

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ

ΣΤΕΦΑΝΟΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ, MSc, Οργανωσιακός Σύμβουλος

Η ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΗΣ

Γνώση είναι οι ιδέες και οι αντιλήψεις που έχουμε και χρησιμοποιούμε για την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των στόχων που θέτουμε. Σχετίζεται με την εξοικείωση και την εμπειρία που στο μεταξύ έχουμε αποκτήσει και είναι σαφώς διαφοροποιημένη από την πληροφορία, η οποία μάλιστα αξιολογείται βάσει αυτής.

Υπάρχουν δύο είδη γνώσης. Η μια είναι ρητή και σαφής (*explicit*), εκφράζεται με λέξεις και αριθμούς και επικοινωνεί με τη μορφή επιχειρησιακών δεδομένων, επιστημονικών τύπων, προδιαγραφών προϊόντων, εγχειριδίων οργανωτικής λειτουργίας κλπ. Αυτή η αντίληψη για τη γνώση είναι σήμερα κυρίαρχη ανάμεσα στους δυτικούς managers.

Η άλλη είναι κυρίως σιωπηρή και υπονοούμενη (*tacit*), δύσκολα τυποποιήσιμη και άκρως προσωπική. Είναι δε τόσο βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και τις αξίες μας, που τη θεωρούμε δεδομένη. Αυτή η αντίληψη για τη γνώση συνάδει με τον ανατολικό τρόπο σκέψης και κερδίζει διαρκώς έδαφος και στη Δύση.

Κάθε ένας από τους δυο τρόπους γνώσης έχει τις δικές του αρχές λειτουργίας, ριζικά διαφορετικές στη διαδικασία επαλήθευσης: *ένα καλοδιατυπωμένο επιχείρημα πείθει για την αλήθεια του, ενώ μια καλή ιστορία είναι βγαλμένη από την ίδια τη ζωή.* Οι προσπάθειες ελάττωσης της βαρύτητας του ενός μέρους, με ταυτόχρονη διεύρυνση του ρόλου του άλλου, οδηγούν αναπόφευκτα στην αποτυχία σύλληψης της πλούσιας ποικιλίας της σκέψης και της εμπειρίας,

Παραφράζοντας ελαφρά τον R. Pirsig, μπορούμε να παρομοιάσουμε τα δύο αυτά είδη γνώσης με μια εικόνα ενός τεράστιου σιδηρόδρομου. Το πρώτο είναι η μηχανή, τα βαγόνια κι όλα όσα περιέχουν. Εάν κάποιος χωρίσει το τρένο σε μέρη, πουθενά δεν θα βρει τίποτε παραπάνω κι ίσως εύκολα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι αυτό είναι όλο κι όλο το τρένο. Όμως το δεύτερο είδος υπάρχει, αν και δεν είναι απτό, ποσοτικοποιημένο, ορατό και μετρήσιμο. Υπάρχει, αν και δεν είναι κάποιο «τμήμα» του τρένου, γιατί πολύ απλά είναι η *κίνηση* του τρένου. Και φυσικά, *ένα τρένο που δεν πάει πουθενά, δεν είναι αληθινό τρένο.* Έτσι, το πραγματικό τρένο της γνώσης δεν είναι μια στατική οντότητα, που μπορούμε να την σταματήσουμε και να την υποδιαιρέσουμε. Πάντα πηγαίνει κάπου, πάνω σε ράγες, που ονομάζονται Ποιότητα. Η κίνηση είναι η ίδια η δράση και περιέχει όλες τις άπειρες δυνατότητες του μέλλοντος, περιέχει όλη την ιστορία του παρελθόντος.

Ας δούμε μερικές άλλες πτυχές από τη *παράδοση φύση* της γνώσης, σύμφωνα με τον D. Snowden:

- Αν και η γνώση είναι εθελοντική και συνεπώς μη εντελλόμενη, οι managers εκπαιδεύονται να διοικούν νεοσύλλεκτους και όχι εθελοντές.
- Αγνοούμε ένα μεγάλο μέρος της γνώσης που κατέχουμε, μέχρι τη στιγμή που θα χρειαστεί να την ανασύρουμε.
- Γνωρίζουμε περισσότερα απ' όσα λέμε και λέμε περισσότερα απ' όσα γράφουμε. Όλα αυτά συνιστούν.

