1995). Τέλος, η κατάκτηση της σιωπηρής γνώσης δεν στηρίζεται στην βοήθεια που μπορεί να παίρνουν τα άτομα από άλλους ή από μέσα που βοηθούν στην μαθησιακή διαδικασία, αλλά απαιτεί προσωπική προσπάθεια (Sternberg et al., 1995).

Με το βιβλίο «Creating Company» οι Nonaka και Takeuchi (1995), εισήγαγαν την οργανωσιακή θεωρία, η οποία επικεντρώνεται στους τρόπους με τους οποίους λειτουργούν, αναπτύσσονται και προσαρμόζονται οι οργανισμοί. Υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να αξιοποιούν τις δυναμικές διαδικασίες μάθησης και την δημιουργία νέας γνώσης, οι οποίες προκύπτουν μέσα από την συνεχή αλληλεπίδραση της ρητής και της άρρητης γνώσης και ενισχύονται με την βοήθεια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας. Ειδικότερα, θεωρούν την σιωπηρή γνώση ως βασικό στοιχείο της θεωρίας και την αντιμετωπίζουν ως ισοδύναμη με την τεχνογνωσία, καθώς υφίσταται μόνο μέσω της χρήσης της και δεν μπορεί να αποδοθεί μέσω κανόνων (Nonaka & Takeuchi, 1995; βλ. Φουτσιτζί, 2017). Επιπλέον, αποτελεί το θεμέλιο της δημιουργικότητας και της καινοτομίας εντός των οργανισμών (Nonaka & Takeuchi, 1995). Τέλος, οι οργανισμοί που καταφέρνουν να χρησιμοποιούν την σιωπηρή γνώση των μελών τους, παρουσιάζουν υψηλότερες πιθανότητες να παραμείνουν ανθεκτικοί σε δυσκολίες, οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη προσαρμοστικότητα και μακροπρόθεσμη επιτυχία (Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.5. Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης

Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης και η σιωπηρή γνώση αυτή καθαυτή, είναι δύο αλληλένδετες αλλά διακριτές έννοιες. Ενώ η ίδια η γνώση είναι εσωτερική και προσωπική, ο διαμοιρασμός της απαιτεί συνεργασία και πρόθεση για κοινοποίηση, ώστε να γίνει κατανοητή και αξιοποιήσιμη από άλλους. Συνήθως οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις είναι η βασική μέθοδος μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1996; Sweeney, 1996). Ορισμένες φορές μπορεί ο διαμοιρασμός της να είναι επίσημος, όπως για παράδειγμα στις συνεντεύξεις, και άλλες φορές ανεπίσημος, όπως στα κοινωνικά δίκτυα (Marquardt, 1996). Ανεξαρτήτως του τρόπου με τον οποίο μεταδίδεται ωστόσο, η πρόθεση και η ικανότητα των ατόμων να την μοιραστούν αποτελεί καθοριστικό στοιχείο της διαδικασίας (Foos et al., 2006). Διάφορες

καθιερωμένες θεωρίες, παρέχουν πλαίσια για την καλύτερη κατανόηση του διαμοιρασμού της.

Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία (Nonaka & Takeuchi, 1995) η σιωπηρή γνώση ορίζεται ως η γνώση που αναμένει την μετατροπή της σε έκδηλη. Αυτή η προσέγγιση έρχεται σε αντίθεση τόσο με την ορθολογική θεωρία, η οποία την θεωρεί ως αποτέλεσμα της εσωτερικής αναγωγικής μεθόδου (βλ. Ntontoulos, 2021), όσο και με μία από τις βασικές παραμέτρους της έννοιας, που αφορά την αδυναμία μετατροπής της και της λεκτικής διατύπωσής της (Tsoukas, 2003). Σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, διαμορφώθηκε και το μοντέλο «SECI» ή αλλιώς «Knowledge Spiral», το οποίο περιγράφει πώς δημιουργείται η νέα γνώση μέσα από την αλληλεπίδραση της σιωπηρής και της έκδηλης γνώσης. Το ακρωνύμιο SECI απαρτίζεται από τις έννοιες α) κοινωνικοποίηση (socialization), β) εξωτερίκευση (externalization), γ) συνδυασμός (combination) και δ) εσωτερίκευση (internalization). Το μοντέλο αυτό ακολουθεί μία σπειροειδή πορεία στην οποία υπάρχει συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ειδών γνώσης (βλ. Ntontoulos, 2021). Στο στάδιο της κοινωνικοποίησης τα άτομα μεταδίδουν την σιωπηρή τους γνώση μέσω κοινών εμπειριών και άμεσης διαπροσωπικής επικοινωνίας. Στο αμέσως επόμενο στάδιο της εξωτερίκευσης, πραγματοποιείται η μεταφορά της σιωπηρής γνώσης σε έκδηλη μέσω του διαλόγου, αφού πλέον μπορεί να διατυπωθεί. Στην συνέχεια, στο στάδιο του συνδυασμού, γίνεται σύνθεση των ρητών γνώσεων από διάφορες πηγές, και τέλος, στο στάδιο της εσωτερίκευσης, η ρητή γνώση που δημιουργήθηκε μέσω αυτής της σπειροειδούς πορείας, μετατρέπεται πάλι σε άρρητη μέσω της πρακτικής και του αναστοχασμού. Μέσω αυτού του μοντέλου, αναδεικνύεται η κοινωνική φύση τόσο της σιωπηρής γνώσης, όσο και της μετατροπής της σε ρητή, κυρίως στο στάδιο της κοινωνικοποίησης όπου πραγματοποιούνται οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις και η συλλογική μάθηση, οι οποίες διευκολύνουν τον διαμοιρασμό της.

Μία ακόμη θεωρία, που αναφέρεται στο πως μπορεί να καταστεί δυνατός ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης είναι αυτή του Polanyi (1966), ο οποίος υποστηρίζει ότι αυτό το είδος γνώσης δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μεταδοθεί πλήρως απλά μέσω της τυπικής επικοινωνίας. Προκειμένου να μεταβιβαστεί, προϋποθέτει την επίγνωση του ατόμου ότι την κατέχει και μετά την εύρεση κάποιου τρόπου για να την μεταδώσει. Συνήθως, αυτή η διαδικασία βασίζεται στην

παρατήρηση, στην μίμηση και στην πρακτική εξάσκηση. Ακόμη, ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η εμπιστοσύνη και η αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των ατόμων, καθώς ένα κοινό πλαίσιο μπορεί να διευκολύνει σημαντικά στην μεταφορά τέτοιων γνώσεων. Το μοντέλο που διατύπωσε ο Polanyi, υπογραμμίζει την σημασία που έχει η αλληλεπίδραση, η καθοδήγηση και η βιωματική πρακτική στην διαδικασία αυτή, τόσο στο επαγγελματικό όσο και στο ακαδημαϊκό περιβάλλον (Polanyi, 1966).

2.6. Σκοπός και στόχοι της ανασκόπησης

Η σιωπηρή γνώση ως πολύτιμη αλλά και παράλληλα δυσδιάκριτη γνώση, μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη τόσο σε ατομικό, όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Η ηγεσία, ως δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα έρχεται να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα και την ομαλότητα των ομάδων. Ο σκοπός λοιπόν, της παρούσας ανασκόπησης είναι η διερεύνηση των πιθανών σχέσεων μεταξύ της σιωπηρής γνώσης, του διαμοιρασμού της και της ηγεσίας. Μέσα από την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων, θα γίνει προσπάθεια κατανόησης των πιθανών μηχανισμών, μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει την σιωπηρή γνώση και την μετάδοσή της αλλά και αντιστρόφως, τόσο στο επαγγελματικό όσο και στο ακαδημαϊκό περιβάλλον. Ο εντοπισμός και η κατανόηση των συγκεκριμένων σχέσεων, καθώς και των μηχανισμών που τις διέπει, θα μπορούσε να οδηγήσει στην αξιοποίησή τους στο πλαίσιο παρεμβάσεων για την βελτίωση της συνεργασίας, της καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας εντός των ομάδων.

Μεθοδολογία

3.1. Πρωτόκολλο και στρατηγική αναζήτησης

Για την υλοποίηση της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης, χρησιμοποιήθηκε το πρωτόκολλο πραγματοποίησης συστηματικών ανασκοπήσεων PRISMA 2020 (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and MetaAnalysis). Τα δεδομένα αντλήθηκαν αποκλειστικά μέσω της πλατφόρμας Scopus, μέχρι τον Νοέμβριο του 2024, χωρίς να τεθούν χρονολογικά όρια και οι λέξεις κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν {Tacit knowledge} & {Leadership}. Συνολικά εντοπίστηκαν 276 αποτελέσματα, τα οποία ωστόσο μειώθηκαν μετά την εφαρμογή των κριτηρίων ένταξης και αποκλεισμού.