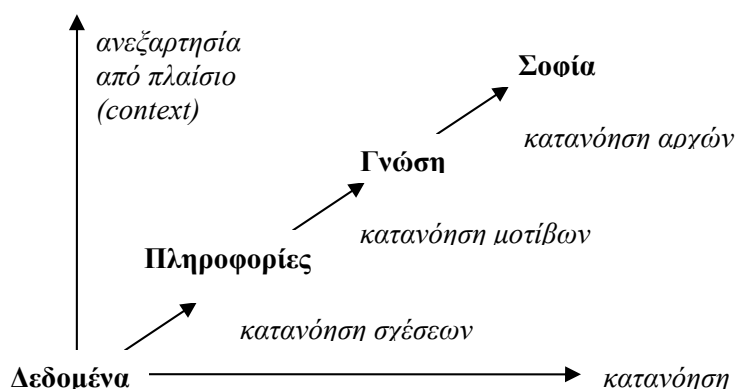
Μπορούμε να συσχετίσουμε την σαφή και ασαφή γνώση και τα γνωστά και άγνωστα κενά μας, σύμφωνα με τον επόμενο πίνακα:

| | ότι έχουμε | ότι δεν έχουμε |
|--------------------|---|---|
| όσα γνωρίζουμε | σαφής γνώση (γνώση που γνωρίζουμε ότι έχουμε) | κενά γνώσης (γνώση που γνωρίζουμε ότι δεν έχουμε) |
| όσα δεν γνωρίζουμε | ασαφής γνώση (γνώση που δεν γνωρίζουμε ότι έχουμε) | άγνωστα κενά (γνώση που δεν γνωρίζουμε ότι δεν έχουμε) |

Εν αντιθέσει με την πληροφορία, η γνώση δεν μεταδίδεται ούτε εύκολα, ούτε γρήγορα, όντας στενά συνδεδεμένη με το πρόσωπο (ή την οντότητα) που την απέκτησε (ή την δημιούργησε), γι αυτό χαρακτηριστικά λένε ότι «η γνώση κολλάει» (*knowledge is sticky*).

Αν και ο τρόπος που αποκτάται συνήθως θυμίζει την παροιμία: «αν δεν πάθεις, δεν θα μάθεις», ο πιο συνηθισμένος τρόπος μετάδοσής της είναι ο *υποδειγματικός*, δηλαδή: *ποιο είναι το σωστό, πώς πρέπει να γίνεται κάτι, τι είναι αλήθεια* κλπ, σύμφωνα με μια πρακτική αιώνων διδασκαλίας στην οικογένεια, τα σχολεία, το στρατό, την εκκλησία και στο εργασιακό περιβάλλον.

Υπάρχει μια κλασική πλέον σχέση, συνδέει μεταξύ τους τα δεδομένα, τις πληροφορίες, τη γνώση και τη σοφία και τα τοποθετεί σε τέσσερα επίπεδα, ως ακολούθως:



Η σχέση αυτή έχει ως εξής:

- Αν κατανοήσουμε τις *σχέσεις* των δεδομένων (σημεία χωρίς νόημα, χωρίς αναφορά στο χώρο και τον χρόνο) προκύπτουν οι πληροφορίες.
- Αν κατανοήσουμε τα *μοτίβα* (*patterns*) που συνδέουν τις πληροφορίες (επεξεργασμένα δεδομένα που παρέχουν απαντήσεις στο *ποιος, τι, πού* και *πότε*), προκύπτει η γνώση,
- Αν κατανοούμε και εφαρμόζουμε τις *αρχές*, περνάμε από την γνώση (που απαντά στο *πώς*) στη σοφία.

Φυσικά όμως:

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

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΞΕΛΙΣΣΟΜΕΝΟΙ ΜΕ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

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

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

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

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, όπου η μόνη βεβαιότητα είναι η αβεβαιότητα, *η μόνη σίγουρη πηγή αειφόρων πλεονεκτημάτων είναι η κατοχή της γνώσης.*

Πολλοί μελετητές περιγράφουν τη παρούσα φάση, ως ένα ενδιάμεσο σταθμό προς την οικονομία της γνώσης, όπου η τεχνογνωσία είναι μεταξύ των πλέον κρίσιμων πόρων. Η αξία των επιχειρήσεων και των οργανισμών δεν βρίσκεται πλέον στα πάγια στοιχεία του ενεργητικού τους, όπως αυτά προσμετρώνται λογιστικά, αλλά στα απροσδιόριστα (intangibles), όπως η εταιρική γνώση και οι ευρεσιτεχνίες.

Οι αναλυτές εκτιμούν ότι οι τρεις αλληλοσυνδεόμενες ηγέτιδες δυνάμεις, που αλλάζουν τους κανόνες της αγοράς και της ανταγωνιστικότητας των κρατών, είναι: η *παγκοσμιοποίηση*, η *ένταση της πληροφορίας - γνώσης* και η *δικτύωση – διασύνδεση*.

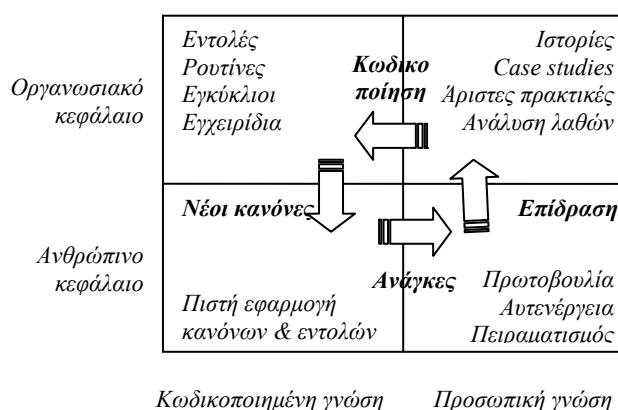
Ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύεται έτσι σημαίνων σε ένα οργανισμό που στηρίζεται στη γνώση. Εκεί, η μάθηση είναι το μόνο βιώσιμο πλεονέκτημα, σαν απάντηση σ' ένα αυξανόμενα δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι *εξελισσόμενοι με τη μάθηση οργανισμοί* (*learning - evolving organizations*) είναι εκείνοι που διαθέτουν και χρησιμοποιούν συστήματα, μηχανισμούς και διαδικασίες, για να προάγουν διαρκώς το ατομικό και συλλογικό δυναμικό τους, επιτυγχάνοντας καλύτερα και βιώσιμα αποτελέσματα, τόσο για τους ίδιους, όσο και για τις κοινότητες όπου συμμετέχουν.

Οι learning organizations είναι *ανοικτοί οργανισμοί*, που δεν αναζητούν καθησυχαστικές πληροφορίες που να επιβεβαιώνουν το παρελθόν της και να επικυρώνουν το παρόν τους. Επεξεργαζόμενοι τις νέες πληροφορίες, στοχεύουν να διατηρούνται σε ετοιμότητα, ώστε να μπορεί να αλλάζουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες.

Έτσι οι learning organizations, ως μηχανισμοί παραγωγής και συνδυασμού γνώσης, αρχίζουν να αποκτούν αυτογνωσία, συνεργάζονται πιο επιδέξια με το περιβάλλον τους, χρησιμοποιούν πιο αποτελεσματικά τους πόρους τους και τελικά ενισχύουν και στηρίζουν τον εαυτό τους.