3.2. Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού

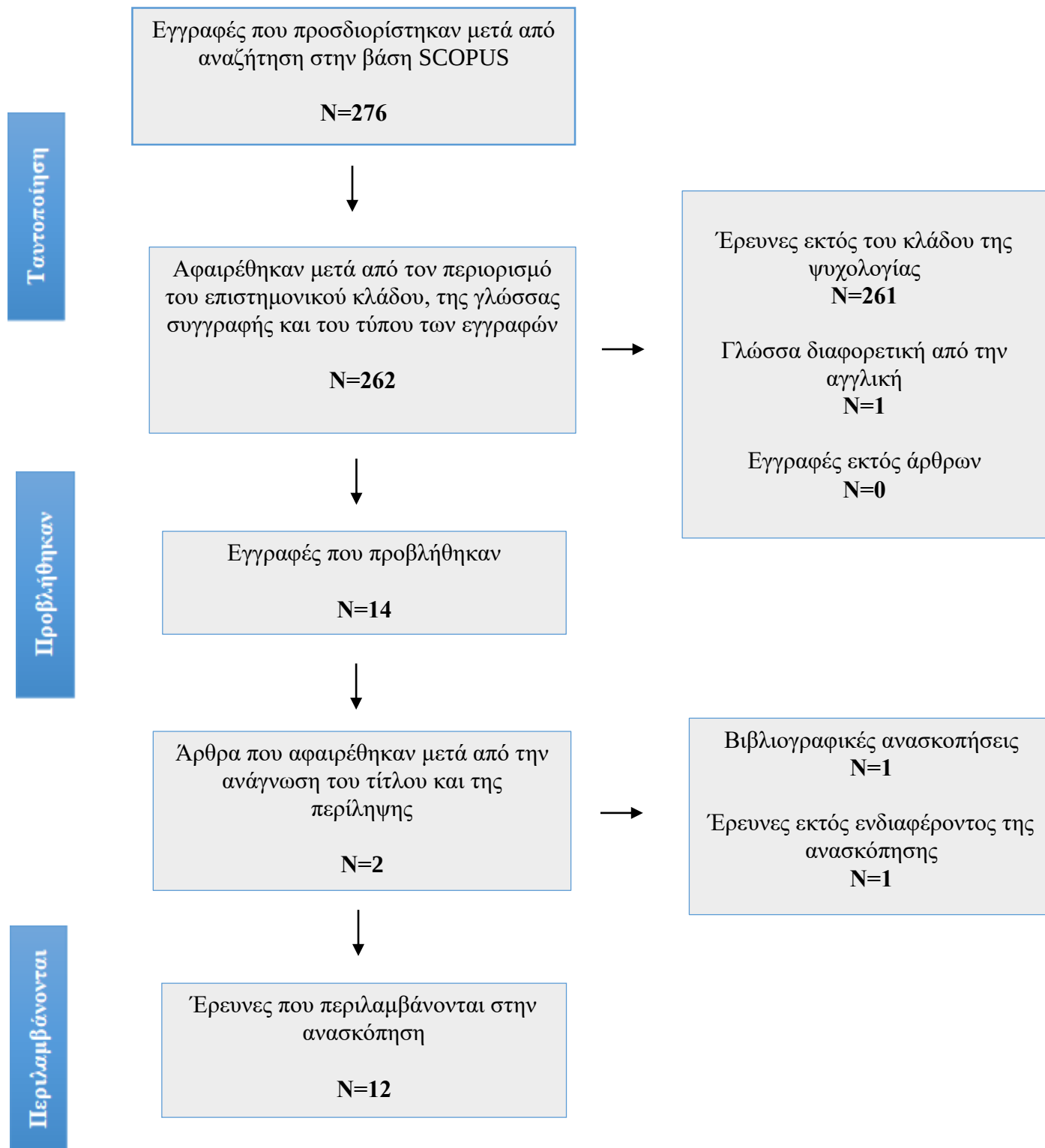
Με την εφαρμογή του πρώτου τριπλού περιορισμού που τέθηκε απορρίφθηκαν 262 εγγραφές και οι κατάλληλες για ένταξη ήταν πλέον 14. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια ένταξης αφορούσαν εγγραφές που ανήκουν στον κλάδο της ψυχολογίας, στις οποίες η γλώσσα συγγραφής είναι η αγγλική και των οποίων το είδος της μελέτης είναι επιστημονικό άρθρο. Από την εφαρμογή του κριτηρίου του επιστημονικού κλάδου αφαιρέθηκαν 261 εγγραφές, από την εφαρμογή του κριτηρίου της γλώσσας συγγραφής αφαιρέθηκε 1 εγγραφή και από την εφαρμογή του κριτηρίου του είδους της μελέτης δεν αφαιρέθηκε καμία. Στην συνέχεια, προστέθηκαν μερικά κριτήρια ακόμη που κρίθηκαν σκόπιμα για την εξυπηρέτηση του σκοπού της ανασκόπησης. Αυτά αφορούσαν τον τύπο της έρευνας, καθώς εξαιρέθηκαν βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις και εγγραφές που ήταν εκτός ενδιαφέροντος της ανασκόπησης. Σημαντικό είναι να σημειωθεί πως δεν τέθηκε χρονικό περιθώριο στην αναζήτηση. Έτσι, πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση των 14 εγγραφών με βάση τον τίτλο και την περίληψη τους, με γνώμονα τα κριτήρια που προαναφέρθηκαν. Μέσω της αξιολόγησης αφαιρέθηκαν 2 εγγραφές, με αποτέλεσμα το τελικό υλικό προς επεξεργασία να αποτελείται από 12 άρθρα.

Ακολουθεί το διάγραμμα ροής της αναζήτησης καθώς και τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν, τα οποία οργανώθηκαν με τρόπο ώστε να εξυπηρετείται ο στόχος της

παρούσας εργασίας. Η ανάλυση των ευρημάτων γίνεται με βάση τις θεωρίες που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο της ανασκόπησης.



PRISMA 2020 Flow Diagram



Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ροής της συστηματικής ανασκόπησης με θέμα:
«Η σχέση σιωπηρής γνώσης και ηγεσίας»

4. Αποτελέσματα

Στο τρίτο κεφάλαιο της έρευνας, θα αναλυθούν τα άρθρα που συλλέχθηκαν σε μία προσπάθεια συγκέντρωσης πληροφοριών σχετικά με τις πιθανές σχέσεις μεταξύ της σιωπηρής γνώσης, του διαμοιρασμού της και της ηγεσίας, ως δυνατού στοιχείου του χαρακτήρα, καθώς και όλων των μεταβλητών που μπορεί να διέπουν διαμεσολαβητικά αυτές τις σχέσεις. Προκειμένου να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της μελέτης, πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός των άρθρων σε δύο κατηγορίες: (α) σε αυτά που αφορούν την σιωπηρή γνώση και την ηγεσία, και (β) σε αυτά που αφορούν τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης και την ηγεσία.

4.1. Η σιωπηρή γνώση και η ηγεσία

Σύμφωνα με τις θεωρίες των Polanyi (1959), Sternberg (1998, 2000), Nonaka & Takeuchi (1995), η σιωπηρή γνώση αποτελεί ένα φαινόμενο με πολλές διαστάσεις. Δεν μπορεί να αποδοθεί αποκλειστικά στην εμπειρία που αποκτούν τα άτομα στο πέρασμα του χρόνου, καθώς διαμορφώνεται και μέσα από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και την προσωπική πρακτική. Τόσο στο ακαδημαϊκό όσο και στο επαγγελματικό πλαίσιο, αυτό το είδος γνώσης έχει ιδιαίτερη σημασία ιδίως όταν συνδυάζεται με το δυνατό στοιχείο της ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες δεν λειτουργούν απλώς ως διαχειριστές της κουλτούρας αλλά και ως διαμορφωτές της, που υποστηρίζουν την χρήση της σιωπηρής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Στο πρώτο άρθρο που μελετήθηκε, οι Choukhno et al. (2016) εξέτασαν την σχέση μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών, των ικανοτήτων καθοδήγησης και των αξιών που σχετίζονται με την σοφία. Συνολικά 306 μανάτζερς που συμμετείχαν σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας έδωσαν συνεντεύξεις σχετικά με τις εμπειρίες που είχαν από την αλληλεπίδραση με ηγετικά πρόσωπα και τις συμπεριφορές αυτών, που τους βοήθησαν να εξελιχθούν προσωπικά. Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ανοιχτών ερωτήσεων καθώς και η ποιοτική ανάλυση περιεχομένου, ώστε να διερευνηθούν οι αντιλήψεις τους σχετικά με τις αξίες και τις συμπεριφορές που θεωρούσαν ότι ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τόσο σε επαγγελματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι συμπεριφορές που σχετίστηκαν με την καθοδήγηση, καλλιεργούν αξίες όπως η ενσυναίσθηση, η επικοινωνία, η ισότιμη αντιμετώπιση και η ανατροφοδότηση,

οι οποίες αποτελούν κομμάτι της σοφίας. Με αυτόν τον τρόπο, η καθοδήγηση μετατρέπεται σε ένα πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση του οργανωσιακού πλαισίου. Ακόμη, αυτές οι δεξιότητες μπορούν να βοηθήσουν τα άτομα να ενεργοποιήσουν την σιωπηρή τους γνώση και να την μετατρέψουν σε πρακτική σοφία. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι πολλές φορές στις απαντήσεις που έδιναν οι συμμετέχοντες, περιγράφονταν ικανότητες που αντικατόπτριζαν την χρήση της σιωπηρής γνώσης, όπως η δημιουργία εμπιστοσύνης στο περιβάλλον, η ενεργή ακρόαση καθώς και οι ευκαιρίες για διάλογο. Επιπλέον, οι ηγέτες που μέσα από την εκπαίδευση στην καθοδήγηση υιοθέτησαν αναπτυξιακές συμπεριφορές μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν με μεγαλύτερη ευκολία την σιωπηρή τους γνώση για να λάβουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις ακόμη και σε περιβάλλοντα που λειτουργούσαν απρόβλεπτα και εντός των οποίων δεν υπήρχε η πολυτέλεια του χρόνου.

Σε άλλη έρευνα, οι Hedlund et al. (2003) διερεύνησαν την σημασία της σιωπηρής γνώσης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο στρατιωτικό πλαίσιο διεξάγοντας μία μελέτη μεικτής μεθόδου (ποσοτική και ποιοτική). Οι ερευνητές ανέπτυξαν το ερωτηματολόγιο «Tacit Knowledge for Military Leaders» (TKLM) παίρνοντας συνεντεύξεις από στρατιωτικούς προκειμένου να εντοπίσουν τους τύπους εμπειρικής γνώσης. Στην συνέχεια χορήγησαν αυτό το ερωτηματολόγιο σε 562 στρατιωτικούς ηγέτες, οι οποίοι ανήκαν σε 3 διαφορετικές βαθμίδες: α) τον λόχο, β) την διμοιρία και γ) το τάγμα, ώστε να αξιολογήσουν την σιωπηρή τους γνώση. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν, συγκρίθηκαν με αξιολογήσεις από ανωτέρους, ομότιμους και υφιστάμενους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι υψηλές επιδόσεις στο ερωτηματολόγιο συσχετίζονται θετικά με τις αξιολογήσεις για την αποτελεσματική ηγεσία σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας. Παράλληλα σε σχέση με άλλους παράγοντες, όπως η γενική λεκτική ικανότητα και η γνώση διοίκησης σε πολιτικά περιβάλλοντα, η σιωπηρή γνώση αποδείχθηκε ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, παρά τις προσδοκίες που υπήρχαν σχετικά με την βαρύτητα της εμπειρίας (μετρημένη σε προϋπηρεσία) για την σιωπηρή γνώση και την ηγετική αποτελεσματικότητα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εμπειρία δεν συσχετίστηκε σημαντικά με καμία από τις δύο. Τέλος, σε κάθε στρατιωτικό επίπεδο η σιωπηρή γνώση φάνηκε να αφορά διαφορετικές δεξιότητες, όπως για παράδειγμα στην διμοιρία αφορούσε την

δημιουργία εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους, στον λόγο την ανάπτυξη δεξιοτήτων για την συνεργασία με άλλους διοικητές και στο τάγμα την διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών.