Ο Χ. Τσούκας αποτυπώνει αυτή τη δραστηριότητα παραγωγής και συνδυασμού γνώσης σε μια μίτρα 2Χ2, σύμφωνα με το ακόλουθο διάγραμμα:



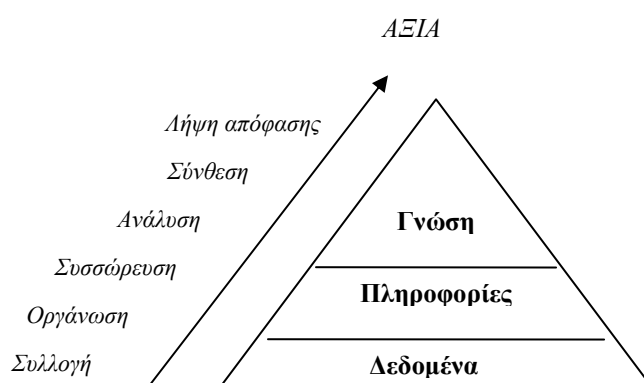
ΟΙ ΑΠΟΠΕΙΡΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Στα χρόνια πριν το 1995, η προσοχή δόθηκε στη διαχείριση πληροφοριών για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων. Υπήρχε η πεποίθηση ότι μπορούμε να διαχειρισθούμε τη γνώση, ιδίως στα πλαίσια της επιχειρησιακής αναδιοργάνωσης (reengineering). Η μη αντίληψη της σημασίας της εμπειρικής γνώσης, αποκτώμενης κυρίως μέσα από παραδοσιακά σχήματα μαθητείας και συλλογικότητας, συνδέεται με την υποχώρηση της τάσης αυτής διεθνώς.

Τη προηγούμενη δεκαετία, οι προσπάθειες για **διαχείριση της γνώσης** (*knowledge management*) στράφηκαν στην αναζήτηση της γνώσης ως «πράγμα» και στη δημιουργία containers, που θα τη στέγαζαν. Το μοντέλο SECI και αργότερα το concept του Ba του Nonaka προσπάθησαν να συνδυάσουν τη καρτεσιανή λογική της Δύσης με τη γιαπωνέζικη κουλτούρα.

Όμως η επιδιωκόμενη μετατροπή της προσωπικής γνώσης σε οργανωσιακή προσεγγίσθηκε και πάλι με τρόπο μηχανιστικό και γραμμικό, στα πλαίσια της λογικής διαχείρισης δεδομένων και πληροφοριών. Έτσι κατέληξε να αποτελεί αντικείμενο ειδικών και μάλιστα με περιορισμένη εφαρμογή, καθώς είναι ακριβή και δύσκολη να γίνει πράξη, ενώ ακόμη συγκρούεται με βασικές πραγματικότητες εξουσίας, αλλά και εργασιακής επιβίωσης.

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



Σήμερα, ο όρος **Συμμετοχή στη Γνώση** χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο εναλλακτικά προς τη «Διαχείριση της Γνώσης». Κατά μια πιο οργανική και ολιστική προσέγγιση, το knowledge sharing **είναι η πράξη, αλλά και η τέχνη (act - art) της μετατροπής της προσωπικής γνώσης (tacit) σε οργανωσιακή (explicit).**

Είναι η διαδικασία σύλληψης αξίας και γνώσης και κατανόησης των σχέσεων και των μοτίβων της επιχειρησιακής ζωής, με σκοπό να διατηρήσει, επαναχρησιμοποιήσει και αξιοποιήσει εκ νέου αυτή τη γνώση.

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

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

Τα οργανικά ΣΔΓ χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη οργανωσιακές διηγήσεις για να αποτυπώσουν τις αξίες, οργανωτικές αρχές, πεποιθήσεις και πρακτικές (δηλαδή τη κουλτούρα) του οργανισμού και των πρωταγωνιστών του.

Επιπλέον, καθώς οι ιστορίες είναι σε θέση να παρουσιάζουν πολύπλοκες καταστάσεις με ένα τρόπο απλό, σαφή και ευκολομνημόνευτο, χρησιμοποιούνται επίσης για τη μετάδοση μηνυμάτων και στόχων.

ΟΙ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

Τα τελευταία μάλιστα χρόνια, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, ακόμα και κράτη ακολουθούν τις καινοτόμες έρευνες πολυεθνικών, που από τη περασμένη δεκαετία, έχουν επενδύσει στην αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας και διηγηματικής γνώσης.

Επιπλέον, πληθαίνουν διεθνώς οι σύμβουλοι, αλλά και οι ερευνητές και ακαδημαϊκοί, που απαρνούν το «θέσφατο» και χρησιμοποιούν τεχνικές που διευκολύνουν την ανάδυση των λύσεων μέσα από τους ίδιους τους πρωταγωνιστές των προβλημάτων, συνδυάζοντας επιχειρησιακά μοντέλα και μυθολογικά μοτίβα, με τη μορφή σεναρίων, σε μια νέα κατεύθυνση ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενδεικτικά αναφέρουμε τους εξής: Barry, Denning, Dimitrov, Goldstein, Jaworski, Kahane, Lichtenstein, Matthews, Mindell, Pearson, Schupbach, Senge, Scharmer, Snowden, Torbert, Tsoukas, Wingard, Wheatley κλπ

Σήμερα έχουν αναπτυχθεί διεθνώς αρκετές **καινοτομικές τεχνικές και εργαλεία**, που στηρίζονται στην αυτο-οργάνωση, τον ελκυσμό και την ανάδυση, με σκοπό την πιο *αποτελεσματική* αντιμετώπιση πολύπλοκων ζητημάτων σε οργανισμούς και κοινότητες. Οι τεχνικές και τα εργαλεία αυτά που σχετίζονται με τη συλλογή και διαχείριση διηγήσεων και την αποτύπωση ατομικών και ομαδικών αρχετύπων, αφορούν ακόμη την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη διαμόρφωση συναντίληψης σε ομάδες και τον μετασχηματισμό τους, τη διαμόρφωση συνθηκών για ουσιαστική δημόσια διαβούλευση, τη δημιουργία σεναρίων, τη καταγραφή των άτυπων δικτύων κλπ.

Μερικά από αυτά είναι η τεχνολογία του Cognitive Edge, τα σενάρια της Generon Consultants, η U-Process μεθοδολογία του Society for Organizational Learning του MIT, η τεχνική Open Space Technology, οι προσεγγίσεις του WorldWork και ProcessWork, το Social Network Analysis, τα εργαλεία OTCI (*Organizational Team Culture Indicator*) και PMAI (*Pearson-Marr Archetype Indicator*), το Hero's journey μοντέλο του Campbell, το Gentle Action του Peat, τα Spiral Dynamics κλπ

Στα πλαίσια του **Cognitive Edge** (τέως *Cynefin Centre*) έχουν αναπτυχθεί μερικές από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές και εργαλεία που χρησιμοποιούν διηγηματικό υλικό, μεταξύ των οποίων είναι και οι παρακάτω συνοπτικά περιγραφόμενες.

Αρχικά, συλλέγονται ιστορίες και ανεκδοτολογικό υλικό από κατάλληλα επιλεγμένες ομάδες πληθυσμού, σχετικά με το διερευνούμενο ζήτημα. Το υλικό αυτό είναι αυθεντικό, δηλαδή είναι βγαλμένο από την εμπειρία των ερωτώμενων και δεν έχει υποστεί καμία λογοκρισία ή προπαντός ερμηνεία.

Ακολούθως, στα πλαίσια workshops, οι ίδιοι οι παραγωγοί των διηγήσεων (ή και άλλοι) έρχονται σε επαφή με το συλλογικό αυτό υλικό, προκειμένου να σχηματίσουν νόημα και να αντιληφθούν και άλλες οπτικές.