Αντίστοιχα σε στρατιωτικό πλαίσιο, η μελέτη των Boyce et al. (2008) πραγματεύεται το πώς η τεχνολογία μπορεί βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν την άρρητη γνώση τους προκειμένου να μπορούν να την χρησιμοποιήσουν σε περίπλοκες συνθήκες. Οι ερευνητές πραγματοποίησαν ένα ελεγχόμενο πείραμα στο οποίο συμμετείχαν 127 φοιτητές στρατιωτικής αεροπορίας, οι οποίοι χωρίστηκαν σε 3 ομάδες, σε κάθε μία από τις οποίες χορηγήθηκε διαφορετικό εκπαιδευτικό περιβάλλον στο οποίο έγιναν τρεις συζητήσεις που αφορούσαν ένα σενάριο τρομοκρατικής επίθεσης. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ομάδα εργάστηκε σε περιβάλλον παραδοσιακής διδασκαλίας με έναν αξιωματικό, η δεύτερη εργάστηκε σε βασική διαδικτυακή διδασκαλία χωρίς ωστόσο να υπάρχει τεχνολογική υποστήριξη και η τρίτη εργάστηκε σε διαδικτυακή διδασκαλία παράλληλα με τεχνολογική υποστήριξη βασισμένη στην σημασιολογική ανάλυση. Αυτή η τεχνολογική υποστήριξη, αφορούσε αυτόματες παρεμβάσεις ειδικών καθώς και πρόσβαση σε ηλεκτρονική βιβλιοθήκη. Προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα έγιναν αξιολογήσεις πριν την διδασκαλία σχετικά με την απόδοση της σιωπηρής γνώσης, την μεταγνώση και τον προσανατολισμό προς τον μαθησιακό στόχο καθώς και μετά την διδασκαλία σχετικά με την ικανοποίηση από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση των γνώσεων, την απόδοση της σιωπηρής γνώσης, την χρήση της ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης και την συμμετοχή στην συζήτηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων στην απόκτηση σιωπηρής γνώσης ωστόσο στην ομάδα όπου χρησιμοποιήθηκε η τεχνολογική υποστήριξη, σημειώθηκε καλύτερη κατανόηση των «ακατάλληλων» ηγετικών συμπεριφορών σε δύσκολες καταστάσεις, γεγονός που υποδηλώνει την χρήση σιωπηρής γνώσης. Μέσα από τις αξιολογήσεις που δόθηκαν από τους φοιτητές φαίνεται ότι η παραδοσιακή διδασκαλία, πρόσωπο με πρόσωπο, τους ικανοποίησε περισσότερο ως προς την εκπαίδευση ενώ η διδασκαλία με την βοήθεια την τεχνολογίας τους ώθησε να συμμετέχουν περισσότερο στις συζητήσεις.

Η τελευταία έρευνα αυτής της υπο-ενότητας, πραγματοποιήθηκε από τον Chan (2007) και εξέτασε τις ηγετικές ικανότητες χαρισματικών μαθητών και την σχέση που έχουν αυτές με την συναισθηματική νοημοσύνη και την νοημοσύνη της επιτυχίας. Συνολικά

498 μαθητές ηλικίας 7 έως 18 ετών, οι οποίοι συμμετείχαν σε προγράμματα για χαρισματικούς μαθητές, επιλέχθηκαν από τα σχολεία τους με βάση την ακαδημαϊκή τους επίδοση ή άλλα ταλέντα για να πάρουν μέρος στην μελέτη. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν 3 διαφορετικά ερωτηματολόγια για να συλλέξουν δεδομένα: α) το Roets Rating Scale for Leadership (RRSL-15) για την ηγεσία, β) το Emotional Intelligence Scale (EIS-12) για την συναισθηματική νοημοσύνη και γ) το Successful Intelligence Questionnaire (SIQ-36) που αξιολογεί την επιτυχημένη νοημοσύνη μέσω της αναλυτικής, της δημιουργικής και της πρακτικής ικανότητας. Η ποσοτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε ανέδειξε την πρακτική νοημοσύνη, η οποία σχετίζεται άμεσα με την σιωπηρή γνώση, καθώς και την ικανότητα διαχείρισης συναισθημάτων ως τους πιο σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη τριών (3) βασικών ηγετικών ικανοτήτων: α) της αυτο-αποτελεσματικότητας, β) της ευελιξίας και γ) της στοχοθεσίας. Επίσης, οι μαθητές που κατέγραψαν υψηλότερα επίπεδα πρακτικής νοημοσύνης και συναισθηματικής διαχείρισης παρουσίαζαν πιο ανεπτυγμένες ηγετικές δεξιότητες. Ενδιαφέρον είναι και το εύρημα που θέλει τα κορίτσια να έχουν καλύτερες κοινωνικές δεξιότητες και πρακτικές ικανότητες ενώ τα αγόρια να έχουν υψηλότερη αυτοπεποίθηση στην ηγεσία τους. Όσον αφορά τις επιδόσεις τους στην νοημοσύνη της επιτυχίας, σημειώθηκαν υψηλές τιμές για την πρακτική και την αναλυτική νοημοσύνη αλλά όχι για την δημιουργική, γεγονός που οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι μαθητές ήταν καλύτεροι στο να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους προκειμένου να λύσουν το εκάστοτε πρόβλημα, παρά να βρίσκουν κάποια καινοτόμα λύση για αυτό. Επομένως, η ηγεσία δεν χρειάζεται απλώς ακαδημαϊκή νοημοσύνη για να είναι αποτελεσματική, αλλά απαιτεί την ενσωμάτωση και της σιωπηρής γνώσης, η οποία ενσωματώνει πρακτικές, κοινωνικές και συναισθηματικές ικανότητες.

Συμπερασματικά, οι παραπάνω έρευνες καταδεικνύουν ότι η σιωπηρή γνώση έχει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και στην χρήση των ηγετικών ικανοτήτων, είτε άμεσα, είτε έμμεσα, μέσω της διαμεσολάβησης διάφορων παραγόντων. Η δημιουργία ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος με έντονο το αίσθημα εμπιστοσύνης, οι ευκαιρίες ανέλιξης και η λήψη αποφάσεων υπό απαιτητικές καταστάσεις αποτελούν συνθήκες όπου αναδεικνύεται η βαρύτητα που έχει η σιωπηρή γνώση στην ηγεσία. Ακόμη, όταν η ηγεσία βασίζεται στην άρρητη γνώση αποδεικνύεται αποτελεσματική

σε διαφορετικά περιβάλλοντα όπως ο χώρος εργασίας (Choukhno et al.; 2016, Hedlund et al.; 2003) και ο ακαδημαϊκός χώρος (Boyce et al., 2008; Chan, 2007).

Πίνακας 2. Σιωπηρή γνώση και Ηγεσία

ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ	ΧΩΡΑ	ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝ ΑΣ	ΣΥΜ/ΝΤΕΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ	ΕΥΡΗΜΑΤΑ	ΣΥΜΠΕΡΑΜ ΑΤΑ
Choukhno, J., Klarin, M., & Kosyaeva, T. (2016). Shift from education to development: Leaders and coaches in search of shared wisdom. <i>International Journal of Cognitive Research in Science Engineering and Education</i> , 4(2), 23–29. https://doi.org/10.5937/ijcrsee1602023c	Ρωσία, Ουκρανία, Γαλλία.	Ποιοτική έρευνα	28 group προγραμμάτων ανάπτυξης ηγεσίας, αποτελούμενα από 306 managers, από διάφορους εργασιακούς κλάδους.	Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου	Ποιοτική ανάλυση περιεχομένου.	1. Η καθοδήγηση (coaching) βοηθά στην ενεργοποίηση και την εφαρμογή της σιωπηρής γνώσης των ηγετών.	Η καθοδήγηση (coaching) βοηθά τους ηγέτες να αναστοχαστούν πάνω στις εμπειρίες τους και τους δίνει τη δυνατότητα να εφαρμόσουν την σιωπηρή τους γνώση, για να βελτιώσουν την λήψη αποφάσεων και

							τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων.
Boyce, L. A., LaVoie, N., Streeter, L. A., Lochbaum, K. E., & Psotka, J. (2008). Technology as a tool for leadership development: Effectiveness of automated Web-Based systems in facilitating tacit knowledge acquisition. <i>Military Psychology</i> , 20(4), 271–288. https://doi.org/10.1080/08995600802345220	Η.Π.Α.	Ελεγχόμενη πειραματική έρευνα	127 προπτυχιακοί δόκιμοι από την Ακαδημία της Πολεμικής Αεροπορίας των ΗΠΑ	1. Αξιολογήσεις πριν την συζήτηση σχετικά με την απόδοση της σιωπηρής γνώσης, την μεταγνώση και τον προσανατολισμό προς τον μαθησιακό στόχο.	Post Hoc Tukey Tests μέσω ανάλυσης διακύμανσης One-Way ANOVA, Ανάλυση συσχέτισης (Correlation analysis).	1. Δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των 3 συνθηκών μάθησης σε σχέση με την απόκτηση σιωπηρής γνώσης ($F(2, 104) = 0.71$, n.s.). 2. Οι δόκιμοι που συμμετείχαν στις αίθουσες προηγμένης τεχνολογίας	Η σιωπηρή γνώση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής ηγεσίας, κυρίως για την επίλυση ασαφών και σύνθετων προβλημάτων.

				2. Αξιολογήσει ς μετά τη συζήτηση που αξιολογούσα ν την ικανοποίηση από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση των γνώσεων, την απόδοση της σιωπηρής γνώσης, την χρήση της		επέδειξαν υψηλότερη σιωπηρή γνώση για την ακαταλληλότητα των πιο «κακών» απαντήσεων ($F(2, 124) = 8.60, p < .001$).	
--	--	--	--	--	--	--	--

				ηλεκτρονική ς βιβλιοθήκης και την συμμετοχή στην συζήτηση.			
Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: understanding the practical intelligence of military leaders. <i>The Leadership Quarterly</i> , 14(2), 117–140. https://doi.org/10.1016/s1048-9843(03)00006-7	Η.Π.Α.	Έρευνα μεικτής μεθόδου (ποιοτική και ποσοτική).	562 ηγέτες σε επίπεδο διμοιρίας, λόχου και τάγματος.	1. Tacit Knowledge for Military Leaders (TKML) Inventory, 2. Tacit Knowledge Inventory for Managers (TKIM),	Ανάλυση διάκρισης (Discriminant Analysis), Ανάλυση συσχέτισης (Correlation Analysis), Ιεραρχική παλινδρόμηση	1. Η σιωπηρή γνώση συσχετίστηκε σημαντικά με την αξιολόγηση της ηγετικής αποτελεσματικότητας και στα 3 επίπεδα (Διμοιρία $r = .17$, Λόχος $r =$	Η σιωπηρή γνώση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της στρατιωτικής ηγεσίας σε διάφορα επίπεδα διοίκησης και μπορεί να

				3. Concept Mastery Test (CMT), 4. Leadership Effectiveness Survey (LES).	(Hierarchical Regression).	.18, Τάγματος $r = .46$).	προβλέψει την επιτυχία της.
Chan, D. W. (2007). Leadership competencies among Chinese gifted students in Hong Kong: The connection with emotional intelligence and successful intelligence. <i>Roeper Review</i> , 29(3), 183–189. https://doi.org/10.1080/02783190709554407	Χόνγκ Κόνγκ, Κίνα	Εμπειρική ή ποσοτική μελέτη	498 μαθητές από δημοτικά και γυμνάσια/λύκεια, ηλικίας 7-18 ετών, που είχαν προταθεί ως χαρισματικοί από τα	Ερωτηματολόγιο σχετικά με την αξιολόγηση ικανοτήτων ηγεσίας, την αξιολόγηση συναισθηματικής νοημοσύνης	Αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Multiple linear regression analysis), Πολυμεταβλητή	1. Οι πρακτικές ικανότητες ήταν οι ισχυρότεροι προβλεπτικοί παράγοντες για τις ηγετικές ικανότητες ($r = 0.63$ έως 0.72 , $p < 0.001$).	Οι πρακτικές ικανότητες, στις οποίες ανήκει και η σιωπηρή γνώση καθώς και η διαχείριση των συναισθημάτων είναι σημαντικές για την ανάπτυξη

			σχολεία τους.	και την αξιολόγηση αναλυτικών, δημιουργικών και πρακτικών ικανοτήτων	ανάλυση διακύμανσης MANOVA, Ανάλυση διακύμανσης ANOVA.		ηγετικών ικανοτήτων στους χαρισματικούς μαθητές.
--	--	--	------------------	--	---	--	--

4.2. Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης και η ηγεσία

Ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμος για την ηγεσία, καθώς μέσω αυτού γίνεται δυνατή η μετάδοση σημαντικών εμπειρικών γνώσεων που δεν κωδικοποιούνται με ευκολία (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1966). Μέσω διαδικασιών όπως οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και η πρακτική, καθίσταται εφικτή η μετάδοση της και μπορεί να ενσωματωθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα, ιδιαίτερα όταν υποστηρίζεται ενεργά από την ηγεσία (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Στην έρευνα τους, οι Liu et al. (2014) εξέτασαν την διαδικασία θεσμοθέτησης της διαχείρισης συγκρούσεων σε 34 θυγατρικές μίας μη κερδοσκοπικής εταιρίας, υλοποιώντας μία διαχρονική μελέτη περίπτωσης που διήρκεσε συνολικά 12 έτη. Οι ερευνητές θέλησαν να κατανοήσουν τον ρόλο 3 βασικών κοινωνικών παραγόντων: α) της ηγεσίας, β) των κοινωνικών δικτύων και γ) της διαδικασίας νοηματοδότησης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε 4 κύκλους συλλογής, μέσα από συνεντεύξεις, δεδομένα αρχείου και ετήσιες εκθέσεις από τους προέδρους των θυγατρικών εταιριών. Οι συμμετέχοντες, εκτός από τους προέδρους των θυγατρικών, ήταν οι συντονιστές διαχείρισης συγκρούσεων και οι υπάλληλοι. Διαπιστώθηκε ότι η σιωπηρή γνώση, που αφορά την κατά βάση εμπειρική επίλυση συγκρούσεων, διαχέεται κυρίως μέσω της ηγεσίας και των κοινωνικών δικτύων. Οι πιο πετυχημένες περιπτώσεις θεσμοθέτησης καταγράφηκαν όταν οι ηγέτες διέθεταν μακροχρόνια παρουσία και ενίσχυαν τα κοινωνικά δίκτυα. Η ηγεσία κατείχε πρωταρχικό ρόλο στην ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης, κυρίως μέσω ανεπίσημων συζητήσεων και χρήσης μεταφορών, βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να κατανοήσουν καλύτερα και να αποδεχτούν τις νέες πρακτικές. Τελικά, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα πως προκειμένου να είναι επιτυχημένη η θεσμοθέτηση της διαχείρισης συγκρούσεων, είναι απαραίτητη η ηγεσία που είναι ικανή να μετατρέψει την σιωπηρή γνώση σε οργανωσιακή κουλτούρα.

Μία άλλη εμπειρική μελέτη των Pu et al. (2022), διερευνά την σχέση της επιχειρηματικής ηγεσίας και του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης των εργαζομένων σε ανερχόμενες (startup) εταιρίες καθώς και τον ρόλο της συναισθηματικής δέσμευσης και των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης σε αυτήν. Η συλλογή δεδομένων έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου που αφορούσε τις τέσσερις

προαναφερθείσες παραμέτρους και το οποίο απαντήθηκε από 485 εργαζομένους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η επιχειρηματική ηγεσία επηρεάζει θετικά τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης των ατόμων, καθώς και την συναισθηματική δέσμευση, η οποία κατέχει διαμεσολαβητικό ρόλο σε αυτήν την σχέση. Παράλληλα οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης ενισχύουν την θετική επίδραση της ηγεσίας τόσο στην μετάδοση της σιωπηρής γνώσης όσο και στην συναισθηματική δέσμευση. Διαμορφώνοντας περιβάλλοντα όπου δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους για να εξελιχθούν επαγγελματικά, προσφέρεται ένα επιπλέον κίνητρο για να μοιραστούν την προσωπική τους γνώση.

Οι ίδιοι ερευνητές ασχολήθηκαν ξανά σε άλλη έρευνα με την επιχειρηματική ηγεσία και συγκεκριμένα με την σχέση της με την επιχειρηματική απόδοση των ανερχόμενων εταιριών, μέσω της διαμεσολάβησης του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης και της εργασιακής ενσωμάτωσης και των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης (Pu et al., 2022). Οι συμμετέχοντες ήταν 376 εργαζόμενοι σε ανερχόμενες εταιρίες με διάρκεια λειτουργίας έως 5 χρόνια. Συμπλήρωσαν διαδικτυακά ένα ερωτηματολόγιο για τις τέσσερις προαναφερθείσες μεταβλητές, έτσι ώστε να συλλεχθούν δεδομένα για την εμπειρική μελέτη. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η επιχειρηματική ηγεσία επηρεάζει θετικά την επιχειρηματική απόδοση αυτών των εταιριών και ταυτόχρονα τόσο ο διαμοιρασμός της σιωπηρής γνώσης των εργαζομένων όσο και η εργασιακή ενσωμάτωση τους διαμεσολαβούν σημαντικά σε αυτήν την σχέση. Οι ηγέτες που ενθαρρύνουν την μετάδοση των προσωπικών γνώσεων αυξάνουν την εργασιακή δέσμευση, η οποία με την σειρά της βελτιώνει την επιχειρηματική απόδοση. Ακόμη, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης λειτουργούν ως θετικός επιδραστικός παράγοντας της ηγεσίας, καθώς προσφέρουν κίνητρα στα άτομα για να μοιράζονται την τεχνογνωσία τους. Επίσης, η ηγεσία που προωθεί την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης εξυπηρετεί στην ύπαρξη τόσο δημιουργικότητας όσο και καινοτομίας, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την απόδοση των εταιριών. Τέλος, σημαντική θεωρείται και η δημιουργία ενός κλίματος που υπάρχει εμπιστοσύνη και κάνει τα άτομα να αισθάνονται ότι μπορούν συνεργαστούν χωρίς ανασφάλειες.

Στην εμπειρική μελέτη τους οι Shao et al. (2012) ασχολήθηκαν με την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (Enterprise Resource Planning systems ή αλλιώς ERP systems)

με την διαμεσολάβηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της μετάδοσης γνώσεων. Οι συμμετέχοντες ανήκαν σε 75 οργανισμούς και χωριζόταν σε 2 ομάδες, όπου η πρώτη αποτελούνταν από 88 διευθυντές πληροφοριακών συστημάτων και η δεύτερη από 343 χρήστες συστημάτων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων και συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε την μετασχηματιστική ηγεσία, την οργανωτική κουλτούρα, την μετάδοση γνώσεων και την επιτυχία του ERP. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η κουλτούρα του οργανισμού έχει πολύ σημαντικό ρόλο στην μετάδοση της γνώσης. Πιο συγκεκριμένα, η ομαδική και ορθολογική κουλτούρα ενισχύουν τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης καθώς προάγουν την συνεργασία και την επικοινωνία εντός της ομάδας. Ωστόσο για να υπάρξουν αυτά τα 2 είδη κουλτούρας, είναι απαραίτητη η ηγεσία που βοηθάει στην δημιουργία της αίσθησης του ανήκειν, στην καθοδήγηση των ατόμων προς την σύνδεση της προσωπικής τους επιτυχίας με την επιτυχία της ομάδας καθώς και στην ενθάρρυνση της καινοτομίας και της ανοιχτής σκέψης. Ακόμη, οι ερευνητές τονίζουν πως η σιωπηρή γνώση επηρεάζει έμμεσα την οργανωτική επιτυχία καθώς πρέπει πρώτα να μετατραπεί σε ρητή για να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά. Η μελέτη καταλήγει πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεση σχέση με την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης εντός των ομάδων αλλά και με την επιτυχία του ERP, καθώς μπορεί να διαμορφώσει το κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη αυτών των δύο συνθηκών.

Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξαν και οι Shi et al. (2023), οι οποίοι διερεύνησαν την σχέση της γνώσης διακυβέρνησης (governance knowledge) και της επιτυχίας των έργων, δίνοντας έμφαση στην διαμεσολαβητική επίδραση του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης και της ομαδικής ηγεσίας. Σε αυτήν την εμπειρική έρευνα συμμετείχαν 367 εργαζόμενοι από 11 οργανισμούς πληροφορικής, οι οποίοι συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο σχετικά με την διαχείριση της γνώσης, την αποτελεσματική ηγεσία της ομάδας, την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης και την επιτυχία των έργων. Η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν έδειξε ότι η γνώση διακυβέρνησης έχει θετική επίδραση στην επιτυχία των έργων και η ανταλλαγή σιωπηρής γνώσης μεταξύ των ατόμων της ομάδας την ενισχύει ακόμη παραπάνω. Όσον αφορά την αποτελεσματική ηγεσία της ομάδας, αυτήν ενδυναμώνει την σχέση της γνώσης διακυβέρνησης και του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης, βοηθώντας στην επίτευξη των επιθυμητών έργων. Οι ηγέτες που καταφέρνουν να προωθούν την

συνεργασία και την εμπιστοσύνη εντός της ομάδας, παρέχουν κίνητρα, δείχνουν την ανάλογη αναγνώριση στις προσπάθειες των ατόμων, δημιουργούν ευκαιρίες για μάθηση μέσω άτυπων διαδικασιών και τέλος, μπορούν να διαχειριστούν την γνώση διακυβέρνησης, οδηγούν στην μετάδοση της σιωπηρής γνώσης. Η ηγεσία λοιπόν, δεν είναι απλά ένας τυπικός μηχανισμός για την επίβλεψη του έργου, αλλά λειτουργεί ως διευκολυντής του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης.

Η επόμενη μελέτη που θα αναλυθεί είναι αυτή των Lin et al. (2020), οι οποίοι εξέτασαν την σχέση της υπεύθυνης ηγεσίας και του διαμοιρασμού της γνώσης καθώς και τις επιπτώσεις αυτών στην επαγγελματική απόδοση των ατόμων. Συνολικά 512 εργαζόμενοι σε τράπεζες και εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, με συγκεκριμένες θέσεις που απαιτούσαν την χρήση σιωπηρής γνώσης, όπως πωλητές και τραπεζικοί αναλυτές, συμμετείχαν στην έρευνα. Για την συλλογή δεδομένων χορηγήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε την υπεύθυνη ηγεσία, την μετάδοση γνώσεων, την εργασιακή δέσμευση, τις πρωτοβουλίες για βοήθεια καθώς και την απόδοση στην εργασία. Τα αποτελέσματα αυτής της εμπειρικής μελέτης έδειξαν ότι τόσο η υπεύθυνη ηγεσία όσο και ο διαμοιρασμός της γνώσης επηρεάζουν θετικά την εργασιακή δέσμευση καθώς και τις πρωτοβουλίες παροχής βοήθειας στους συναδέλφους. Οι ηγέτες που προωθούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ενθαρρύνουν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων, συνεισφέρουν στην προώθηση του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης, διευκολύνοντας την συνεργασία και την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι εργαζόμενοι που εμπιστεύονται τον ηγέτη, είναι πολύ πιο πιθανό να μεταδώσουν την προσωπική, άδηλη γνώση τους καθώς θεωρούν ότι η προσπάθεια τους εκτιμάται και παράλληλα η παρακίνηση τους ως προς την εργασιακή δέσμευση, ενισχύει την διάθεση τους να επενδύσουν στην μετάδοσή της. Επίσης, ενδιαφέρον είναι το εύρημα που δεν αναδεικνύει την προϋπηρεσία ως παράγοντα που επηρεάζει την πρόθεση των ατόμων να μεταδώσουν τις γνώσεις τους, κάτι που σημαίνει ότι η διάθεση για συνεργασία μπορεί να παραμείνει σταθερή ανεξαρτήτως προϋπηρεσίας.

Αντίστοιχα αποτελέσματα σημείωσαν σε διαφορετική μελέτη οι Shao et al. (2016), οι οποίοι διερεύνησαν την επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης στο πλαίσιο εκμάθησης επιχειρησιακών συστημάτων. Με τον όρο χαρισματική ηγεσία, οι ερευνητές αναφέρονται στο είδος ηγεσίας όπου τα άτομα σέβονται και θαυμάζουν το άτομο ηγετικής θέσης και υιοθετούν όραμα του. το

Συνολικά συμμετείχαν σε αυτήν 117 εργαζόμενοι από 20 παραρτήματα μίας εταιρίας, η οποία εφάρμοσε ένα εξάμηνο πρόγραμμα επιχειρησιακού λογισμικού. Προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα χορηγήθηκε στα άτομα ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε την χαρισματική ηγεσία, το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας, την μετάδοση σιωπηρής γνώσης και τα εγγενή κίνητρα. Αυτή η εμπειρική μελέτη έδειξε πως η χαρισματική ηγεσία έχει κεντρικό ρόλο στην διαμόρφωση ενός κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται άνετα να μοιραστούν τις σκέψεις και τις ιδέες τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην καινοτομία και στην εξέλιξη. Παράλληλα φαίνεται πως το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας σχετίζεται άμεσα με τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης, επιβεβαιώνοντας πως το αίσθημα εμπιστοσύνης παρακινεί τους ανθρώπους μίας ομάδας να διαμοιραστούν την προσωπική τους γνώση. Επίσης, στην σχέση της χαρισματικής ηγεσίας και των εγγενών κινήτρων, τα οποία καθορίζουν το επίπεδο προσπάθειας καθώς και τις συμπεριφορές μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης, μεσολαβεί πλήρως το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας.

Στην τελευταία έρευνα αυτής της υποενότητας, οι Obrenovic et al. (2020), ασχολήθηκαν με την σχέση του αλτρουισμού και του διαμοιρασμού της σιωπηρής γνώσης καθώς και την διαμεσολαβητική επίδραση της πρόθεσης για μετάδοση και των υποκειμενικών κανόνων σε αυτήν. Στην εμπειρική μελέτη συμμετείχαν συνολικά 288 εργαζόμενοι σε εταιρίες τεχνολογίας στους οποίους μοιράστηκε ένα ερωτηματολόγιο που αφορούσε τις τέσσερις μεταβλητές που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο αλτρουισμός, ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας, έχει καθοριστική σημασία για την πρόθεση μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης αλλά και για την μετάδοσή της, αυτήν καθ' αυτήν. Μάλιστα τα αλτρουιστικά άτομα φαίνεται να απολαμβάνουν αυτήν την διαδικασία χωρίς να αισθάνονται τον κίνδυνο του ανταγωνισμού. Όσον αφορά τον ρόλο της ηγεσίας, καλλιεργώντας κοινωνικούς δεσμούς αλλά και εμπιστοσύνη διαφαίνεται ότι οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να μοιράζονται την προσωπική τους γνώση. Παράλληλα, όταν οι ηγέτες διαμορφώνουν την αντίληψη ότι η ανταλλαγή γνώσεων εντός της ομάδας είναι επιθυμητή τότε και τα άτομα αυτής θα συμμορφωθούν περισσότερο με αυτόν τον υποκειμενικό κανόνα. Τέλος, δημιουργώντας ένα περιβάλλον οργανωσιακής κουλτούρας, ασφάλειας, χωρίς φόβο για κριτική και ενσωματώνοντας αλτρουιστικές συμπεριφορές, οι ηγέτες

καταλήγουν να υποστηρίζουν ακόμη περισσότερο τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης.

Η μετάδοση της σιωπηρής γνώσης, επομένως, ως διαδικασία που βασίζεται πρωτίστως στην αλληλεπίδραση επηρεάζεται καθοριστικά από την ηγεσία, η οποία λειτουργεί ως βασικός παράγοντας στην δημιουργία εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο εκάστοτε περιβάλλον. Τα άτομα που αναλαμβάνουν ηγετικούς ρόλους και διαθέτουν συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορούν να ενισχύσουν ευκολότερα την ψυχολογική ασφάλεια, να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία αλλά και να διαμορφώσουν κουλτούρες μάθησης και ανταλλαγής γνώσεων (Lin et al., 2020; Obrenovic et al., 2020; Pu et al., 2022; Shao et al., 2012; Shao et al., 2016; Shi et al., 2023). Συνεπώς, διαφαίνεται ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς ένας παράγοντας που διευκολύνει τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης αλλά αποτελεί τον καταλύτη που μπορεί να μετατρέψει αυτήν την γνώση σε οργανωσιακή επιτυχία.

Πίνακας 3. Διαμοιρασμός σιωπηρής γνώσης και Ηγεσία

ΠΑΡΑΠΟΜΠΗ	ΧΩΡ Α	ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥ ΝΑΣ	ΣΥΜ/ΝΤΕΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ	ΕΥΡΗΜΑΤ Α	ΣΥΜΠΕΡΑΜΕ ΑΤΑ
Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. a. S., & Anwar, F. (2020). The Enjoyment of Knowledge Sharing: Impact of Altruism on Tacit Knowledge-Sharing Behavior. <i>Frontiers in Psychology, 11</i> . https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496	Κροα τία	Εμπειρι κή ποσοτικ ή έρευνα	288 εργαζόμενοι σε εταιρίες τεχνολογίας.	Ερωτηματολό γιο με 7-βαθμη κλίμακα Likert σχετικά με την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης, την πρόθεση για μετάδοση γνώσης, τους υποκειμενικού ς (συλλογικούς) κανόνες και	Επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων μέσω SEM (Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων), Ανάλυση διαδρομών μέσω SEM, Μέθοδος Bootstrap.	1. Υπάρχει άμεσος αντίκτυπος μεταξύ αλτρουισμού και πρόθεσης για μετάδοση της γνώσης (β = 0.619, $p <$ 0.001). 2. Η πρόθεση μετάδοσης έχει θετική επίδραση στην	Η ηγεσία που προάγει τον αλτρουισμό, την πρόθεση μετάδοσης γνώσεων και τους υποκειμενικούς, συλλογικούς κανόνες ενισχύει σημαντικά την μετάδοση σιωπηρής γνώσης μεταξύ

				τον αλτρουισμό.		μετάδοση σιωπηρής γνώσης ($\beta =$ 0.411, $p <$ 0.001). 3. Οι υποκειμενικοί κανόνες έχουν θετική αλλά ασθενής επίδραση στην μετάδοση σιωπηρής γνώσης ($\beta =$ 0.272, $p <$ 0.001).	των εργαζομένων.
Lin, C., Huang, H., & Huang, T. Y. (2020). The effects of	Ταιβ άν	Εμπειρι κή	512 εργαζόμενοι	Ερωτηματολό γιο με 5-βαθμη	Έλεγχος δομικού μοντέλου μέσω	1. Η υπεύθυνη	Η υπεύθυνη ηγεσία και η

responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. <i>Personnel Review</i> , 49(9), 1879–1896. https://doi.org/10.1108/pr-12-2018-0527		ποσοτική έρευνα	πλήρους απασχόλησης από επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και τράπεζες.	κλίμακα Likert σχετικά με την υπεύθυνη ηγεσία, την μετάδοση γνώσεων, την δέσμευση στην εργασία, τις πρωτοβουλίες βοήθειας και την απόδοση στην εργασία.	SEM, Moderated Regression Analysis.	ηγεσία και η μετάδοση γνώσεων σχετίζονται σημαντικά με την εργασιακή δέσμευση με τους συντελεστές 0,23 ($p < 0,01$) και 0,35 ($p < 0,01$), αντίστοιχα. 2. Η υπεύθυνη ηγεσία και η μετάδοση γνώσεων	μετάδοση γνώσης, ιδιαίτερα της σιωπηρής, αλληλοσυμπληρώνονται βελτιώνοντας τη συνεργασία, την καινοτομία και τα οργανωτικά αποτελέσματα στο εργασιακό πλαίσιο.
---	--	-----------------	---	---	-------------------------------------	---	--

						συνδέονται θετικά με τις πρωτοβουλίες βοήθειας με συντελεστές 0,14 ($p < 0,01$) και 0,56 ($p < 0,01$), αντίστοιχα.	
Pu, B., Sang, W., Yang, J., Ji, S., & Tang, Z. (2022). The Effect of entrepreneurial leadership on Employees' tacit knowledge sharing in Start-Ups: A Moderated Mediation model. <i>Psychology Research and Behavior Management, Volume 15</i> , 137–149.	Κίνα	Εμπειρική ποσοτική ή έρευνα	485 εργαζόμενοι από 62 νεοσύστατες επιχειρήσεις στην Κίνα.	Ερωτηματολόγιο με 7-βαθμη κλίμακα Likert, σχετικά με την επιχειρηματική ηγεσία, την μετάδοση σιωπηρής	Ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης (Hierarchical regression analysis), Moderated Mediation Analysis	1. Η επιχειρηματική ή ηγεσία συσχετίστηκε σημαντικά και θετικά με την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης ($r =$	Η επιχειρηματική ηγεσία έχει καθοριστικό ρόλο στην προώθηση της μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης των

https://doi.org/10.2147/prbm.s347523				γνώσης, την συναισθηματική ή δέσμευση και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.	χρησιμοποιώντας την μέθοδο Bootstrap.	0.484, $p < 0.01$).	εργαζομένων στις νεοσύστατες επιχειρήσεις, γεγονός που βελτιώνει την επίδοσή τους.
Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. <i>Behaviour and Information Technology</i> , 36(2), 194–208. https://doi.org/10.1080/0144929x.2016.1221461	Κίνα	Εμπειρική ποσοτική ή έρευνα	117 εργαζόμενοι από 20 παραρτήματα της Beidahuang Corporation, οι οποίοι συμμετείχαν στην εξάμηνη εφαρμογή	Ερωτηματολόγιο με 7-βαθμη κλίμακα Likert, σχετικά με την χαρισματική ηγεσία, το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας, την μετάδοση σιωπηρής	Ανάλυση μερικών ελάχιστων τετραγώνων (Partial Least Squares) μέσω SEM, Μέθοδος Bootstrap, Sobel Test.	1. Η χαρισματική ηγεσία έχει θετική και σημαντική σχέση με το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας ($\beta = 0.371$, $p < 0.01$).	Η χαρισματική ηγεσία ενισχύει έμμεσα την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης, προωθώντας ένα κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας και ανάπτυξης των

			του NC, ενός επιχειρησιακού λογισμικού.	γνώσης και τα εγγενή κίνητρα.		2. Τα εγγενή κίνητρα επηρεάζουν θετικά την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης ($\beta = 0.270, p < 0.01$). 3. Το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας σχετίζεται θετικά με την μετάδοση σιωπηρής γνώσης ($\beta = 0.395, p < 0.01$).	εγγενών κινήτρων.
--	--	--	---	-------------------------------	--	--	-------------------

						4. Η χαρισματική ηγεσία έχει έμμεση επίδραση στην μετάδοση της σιωπηρής γνώσης.	
Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. <i>Computers in Human Behavior</i> , 28(6), 2400–2413.	Κίνα	Εμπειρική ποσοτική ή έρευνα	Η μελέτη περιλάμβανε 2 ομάδες συμμετεχόντων από 75 οργανισμούς. Η 1 ^η ομάδα αποτελούνταν από 88	Ερωτηματολόγιο με 5-βαθμη κλίμακα Likert σχετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, την οργανωτική κουλτούρα, την μετάδοση	Ανάλυση μερικών ελάχιστων τετραγώνων (Partial Least Squares) μέσω SEM, Μέθοδος Bootstrap.	1. Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται με την μετάδοση σιωπηρής γνώσης μέσω της ομαδικής κουλτούρας	Οι ηγέτες που ακολουθούν το μετασχηματιστικό πρότυπο, μέσω της συμπεριφοράς και της επιρροής τους, έχουν σημαντικό ρόλο στην

https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011			διευθυντές πληροφοριακών συστημάτων (IS Executives) και η 2 ^η ομάδα από 343 χρήστες ERP (Προγραμματισμός επιχειρηματικών πόρων).	γνώσεων και την επιτυχία του ERP.		(Group culture) και της ορθολογικής κουλτούρας (Rational culture), με στατιστική σημαντικότητα $p < 0,01$.	καλλιέργεια μιας ομαδικής και ορθολογικής κουλτούρας σε έναν οργανισμό. Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που ευνοεί την μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης.
Pu, B., Ji, S., Sang, W., & Tang, Z. (2022). Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial	Κίνα	Εμπειρική ποσοτική	376 εργαζόμενοι σε start-up	Ερωτηματολόγια με 7-βαθμη	SEM (Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων),	1. Η επιχειρηματική ή ηγεσία	Η επιχειρηματική ηγεσία

Performance in Start-Ups: A Moderated serial mediation model. <i>Frontiers in Psychology</i> , 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831555		ή έρευνα	εταιρίες που είχαν διάρκεια λειτουργίας έως 5 χρόνια.	κλίμακα Likert για την επιχειρηματική ή ηγεσία, την μετάδοση σιωπηρής γνώσης, την εργασιακή ενσωμάτωση, και τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.	Ιεραρχική παλινδρόμηση(Hierarchical regression).	συσχετίζεται θετικά με την μετάδοση σιωπηρής γνώσης ($r = 0.541$, $p < 0.001$). 2. Η επιχειρηματική ή ηγεσία συνδέεται θετικά με την μετάδοση σιωπηρής γνώσης ($\beta = 0.821$, $p < 0.001$).	επηρεάζει θετικά την μετάδοση σιωπηρής γνώσης των εργαζομένων, προωθώντας τη συναισθηματική δέσμευση και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.
--	--	----------	---	--	--	--	--

Shi, W., & Xie, Y. (2023). From knowledge to success: understanding the crucial role of governance, tacit knowledge sharing, and team leadership in project outcomes. <i>Current Psychology</i> , 43(9), 8219–8229. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04994-3	Κίνα	Εμπειρική ποσοτική έρευνα	367 εργαζόμενοι από 11 οργανισμούς πληροφορικής.	Ερωτηματολόγιο σχετικά με την διαχείριση της γνώσης (Governance knowledge), την αποτελεσματική ή ηγεσία ομάδας (Effective team leadership), την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης (Tacit knowledge sharing) και την επιτυχία	Ανάλυση συσχετίσεων (Correlation analysis), SEM (Μοντέλα Δομικών Εξισώσεων).	1. Η μετάδοση σιωπηρής γνώσης συσχετίζεται θετικά και σημαντικά με την αποτελεσματική ηγεσία ομάδας ($r = 0.304$). 2. Η επιτυχία των έργων συσχετίζεται θετικά και σημαντικά τόσο με την μετάδοση της	Η αποτελεσματική ηγεσία επηρεάζει την ενίσχυσή της μετάδοσης της σιωπηρής γνώσης, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την επιτυχία των έργων.
---	------	---------------------------	--	---	--	--	--

				των έργων (Project success).		σιωπηρής γνώσης ($r = 0.342$) όσο και με την αποτελεσματική ηγεσία ομάδας ($r = 0.301$).	
Liu, L. A., Inlow, L., & Feng, J. B. (2014). Institutionalizing sustainable conflict management in organizations: leaders, networks, and sensemaking. <i>Conflict Resolution Quarterly</i> , 32(2), 155–176. https://doi.org/10.1002/crq.2110	Κίνα	Διαχρονική μελέτη περίπτωσης	34 θυγατρικές μονάδες του μη-κερδοσκοπικού οργανισμού.	1. Δομημένες συνεντεύξεις σε διάστημα 12 χρόνων 2. Δεδομένα αρχείου (π.χ. αλλαγές στην ηγεσία), 3. Ετήσιες εκθέσεις από τους	Ανάλυση συσχετίσεων (Correlation analysis), Συσταδοποίηση (Cluster analysis), Ανάλυση διακύμανσης ANOVA, Z-Test.	1. Οι θυγατρικές με ισχυρή ηγεσία και εδραιωμένα κοινωνικά δίκτυα επιδεικνύουν υψηλότερο βαθμό θεσμοθέτησης	Οι ηγέτες βοηθούν στην προώθηση της εμπιστοσύνης, στην οικοδόμηση κοινωνικών δικτύων και στην νοηματοδότηση, επιτρέποντας

				προέδρους των θυγατρικών εταιρειών, σχετικά με την αποτελεσματικ ότητας του οργανισμού και δεδομένα για την διαχείριση των συγκρούσεων.		και μεγαλύτερη αποτελεσματι κότητα στην ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης στις πρακτικές διαχείρισης συγκρούσεων και σε άλλες επιχειρησιακέ ς διαδικασίες.	την αποτελεσματική θεσμοθέτηση των πρακτικών διαχείρισης συγκρούσεων εντός των οργανισμών για την ενίσχυση της συνεργασίας και της επιχειρησιακής αποτελεσματικό τητας.
--	--	--	--	---	--	---	--

Συμπεράσματα & Συζήτηση

Η γνώση δεν αποτελεί απλώς ένα συσσωρευμένο όγκο πληροφοριών αλλά μία δυναμική διαδικασία που αναδύεται μέσα από τις εμπειρίες, τις αλληλεπιδράσεις και την σκέψη. Η σιωπηρή γνώση, ως ένα αόρατο νήμα που διαπερνά τις πράξεις των ανθρώπων αποτελεί τρόπο προσαρμογής και κατανόησης του κόσμου που μας περιβάλλει. Στο εκάστοτε περιβάλλον που βρισκόμαστε μία σειρά δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα μπορούν να αποβούν ιδιαίτερα χρήσιμα τόσο για προσωπικούς όσο και για συλλογικούς σκοπούς. Πιο συγκεκριμένα η ηγεσία, η οποία δεν περιορίζεται απλώς στην πρακτική εφαρμογή της αλλά επεκτείνεται και ως ένα τέτοιου είδους χαρακτηριστικό, δίνει στα άτομα την ικανότητα να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να δημιουργούν νόημα εντός των πλαισίων όπου βρίσκονται κάθε φορά.

Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης ήταν να εντοπιστούν οι πιθανές σχέσεις της σιωπηρής γνώσης, του διαμοιρασμού της και της ηγεσίας μέσα από την ανάλυση επιλεγμένων άρθρων, τα οποία χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες για την καλύτερη κατανόηση των διαφορών που μπορεί να υπάρχουν στην σχέση σιωπηρής γνώσης / ηγεσίας και διαμοιρασμού σιωπηρής γνώσης / ηγεσίας. Το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιήθηκαν αυτές οι έρευνες ήταν κατά βάση το επαγγελματικό, ωστόσο υπήρξαν και ορισμένες που διεξήχθησαν σε ακαδημαϊκό πλαίσιο.

Ένα μέρος των αποτελεσμάτων ευθυγραμμίζεται με την οργανωσιακή θεωρία των Nonaka και Takeuchi (1995), η οποία δίνει έμφαση στον ρόλο της σιωπηρής γνώσης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αλλά και της οργανωσιακής επιτυχίας, ενώ παράλληλα προτείνει ότι οι ίδιοι οι ηγέτες επηρεάζουν τον τρόπο αξιοποίησης αυτού του είδους γνώσης εντός των οργανισμών. Οι Choukhno et al. (2016) υποστηρίζουν ότι η κατάκτηση δεξιοτήτων καθοδήγησης, όπως η δημιουργία εμπιστοσύνης, οικειότητας αλλά και η ενεργητική ακρόαση, βοηθάει τους ηγέτες ως προς την ενεργοποίηση και την εφαρμογή της σιωπηρής τους γνώσης, γεγονός που επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό των Takeuchi και Nonaka (1995) ότι η άρρητη γνώση μπορεί να μετατραπεί σε πρακτική σοφία μέσα από υποστηρικτές πρακτικές. Αντίστοιχα, οι Liu et al. (2014), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου να ενσωματωθεί στα οργανωσιακά πλαίσια η σιωπηρή γνώση. Το εύρημα

αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με την έμφαση που δίνεται από την οργανωσιακή θεωρία (Nonaka & Takeuchi, 1995) στον ρόλο της ηγεσίας στην δημιουργία αλλά και την μετάδοση αυτής της γνώσης. Επιπλέον, η μελέτη των Pu et al. (2022) κατέδειξε ότι η ηγεσία επηρεάζει θετικά τον διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης σε νεοσύστατες εταιρίες, ενώ η παροχή ευκαιριών για επαγγελματική ανέλιξη ενδυναμώνει περαιτέρω αυτήν την διαδικασία. Επίσης, οι Shao et al. (2012) και οι Shi et al. (2023) ενισχύουν τα προηγούμενα αποτελέσματα καθώς αναφέρουν πως οι ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον, το οποίο υποστηρίζει τον διαμοιρασμό της σιωπηρής γνώσης. Συνολικά, τα παραπάνω ευρήματα αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της ηγεσίας στις διαδικασίες της δημιουργίας, μετάδοσης και αξιοποίησης της σιωπηρής γνώσης όπως περιγράφονται στο μοντέλο Κοινωνικοποίησης, Εξωτερίκευσης, Συνδυασμού και Εσωτερίκευσης (SECI model) των Nonaka και Takeuchi (1995).

Ένα διαφορετικό θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται μερικά από τα αποτελέσματα των ερευνών της ανασκόπησης, είναι αυτό του Sternberg (2005) για την χαρισματική ηγεσία. Συγκεκριμένα, ο Chan (2007) επισήμανε τις πρακτικές ικανότητες και την διαχείριση των συναισθημάτων ως τους βασικότερους προβλεπτικούς παράγοντες για τις ηγετικές δεξιότητες. Παρομοίως, στην έρευνα των Hedlund et al. (2003), στην οποία συμμετείχε και ο ίδιος ο Sternberg, η σιωπηρή γνώση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος παράγοντας για την πρόβλεψη της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αυτά τα συμπεράσματα αντικατοπτρίζουν την πρακτική νοημοσύνη όπως αυτή περιγράφεται και στη θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας (Sternberg, 2005), δηλαδή την εφαρμογή της γνώσης σε πραγματικά, πολύπλοκα σενάρια. Ακόμη, οι Choukhno et al. (2016) έδειξαν ότι η ανάπτυξη αξιών όπως η ενσυναίσθηση και η επικοινωνία, συμβάλλουν στην ενεργοποίηση της σιωπηρής γνώσης, τονίζοντας τον ρόλο της σοφίας όσο και της συναισθηματικής διάστασης της νοημοσύνης. Η ικανότητα των ηγετών να συνδυάζουν τα συναισθήματά τους με την εμπειρία και τις αξίες τους, αποτελεί βασικό συστατικό της σοφίας. Επιπροσθέτως, η χαρισματική ηγεσία φαίνεται να επηρεάζει έμμεσα την μετάδοση της σιωπηρής γνώσης μέσα από το κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας σύμφωνα με τους Shao et al. (2016). Ο διαμοιρασμός της συνδέεται με την ενίσχυση τόσο της καινοτομίας όσο και της δημιουργικότητας, οι οποίες αποτελούν βασικές παραμέτρους της θεωρίας. Τέλος, οι Obrenovic et al. (2016) ανέδειξαν τα αλτρουιστικά χαρακτηριστικά των ατόμων ως σημαντικό παράγοντα για την πρόθεση μετάδοσης των

προσωπικών γνώσεων, κάτι που ενισχύεται από την δημιουργία ενός πλαισίου αμοιβαίας συνεργασίας από την πλευρά των ηγετών, οι οποίοι βοηθούν στην καλλιέργεια κοινωνικών αξιών. Όταν δημιουργείται ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται την άνεση να εκφράσουν τις ιδέες τους και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, διευκολύνεται η ενσωμάτωση της δημιουργικότητας. Συμπερασματικά, η ηγεσία δεν βασίζεται απλώς στην γνώση ή την αναλυτική ικανότητα αλλά απαιτεί ένα συνδυασμό πρακτικής εμπειρίας, συναισθηματικής διαχείρισης, αξιακής καθοδήγησης και δημιουργικότητας.

Όσον αφορά την ηγεσία ως δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα, σύμφωνα με την θεωρία των Seligman και Peterson (2004), αυτή δεν περιορίζεται απλώς στην ιεραρχική εξουσία αλλά αφορά τη δυνατότητα παροχής έμπνευσης και συντονισμού προς τους ανθρώπους και τις ομάδες ως προς τον εκάστοτε κοινό στόχο. Αυτό υποστηρίζεται από την έρευνα των Shao et al. (2016), οι οποίοι ανέδειξαν την σημασία αυτών των ικανοτήτων μέσα από την δημιουργία ενός κλίματος ψυχολογικής ασφάλειας και ενθάρρυνσης. Επίσης, οι Choukhno et al. (2016), αναφέρουν ότι τα άτομα που εκπαιδεύτηκαν σε δεξιότητες καθοδήγησης κατάφεραν να αναπτύξουν αξίες όπως είναι η ενσυναίσθηση, η ισότιμη αντιμετώπιση και η επικοινωνία. Αυτές έχουν σημαντικό ρόλο για την αποτελεσματική ηγεσία και παράλληλα συνδέονται με την ικανότητα δημιουργίας θετικών σχέσεων και εμπιστοσύνης. Ενισχύοντας τα προηγούμενα αποτελέσματα, οι Lin et al. (2020) υπογραμμίζουν πως οι ηγέτες που επικεντρώνονται στην δίκαιη αντιμετώπιση των ατόμων μίας ομάδας εξυπηρετούν στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης εντός αυτής. Ωστόσο ως ένα δυνατό στοιχείο του χαρακτήρα, η ηγεσία δεν λειτουργεί μεμονωμένα αλλά μπορεί να συνδεθεί τόσο με άλλα δυνατά στοιχεία του χαρακτήρα όσο και με τις αρετές. Για παράδειγμα η σιωπηρή γνώση, η ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό συνθήκες πίεσης (Hedlund et al., 2003) και η δημιουργικότητα (Chan, 2007) συνδέονται με την αρετή της σοφίας, η οποία αποτελεί θεμέλιο της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμη, η καλλιέργεια ενσυναίσθησης και επικοινωνίας (Choukhno et al., 2016) αντικατοπτρίζει την κοινωνική νοημοσύνη, δυνατό στοιχείο που εντάσσεται υπό την αρετή της ανθρωπιάς. Επιπλέον, η ισότιμη αντιμετώπιση των ανθρώπων μιας ομάδας (Choukhno et al., 2016; Lin et al., 2020) είναι στοιχείο της αρετής της δικαιοσύνης, στην οποία συμπεριλαμβάνεται και η ίδια η ηγεσία. Συνεχίζοντας, η ικανότητα προώθησης αλλαγών (Boyce et al. 2008) συνδέεται στενά

με την αρετή του κουράγιου και πιο συγκεκριμένα με το δυνατό στοιχείο της γενναιότητας. Τέλος, η χαρισματική ηγεσία (Shao et al. 2016) και η ικανότητα έμπνευσης των υπόλοιπων, αφορούν το στοιχείο της πνευματικότητας, στην αρετή της υπέρβασης.

Εκτός από τους παράγοντες που αναφέρονται παραπάνω, η ηγεσία συνδέεται και με την ψυχολογική ευημερία, όπως αυτή ορίζεται από τη θεωρία PERMA (Seligman, 2011). Συγκεκριμένα φαίνεται πως η ηγεσία μπορεί να συνδεθεί και με τις πέντε συνιστώσες αυτής της θεωρίας. Αρχικά, η καλλιέργεια της επικοινωνίας και του αισθήματος ασφάλειας στο περιβάλλον (Shao et al. 2016) συνδέονται άμεσα με την θετική συναισθηματική εμπειρία των μελών μίας ομάδας, δηλαδή με τα θετικά συναισθήματα. Επιπλέον, η συμμετοχή σε συλλογικές διαδικασίες (Boyce et al., 2008) καθώς και η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας (Chan, 2007) ενισχύουν την εμπλοκή των ατόμων. Επίσης, η ύπαρξη εμπιστοσύνης και ενσυναίσθησης από την πλευρά των ηγετών (Choukhno et al., 2016) εξυπηρετεί στην δημιουργία ισχυρότερων κοινωνικών σχέσεων. Όσον αφορά το νόημα, η θεσμοθέτηση της σιωπηρής γνώσης στο πλαίσιο της ομάδας (Liu et al., 2014) βοηθάει στο να προσδίδεται σκοπός στις διαφορετικές δράσεις. Τέλος, η επιτυχημένη εφαρμογή της ηγεσίας (Pu et al., 2022) συνδέεται άμεσα με το αίσθημα ικανοποίησης και με τα επιτεύγματα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και το εύρημα της μελέτης των Hedlund et al. (2003) όπου επισημάνθηκε ότι η εμπειρία, που προσδιορίζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας, δεν συσχετίζεται σημαντικά ούτε με την σιωπηρή γνώση, ούτε με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με βασικές θεωρίες όπως αυτήν του Polanyi (1966) και των Nonaka και Takeuchi (1995), οι οποίοι αναφέρουν ότι η άρρητη γνώση αποκτάται μέσω της μακροχρόνιας πρακτικής εμπειρίας στον εκάστοτε κλάδο. Ίσως το εύρημα, ότι η εμπειρία δεν συσχετίζεται σημαντικά με την σιωπηρή γνώση και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, προέκυψε από τον διαμεσολαβητικό ρόλο που έχουν στην σχέση μεταξύ εμπειρίας, σιωπηρής γνώσης καθώς και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, άλλοι παράγοντες, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη (Chan, 2007), τα κοινωνικά δίκτυα (Liu et al., 2014) και η ψυχολογική ασφάλεια (Shao et al. 2016). Παρόλα αυτά, η εμπειρία παραμένει σημαντική αλλά φαίνεται πως δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα επίδρασης στην αποτελεσματική ηγεσία.

Συμπερασματικά, από την ανάλυση των ερευνών, προκύπτει μία πολυεπίπεδη σχέση μεταξύ της σιωπηρής γνώσης και της ηγεσίας, η οποία εκδηλώνεται μέσα από δύο βασικές διαστάσεις: α) την ατομική εφαρμογή και β) τον κοινωνικό διαμοιρασμό. Στην πρώτη διάσταση η ηγεσία ενεργοποιεί την σιωπηρή γνώση μέσα από την πρακτική σοφία, την συναισθηματική νοημοσύνη και την καθοδήγηση, οι οποίες με την σειρά τους επιτρέπουν στους ηγέτες να προσαρμόζονται κατάλληλα σε πολύπλοκες συνθήκες. Στην δεύτερη διάσταση, οι ηγέτες δημιουργούν περιβάλλοντα ψυχολογικής ασφάλειας και εμπιστοσύνης, εξυπηρετώντας έτσι στον διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης μέσα από την κοινωνικοποίηση και την συνεργασία. Οι δύο αυτές σχέσεις, παρότι είναι διαφορετικές, είναι αλληλένδετες. Οι ηγέτες που εφαρμόζουν την σιωπηρή τους γνώση επηρεάζουν την μετάδοση της, ενώ παράλληλα ένα πλαίσιο με ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη, ενισχύει την συλλογική αξιοποίησή της. Η κατανόηση αυτών των σχέσεων μπορεί να εξυπηρετήσει στην αντίληψη της σημασίας της ηγεσίας, τόσο στην γνώση διακυβέρνησης, δηλαδή στην γνώση που αφορά τις διαδικασίες, τις δομές, τις πρακτικές και τους κανόνες που σχετίζονται με την λήψη αποφάσεων αλλά και την γενικότερη διαχείριση ενός οργανισμού, όσο και στην καλλιέργεια μίας κουλτούρας μάθησης και καινοτομίας. Αυτά τα ευρήματα, εξυπηρετούν τις πρακτικές εφαρμογές που ακολουθούν.

Ορισμένες από τις πρακτικές εφαρμογές που θα μπορούσαν να προταθούν, όσον αφορά την αξιοποίηση της σιωπηρής γνώσης στην ηγεσία, έχουν να κάνουν με στοχευμένες πρακτικές που ενισχύουν τον διαμοιρασμό της και την ενσωματώνουν στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ένας από τους βασικούς τρόπους για να υλοποιηθεί αυτό, είναι η δημιουργία εξειδικευμένων προγραμμάτων καθοδήγησης και ηγετικής εκπαίδευσης που επικεντρώνονται στην βιωματική μάθηση και την ανταλλαγή εμπειριών. Ακόμη, εκπαιδευτικά προγράμματα που θα αφορούν την πρακτική νοημοσύνη και την συναισθηματική διαχείριση ενώ παράλληλα θα εντάσσουν την σιωπηρή γνώση σε αυτές τις διαδικασίες, θα μπορούσαν να φανούν πολύ βοηθητικά στην ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων. Τέλος, οι οργανωσιακές πρακτικές θα πρέπει να εστιάζουν στην δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ψυχολογικής ασφάλειας, καθώς αυτό φαίνεται να είναι ένα από τα σημεία-κλειδιά για την ενσωμάτωση της σιωπηρής γνώσης και της μετάδοσής της.

Η παρούσα ανασκόπηση αντιμετώπισε ορισμένους περιορισμούς. Η χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Scopus ως μοναδικής πηγής άντλησης δεδομένων είναι πιθανό να περιόρισε τον αριθμό των διαθέσιμων ερευνών. Ακόμη, η επιλογή συγκεκριμένων λέξεων - κλειδιά για την αναζήτηση, καθώς και η χρήση της αγγλικής γλώσσας ως μοναδικής γλώσσας συγγραφής, ενδέχεται να περιόρισαν περαιτέρω τα τελικά αποτελέσματα.

Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στις διαφορές και ομοιότητες που πιθανόν να προκύπτουν στις σχέσεις της σιωπηρής γνώσης και των διαφορετικών ηγετικών στυλ (π.χ. μετασχηματιστική ηγεσία, υπεύθυνη ηγεσία κ.ά.) καθώς και πώς αυτοί οι διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας (π.χ. χαρισματική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, υπεύθυνη ηγεσία κ.ά.) επηρεάζουν τον διαμοιρασμό της άρρητης γνώσης. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε και η επικέντρωση των ερευνών στο πώς μπορεί να διαφοροποιούνται αυτές οι σχέσεις ανάλογα με το πολιτισμικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται κάθε φορά. Παράλληλα, η επιλογή άλλων δυνατών στοιχείων του χαρακτήρα, εκτός της ηγεσίας, για την διερεύνηση της σύνδεσής τους με την σιωπηρή γνώση και την μετάδοσή της, θα μπορούσε να αποβεί χρήσιμη για την καλύτερη κατανόηση αυτής της γνώσης καθώς και των τρόπων μέσω των οποίων καλλιεργείται, ενεργοποιείται και εφαρμόζεται.

Βιβλιογραφία

- Argyris, C. (1999). Tacit knowledge and management. *Tacit knowledge in professional practice*. Psychology Press.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Boyce, L. A., LaVoie, N., Streeter, L. A., Lochbaum, K. E., & Psotka, J. (2008). Technology as a tool for leadership development: Effectiveness of automated web-based systems in facilitating tacit knowledge acquisition. *Military Psychology*, 20(4), 271-288. <https://doi.org/10.1080/08995600802345220>
- Bryce, J., & Haworth, J. (2002). Wellbeing and flow in sample of male and female office workers. *Leisure Studies*, 21(3-4), 249-263. <https://doi.org/10.1080/0261436021000030687>
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of managerial science*, 15(1), 125-155.
- Chan, D. W. (2007). Leadership competencies among Chinese gifted students in Hong Kong: The connection with emotional intelligence and successful intelligence. *Roeper Review*, 29(3), 183-189. <https://doi.org/10.1080/02783190709554407>

- Choukhno, J. A., Klarin, M. V., & Kosyaeva, T. (2016). Shift from education to development: Leaders and coaches in search of shared wisdom. *International journal of cognitive research in science, engineering and education*, 4(2), 23-29. Doi: 10.5937/IJCRSEE1602023C
- Foos, T., Schum, G. & Rothenburg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect, *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 6-18, <https://doi.org/10.1108/13673270610650067>
- Fredrickson, B., Cohn, M., Coffey, K., Pek, J., & Finkel, S. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045-1062.
- Gander, F., Wagner, L., Amann, L., & Ruch, W. (2022). What are character strengths good for? A daily diary study on character strengths enactment. *The Journal of Positive Psychology*, 17(5), 718-728. <https://doi.org/10.1080/17439760.2021.1926532>
- Garland, E. L., Fredrickson, B., Kring, A. M., Johnson D. P., Meyer, P. S., & Penn, D. L. (2010). Upward spirals of positive emotions counter downward spirals of negativity: Insights from the broaden-and-build theory and affective neuroscience on the treatment of emotion dysfunctions and deficits in psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 30(7), 849-864. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.03.002>
- Gentry, W., Cullen, K., & Altman, D. (2016). The irony of integrity: A study of the character strengths of leaders. <https://doi.org/10.35613/ccl.2016.1032>
- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2017). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321–332. <https://doi.org/10.1080/17439760.2017.1388434>
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>

- Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., & Sternberg, R. J. (2003). Identifying and assessing tacit knowledge: Understanding the practical intelligence of military leaders. *The leadership quarterly*, 14(2), 117-140. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00006-7)
- Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879-1896. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0527>
- Liu, L. A., Inlow, L., & Feng, J. B. (2014). Institutionalizing sustainable conflict management in organizations: Leaders, networks, and sensemaking. *Conflict Resolution Quarterly*, 32(2), 155-176. <https://doi.org/10.1002/crq.21106>
- Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success. *Choice Reviews Online*, 34(03), 34-1641. <https://doi.org/10.5860/choice.34-1641>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The enjoyment of knowledge sharing: impact of altruism on tacit knowledge-sharing behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1496. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01496>
- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 603-619. <https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748>
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Pezirkianidis, C., Karakasidou, E., Stalikas, A., Moraitou, D., & Charalambous, V. (2020). Character strengths and virtues in the Greek cultural context. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 25(1), 35-54. https://doi.org/10.12681/psy_hps.25335

- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul, London, UK.
- Proyer, R. T., Gander, F., Wellenzohn, S., & Ruch, W. (2015). Strengths-based positive psychology interventions: A randomized placebo-controlled online trial on long-term effects for a signature strengths-vs. a lesser strengths-intervention. *Frontiers in psychology*, 6, 456, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00456>
- Pu, B., Ji, S., Sang, W., & Tang, Z. (2022). Entrepreneurial leadership and entrepreneurial performance in start-ups: A moderated serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 831555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831555>
- Pu, B., Sang, W., Yang, J., Ji, S., & Tang, Z. (2022). The Effect of Entrepreneurial Leadership on Employees' Tacit Knowledge Sharing in Start-Ups: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 137–149. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S347523>
- Ruch, W., Gander, F., Wagner, L., & Giuliani, F. (2021). The structure of character: On the relationships between character strengths and virtues. *The Journal of Positive Psychology*, 16(1), 116-128, <https://doi.org/10.1080/17439760.2019.1689418>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The journal of positive psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success: An empirical study in China. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2400-2413. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.011>
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194–208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>

- Shi, W., Xie, Y. From knowledge to success: understanding the crucial role of governance, tacit knowledge sharing, and team leadership in project outcomes. *Current Psychology* 43, 8219–8229 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04994-3>
- Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., & Scherer, J. A. (2018). Self-control Puts Character into Action: Examining How Leader Character Strengths and Ethical Leadership Relate to Leader Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 765–781. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3908-0>
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful intelligence*. New York: Plume.
- Sternberg, R. J. (2005) WICS: A model of giftedness in leadership. *Roeper Review*, 28(1), 37-44. <http://dx.doi.org/10.1080/02783190509554335>
- Sternberg, R. J., & Kaufman, S. B. (Eds.). (2011). *The Cambridge handbook of intelligence*. Cambridge University Press.
- Suppiah, V., & Sandhu, M. S. (2011). Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477. <https://doi.org/10.1108/13673271111137439>
- Sweeney, G. (1996). Learning efficiency, technological change and economic progress. *International Journal of Technology Management*, 11(1-2), 5-27, <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025414>
- Tehranchi, A., Doost, H. T. N., Amiri, S., & Power, M. J. (2018). The Role of Character Strengths in Depression: A Structural Equation model. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01609>
- Thomas, P. A. (2009). Is It Better to Give or to Receive? Social Support and the Wellbeing of Older Adults. *The Journals of Gerontology: Series B*, 65B (3), 351–357. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbp113>

- Van Velsor, E., McCauley, C. D., Ruderman, M. N., & Ryan, J. R. (2010), The Center for Creative Leadership handbook of leadership development. In Jossey-Bass eBooks. <https://ci.nii.ac.jp/ncid/BB02968732>
- Vasileiou, D., Moraitou, D., Papaliagkas, V., Pezirkianidis, C., Stalikas, A., Papantoniou, G., & Sofologi, M. (2021). The relationships between character strengths and subjective wellbeing: Evidence from Greece under lockdown during COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), <https://doi.org/10.3390/ijerph182010868>
- Wagner, L., Gander, F., Proyer, R. T., & Ruch, W. (2019). Character Strengths and PERMA: Investigating the Relationships of Character Strengths with a Multidimensional Framework of Well-Being. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 307–328. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9695-z>
- Whisnant, B., & Khasawneh, O. (2014). The influence of leadership and trust on the sharing of tacit knowledge: Exploring a path model. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(2), 1-17. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/influence-leadership-trust-on-sharing-tacit/docview/1640729843/se-2>
- Πεξηρκιανίδης, Χ. (2020). Δημιουργία ενός θεωρητικού μοντέλου για τις φιλικές σχέσεις ενηλίκων υπό το πρίσμα της Θετικής Ψυχολογίας (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.
- Σταλίκας, Α. Β., & Μυτσκίδου, Π. (2011). Εισαγωγή στη θετική ψυχολογία. <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/23689>
- Φουτσιτζή, Ε. (2017). Η σιωπηρή γνώση ως θεωρητικό πλαίσιο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: ο ρόλος των εκτελεστικών και γνωστικών ικανοτήτων (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από: Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.