Η μέθοδος της Ανάδυσης δύο σταδίων προχωρά σταδιακά από τα ατομικά στερεότυπα στα ομαδικά «αρχέτυπα». Μέσω λοιπόν διαδοχικών ομαδοποιήσεων και αναδιατάξεων μοτίβων, δημιουργεί αρχετυπικές περσόνες (από στερεοτυπικούς χαρακτήρες), συλλογικές αξίες (από τυπικές συμπεριφορές) και βασικά προβλήματα (από τυχαία περιστατικά), υποβοηθώντας έτσι τη λήψη απόφασης και επιτρέποντας τη διαμόρφωση πολιτικής, πέρα από τη περιορισμένη οπτική που υπαγορεύουν τα συνήθη ατομικά μας στερεότυπα.

Στη συνέχεια, οι Διηγηματικές Βάσεις Δεδομένων παραλαμβάνουν και καταχωρούν το υλικό αυτό, χαρακτηρίζοντάς το με τρόπους που δεν είναι εξ αρχής προκαθορισμένοι (δεσμευτικοί), αλλά προκύπτουν με τη χρήση και τις προτιμήσεις (τα μοτίβα) των χρηστών.

Με τον τρόπο αυτό, παράγονται διαρκώς νέα μοτίβα στο σύστημα, αλλά και διευκολύνεται η δημιουργία νοήματος και η κατανόηση της συνολικής εικόνας για κάποιον που εισέρχεται εκ των υστέρων στο σύστημα. Έτσι, οι επικεφαλής του οργανισμού (και όχι μόνο) μπορούν να αντιληφθούν την ωριμότητα του ίδιου του οργανισμού για τις επιχειρούμενες αλλαγές και την συμβατότητα του υπάρχοντος αρχετύπου του οργανισμού με το επιδιωκόμενο.

Διατιθεμένων λοιπόν των παραπάνω πληροφοριών και διασφαλιζομένων των δύο αυτών συνθηκών, εντοπίζεται ο ελκυστής που αντιστοιχεί στην επιδιωκόμενη νέα κατάσταση και ορίζονται τα όρια (barriers, boundaries) εντός των οποίων θα κινηθεί αυτο-οργανωτικά η διαδικασία της αλλαγής.

Η αποτελεσματικότητά τους συνδέεται με τους εξής παράγοντες:

- αντιμετώπιση του νοηματικού κινδύνου, με τη μορφοποίηση μιας νέας γλώσσας επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων παραγόντων, εύληπτης, κοινά κατανοητής, προσπελάσιμης και χρηστικής, όχι μόνο για τους ειδικούς, αλλά και για τους απλούς ανθρώπους
- σύνθεση των διεθνών πρακτικών και των τοπικών ιδιαιτεροτήτων για τη δημιουργία εκπαιδευτικών σεναρίων, μέσα στα πλαίσια συστημάτων γνώσης, διαρκώς και εύκολα εμπλουτιζόμενων
- αποκάλυψη των βαθύτερων χαρακτηριστικών και κινήτρων των stakeholders, τα οποία τους επηρεάζουν στη κατανόηση και στη λήψη των αποφάσεων

Οι εν δυνάμει χρήστες τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών είναι οι εθνικοί stakeholders, policy makers και facilitators του σήμερα και του αύριο, καθώς και τα ευρωπαϊκά δίκτυα, οι οργανισμοί και οι ευρωπαϊκές αρχές που εμπλέκονται στα ζητήματα που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη, τις νέες μορφές επιχειρηματικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- τα διάφορα θεσμικά κέντρα χάραξης πολιτικής
- οι δημόσιες και τοπικές αρχές
- οι περιφερειακοί αναπτυξιακοί οργανισμοί
- οι μεγάλες ιδιωτικές και πολυεθνικές εταιρείες
- οι μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις
- τα συλλογικά όργανα των κοινωνικών εταίρων, όπως πχ επιμελητήρια, επαγγελματικοί σύνδεσμοι, ινστιτούτα
- οι επιχειρηματικοί και αναπτυξιακοί σύμβουλοι και οι επενδυτικοί οργανισμοί
- τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι δομές επαγγελματικής κατάρτισης και προώθησης της απασχόλησης και τα κέντρα συμβουλευτικής και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας.