

Πάντειο Πανεπιστήμιο Οικονομικών & Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Ψυχολογίας
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Οικονομικής και Οργανωτικής Ψυχολογίας

Διπλωματική εργασία της φοιτήτριας
Αθηνάς Αγοργιανίτου



με τίτλο:

Διαχείριση Εταιρικής Γνώσης: Μελέτη μιας Εταιρίας

Επιβλέπων καθηγητής: Αριστοτέλης Κάντας

ΑΘΗΝΑ 2002



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	3
2. Διαχείριση της γνώσης: Βασικά στοιχεία	4
2.1 Τι Εννοούμε Με Τον Όρο Γνώση Στη Διαχείριση Γνώσης — Διαχωρισμός Ρητής-Άρρητης Γνώσης.....	5
2.2 Διαχωρισμός γνώσης από πληροφορία	7
2.3 Προσπάθεια ορισμού της διαχείρισης γνώσης (<i>knowledge management</i>).....	8
2.4 Ιστορική αναδρομή.....	10
3. Η διαχείριση γνώσης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού	12
3.1 Η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	12
3.2 Πηγές γνώσης στους οργανισμούς	14
3.3 Η δύναμη της άρρητης γνώσης στους οργανισμούς.....	15
3.4 Πώς μπορεί να μοιραστεί η άρρητη γνώση.....	16
3.4.1 Το μοντέλο SECI	16
3.4.2. Η άλλη άποψη.....	18
4. Εμπόδια στη διάχυση της γνώσης	19
4.1 Εμπόδια στη διάχυση της άρρητης γνώσης σύμφωνα με τον <i>Haldin-Herrgard</i>	19
4.2 Εμπόδια στη διάχυση της γνώσης σύμφωνα με τους <i>O'Dell & Grayson</i>	22
5. Πώς μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή το <i>knowledge management</i>	24
6. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης	25
6.1 Οργανωτική κουλτούρα.....	26
6.2 Ηγεσία	31
6.3 Τεχνολογία.....	34
6.4 Θεσμοθέτηση της διαχείρισης γνώσης μέσα στον οργανισμό.....	38
6.5 Μέτρηση.....	39
6.7 Σύνοψη	40
7. Η Έρευνα	40
7.1 Μέθοδος	40
7.1.1 Δείγμα.....	40
7.1.2 Μέσα συλλογής δεδομένων	41
7.1.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	42
7.2 Σχολιασμός-Ερμηνεία Ευρημάτων	43

7.3 Συμπεράσματα- Προτάσεις.....	53
Παράρτημα Ι.....	55
Ερωτηματολόγιο	55
Παράρτημα ΙΙ	60
Πίνακες.....	60
Πίνακας 1: Φύλο	61
Πίνακας 2: Ηλικία	61
Πίνακας 3: Τμήμα στον οργανισμό	61
Πίνακας 4: Βαθμός στην ιεραρχία.....	61
Πίνακας 5: Χρόνια στον οργανισμό	61
Πίνακας 6: Μορφωτικό επίπεδο.....	62
Πίνακας 7: Εξηγούμενη διακύμανση με την ανάλυση κυρίων συνιστωσών.	62
Πίνακας 8: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Κουλτούρα</i>	63
Πίνακας 9: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Ηγεσία-Συνεργασία</i>	64
Πίνακας 10: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Τεχνολογία-Κίνητρα</i>	64
Πίνακας 11: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Διαδικασίες</i> ...	65
Πίνακας 12: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management</i>	65
Πίνακας 13: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα <i>Διαδικασίες Αμφισβήτησης</i>	66
Πίνακας 14: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Κουλτούρα</i>	66
Πίνακας 15: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Ηγεσία-Συνεργασία</i>	67
Πίνακας 16: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Τεχνολογία-Κίνητρα</i>	67
Πίνακας 17: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Διαδικασίες</i>	68
Πίνακας 18: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management</i>	68
Πίνακας 19: Συνάφεια <i>Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Διαδικασίες Αμφισβήτησης</i>	69
Πίνακας 20: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της κουλτούρας κατά φύλο και ιεραρχία	69
Πίνακας 21: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της Ηγεσίας-Συνεργασίας κατά φύλο και ιεραρχία.....	70
Πίνακας 22: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της Τεχνολογίας-Κινήτρων κατά φύλο και ιεραρχία	71
Πίνακας 23: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών κατά φύλο και ιεραρχία	72
Πίνακας 24: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Συμπεριφορών που δεν υποστηρίζουν το knowledge management κατά φύλο και ιεραρχία.....	73
Πίνακας 25: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών Αμφισβήτησης κατά φύλο και ιεραρχία	74
Πίνακας 26: Μέσοι Όροι ερωτηματολογίων (Δείκτης)	75
Πίνακας 27: Μέσοι όροι παραγόντων	76
Πίνακας 28: Paired samples T-Test.....	77
Βιβλιογραφία	79

1. Εισαγωγή

Η διαχείριση της γνώσης πιστεύεται ότι είναι κάτι παραπάνω από μια νέα τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στους οργανισμούς. Η βιομηχανική εποχή έχει ήδη αντικατασταθεί από την εποχή της πληροφορίας και της γνώσης. Ο πιο δυνατός ισολογισμός που μετρούσε φυσικά κεφάλαια όπως γη, εργοστάσια, εξοπλισμό και μετρητά, σήμερα μετράει ένα νέο κεφάλαιο — τη γνώση. Η γνώση έχει αποκτήσει μεγαλύτερη αξία και δύναμη από φυσικά ή οικονομικά κεφάλαια ή ακόμα και φυσικούς πόρους. Η πληροφορία και η γνώση — η εμπειρία, οι συμβουλές, οι καλές πρακτικές (best practices) και η επικοινωνία — είναι τα καινούργια ανταγωνιστικά όπλα της εποχής μας. Ανεξάρτητα από τον τομέα, οι πιο επιτυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί που έχουν την καλύτερη πληροφόρηση και γνώση, χρησιμοποιώντας τες ως στρατηγικό πλεονέκτημα.

Το knowledge management δεν είναι ένα σύστημα ή μια τεχνολογία. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι πιο πολύ κουλτούρα και περιβάλλον, που ενδυναμώνονται με τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία. Σκοπός του είναι η αύξηση των κερδών του οργανισμού με την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης. Δεν υπάρχει λόγος να εφευρίσκει κανείς τον τροχό ξανά και ξανά. Με τη διάδοση της ήδη υπάρχουσας γνώσης και των καλών πρακτικών εξοικονομείται πολύτιμος για την εταιρία χρόνος αποφεύγεται ο εργαζόμενος να ασχολείται με τα ίδια πράγματα που ήδη κάποιος άλλος μέσα στον οργανισμό γνωρίζει και επικεντρώνεται η δουλειά πάνω σε θέματα καινούργια. Όταν μια πρακτική στο παρελθόν έχει αποδώσει αποτελέσματα γιατί να μην συμβουλευτεί κανείς το συνάδελφο

που την σκέφτηκε, να μοιραστεί την εμπειρία του και να δει πως μπορεί να τροποποιηθεί και να εφαρμοστεί στην περίπτωση του;

Με αυτό το θέμα ασχολείται η παρούσα έρευνα. Πρόκειται για έναν τομέα που λίγο έχει ερευνηθεί από οργανωτικής άποψης. Η κυρίως έρευνα που έχει γίνει αφορά την τεχνολογία και τα οικονομικά αποτελέσματα. Η μεν τεχνολογία είναι υποβοηθητική στην εφαρμογή του knowledge management, τα δε οικονομικά αποτελέσματα είναι το κίνητρο που έχουν οι οργανισμοί για να το εφαρμόσουν. Οι βασικές προϋποθέσεις όμως για να εφαρμοστεί είναι η οργανωτική εκείνη κουλτούρα που προωθεί τη συνεργασία, η ηγεσία, τα κίνητρα (οικονομικά και ηθικά), οι διαδικασίες – οι οποίες είναι κομμάτι του οργανωτικού σχεδιασμού– η τεχνολογία και η οργανωτική υποδομή (θεσμοθέτηση ρόλων και θέσεων για την υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης). Γιατί αν όλα τα προηγούμενα δεν υπάρχουν ακόμα και η πιο πολύπλοκη τεχνολογία, τα πιο εξελιγμένα συστήματα δεν πρόκειται ποτέ να χρησιμοποιηθούν από τους εργαζομένους.

2. Διαχείριση της γνώσης: Βασικά στοιχεία

Για να γίνει πιο κατανοητή η έννοια του knowledge management θα δούμε πώς χρησιμοποιείται η έννοια της γνώσης (knowledge) μέσα σε αυτή. Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον ορισμό της γνώσης, ούτε ένας ορισμός ο οποίος να είναι καθολικά αποδεκτός. Η καταγεγραμμένη μελέτη της μάθησης και της γνώσης χρονολογείται τουλάχιστον στην εποχή του Πλάτωνα και του Αριστοτέλη. Παρόλα αυτά η σύγχρονη «εξερεύνηση» αποδίδεται σε θεωρητικούς όπως είναι ο Daniel Bell (1973), ο Peter Drucker (1993), ο Alvin Toffler (1979, 1980), και στον φιλόσοφο Michael Polanyi (1958, 1966). Η εργασίες του Polanyi

χρησίμευσαν ως βάση για τις θεωρίες του knowledge management και για τα βιβλία του Ιάπωνα γκουρού της οργανωτικής μάθησης Ikujiro Nonaka (1991, 1995).

2.1 Τι Εννοούμε Με Τον Όρο Γνώση Στη Διαχείριση Γνώσης – Διαχωρισμός Ρητής-Άρρητης Γνώσης

Ο Polanyi (1966) και ο Nonaka στις εργασίες τους (1995) τονίζουν ότι η γνώση έχει δύο διαστάσεις: την άρρητη ή σιωπηρή (tacit) και τη ρητή (explicit).

Αναφερόμενος στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τον κόσμο, ο Polanyi εισήγαγε την έννοια της άρρητης ή σιωπηρής δύναμης (tacit power) ως τρόπου με τον οποίο διαμορφώνουμε ενεργά ή ενσωματώνουμε μια νέα εμπειρία για να ανακαλύψουμε ή να πιστέψουμε μια νέα γνώση. Η άρρητη δύναμη παράγει τη βαθιά άρρητη γνώση που έχουμε για τον κόσμο στον οποίο ζούμε και αυτή η δύναμη είναι διαφορετική για τον κάθε άνθρωπο εξαιτίας των διαφορετικών εμπειριών και καταστάσεων. Σχολιάζοντας σε μια άλλη εργασία του τη φύση της ρητής γνώσης, όπως είναι τα περιεχόμενα ενός βιβλίου ή η σημασία των λέξεων, ο Polanyi λέει ξεκάθαρα ότι δεν υπάρχει μια αντικειμενική ρητή γνώση ανεξάρτητη από την άρρητη που έχει το κάθε άτομο.

Το επιχείρημα αυτό του Polanyi είναι συγκρίσιμο σύμφωνα με τον Nonaka (1995) με το βασικό επιχείρημα της ψυχολογίας Gestalt, η οποία δέχεται ότι η αντίληψη καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο ενσωματώνεται στο συνολικό μοτίβο, στο Gestalt, όπως ονομάζεται. Παρ' όλα αυτά ενώ η ψυχολογία Gestalt τονίζει ότι όλες οι εικόνες είναι εγγενώς ολοκληρωμένες, ο Polanyi υποστηρίζει ότι τα ανθρώπινα όντα αποκτούν

γνώση δημιουργώντας ενεργά και οργανώνοντας τις δικές τους εμπειρίες. Έτσι η γνώση που μπορεί να εκφραστεί με αριθμούς και λέξεις είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου που αντιπροσωπεύει ολόκληρο τον κόσμο της γνώσης. Όπως το θέτει ο Polanyi «γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να πούμε» (σ.4). Ένα παράδειγμα που δίνει ο Nonaka στην ίδια εργασία του (1995) είναι το γεγονός ότι ενώ γνωρίζουμε το πρόσωπο του γείτονά μας δεν είμαστε ικανοί να το εξηγήσουμε με λέξεις, όπως επίσης αντιλαμβανόμαστε τα αισθήματα των άλλων από τις εκφράσεις του προσώπου τους, ενώ είναι πιο δύσκολο να τα εξηγήσουμε με λόγια. Με άλλα λόγια ενώ είναι σχεδόν αδύνατο να διατυπώσουμε την αίσθηση που μας δημιουργεί το πρόσωπο του γείτονά μας, παρ' όλα αυτά έχουμε συνείδηση κάποιας γενικής εντύπωσης.

Ο Nonaka βασιζόμενος στις εργασίες του Polanyi ήταν αυτός που έκανε γνωστό τον διαχωρισμό ανάμεσα στους δύο αυτούς τύπους γνώσης. Σύμφωνα λοιπόν με τους Nonaka και Takeuchi (1995) η ρητή γνώση είναι αυτή που μπορεί να εκφραστεί με λέξεις και αριθμούς, επικοινωνείται και μοιράζεται εύκολα με τη μορφή δεδομένων επιστημονικών τύπων, κωδικοποιημένων διαδικασιών και καθολικών αρχών. Η άρρητη από την άλλη είναι εξαιρετικά προσωπική και δύσκολα τυποποιείται, γεγονός που δυσκολεύει την επικοινωνία και τη μετάδοσή της σε άλλους. Είναι βαθιά ριζωμένη στις πράξεις και στην εμπειρία του ατόμου, τις αξίες και τα ιδανικά του. Οι Nonaka και Takeuchi θεωρούν ότι η άρρητη γνώση έχει δύο διαστάσεις. Η πρώτη είναι τεχνική και εμπεριέχει τις άτυπες και δύσκολα ανιχνεύσιμες δεξιότητες ή ικανότητες που αποδίδονται με τον όρο τεχνογνωσία (know-how). Η δεύτερη είναι γνωστική και συνίσταται σε σχήματα και διανοητικά μοντέλα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις τόσο καλά

εδραιωμένες που θεωρούνται δεδομένες. Αυτή η διάσταση είναι που αντικατοπτρίζει την εικόνα μας για την πραγματικότητα και για το μέλλον μας.

Στα πλαίσια λοιπόν ενός οργανισμού η ρητή γνώση είναι εκείνη που έχει τη μορφή βιβλίων και εγγράφων, επίσημων αναφορών, βάσεων δεδομένων και εγχειριδίων πολιτικής. Είναι εύκολα επεξεργάσιμη από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, μπορεί να μεταδοθεί ηλεκτρονικά και να αποθηκευτεί σε βάσεις δεδομένων. Αντιθέτως η άρρητη γνώση βρίσκεται στο μυαλό των εργαζομένων, στην εμπειρία των πελατών, στις μνήμες των παλαιότερων πωλητών. Η άρρητη γνώση λόγω της υποκειμενικής και διαισθητικής φύσης της δεν επιδέχεται επεξεργασία, δεν μπορεί να επικοινωνηθεί με κάποιον συστηματικό ή λογικό τρόπο, είναι δύσκολο να καταλογοποιηθεί, είναι ιδιαίτερα εμπειρική, πράγμα που καθιστά δύσκολη την καταγραφή της, είναι εφήμερη και παροδική. Είναι αυτή που κάνει την εργασία να ρέει «στρωτά», αυξάνει την ποιότητα της εργασίας και συχνά χαρακτηρίζει έναν δεξιότηχνη του τομέα του/της (Haldin-Herrgard, 2000).

Και οι δύο τύποι γνώσης είναι πολύ σημαντικοί. Γενικότερα όταν μιλάμε για γνώση μέσα στην έννοια knowledge management εννοούμε όλα όσα οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό γνωρίζουν για τους πελάτες, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τα λάθη τους, είτε η γνώση αυτή που έχουν είναι άρρητη είτε ρητή.

2.2 Διαχωρισμός γνώσης από πληροφορία

Παρ' ότι οι όροι πληροφορία και γνώση συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ τους.

Οι οργανισμοί βρίθουν πληροφοριών, αλλά μέχρι να τις χρησιμοποιήσει κάποιος δεν μπορούμε να μιλάμε για γνώση. Η πληροφορία παρέχει ένα νέο σημείο θεώρησης για την ερμηνεία γεγονότων ή αντικειμένων, που κάνει ορατά νοήματα που πριν ήταν αόρατα ή ρίχνει φως σε απρόσμενους συσχετισμούς. Έτσι η πληροφορία είναι απαραίτητο μέσο ή υλικό για την εξαγωγή και κατασκευή της γνώσης. Επηρεάζει τη γνώση, προσθέτοντάς της κάτι ή ανακατασκευάζοντάς την (Machlup, 1983). Ο Dretske (1981) υποστηρίζει το εξής: «Η πληροφορία είναι αγαθό ικανό να αποφέρει γνώση, και η πληροφορία που μεταφέρει ένα σήμα είναι ότι μπορούμε να μάθουμε από αυτό... η γνώση ταυτίζεται με πεποίθηση που έχει παραχθεί από την πληροφορία» (σσ. 44,86). Ο Drucker (1988) αναφέρει ότι «η πληροφορία είναι δεδομένα προικισμένα με συνάφεια και σκοπό. Το να μπορέσει κανείς να κάνει τα δεδομένα πληροφορία, αυτό απαιτεί γνώση[...]». (σ. 5)

Η πληροφορία λοιπόν είναι ροή μηνυμάτων, ενώ η γνώση δημιουργείται από αυτήν ακριβώς τη ροή πληροφοριών, όταν συνδέεται με τις πεποιθήσεις και τη δέσμευση αυτού που κατέχει τις πληροφορίες. Η κατανόηση αυτή δίνει έμφαση στο ότι η γνώση συνδέεται στενά με την ανθρώπινη δράση.

2.3 Προσπάθεια ορισμού της διαχείρισης γνώσης (*knowledge management*)

Η πληροφορία έχει αρχίσει και γίνεται όλο και πιο σημαντική για τους σύγχρονους οργανισμούς και οι περισσότεροι βλέπουν πως η γνώση μπορεί να αποφέρει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως οι εταιρίες έχουν «πλημμυρίσει» από πληροφορίες, και η πλειοψηφία έχει περισσότερες από

ότι μπορεί να χειριστεί. Το knowledge management προσπαθεί να επιλύσει αυτό το παράδοξο (Lee & Yang, 2000).

Όπως δεν υπάρχει ένας σαφής και κοινώς αποδεκτός ορισμός της γνώσης, έτσι δεν υπάρχει και ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός για τη διαχείριση της γνώσης. Ένας κοινός ορισμός για τη διαχείριση γνώσης σύμφωνα με τους Lee & Yang (2000) είναι ο εξής: «η συλλογή των διαδικασιών που κυβερνούν τη δημιουργία, τη διασπορά και την υποκίνηση της γνώσης προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού». Το knowledge management αφορά τα άτομα και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν για να μοιραστούν πληροφορίες και να δημιουργήσουν νέα γνώση (Hanley, 1999). Ο Marshall (1997) θεωρεί ότι το knowledge management αναφέρεται στην «τιθάσευση» του «διανοητικού κεφαλαίου» που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό.

Είναι πολλοί οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί. Εδώ πρέπει να πούμε ότι ο κάθε ορισμός εξαρτάται κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο ορίζει κανείς τη γνώση (Allee, 1997). Ο Sveiby δίνει έμφαση στα «απροσδιόριστα» κεφάλαια (intangible assets) όταν ορίζει τη γνώση. Ως εκ τούτου ορίζει τη διαχείριση της γνώσης ως την τέχνη της δημιουργίας αξίας από τα απροσδιόριστα κεφάλαια ενός οργανισμού.

Ένας από τους καλύτερους ορισμούς – κατά την άποψή μας – έχει δοθεί από τους Davenport & Prusak (1988). Σύμφωνα με αυτόν το knowledge management είναι ένα ρευστό μίγμα εξελισσόμενων εμπειριών, αξιών, συναφών πληροφοριών και βαθιάς τεχνογνωσίας που παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας για την αξιολόγηση και την ενσωμάτωση νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι οι πιο πολλοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί δεν μιλούν για τεχνολογία, ενώ το knowledge management συχνά διευκολύνεται από την τεχνολογία, η τεχνολογία από μόνη της δεν είναι knowledge management.

Σύμφωνα με τους O'Dell & Grayson (1998) είναι μια συνειδητή στρατηγική, ώστε η κατάλληλη γνώση να πηγαίνει στα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη στιγμή και να βοηθάει τα άτομα να μοιράζονται και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που έχουν, με τρόπους που αποδίδουν τα μέγιστα ώστε να βελτιώνεται η απόδοση του οργανισμού. Είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο χτίζεις πάνω σε εμπειρίες του παρελθόντος και δημιουργείς τα μέσα για ανταλλαγή γνώσης. Το knowledge management είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που πρέπει να υποστηρίζεται από ισχυρά θεμέλια και ικανούς παράγοντες. Η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει αρκετά από τα ακόλουθα στάδια ή υπο-διαδικασίες στη χρήση της γνώσης: δημιουργία, αναγνώριση, συλλογή, οργάνωση, μοίρασμα, υιοθέτηση και χρήση.

2.4 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορική αναδρομή του σημερινού knowledge management μας δείχνει ότι πρόκειται για μια πολύ παλιά υπόθεση. Η γνώση, συμπεριλαμβανομένων και των λόγων που μας κάνουν να γνωρίζουμε, έχουν καταγραφεί από τους δυτικούς φιλοσόφους εδώ και αιώνες, και με λίγη αμφιβολία και πολύ πριν από αυτό. Οι φιλόσοφοι της ανατολής επίσης έχουν μια μακρά καταγεγραμμένη παράδοση που επικεντρώνει στην γνώση και την κατανόηση της πνευματικής και της εγκόσμιας ζωής. Μεγάλο μέρος αυτών των προσπαθειών χρησιμοποιήθηκαν για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε θεωρητικά και πρακτικά τι είναι τελικά η

γνώση. Οι επιστημολογικές θεωρήσεις των Αρχαίων ελλήνων φιλοσόφων Σωκράτη, Πλάτωνα και Αριστοτέλη είναι πολύ γνωστές. Λιγότερο γνωστές είναι ίσως στη Δύση οι διδασκαλίες του Λάο Τζου και του Κομφούκιου στην Κίνα, πριν 2500 χρόνια. Οι ινδοί φιλόσοφοι επίσης έχουν ασχοληθεί με συναφή θέματα.

Η πρακτική ανάγκη για γνώση – και ιδιαίτερα η ανάγκη για τεχνογνωσία και λειτουργική κατανόηση – υπάρχει από τότε που ξεκίνησε η μάχη για επιβίωση, ίσως και πριν τον πρώτο άνθρωπο. (Wiig,1999). Η διαχείριση της γνώσης στην αρχή ήταν μη συστηματική καθώς και κάτι το οποίο δεν μπορούσε να εκφραστεί – συχνά το ίδιο συμβαίνει και στις μέρες μας. Παρόλα αυτά οι συντεχνίες και τα συστήματα μαθητευόμενων-έμπειρων τεχνιτών-δεξιότεχνών του 13^{ου} αιώνα βασιζόντουσαν σε συστηματικές και πραγματικές θεωρήσεις του knowledge management.

Ο τρόπος που σήμερα επικεντρώνουμε στο θέμα της γνώσης και κυρίως του knowledge management συχνά προσανατολίζεται προς την εμπορική αποτελεσματικότητα. Εντούτοις, αρχίζουν να αναδύονται αντιλήψεις ότι για να επιτύχουμε το βαθμό της αποτελεσματικής συμπεριφοράς που απαιτείται για την ανταγωνιστική υπεροχή, πρέπει να μελετήσουμε προσεκτικά ολόκληρο το άτομο, πρέπει να συνενώσουμε την αντίληψη, την υποκίνηση, την προσωπική ικανοποίηση, το αίσθημα της ασφάλειας και πολλούς άλλους παράγοντες.

Οι εξελίξεις που οδήγησαν στις σημερινές απόψεις για το knowledge management προέρχονται από πολλά πεδία. Κάποια έχουν πνευματικές βάσεις, και άλλα έχουν τις ρίζες τους στην ανάγκη για καινοτομία και ασφάλεια στην πραγματική ζωή. Από τότε που η βιομηχανική επανάσταση άλλαξε το οικονομικό τοπίο τον 17^ο αιώνα, η σύσταση εργοστασίων και η

σχετική συστηματική εξειδίκευση έγινε πιο αποφασιστική για να υποστηρίξει την ικανότητα να δημιουργεί και να προσφέρει αγαθά σε μεγαλύτερες ποσότητες με μικρότερο κόστος. Ακόμη όμως και τότε το knowledge management ήταν σε λανθάνουσα κατάσταση και βασιζόταν στο μοντέλο μαθητευόμενων-έμπειρων τεχνιτών-δεξιοτεχνών. Πνευματικά, το σημερινό knowledge management κατάγεται τόσο από τις θεωρητικές φιλοσοφικές σκέψεις, όσο και από τις υπαρκτές ανησυχίες για την ανάγκη πραγματογνωμοσύνης στον εργασιακό χώρο και από τις απόψεις εκπαιδευτικών και ηγετικών στελεχών επιχειρήσεων. Πρόσφατες απόψεις προέρχονται από προσπάθειες να εξηγηθούν οι οικονομικές δυνάμεις που οδηγούν στην εποχή της γνώσης καθώς και από προσπάθειες για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

3. Η διαχείριση γνώσης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού

3.1 Η γνώση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τον Civi (2000) τα τελευταία 2 με 3 χρόνια έχει υπάρξει μια αξιοπρόσεκτη αύξηση στη συγγραφή άρθρων περιοδικών, επιστημονικών άρθρων, επισήμων εγγράφων πάνω στο θέμα του knowledge management. Παρά το γεγονός ότι το 1986 είχαν εκδοθεί 20 μόλις βιβλία και άρθρα σχετικά, το 1996 γράφτηκαν και εκδόθηκαν σχεδόν 160 εκδόσεις. Τα τελευταία χρόνια ο επιχειρηματικός τύπος έχει κατακλυστεί από δημοσιεύματα διακεκριμένων συγγραφέων και ηγετικών μορφών όπως είναι ο Peter Drucker, ο Alvin Toffler, ο James Brian Quinn και ο Robert Reich. Τι είναι όμως αυτό που αύξησε τόσο πολύ τη σημασία του

knowledge management; Ο καθένας με τον τρόπο του μιλούν για την άφιξη μιας νέας οικονομίας ή κοινωνίας, «κοινωνία της γνώσης» την αποκαλεί ο Drucker, η οποία διαφέρει από τις κοινωνίες του παρελθόντος λόγω του κυρίαρχου ρόλου που αποκτά η γνώση μέσα σε αυτή. Ο Drucker στο βιβλίο του *Post-Capitalist Society* (1993) υποστηρίζει ότι στη νέα οικονομία η γνώση δεν αποτελεί απλώς έναν ακόμη πόρο παράλληλα με τους παραδοσιακούς παράγοντες της παραγωγής – εργατική δύναμη, κεφάλαιο και γη – αλλά το μοναδικό πόρο που έχει νόημα στη σύγχρονη εποχή (σ.7). Το γεγονός ότι η γνώση αποτελεί πλέον τον πόρο και όχι έναν πόρο είναι αυτό που καθιστά τη νέα κοινωνία μοναδική, ισχυρίζεται ο Drucker.

Ο Toffler (1990) του οποίου οι απόψεις είναι παρόμοιες με του Drucker, υποστηρίζει ότι η γνώση είναι πηγή ανώτατης ισχύος. Παρατηρεί ότι η γνώση δεν λειτουργεί πλέον συμπληρωματικά ως προς την ισχύ του χρήματος και τη μυϊκή δύναμη αλλά αποτελεί την ίδια την ουσία της. Για το λόγο αυτό και γίνεται μάχη σε ολόκληρο τον κόσμο για το έλεγχο της γνώσης και των ΜΜΕ. Επιπλέον πιστεύει πως η γνώση θα αντικαταστήσει τελικά όλους τους άλλους πόρους.

Ο Quinn (1992) συμφωνεί με τις παραπάνω απόψεις αλλά προχωρεί ένα βήμα πιο πέρα τονίζοντας ότι η αξία των περισσότερων προϊόντων και υπηρεσιών εξαρτάται πρωτίστως από το πώς μπορούν να αναπτυχθούν τα «άυλα αγαθά που βασίζονται στη γνώση», όπως είναι η τεχνολογική τεχνογνωσία, ο σχεδιασμός προϊόντων, ο τρόπος προώθησής τους στην αγορά, η κατανόηση του πελάτη, η προσωπική δημιουργικότητα και η καινοτομία.

Οι συγγραφείς αυτοί συμφωνούν ότι το μέλλον ανήκει στους ανθρώπους που είναι προικισμένοι με γνώση. Σε μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση, λέει ο Drucker, ο «εργάτης της γνώσης» είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού. Στους εργατές της γνώσης συμπεριλαμβάνονται και τα στελέχη της γνώσης, που γνωρίζουν να θέτουν τη γνώση σε παραγωγική χρήση όπως ακριβώς ο καπιταλιστής γνώριζε πώς να θέτει το κεφάλαιο σε παραγωγική χρήση. Ο Quinn σημειώνει ότι η ικανότητα να διαχειρίζεται κανείς αυτό που αποκαλεί «ευφυΐα που βασίζεται στη γνώση» αναδεικνύεται όλο και περισσότερο ως η πλέον σημαντική διοικητική δεξιότητα της εποχής μας. Ο Reich θεωρεί ότι στο μέλλον το μοναδικό πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα ανήκει σε αυτούς που ονομάζει «συμβολικούς αναλυτές» οι οποίοι έχουν την απαραίτητη γνώση ώστε να αναγνωρίζουν, να επιλύουν και να διαχειρίζονται νέα προβλήματα.

3.2 Πηγές γνώσης στους οργανισμούς

Μπορούμε να αναγνωρίσουμε διαφορετικές βαθμίδες γνώσης μέσα στις γνωστικές πηγές που διαθέτει ένας οργανισμός, ανάλογα με τη δυνατότητα που έχει η γνώση αυτή να κωδικοποιηθεί (Gore & Gore, 1999). Η πιο εύκολη στην κωδικοποίηση είναι η δομημένη γνώση που βρίσκεται για παράδειγμα στις βάσεις δεδομένων και τα εγχειρίδια. Η μη-δομημένη γνώση που για παράδειγμα βρίσκεται στις αναφορές ή τις συζητήσεις είναι πιθανό να κωδικοποιηθεί, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Η πιο δύσκολη στην κωδικοποίηση είναι η άρρητη γνώση η οποία αποτελεί την πιο διάφανη και υποκειμενική μορφή της γνώσης (Augier & Vendelo, 1999).

Οι πηγές γνώσης ενός οργανισμού έχουν περιγραφεί σαν ένα παγόβουνο. Η δομημένη, ρητή γνώση είναι η ορατή κορυφή του παγόβουνου. Αυτό η

πηγή είναι η πιο εύκολη να αναγνωρισθεί και να την βρει κανείς μέσα σε έναν οργανισμό, οπότε και η πιο εύκολη να μοιραστεί. Αυτό επίσης συμβαίνει μέσα στους οργανισμούς μέσω διαφορετικών μορφών τεχνολογικών και παιδαγωγικών μεθόδων. Κάτω από την επιφάνεια, μη-ορατή και δύσκολο να εκφραστεί, είναι ένα πολύ σπουδαίο μέρος του παγόβουνου. Αυτό το κρυμμένο μέρος του ταιριάζει με τις άρρητες πηγές γνώσης που υπάρχουν στους οργανισμούς. Γνωρίζουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να εκφράσουμε και για το λόγο αυτό το μέρος της πηγής αυτής μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να μοιραστεί.

3.3 Η δύναμη της άρρητης γνώσης στους οργανισμούς

Η δομημένη και ρητή γνώση είναι σημαντική, αλλά για να επιτύχει κανείς υπεροχή στην εργασία του πρέπει να κατέχει υψηλότερες βαθμίδες γνώσης, την μη-δομημένη και «άπιαστη» άρρητη γνώση. Η ρητή γνώση είναι εύκολη να τη βρει και να τη χρησιμοποιήσει ο καθένας, αλλά η άρρητη είναι εκείνη που διαχωρίζει τους δεξιότεχνες από τους υπόλοιπους (Lawson & Lorenzi, 1999). Η ικανότητα της λήψης αποφάσεων, της εξυπηρέτησης πελατών ή της παραγωγής βελτιώνεται με τη χρήση άρρητης γνώσης, το ίδιο και η ακρίβεια στην εκπλήρωση των καθηκόντων (Brockmann & Anthony, 1998). Στη σύγχρονη εποχή, που η σημασία του χρόνου έχει αυξηθεί ιδιαίτερα ενώ η διάρκειά του έχει μειωθεί, αυτοί που έχουν τεχνογνωσία μπορούν κερδίσουν πολύ χρόνο χρησιμοποιώντας την άρρητη γνώση.

Ακόμα κι αν η κωδικοποιημένη γνώση είναι πιο εύκολο να διαχυθεί, ο ρόλος της άρρητης είναι συχνά ουσιαστικός για να μπορέσει κανείς να χρησιμοποιήσει τη ρητή γνώση. Η κωδικοποιημένη γνώση μπορεί ακόμα

και να γίνει απολύτως άχρηστη με την αύξηση της άρρητης γνώσης (Shariq, 1999, Brown & Duguid, 1998). Γιατί μπορεί κάποιος να μάθει τη σημασία που έχει η ποιότητα της εξυπηρέτησης διαβάζοντας βιβλία, αλλά δεν πρόκειται να μάθει να συμπεριφέρεται ανάλογα απλά διαβάζοντας για το θέμα αυτό (Hardin-Herrgard, 2000).

3.4 Πώς μπορεί να μοιραστεί η άρρητη γνώση

Το χαρακτηριστικό της άρρητης γνώσης είναι η δυσκολία που παρουσιάζει στην κωδικοποίησή της προκειμένου να μοιραστεί. Υπάρχουν δύο διαφορετικές σχολές σχετικά με την εξωτερίκευση και την κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης. Η μια πιστεύει ότι η άρρητη γνώση πρέπει να γίνεται ρητή προκειμένου να μοιραστεί, ενώ η άλλη θεωρεί ότι η άρρητη γνώση πρέπει να μένει άρρητη.

3.4.1 Το μοντέλο SECI

Παράδειγμα της πρώτης σχολής είναι οι Nonaka και Konno (1998) οι οποίοι δημιούργησαν ένα μοντέλο δημιουργίας γνώσης, το μοντέλο SECI, το οποίο αφορά και τη μεταφορά της άρρητης γνώσης. Οι ερευνητές αυτοί ισχυρίζονται ότι η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις (καταστάσεις) την κοινωνικοποίηση (socialization), την εξωτερίκευση (externalization), την συνδυασμό (combination) και την εσωτερίκευση (internalization) σε μια συνεχή κυκλική κίνηση. Η κοινωνικοποίηση περιλαμβάνει την ουσιαστική κοινωνική αλληλεπίδραση που απαιτείται για τη μάθηση νέας γνώσης. Σε αυτή τη φάση η άρρητη γνώση μετατρέπεται πάλι σε άρρητη. Όπως ισχυρίζονται πολλοί επιστήμονες, η μάθηση είναι μια κοινωνική

ενέργεια και απαιτεί αλληλεπίδραση προκειμένου να μπορέσει να μάθει κανείς (βλ. για παράδειγμα Argyris & Schön, 1978). Έτσι π.χ. η μάθηση επιτυγχάνεται με τον παραδειγματισμό ή με την ομαδική εργασία. Για να μπορέσει να μοιραστεί η γνώση πρέπει πρώτα να γίνει συνειδητή και να μπορέσει να εκφραστεί με λέξεις, πρέπει δηλαδή να συμβεί μια εξωτερίκευση. Στη δεύτερη φάση αυτή η εξωτερίκευση μετατρέπει την άρρητη γνώση σε ρητή. Πρέπει να αναπτυχθούν κάποιες κατανοητές μορφές για να εκφραστεί με λόγια η άρρητη γνώση (Nonaka & Konno, 1998). Εδώ, παρενθετικά, θα πρέπει να πούμε ότι έχει τονιστεί πολλές φορές (βλ. για παράδειγμα Brown & Duguid, 2001, Kreiner, 2002) πως ο Polanyi δεν είχε σκοπό η άρρητη να είναι μια ξεχωριστή κατηγορία γνώσης, αλλά να είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της γνώσης. Στη διαδικασία του συνδυασμού τώρα, στην τρίτη φάση, η ρητή γνώση μεταβιβάζεται σε ρητή γνώση. Τώρα η γνώση μεταφέρεται με την επικοινωνία, π.χ. με συζητήσεις ή συναντήσεις. Η τελευταία φάση είναι η εσωτερίκευση που μετατρέπει την ρητή γνώση ξανά σε άρρητη. Το άτομο σε αυτή τη φάση απορροφά την γνώση είτε μαθαίνοντας στην πράξη, είτε με κάποια εκπαίδευση ή με την εξάσκηση.

Σε αυτό το μοντέλο πρέπει να δώσουμε σημασία στη φάση της εξωτερίκευσης. Γιατί παρουσιάζονται δυσκολίες στην προσπάθεια να ελαττωθεί η άρρητη μορφή της γνώσης κάποιου, προκειμένου να μπορέσει να κάνει την γνώση του ρητή. Είναι συχνά δύσκολο το να καταγράψει ή ακόμα και να εκφράσει κανείς πράγματα τα οποία του φαίνονται φυσικά και προφανή. Για να μπορέσει να μοιραστεί την άρρητη γνώση το άτομο που την κατέχει πρέπει πρώτα να τη συνειδητοποιήσει και μετά να βρει τρόπο να την εκφράσει. Μόνο έτσι μπορεί να τη μοιραστεί. Αλλά ακόμη και τότε

πολλές από τις παραδοσιακές μεθόδους της διάχυσης της γνώσης είναι αδύνατο να εφαρμοστούν. Αυτή η εξωτερίκευση θα μπορούσε επομένως να δημιουργήσει προβλήματα στην διάχυση της άρρητης γνώσης.

3.4.2. Η άλλη άποψη

Είναι όμως η εξωτερίκευση απαραίτητη στην πραγματικότητα; Έχουμε πάντα συνείδηση του τι κάνουμε όταν μοιραζόμαστε την άρρητη γνώση μας ή άρρητη γνώση παραμένει πάντα άρρητη;

Η άλλη σχολή που ασχολείται με το μοίρασμα της άρρητης γνώσης ισχυρίζεται ότι αυτό συμβαίνει. Σύμφωνα με αυτή την άποψη δεν υπάρχει ανάγκη να εκφραστεί με ρητό τρόπο η άρρητη γνώση. Το να κάνει κανείς όλη τη γνώση ρητή και να αποβάλλει τα άρρητα προσωπικά στοιχεία που περιέχει, θα μπορούσε ακόμη και αποβεί καταστροφικό για όλη τη γνώση (Polanyi, 1966). Η άρρητη γνώση περιλαμβάνει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τις λεπτομέρειες που συνθέτουν την ουσία. Εξωτερικεύοντας τα άρρητα, η εστίαση μετακινείται από την ουσία στις λεπτομέρειες. Αν αυτή η εστίαση αλλάξει προς τις λεπτομέρειες, η αντίληψη της ουσίας χάνεται και μαζί της και η άρρητη γνώση. Επομένως για να διαχυθεί η άρρητη γνώση δεν πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να εξωτερικευτεί, αλλά να κατανοηθεί η ουσία μέσω των λεπτομερειών της.

Μπορούμε να μοιραστούμε τόσο τη ρητή όσο και την άρρητη γνώση με την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα και μέσω της εμπειρίας και της εξάσκησης. Αν το άτομο που διανέμει την άρρητη γνώση έχει συνείδηση της γνώσης και του γεγονότος ότι την μοιράζεται ή όχι, δεν έχει σημασία σύμφωνα με τον Polanyi (1958, 1966).

Ανεξάρτητα από την ανάγκη της εξωτερίκευσης, στο μοίρασμα της γνώσης υπάρχει συμφωνία ότι η διάχυση της άρρητης γνώσης είναι πιο δύσκολη από αυτή της ρητής. Πολλές από τις συνηθισμένες μεθόδους διάχυσης γνώσης που χρησιμοποιούνται στους οργανισμούς σήμερα, δεν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα σ' ό,τι αφορά το μοίρασμα της άρρητης. Η άρρητη γνώση δεν μπορεί να διδαχθεί μέσω διδασκαλίας, εκπαίδευσης ή training (Brockmann & Anthony, 1998), μπορεί μόνο να μαθευτεί. Για να μπορέσει κανείς να μάθει την άρρητη γνώση απαιτείται ενεργή συνεισφορά του μαθητευόμενου και η διαδικασία παίρνει αρκετό χρόνο. Σε αυτή την πορεία της άρρητης γνώσης είναι πολλά τα εμπόδια που παρακωλύουν ή κάνουν το ταξίδι δύσκολο.

4. Εμπόδια στη διάχυση της γνώσης

4.1 Εμπόδια στη διάχυση της άρρητης γνώσης σύμφωνα με τον Haldin-Herrgard

Όπως αναφέρει ο Haldin-Herrgard στο Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations (Journal of knowledge management, 2000, v.1 (4) σ. 361) αν θεωρήσουμε τη γνώση όπως τη βλέπει ο Polanyi (1958), δηλαδή ως ιδιαίτερα ατομική και επιτεύξιμη μόνο μέσω της προσωπικής εμπειρίας, η διάχυση της φαίνεται να είναι αδύνατη. Άλλοι ερευνητές, όπως οι Bennett & Gabriel (1999), προτείνουν μια πιο αισιόδοξη στάση απέναντι στο θέμα αυτό. Άσχετα από τη γνώμη που έχουν για τον τρόπο που γίνεται η διάχυση της γνώσης, οι ερευνητές συμφωνούν ότι υπάρχουν δυσκολίες στο μοίρασμα της άρρητης γνώσης (βλ. επίσης Nonaka & Konno, 1998, Bennet & Gabriel 1999, Leonard & Sensiper, 1998). Αυτές οι δυσκολίες

μπορούμε να πούμε ότι κυρίως σχετίζονται με την *αντίληψη* και τη *γλώσσα*, καθώς επίσης και με το *χρόνο*, την *αξία* και την *απόσταση*.

Η αντίληψη και η γλώσσα θεωρούνται οι κυριότερες δυσκολίες, όταν πρόκειται για την άρρητη γνώση. Αντιληπτικά το χαρακτηριστικό της ασυνειδησίας συνεπάγεται ένα πρόβλημα: ότι οι άνθρωποι δεν έχουν συναίσθηση όλης της έκτασης που έχει η γνώση τους (Polanyi, 1958). Τη ρητή γνώση είναι εύκολο να την αναγνωρίζουμε όταν την κατέχουμε, αλλά την αίσθηση ότι μας λείπει ένα συνδεδειγμένο στοιχείο ή τα στοιχεία της διαίσθησης είναι πολύ πιο δύσκολα να τα σημειώσουμε με ακρίβεια. Αυτού του είδους η γνώση είναι τόσο εσωτερικευμένη που συνήθως έχει γίνει ένα φυσικό μέρος της συμπεριφοράς μας ή του τρόπου που σκεφτόμαστε. Όπως ακριβώς δε χρειάζεται να έχουμε συνείδηση ότι η καρδιά μας χτυπάει, δεν καταβάλλουμε δυνάμεις να εκφράσουμε την άρρητη γνώση μας.

Οι δυσκολίες στη γλώσσα βρίσκονται στο γεγονός ότι η άρρητη γνώση υπάρχει σε μια μη λεκτική μορφή. Είναι δύσκολο για τους περισσότερους ανθρώπους να εκφράσουν κάτι που φαίνεται φυσιολογικό και προφανές. Όσο περισσότερη είναι η εμπειρία και βαθύτερη η γνώση, τόσο πιο άρρητη γίνεται, κι αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερες δυσκολίες να εκφραστεί και να επικοινωνηθεί.

Ο χρόνος επίσης αίρει δυσκολίες για το μοίρασμα της γνώσης. Η εσωτερικευση αυτής της μορφής γνώσης απαιτεί πολύ χρόνο τόσο για τις ατομικές μορφές, όσο και τις οργανωσιακές μορφές γνώσης (Augier & Vendelo, 1999, Bennet & Gabriel, 1999). Όχι μόνο το να βιώσει κανείς αλλά και το να μπορέσει να αντανakλάσει αυτές τις εμπειρίες, είναι χρονοβόρο αλλά αναγκαίο για να μπορέσει να αναπτύξει μια βαθύτερη και

εσωτερική γνώση πάνω στην εργασία του. Η ταχύτητα των σύγχρονων επιχειρήσεων αυξάνει και ο χρόνος για να επιτευχθούν τα παραπάνω δεν είναι αρκετός.

Η αξία είναι ένας άλλος τομέας με δυσκολίες για να επικοινωνηθεί τόσο η ρητή όσο και η άρρητη γνώση. Πολλές μορφές γνώσης, όπως είναι η διαίσθηση ή οι εμπειρικοί κανόνες, δεν θεωρούνται ότι έχουν κάποια αξία (Zack,1999). Κυρίως σε κάποιους επιχειρηματικούς τομείς, π.χ. στη λήψη αποφάσεων, θεωρείται προτιμότερο να εφαρμόζονται μόνο μέθοδοι που θεωρούνται έγκυρες και δεν αφήνουν περιθώρια αμφιβολίας. Η διαίσθηση δεν ανταποκρίνεται σε επιχειρηματικές αρχές όπως είναι η λογική και ο ορθολογισμός και για το λόγο αυτό δεν είναι προτιμητέα. Η αξία έχει συχνά συνδεθεί με μια μορφή μέτρησης. Σήμερα έχουμε αρχίσει σιγά-σιγά να μαθαίνουμε να εκτιμούμε μη-μετρήσιμα πράγματα, όπως είναι η γνώση, αλλά το να εκτιμούμε άπιαστα πράγματα όπως είναι η άρρητη γνώση, ακόμη και στις μέρες μας, είναι ασυνήθιστο.

«Η γνώση είναι δύναμη» είναι μια φράση καλά εμπεδωμένη στο μυαλό μας. Κυρίως στη σημερινή κοινωνία της γνώσης έχει γίνει ένα πολύτιμο κεφάλαιο στην αγορά εργασίας. Αν αυτή η δύναμη είναι συλλογική μέσα σε έναν οργανισμό τότε δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα, για πολλούς όμως αυτό σχετίζεται με τη δύναμη που μπορεί να κερδίσει το άτομο κρατώντας τη γνώση για προσωπική του χρήση και εκμεταλλευόμενο τη γνώση των υπολοίπων. Αυτό φυσικά δεν είναι κάτι που μπορεί να ωφελήσει τον οργανισμό. Μια τέτοιου είδους συμπεριφορά μπορεί να διαχυθεί στην οργανωτική κουλτούρα και να κάνει ακόμη μεγαλύτερη τη δυσκολία στη διάχυση της πολύτιμης και ωφέλιμης γνώσης.

Η απόσταση επίσης είναι μια ακόμη δυσκολία. Η ανάγκη για πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση είναι σχεδόν κάτι προαπαιτούμενο για την διάχυση της γνώσης (Holtshouse, 1998, Leonard & Sensiper, 1988). Υπάρχουν βέβαια και άλλες απόψεις, όπως αυτή του Polanyi, που παραθέτει ένα παράδειγμα σύμφωνα με το οποίο μπορεί κάποιος να μάθει σκάκι μελετώντας παιχνίδια μεταξύ δεξιότεχνών που έχουν γίνει στο παρελθόν (Polanyi, 1958). Στην περίπτωση αυτή η άρρητη γνώση μεταδίδεται με τη βοήθεια ενός ενδιαμέσου σε υλική μορφή. Αλλά ακόμα κι έτσι ο πιο διαδεδομένος τρόπος είναι με την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή. Σήμερα που οι οργανισμοί τείνουν να διασκορπίζονται σε πιο απομακρυσμένες, εικονικές ή παγκόσμιες μορφές, η πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση γίνεται περισσότερο η εξαίρεση παρά ο κανόνας. Μέρος της διάχυσης κάτω από αυτές τις συνθήκες μπορεί να γίνει με τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα, αλλά αυτό μπορεί να ισχύσει μόνο για τη ρητή γνώση.

Βέβαια τα εμπόδια στη μεταφορά της άρρητης γνώσης σύμφωνα με κάποιους ερευνητές (Leonard & Sensiper, 1998, Brown & Duguid, 1998) εμποδίζουν επίσης και τη δυνατότητα αντιγραφής, οπότε και ενδυναμώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.2 Εμπόδια στη διάχυση της γνώσης σύμφωνα με τους O'Dell & Grayson

Σύμφωνα με τους O'Dell & Grayson (1998) το πρώτο εμπόδιο στη διάχυση της γνώσης είναι η *άγνοια* και από τις δύο πλευρές. Ούτε ο πομπός ούτε ο δέκτης ήξεραν ότι κάποιος άλλος είχε τη γνώση που χρειαζόντουσαν, ούτε ότι μπορεί κάποιος άλλος να ενδιαφέρεται για τη γνώση που οι ίδιοι είχαν.

Δεύτερο εμπόδιο είναι η *έλλειψη αφομοιωτικής χωρητικότητας* του δέκτη. Ακόμα κι αν ένας manager γνωρίζει ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να γίνει κάτι, μπορεί να μην έχει τους πόρους —το χρόνο ή το χρήμα— ή αρκετές πρακτικές λεπτομέρειες για να τον εφαρμόσει. Τρίτο εμπόδιο είναι η *έλλειψη σχέσης* μεταξύ του πομπού και του δέκτη της γνώσης, η απουσία προσωπικού δεσμού αρκετά δυνατού ώστε να δικαιολογεί το να ακούσει ή να βοηθήσει ο ένας τον άλλον. Τέταρτο εμπόδιο είναι η *έλλειψη κινήτρου*. Τα άτομα μπορεί να μην αντιλαμβάνονται κάποιον καθαρά επαγγελματικό λόγο να επιδιώξουν την μεταβίβαση γνώσης. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι *ακόμα και στις καλύτερες εταιρίες οι επιτυχημένες εσωτερικές πρακτικές έκαναν ένα μέσο όρο της τάξης των 27 μηνών για να φτάσουν από ένα μέρος του οργανισμού στο άλλο*. Κι αυτό σε μια εποχή με τη σημερινή τεχνολογία...(Szulanski, 1994).

Παρά το γεγονός ότι αυτά τα εμπόδια είναι προσωπικά, εμφανίζονται τελικά ως αποτέλεσμα ενός συνόλου οργανωτικών δομών, διοικητικών πρακτικών, και συστημάτων μέτρησης που αποθαρρύνουν, παρά ενθαρρύνουν, το μοίρασμα. Οι εταιρίες που αγνοούν τα παραπάνω συστήματα είναι αδαείς. Γιατί το δοθεί εντολή στους εργαζόμενους να μοιραστούν, χωρίς πρώτα να αντιμετωπίσουν τα συστημικά κωλύματα, μπορεί μόνο σε απογοητεύσεις και αποτυχία να οδηγήσει.

5. Πώς μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή το knowledge management

Το κλειδί για να μπορέσει να λειτουργήσει το knowledge management είναι να προσεγγιστεί αυτή η πρόκληση σαν πρωτοβουλία μεγάλης αλλαγής — όπως πράγματι είναι.

Πρώτα από όλα αλλαγή χωρίς σκοπό, είναι αλλαγή χωρίς κατεύθυνση και αποτελέσματα. Για να αντιληφθούν την αξία της γνώσης οι εταιρίες πρέπει να καθορίσουν επακριβώς τι ελπίζουν να επιτύχουν με την πιο αποτελεσματική διαχείριση και μεταβίβαση της γνώσης. Δεύτερον, προκειμένου να εξασφαλίσουν ότι η γνώση δημιουργείται, καταγράφεται, μοιράζεται και κινείται, οι εταιρίες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου η οργανωτική κουλτούρα, η τεχνολογία πληροφοριών, η οργανωτική υποδομή της εταιρίας και τα συστήματα μέτρησης των προαναφερθέντων παραγόντων υποστηρίζουν τη μεταβίβαση της γνώσης. Τέλος, πρέπει οι εταιρίες να προσεγγίσουν τη μεθόδευση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος μεταβίβασης της γνώσης με την ίδια δομημένη διαδικασία που απαιτείται για μια προσπάθεια αλλαγής, που πιθανότατα πρόκειται να αποτελέσει ένα μεγάλο άλμα για τον οργανισμό.

Το τι ελπίζει να πετύχει ο οργανισμός έχει πολύ μεγάλη σημασία. Οι οργανισμοί πρέπει να μεταβιβάσουν τη γνώση και τις καλές πρακτικές για να δημιουργήσουν αξία, και η αξία δημιουργείται μεταφράζοντας τη γνώση σε δράση. Αλλά για ποια αξία μιλάμε ακριβώς; Υψηλότερη αξία μετοχών; Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους; Μεγαλύτερες πωλήσεις; Για να μπορέσουν οι οργανισμοί να μεταφράσουν την γνώση σε αξία χρειάζεται να εστιάσουν. Πρέπει να κοιτάξουν προσεκτικά το σύνολο των προκλήσεων και των

ευκαιριών που κατευθύνουν την συγκεκριμένη επιχείρηση. Έπειτα πρέπει να αποφασίσουν τις περιοχές στις οποίες το μοίρασμα της γνώσης και των καλών πρακτικών μπορούν να βοηθήσουν να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Ένας απλός πρακτικός τρόπος είναι να αναρωτηθεί ποιο είναι το κομμάτι που προκαλεί τον μεγαλύτερο «πονοκέφαλο» στον οργανισμό. Κάθε εταιρία έχει διαφορετικούς παράγοντες που παρακωλύουν την απόδοσή της. Για τις τράπεζες και τους οργανισμούς κοινής ωφέλειας αναζωογονητικό είναι να επικεντρώσουν στην *ανάπτυξη οικειότητας με τους πελάτες*. Κάποιες εταιρίες υψηλής τεχνολογίας από την άλλη ανταγωνίζονται πιο πολύ για την ταχύτητα της καινοτομίας των προϊόντων τους παρά για το αν θα θυμηθούν τα γενέθλια των πελατών τους. Για αυτούς καλύτερη πρακτική για επιτυχία είναι η *ανάπτυξη προϊόντων*. Τέλος, εταιρίες με μεγάλα κεφάλαια όπως είναι οι φαρμακευτικές συχνά θεωρούν ότι η *λειτουργική υπεροχή* μπορεί να φέρει την επιτυχία ή την οριστική αποτυχία. Αν οι μονάδες τους παράγουν λιγότερο προϊόν με μεγαλύτερο κόστος δεν έχουν ελπίδα αποτελεσματικού ανταγωνισμού. Για κάθε εταιρία το να βγάζει κέρδος από τη γνώση ξεκινάει με την εστίαση των προσπαθειών της σε συγκεκριμένους στόχους.

6. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο αν θα μπορέσει ή όχι να υλοποιηθεί το knowledge management. Πριν λοιπόν ξεκινήσει ένας οργανισμός να υλοποιεί το έργο, προκειμένου να δούμε σε τι επίπεδο βρίσκεται, πρέπει να μετρήσουμε τους παράγοντες αυτούς, για

να δούμε ποιοι είναι οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση ή και δουλειά από την αρχή. Η συλλογή των δεδομένων μπορεί να γίνει με ερωτηματολόγια τα οποία θα μοιραστούν στους εργαζομένους ή και με ατομικές συνεντεύξεις προκειμένου να διαγνωστεί το επίπεδο εκκίνησης του οργανισμού. Γιατί αν έχουμε το χάρτη και δεν γνωρίζουμε την ακριβή μας τοποθεσία, δεν πρόκειται να φτάσουμε ποτέ στον προορισμό μας.

6.1 Οργανωτική κουλτούρα

Τον πιο σημαντικό ρόλο για την εφαρμογή του knowledge management παίζει η οργανωτική κουλτούρα, που είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας και ο πιο δύσκολος να αλλάξει. Ενδίδει λιγότερο γρήγορα ή εύκολα στην καινοτομία γιατί είναι κάτι που δημιουργήθηκε στο παρελθόν. Κάθε εταιρία έχει τη δική της οργανωτική κουλτούρα, για να μην πούμε ότι κάθε τμήμα έχει τη δική του. Όταν μιλάμε για οργανωτική κουλτούρα εννοούμε τον συνδυασμό της ιστορίας που μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης, τις προσδοκίες, τους άτυπους κανόνες, με τις κοινωνικές συνήθειες που επηρεάζουν την συμπεριφορά του καθενός, από τους διευθυντές ως τον τελευταίο υπάλληλο. Ενώ η οργανωτική κουλτούρα είναι ο πιο εφήμερος από τους παράγοντες που καθιστούν ικανό το knowledge management, είναι ωστόσο και ο πιο δραστικός. Ακόμη και μελέτες ή βιβλία που επικεντρώνουν στο θέμα της τεχνολογίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να υλοποιηθεί το knowledge management, τονίζουν πως ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη για να επιφέρουν τα συστήματά τους τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι η κουλτούρα (βλ. Honeycutt, 2000, Conway & Sligar, 2002).

Οι οργανωτικές προσωπικότητες/κουλτούρες διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία, αλλά σύμφωνα με τους O'Deill και Grayson (1998) όλες λίγο-πολύ εμπίπτουν σε πέντε βασικές κατηγορίες όταν πρόκειται για τη μεταβίβαση της γνώσης:

- Η εταιρία Σιλό. Αυτή η εταιρία έχει δομές που προωθούν ξεκάθαρα τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς *σιλό*. Τα σιλό μπορεί να είναι τόσο μικρά, όπως λειτουργίες ή τμήματα, και τόσο μεγάλα, όπως επιχειρησιακές μονάδες. Το καθένα μολαταύτα είναι εστιασμένο στο να μεγιστοποιήσει τα δικά του επιτεύγματα και αμοιβές. Οι ομάδες έχουν την τάση να συσσωρεύουν πληροφορίες για να εμποδίσουν τους υπόλοιπους να διαπρέψουν, ενώ παράλληλα προσπαθούν να βελτιώσουν τη δική τους απόδοση. Αυτό έχει σαν ουσιαστικό αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης του οργανισμού σαν σύνολο.
- Η εταιρία ΔΕΕ. Σε αυτή τη διάσημη εταιρία η κυρίαρχη κουλτούρα δίνει περισσότερη αξία στις τεχνικές επιδεξιότητες και τη δημιουργία γνώσης, παρά στο μοίρασμα της γνώσης τόσο σε μικρό- (διατμηματικό) όσο και σε μακρο-(διεταίρικό) επίπεδο. Αλλιώς γνωστή σαν σύνδρομο του Δεν Εφευρέθηκε Εδώ (ΔΕΕ) – Not Invented Here (NIH) – αυτή η συμπεριφορά οργιάζει σε εταιρίες που βασίζονται στην μηχανική καθώς και σε εκείνες που βασίζονται στη γνώση, όπως είναι οι εταιρίες συμβούλων και οι εταιρίες μελετών. Ο λόγος είναι αρκετά απλός. Για αυτές τις εταιρίες η ικανότητα να παρέχουν μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ο οδηγός της δουλειάς τους και η βασική επιδίωξή τους. Η έμφαση λοιπόν δίνεται στην εφεύρεση παρά στην προσαρμογή των ήδη υπάρχοντων ιδεών και τεχνολογιών. Εδώ, αντί να είναι απρόθυμοι

οι εργαζόμενοι να μοιραστούν, όπως συμβαίνει στην εταιρία Σιλό, είναι απρόθυμοι να απορροφήσουν.

- Η εταιρία Βαβέλ. Εδώ οι υπάλληλοι στερούνται κοινών προοπτικών και όρων που χρησιμεύουν σαν βάση για αποτελεσματικές επικοινωνίες και μεταβίβαση της γνώσης. Σε πολλές περιπτώσεις το αριστερό χέρι δεν καταλαβαίνει πλήρως τι κάνει το δεξί. Μπορεί να μην γνωρίζει καν ότι υπάρχει δεξί χέρι. Διαφορετικά τμήματα χρησιμοποιούν διαφορετικές λέξεις για να περιγράψουν, να καταγράψουν και να καταχωρίσουν τις διαδικασίες και τις πρακτικές τους. Δεν υπάρχει ένα κοινό λεξιλόγιο, με συνοχή, για να εκφράσει διαδικασίες και απόδοση. Οι υπάλληλοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να μοιραστούν και να απορροφήσουν, αλλά χωρίς κοινούς «κώδικες» αυτή η εταιρία δεν μπορεί να ξεκινήσει να καταγράφει την επιλεγμένη τεχνογνωσία της και τις καλές πρακτικές. Γιατί κανείς δεν πρόκειται να τις καταλάβει.
- Η εταιρία Ότι Λένε Οι Κανονισμοί. Η εταιρία αυτή δεν είναι εναντίον του μοιράσματος. Στην πραγματικότητα θεωρεί την καταγεγραμμένη γνώση το άλφα και το ωμέγα της μεταβίβασης της γνώσης. Επιδεικνύει μια σοβαρή τάση να στηρίζεται στην μεταβίβαση της ρητής παρά της άρρητης γνώσης. Φτιάχνει περίπλοκες βάσεις δεδομένων και υπολογιστικές πλατφόρμες για να επιτρέψει σε όλους τους εργαζόμενους να καταγράφουν και να έχουν πρόσβαση στην καταγεγραμμένη γνώση. Αυτό είναι πολύτιμο υλικό. Το πρόβλημα είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος των σημαντικών πληροφοριών που τα άτομα χρειάζονται για να εφαρμόσουν μια πρακτική δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί ή να καταγραφεί. Ο Polanyi (1966) και οι Nonaka και Takeuchi (1995) έχουν τονίσει ιδιαίτερα την σημασία και την αξία της

αναγνώρισης και της προσπάθειας μεταβίβασης της άρρητης γνώσης – η τεχνογνωσία, η κρίση, η διαίσθηση, τα «μικρά κόλπα» που συνθέτουν την μη-κωδικοποιημένη γνώση είναι που μπορεί να κάνουν τη διαφορά μεταξύ αποτυχίας και επιτυχίας στην μεταβίβαση της γνώσης.

- Η εταιρία Πάρε Να Κάνεις Και Αυτό. Αυτή η εταιρία πιστεύει ότι μπορείς να προσθέσεις τη μεταβίβαση και το μοίρασμα της γνώσης πάνω στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων και περιμένει να έχει αποτελέσματα. Με κομπασμούς και υψηλές προσδοκίες η εταιρία αυτή ξεκινάει προγράμματα μοιράσματος γνώσης, ομάδες συζητήσεων on line κοκ. Και μετά περιμένει. Αλλά τίποτα το ιδιαίτερο δεν συμβαίνει. Οι μελετητές στη συνεργασία τους με τέτοιου είδους εταιρίες βρήκαν ότι οι εμπεδωμένες γνωστικές πρακτικές και η πληροφοριακή τεχνολογία που τις υποστηρίζουν στις καθημερινές διαδικασίες και εργασίες είναι το κλειδί. Το knowledge management λειτουργεί μέχρι το σημείο που βοηθάει τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους της εργασίας τους υπέρ της αποστολής του οργανισμού τους. Με το να προστεθεί επιπλέον δουλειά πάνω στον παλιό τρόπο εργασίας δεν πρόκειται να παραχθούν νέα αποτελέσματα.

Είπαμε ποιοι τύποι κουλτούρας εμποδίζουν τη διάχυση της γνώσης. Ας δούμε τώρα ποια χαρακτηριστικά έχει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει το μοίρασμα της γνώσης:

- Μάθηση μέσω διδασκαλίας και μοιράσματος γνώσης.
- Κοινή συνεννόηση μέσω διήγησης ιστοριών.
- Διαρκής ανταλλαγή και δημιουργία νέας γνώσης — μέσω του πειραματισμού οι άνθρωποι μοιράζονται και μαθαίνουν.
- Κοινή περιοχή ενδιαφέροντος και εμπειρίας.

- Κοινά θέματα και προβλήματα.
- Ισχυρό επαγγελματικό ήθος.
- Προσωπικές σχέσεις.

Το αποτελεσματικό knowledge management απαιτεί μια κουλτούρα συνεργασίας και υποστήριξης, η οποία να προσπαθεί να εξαλείψει τους παραδοσιακούς ανταγωνισμούς. Φυσικά όλα αυτά προϋποθέτουν ένα βασικό επίπεδο σύγχρονων οργανωτικών δεξιοτήτων, όπως ομαδική εργασία, χρήση παραδειγμάτων επίλυσης προβλημάτων και αποτελεσματική παρακολούθηση όσων έχουν οι άλλοι να πουν και να διδάξουν. Οι οργανισμοί που δεν κατέχουν αυτές τις δεξιότητες πιθανότατα να μην καταφέρουν να υλοποιήσουν καθόλου το έργο. Άρα το knowledge management λειτουργεί καλύτερα μέσα σε υγιείς πολύπλοκες εταιρίες, ή σε μικρές εταιρίες που έχουν την πολυτέλεια να ξεκινήσουν με τέτοιες θετικές δεξιότητες και πρότυπα.

Οι πιο τυχερές εταιρίες είναι εκείνες που ξεκινούν να εφαρμόσουν το knowledge management με μια κουλτούρα που το υποστηρίζει, με πολύ ισχυρό επαγγελματικό ήθος, που ενδυναμώνεται με εξαιρετική ικανότητα στην ομαδική εργασία, ακόμα κι όταν μιλάμε για ομάδες με ανταγωνιστικά καθήκοντα. Ακόμα βοηθάει το να έχει όλος ο οργανισμός μια συλλογική προσέγγιση βελτίωσης σαν βάση σκέψης της δουλειάς, της ανάπτυξης και δράσης. Στην περίπτωση αυτή το μόνο που έχει να γίνει είναι να εξαλειφθούν τα δομικά εμπόδια και να δοθούν στους υπαλλήλους τα εργαλεία που θα καταστήσουν ικανό για εφαρμογή το knowledge management, όπως είναι η τεχνολογία και άλλα εργαλεία διευκόλυνσης, προκειμένου οι ιδέες και οι πρακτικές να ρέουν μέσα στην εταιρία. Αν όμως δεν είναι και τόσο τυχερός ο οργανισμός να ξεκινήσει με τέτοιου είδους

κουλτούρα, θα πρέπει να εντείνει τις προσπάθειές του να τη δημιουργήσει – αλλιώς θα πρέπει να ξέρει ότι ρισκάρει να αποτύχει. Έτσι, έχουμε να μετρήσουμε κατά πόσο ο οργανισμός υποστηρίζει και διευκολύνει τη διάδοση της γνώσης, αν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, αν υπάρχει ευελιξία και επιθυμία για καινοτομία, αν ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να μάθουν νέα πράγματα κτλ.

6.2 Ηγεσία

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η ηγεσία. Σύμφωνα με έρευνα των Bailey & Clarke (2000) τα διοικητικά στελέχη δεν έχουν καταλάβει την προσωπική σχέση που έχουν με το knowledge management, τη χρησιμότητά του και την οργανωτική του σημασία. Παρόμοια αποτελέσματα είχαν κι άλλες έρευνες (Murray & Myers, 1997, McAdam & McCreedy, 1999). Για να μπορέσει να εφαρμοστεί το knowledge management θα πρέπει τα ανώτατα στελέχη να θεωρούν κεντρικό κομμάτι της στρατηγικής τους τη διαχείριση της οργανωτικής γνώσης, να καταλαβαίνουν τη δυνατότητα που δίνει το διανοητικό κεφάλαιο να αυξήσει τα κέρδη της εταιρίας τους και να προσλαμβάνουν, να αξιολογούν και να αμείβουν τους υπαλλήλους τους με βάση την συνεισφορά τους στην οργανωτική γνώση. Γιατί για να προχωρήσει το knowledge management στην εφαρμογή του θα πρέπει να έχει την υποστήριξη των ανωτάτων στελεχών του οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εδώ είναι η Price Waterhouse. Στο παρελθόν οι προαγωγές στηρίζονταν στην αρχαιότητα των υπαλλήλων, γεγονός που δεν ενθάρρυνε το μοίρασμα της γνώσης. Τώρα όμως η Price Waterhouse έχει συμπεριλάβει το μοίρασμα της γνώσης στο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι σύμβουλοι πρέπει να είναι σε θέση να



παρέχουν «αποδείξεις» ότι πράγματι μοιράζονται τη γνώση τους. Τέτοιες αποδείξεις είναι π.χ. διδασκαλία/εκπαίδευση, ανάπτυξη μεθοδολογίας, δημοσιεύσεις και παρουσιάσεις πάνω σε θέματα, εκπαίδευση και σεμινάρια. Είναι πρόκληση για την ηγεσία να δείξει ότι εκτιμά τους «εργάτες της γνώσης» που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν επηρεαστεί από τις εξαγορές, τις συγχωνεύσεις, τις αναδιοργανώσεις και τις περικοπές προσωπικού. Έτσι με την παρούσα κατάσταση της οικονομίας το να λέμε «μόνιμος υπάλληλος» είναι σχήμα οξύμωρο. Συνεπώς, τα άτομα μπορεί να θεωρήσουν τη γνώση που έχουν ως πηγή δύναμης, ως μια εγγύηση ότι θα έχουν διαρκώς δουλειά (Bogdanowicz & Bailey, 2002).

Όμως πώς μπορούμε να πείσουμε τα άτομα ότι είναι προς το συμφέρον τους να μοιραστούν αυτά που γνωρίζουν καθώς και το να μάθουν από τις εμπειρίες άλλων ατόμων; Η ηγεσία πρέπει να θέσει σε εφαρμογή κάποιες οργανωτικές δραστηριότητες που καθιστούν ικανή τη μετάδοση της γνώσης και ενθαρρύνουν μια κουλτούρα που δείχνει ενδιαφέρον για τη γνώση (και ένα περιβάλλον που συντελεί στην ανταλλαγή της). Σύμφωνα με τη Bishop (2000) οι οργανωσιακές αυτές δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

- Προαγωγή των προσωπικών οφελών που έχει ο εργαζόμενος μαθαίνοντας νέα πράγματα δουλεύοντας σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που αλλάζει σταθερά, στο οποίο η σημερινή γνώση, αύριο έχει ξεπεραστεί και για να παραμείνει σχετική, η γνώση πρέπει σταθερά να υπόκειται σε επεξεργασία, εκτίμηση και ενημέρωση.
- Δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού για τη γνώση που διαθέτουν τα άλλα άτομα.

- Μετάδοση ενός «οράματος» για τους σκοπούς του οργανισμού, δημιουργώντας στους εργαζόμενους μια αίσθηση ενότητας με τον οργανισμό και τους στόχους του.
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων να επηρεάζουν την στρατηγική του οργανισμού και να είναι μέρος της γενικότερης εικόνας του, υπογραμμίζοντας πόσο πολύτιμη είναι η γνώση τους και πώς θα μπορούσε να συνεισφέρει στην επιτυχία του οργανισμού.
- Αύξηση της προσωπικής δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους του knowledge management, ενθαρρύνοντας την ενεργό συμμετοχή τους σε έργα, δραστηριότητες, ιδέες, πειράματα κτλ.
- Ενθάρρυνση της δημιουργίας ομάδων 'community-of-practice' και προγραμμάτων συμβουλευτικής/εκπαίδευσης για τη μεταφορά της σημαντικής οργανωσιακής γνώσης.
- Βοήθεια να αλλάξει ο τρόπος που σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι, να περάσουν από το «υπάρχει ένας νικητής που τα παίρνει όλα» στη νοοτροπία του «αν κερδίσω, κερδίζουμε όλοι», αναπτύσσοντας ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών για τις συμπεριφορές του μοιράσματος της γνώσης.
- Δίνοντας μεγάλη αξία στον πειραματισμό και τις νέες ιδέες.
- Δείχνοντας σεβασμό και αμείβοντας τους εργαζόμενους εκείνους που παίρνουν μέρος σε δικτυακές δραστηριότητες και εκείνους που κάνουν ιδιαίτερα εμφανή τη γνώση τους εκδίδοντας εργασίες, κάνοντας παρουσιάσεις κτλ. Οι δικτυακές δραστηριότητες εμπλέκουν και το να προσπαθήσει κανείς να μάθει τι γνωρίζουν οι άλλοι (ή τι χρειάζεται να γνωρίζουν) και μετά να τους δίνεται η ευκαιρία να

είναι σε επαφή με άτομα από τα οποία μπορούν να ωφεληθούν από/
ή να τα ωφελήσουν με τη γνώση τους.

Σύμφωνα με τους Bartlett & Ghoshal (2002) σε πολλές εταιρίες η μετάβαση στο knowledge management γίνεται ένας σημαντικός τόπος δοκιμής των λειτουργιών του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πολλά στελέχη του, της παλαιάς σχολής, να ανακαλύπτουν ότι ούτε η εκπαίδευσή τους ούτε η εμπειρία τους, τους έχουν προετοιμάσει για έναν τέτοιο ρόλο ηγετικής στρατηγικής. Ίσως για το λόγο αυτό οι Carter & Scarbough (2001) αναφέρουν ως στρατηγική που μπορεί να εφαρμοστεί από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, την πρόσληψη νέων αποφοίτων πανεπιστημίων οι οποίοι είναι εξοικειωμένοι με την επαναχρησιμοποίηση της γνώσης και την υλοποίηση των λύσεων. Επίσης, προτείνουν την πρόσληψη ατόμων που διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, που τους αρέσει η επίλυση προβλημάτων και μπορούν να ανεχτούν την αμφιβολία. Όσον αφορά την εκπαίδευση και ανάπτυξη, η στρατηγική που προτείνεται είναι να εκπαιδεύονται τα άτομα σε ομάδες και εξ αποστάσεως με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ενώ σε ατομικό επίπεδο προτείνεται η μάθηση με προσωπική καθοδήγηση. Τέλος, όσον αφορά το σύστημα αμοιβών, προτείνουν την αμοιβή των εργαζομένων για τη χρήση και συμβολή τους στις βάσεις δεδομένων, αλλά και την αμοιβή των ατόμων που μοιράζονται απευθείας γνώση με τους υπόλοιπους.

6.3 Τεχνολογία

Άλλος παράγοντας που καθιστά ικανή την εφαρμογή του knowledge management είναι η τεχνολογία. Η τεχνολογία φυσικά από μόνη της δεν μπορεί να εφαρμόσει το knowledge management. Γιατί αν η διαδικασία του

knowledge management γίνεται με γνώμονα την τεχνολογία, τότε η γνώση πολύ εύκολα γίνεται «πληροφορία» ή μόνο δεδομένα: αποθηκεύεται και θεωρητικά ανακτάται από βάσεις δεδομένων. Η τεχνολογία μας παρέχει πάρα πολύ χρήσιμα εργαλεία για αποτελεσματική μεταφορά πληροφοριών, αλλά θα πρέπει να την θεωρούμε μόνο αυτό: ένα εργαλείο (Dougherty, 1999). Σύμφωνα με τον Stewart (1998) "πολλά πράγματα που «περνούν» σαν knowledge management μέσα σε έναν οργανισμό είναι «ακτινοβολούσα» επεξεργασία δεδομένων". Ο Harry Scarbrough του Leicester University Management Centre σε άρθρο του στο People Management (1999) εφιστά την προσοχή στα προγράμματα που αναπτύσσονται για το knowledge management με γνώμονα και μόνο την τεχνολογία, τονίζοντας τον πολύ σημαντικό ρόλο του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την ανάγκη ανάπτυξης μιας κουλτούρας που υποστηρίζει το μοίρασμα της γνώσης.

Σύμφωνα με τον Tom Davenport (όπως αναφέρεται από τους O'Dell & Grayson, 1998) υπάρχουν δύο βασικοί κανόνες σε ό,τι αφορά την τεχνολογία:

1. Όσο πιο πολύτιμη η γνώση τόσο λιγότερο πολύπλοκη πρέπει να είναι η τεχνολογία. Και να γιατί: οι βάσεις δεδομένων και τα εργαλεία αναζήτησής τους (datamining) είναι πολύ πολύπλοκα από τεχνολογικής απόψεως. Η γνώση που περιέχουν είναι πολύ χαμηλής βαθμίδας. Για την ακρίβεια δεν περιέχουν καν γνώση. Περιέχουν απλώς δεδομένα. Αντίθετα τα help desks, τα οποία είναι εξοπλισμένα μόνο με ανθρώπους και τηλέφωνα, είναι χαμηλής τεχνολογίας αλλά προσφέρουν γνώση μεγάλης αξίας. Άρα όσο πιο μεγάλη αξία έχει η γνώση τόσο πιο χαμηλής τεχνολογίας είναι η λύση. Αυτά τα δύο είναι αντιστρόφως ανάλογα.

2. Η άρρητη γνώση μεταφέρεται καλύτερα μεταξύ των ανθρώπων, ενώ η ρητή μέσω των μηχανημάτων. Ή, όσο πιο άρρητη η γνώση τόσο πιο χαμηλής τεχνολογίας είναι η λύση. Αν πάρουμε τη διαβάθμιση μεταξύ της άρρητης γνώσης και της ρητής (ξεκινώντας από την απόλυτα άρρητη γνώση, ελλιπώς οργανωμένη, κάπως καταγεγραμμένη και φτάνοντας στην απολύτως καταγεγραμμένη και οργανωμένη ρητή γνώση) καταλήγουμε στο ότι όσο πιο ρητή η είναι γνώση τόσο πιο προηγμένης τεχνολογίας η λύση που θα εφαρμοστεί. Η άρρητη τεχνογνωσία από την άλλη, συνήθως μεταφέρεται καλύτερα μέσω των ανθρώπων ή των help desks.

Για να είναι πιο αποτελεσματικά τα εργαλεία πρέπει να έχουν κάποια βασικά σχεδιαστικά χαρακτηριστικά τα οποία να τα καθιστούν εύχρηστα και αποτελεσματικά. Τέτοια είναι τα εξής:

1. Να επιτρέπεται η πρόσβαση στο σύστημα σε όλους τους εργαζομένους.
2. Να επιτρέπεται σε όλους τους εργαζομένους να συνεισφέρουν.
3. Να υπάρχει φιλικό προς το χρήστη περιβάλλον που να επιτρέπει την αναζήτηση με κάθε λέξη.
4. Να είναι το σύστημα διαθέσιμο, από οπουδήποτε, εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο.
5. Να επιτρέπεται οι χρήστες να συνεισφέρουν χρησιμοποιώντας την μητρική τους γλώσσα και, όπου θεωρείται απαραίτητο, να γίνεται η μετάφραση.
6. Το σύστημα να ενημερώνεται αυτόματα καθώς παρέχονται οι νέες πληροφορίες.

7. Να καταμετρούνται τα βήματα μεταβίβασης στην μετάδοση της γνώσης μεταξύ των ατόμων προκειμένου να αποφευχθεί η πιθανή αλλοίωσή της.

Η υψηλή τεχνολογία βοηθάει στην επίτευξη επικοινωνίας, αλλά δεν είναι ο καθοριστικός παράγοντας. Συστήματα εργονομικά φτιαγμένα, σωστά οργανωμένα και αποτελεσματικά εργαλεία που μπορούν να γίνουν κομμάτι του τρόπου που εργάζονται οι υπάλληλοι είναι ένα μέρος της λύσης μόνο. Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ο καθοριστικός παράγοντας είναι ο άνθρωπος, γιατί αυτός επιλέγει αν θα μοιραστεί ή θα κρατήσει τη γνώση του, αν θέλει να μάθει περισσότερα. Προκειμένου να αυξηθεί η ένταση και η ποιότητα της ανταλλαγής γνώσης (πιθανώς αυτός είναι ο στόχος ενός οργανισμού που υποστηρίζει πως η γνώση είναι το κυριότερο κεφάλαιο που διαθέτει) τα άτομα πρέπει να επιλέξουν να αλληλεπιδράσουν και να μοιραστούν τη γνώση τους σε ένα επίπεδο παραπάνω από αυτό που χρειάζεται για να κάνουν τη δουλειά τους. Για να μοιραστεί η γνώση σε οργανωσιακό επίπεδο πρέπει να υπάρξει μια εθελοντική δράση από μέρους των ατόμων. Γιατί η σύνδεση είναι κάτι ανθρώπινο και θα συμβεί μόνο αν το επιλέξουν τα άτομα. Όσο προηγμένα εργαλεία κι αν εισαχθούν στο σύστημα του οργανισμού, αν η κουλτούρα δεν είναι τέτοια και το κομμάτι του knowledge management δεν ενταχθεί σαν μέρος της δουλειάς των εργαζομένων, κι όχι σαν κάτι επιπρόσθετο σε αυτά που ήδη κάνουν, το έργο δεν πρόκειται να επιτευχθεί.

Σημαντική πληροφόρηση πάνω σε αυτό το κομμάτι μπορούμε να πάρουμε από το τμήμα μηχανογράφησης του οργανισμού, αλλά και από τους εργαζομένους που τη χρησιμοποιούν. Έτσι λοιπόν ερευνούμε αν η τεχνολογία που υπάρχει στην εταιρία ενώνει όλα τα μέλη της εταιρίας

μεταξύ τους, αν φέρνει τον οργανισμό πιο κοντά στους πελάτες του, αν ο οργανισμός θάλπει την ανάπτυξη ανθρωποκεντρικής τεχνολογίας πληροφοριών, αν η τεχνολογία που υποστηρίζει την συνεργασία γρήγορα τοποθετείται στα χέρια των εργαζομένων και αν τα πληροφοριακά συστήματα είναι πραγματικού χρόνου, ολοκληρωμένα και "έξυπνα".

6.4 Θεσμοθέτηση της διαχείρισης γνώσης μέσα στον οργανισμό

Η ηγεσία, μια υγιής κουλτούρα και βασικά πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα, αλλά όχι αρκετά. Για να λειτουργήσει το knowledge management πρέπει να είναι θεσμοθετημένο μέσα στον οργανισμό με τη δημιουργία διαδικασιών, νέων συστημάτων υποστήριξης, διαφορετικά από τα πληροφοριακά συστήματα, με νέες εργασιακές αρμοδιότητες, νέες ομάδες και νέο μορφοποιημένο δίκτυο. Πρέπει με άλλα λόγια να δημιουργηθεί η αντίστοιχη οργανωτική υποδομή που θα βοηθήσει ενεργά τη διάδοση της γνώσης μέσα στον οργανισμό. Υπάρχουν εταιρίες που χρόνια προσπαθούσαν να περάσουν στους εργαζομένους τους την αξία του μοιράσματος της γνώσης, αλλά τελικά η επιτυχία ήρθε μόνο όταν δημιουργήθηκε μια συστηματική προσέγγιση για τη διάδοση της τεχνογνωσίας μέσα στον οργανισμό όπως συνέβη στην περίπτωση των Buckman Laboratories International, εταιρία χημικών με έδρα στο Μέμφις του Τενεσσί. Ο πρόεδρος της εταιρίας Robert Buckman κήρυττε για χρόνια το όφελος που θα είχε ο οργανισμός αν οι εργαζόμενοι μοιραζόντουσαν την γνώση που είχαν για τους πελάτες τους. Οι εργαζόμενοι είχαν λάβει το μήνυμα αλλά η ανταμοιβή δεν ήρθε παρά το 1992 που η εταιρία υιοθέτησε μια πιο συστηματική προσέγγιση του θέματος του μοιράσματος της τεχνογνωσίας. Η υποδομή μοιράσματος γνώσης της Buckman χρησιμοποιεί

τομεάρχες σαν προασπιστές του knowledge management μέσα στον οργανισμό οι οποίοι ενθαρρύνουν τους πωλητές σε 80 χώρες να μεταφέρουν την γνώση στα εργαστήρια σχετικά με τις ανάγκες των πελατών, καθώς επίσης και να βοηθούν τον καθένα να επιλύει τα προβλήματα των πελατών και να κάνει πωλήσεις. Μέσα σε πέντε μόλις χρόνια τα κέρδη της εταιρίας αυξήθηκαν από 22% σε 40%.

6.5 Μέτρηση

Τέλος, αν και πρόκειται για τη λιγότερο αναπτυγμένη πλευρά του knowledge management, είναι σημαντικό να μετράμε τα έργα και τις εργασιακές διαδικασίες που βελτιώνονται με τα εργαλεία του knowledge management και να αφήσουμε τους χρήστες να αξιολογήσουν την συνδρομή που αυτά έχουν. Για συμβεί βέβαια αυτό πρέπει πρώτα να έχει τεθεί σε εφαρμογή το knowledge management. Ο οργανισμός που πιθανότατα έχει κάνει τη μεγαλύτερη δουλειά πάνω στο θέμα των μετρήσεων είναι η Scandia Insurance στη Σουηδία, όπου ο Lief Edvinsson μπόρεσε να δημιουργήσει μετρήσεις γνώσης οι οποίες και παρουσιάζονται στον ισολογισμό της Scandia. Έτσι, για παράδειγμα, μετρώντας τις βελτιώσεις που έχουν γίνει μπορούμε δούμε κατά πόσο ο οργανισμός έχει εφεύρει τρόπους να συνδέει τη γνώση με τα οικονομικά αποτελέσματα, αν έχει αναπτύξει συγκεκριμένο σετ δεικτών για να διαχειρίζεται τη γνώση κ.α. Από την άλλη μέσω της μέτρησης μπορούμε να δούμε και αν προχωράει σωστά η διαδικασία σε γενικότερο πλαίσιο. Στην περίπτωση που δεν προχωράει μπορούμε με σχετική έρευνα να δούμε που χωλαίνει και να προσπαθήσουμε να το βελτιώσουμε.

6.7 Σύνοψη

Το να καταλάβει κανείς πώς ο κάθε παράγοντας επηρεάζει την διαδικασία της μεταβίβασης της γνώσης είναι η πρώτη πρόκληση. Μετά πρέπει να επιβεβαιώσει αυτοί διευθύνονται αρμονικά. Αν η τεχνολογία επιτρέπει το μοίρασμα, αλλά η κουλτούρα λέει «κράτα τη γνώση για τον εαυτό σου», η διάδοση δεν πρόκειται να γίνει. Αν δεν υπάρχουν διορισμένοι υπερασπιστές της οργανωτικής γνώσης, ακόμα και μια εταιρία με κουλτούρα που ευνοεί το μοίρασμα της γνώσης μπορεί να μην επιτύχει. Αν δεν υπάρχει διαδικασία για σχεδιασμό και διαχείριση της αλλαγής, οι καλές προθέσεις δεν αρκούν. Για να μπορέσουν όλα τα παραπάνω να βρουν εφαρμογή θα πρέπει να υπάρξει μια σύμπνοια των ανωτάτων στελεχών και ένας σωστός οργανωτικός σχεδιασμός από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

7. Η Έρευνα

7.1 Μέθοδος

7.1.1 Δείγμα

Το δείγμα μας αποτέλεσαν 193 μόνιμοι εργαζόμενοι σε θυγατρική μεγάλης πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρίας στην Ελλάδα από τους οποίους 89 (46,1%) ήταν άνδρες, 91 (47,2%) γυναίκες και 13 (6,7%) δεν απάντησαν (πίνακας 1, παράρτημα II). Όσον αφορά την ηλικία 58 (30,1%) ήταν μέχρι 30 ετών, 92 (47,7%) από 31 έως 40, 23 (11,9%) από 41 έως 50 και 8 (4,1%) από 51 ετών και άνω, ενώ 12 (6,2%) δεν απάντησαν (πίνακας 2, παράρτημα II).

Σχετικά με το τμήμα στο οποίο εργάζονται, 106 άτομα (54,9%) απασχολούνται στο τμήμα πωλήσεων, 7 (3,6%) στο marketing, 25 (13,0%) στις διοικητικές υπηρεσίες, 10 (5,2%) στην επιχειρησιακή μονάδα 1, 5 (2,6%) στην επιχειρησιακή μονάδα 2, 11 (5,7%) στην επιχειρησιακή μονάδα 3, 7 (3,6%) στην επιχειρησιακή μονάδα 4, ενώ 22 (11,4%) δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση (πίνακας 3, παράρτημα II).

Από αυτούς 34 (17,6%) είναι άτομα που διοικούν και διοικούνται, 141 (73,1%) είναι άτομα που μόνο διοικούνται, ενώ 18 (9,3%) δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση (πίνακας 4, παράρτημα II).

Όσον αφορά τα χρόνια που εργάζονται στη συγκεκριμένη εταιρία, 30 (15,5%) απασχολούνται μέχρι 1 χρόνο, 34 (17,6%) από 1 έως 2 χρόνια, 50 (25,9%) από 2 έως 4, 30 (15,5%) από 4 έως 10, 34 (17,6%) από 10 και άνω, ενώ 15 (7,8%) δεν απάντησαν (πίνακας 5, παράρτημα II).

Σχετικά με το μορφωτικό τους επίπεδο 14 (7,3%) έχουν απολυτήριο Λυκείου, 10 (5,2%) έχουν πτυχίο ΤΕΙ, 126 (65,3%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 26 (13,5%) έχουν κάνει κάποιες μεταπτυχιακές σπουδές, ενώ 17 (8,8%) δεν απάντησαν (πίνακας 6, παράρτημα II).

Τα κίνητρα που δόθηκαν στα υποκείμενα για να απαντήσουν ήταν κυρίως ηθικά και αφορούσαν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας για τη βελτίωση των διαδικασιών και των συνθηκών εργασίας μέσα στον οργανισμό.

7.1.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Το μέσο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων είναι το αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο το οποίο συνοδευόταν από μια σελίδα για τη

συμπλήρωση των δημογραφικών στοιχείων (βλ. παράρτημα Ι). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 43 προτάσεις που περιγράφουν μερικές από τις συμπεριφορές ή τις διαδικασίες που μπορεί να υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό και σχετίζονται με το knowledge management. Οι απαντήσεις στις πρώτες 42 ερωτήσεις δίνονται σύμφωνα με μια κλίμακα 7 διαβαθμίσεων που κυμαίνεται από τη φράση «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως τη φράση «συμφωνώ απόλυτα» (7). Στην ερώτηση 43 οι πιθανές απαντήσεις είναι «όχι», «δεν ξέρω» και «ναι». Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου βασιστήκαμε στις παραπάνω θεωρίες.

Πριν το ερωτηματολόγιο πάρει την τελική του μορφή έγινε δοκιμαστική εφαρμογή του σε 11 υποκείμενα, εργαζόμενους σε διάφορες ιδιωτικές εταιρίες και απασχολούμενους σε διάφορους τομείς. Κατόπιν έγινε διόρθωση του ερωτηματολογίου και ακολούθησε δεύτερη «πιλοτική» έρευνα σε 12 υποκείμενα. Κατά τη διάρκεια των ερευνών «πιλότων» ζητήθηκε από τα υποκείμενα να σχολιάσουν τις ερωτήσεις, να δηλώσουν κατά πόσο είναι κατανοητές ή αν τους αφήνουν απορίες. Μετά τη δεύτερη «πιλοτική» έρευνα έφτασε το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή.

7.1.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η επικοινωνία με την εταιρία έγινε μέσω του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Απεστάλη επιστολή αίτησης για να πραγματοποιηθεί η έρευνα στην εταιρία στην οποία αναφερόταν συνοπτικά η έννοια του knowledge management και τα οφέλη ενός οργανισμού από αυτό. Αφού δόθηκε έγκριση έγινε ξανά επαφή με το τμήμα διαχείρισης

ανθρωπίνου δυναμικού για να οριστεί ο τρόπος χορήγησης των ερωτηματολογίων.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε αντίτυπα στους εργαζομένους από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και οι συμμετέχοντες τα επέστρεψαν στη γραμματεία του συγκεκριμένου τμήματος. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μπορούσε να γίνει είτε στον εργασιακό χώρο είτε στο σπίτι.

7.2 Σχολιασμός-Ερμηνεία Ευρημάτων

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 8.0.

Οι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι οι εξής:

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
1. Όταν ψάχνω να βρω κάτι, γνωρίζω σε ποιον πρέπει να απευθυνθώ ή που πρέπει να ψάξω.	193	5,7461	1,0066
2. Μέσα στον οργανισμό έχουν αναπτυχθεί από τα διάφορα τμήματα, συστήματα συλλογής πληροφοριών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του τμήματος ή ομοειδών τμημάτων.	192	4,8958	1,3954
3. Μέσα στον οργανισμό έχει αναπτυχθεί ένα ενιαίο σύστημα συλλογής πληροφοριών.	192	4,1615	1,5687
4. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τα μέλη του στην αναζήτηση και ανάπτυξη νέων ιδεών.	192	5,3229	1,3302
5. Ο οργανισμός έχει τυποποιήσει την διαδικασία μεταφοράς "βέλτιστων πρακτικών" στην οποία συμπεριλαμβάνονται τα έγγραφα και τα μαθήματα που έχει πάρει η εταιρία από καταστάσεις του παρελθόντος.	189	4,4868	1,2658
6. Η "άρρητη γνώση" (αυτό που οι εργαζόμενοι γνωρίζουν να κάνουν αλλά δεν μπορούν να το εκφράσουν) αξιολογείται θετικά και μεταφέρεται μέσα στον οργανισμό.	188	4,5106	1,2474
7. Η διαχείριση της εταιρικής γνώσης είναι κεντρικό σημείο στη στρατηγική του οργανισμού.	189	5,0741	1,3741
8. Ο οργανισμός θεωρεί το "διανοητικό του κεφάλαιο" ως σημαντικό περιουσιακό του στοιχείο.	189	5,3651	1,4101
9. Οι γνώσεις των εργαζομένων θεωρούνται γνώση του οργανισμού.	190	5,2526	1,4654
10. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη μάθηση για να συντηρήσει τις ικανότητες των εργαζομένων και να δημιουργήσει καινούργιες.	189	5,6085	1,2270
11. Τα άτομα προσλαμβάνονται, αξιολογούνται και αμείβονται για την συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της εταιρικής γνώσης.	191	4,6754	1,5353
12. Ο οργανισμός ενθαρρύνει και διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσης.	190	4,8789	1,4982
13. Στον οργανισμό υπάρχει ένα κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης	189	4,7778	1,5890

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
14. Η ευελιξία και η επιθυμία για καινοτομία προσανατολίζουν τη διαδικασία της μάθησης.	191	5,2827	1,2285
15. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη δική τους μάθηση.	190	4,7684	1,4581
16. Η τεχνολογία (H/Y) συνδέει όλα τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους.	192	4,2760	2,1125
17. Η τεχνολογία (H/Y) φέρνει τον οργανισμό πιο κοντά στους πελάτες του.	190	4,6737	1,8021
18. Ο οργανισμός υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας "ανθρωποκεντρικής" τεχνολογίας πληροφοριών.	188	4,7340	1,3218
19. Ο οργανισμός έχει ανακαλύψει τρόπους να συνδέει τη γνώση με την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων.	191	4,7539	1,2679
20. Η γνώση που έχω μόνο εγώ, σιγουρεύει τη θέση μου στην εταιρία.	188	3,1383	1,6227
21. Γνώση θεωρείται μόνο ότι μπορεί να καταγραφεί.	193	2,5751	1,5665
22. Τα συμφέροντα του τμήματός μου έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα άλλων τμημάτων του οργανισμού.	193	2,6114	1,5067
23. Υπάρχει κοινό λεξιλόγιο και ορολογία μέσα στον οργανισμό (ανάμεσα στα τμήματα) για να περιγραφούν διαδικασίες και πρακτικές.	191	5,0628	1,4313
24. Νιώθω άνετα να μοιραστώ με τους ανώτερους μου στην ιεραρχία τις απόψεις μου πάνω σε θέματα σχετικά με την εργασία μου.	193	5,4456	1,3687
25. Νιώθω άνετα να υποδείξω στους ανώτερους μου στην ιεραρχία έναν καλύτερο τρόπο για να γίνει κάτι.	192	4,9792	1,4397
26. Νιώθω άνετα να υποδείξω στους ανώτερους μου στην ιεραρχία κάτι που θεωρώ ότι δεν γίνεται σωστά.	191	4,7958	1,5305
27. Ασχολούμαι μόνο με τα καθήκοντα που περιγράφονται για τη θέση μου.	191	4,1099	1,7987
28. Οι καλές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων της εταιρίας υιοθετούνται είτε αυτές προέρχονται από μέσα είτε απ' έξω από τον οργανισμό.	190	4,9474	1,2961
29. Μεγάλο μέρος της γνώσης που έχω για την εργασία μου (δεν περιλαμβάνεται η ακαδημαϊκή εκπαίδευση) προέρχεται από την εμπειρία των συναδέλφων μου.	191	4,7330	1,6277
30. Όση γνώση έχω αποκτήσει κατά την εργασία μου στον οργανισμό την έχω ανακαλύψει μόνος μου.	192	3,3854	1,6899
31. Μοιράζομαι με τους συναδέλφους μου τα πράγματα που μαθαίνω κατά την εργασία μου και πιστεύω ότι μπορεί να τους βοηθήσουν.	193	5,9275	1,0680
32. Τα λάθη που γίνονται μέσα στον οργανισμό δεν σιγματίζουν, αλλά θεωρούνται ως ευκαιρίες για νέα γνώση και βελτίωση.	193	5,0829	1,3969
33. Τα θέματα και προβλήματα της δουλειάς συζητούνται καθημερινά πέρα από προκαθορισμένες συναντήσεις (meetings).	193	5,3368	1,4668
34. Τα προβλήματα αναγνωρίζονται και λύνονται σε συνεργασία με τους συναδέλφους μου.	192	5,3229	1,3144
35. Η διοίκηση δίνει κίνητρα να βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν κάποιο θέμα ή πρόβλημα.	191	4,1047	1,6669
36. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο θέμα για το οποίο οι γνώσεις μου δεν επαρκούν, απευθύνομαι σε κάποιο συνάδελφό μου που έχει μεγαλύτερη εμπειρία πάνω σε αυτό.	193	5,7668	1,3588
37. Υπάρχει μεγάλη συμμετοχή όλων όταν πρόκειται να αποκτήσουμε νέα γνώση.	193	5,4145	1,2642
38. Οι διαφωνίες σχετικά με σημαντικά θέματα της εργασίας παίζουν εποικοδομητικό ρόλο.	192	5,4531	1,2690
39. Με ενοχλούν οι υποδείξεις και οι συμβουλές των άλλων πάνω στην δουλειά μου.	190	2,6158	1,3896
40. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε θεμελιώδεις υποθέσεις και "πιστεύω" σχετικά με το	189	4,0582	1,2972

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
περιβάλλον του ανταγωνισμού.			
41. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την τεχνολογία που χρησιμοποιούμε	193	3,6373	1,4372
42. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την κουλτούρα της εταιρίας	189	3,2275	1,4826
Έγκυρα N (listwise)	148		

Οι μέσοι όροι στις ερωτήσεις 1 έως 42 μπορεί να κυμαίνονται από 1 έως 7. Όσο πιο κοντά προς το 1 είναι ο μέσος όρος τόσο πιο αρνητική είναι η υπάρχουσα «κατάσταση» προς το knowledge management, ενώ όσο πιο κοντά είναι στο 7 τόσο πιο θετική είναι. Για τις ερωτήσεις 20, 21, 22, 27, 30 και 39 ισχύει το αντίθετο, γιατί έχουν σταθμιστεί αντίστροφα.

Όπως φαίνεται από τον πίνακα τους υψηλότερους μέσους όρους έχουν οι ερωτήσεις 31 («Μοιράζομαι με τους συναδέλφους μου τα πράγματα που μαθαίνω κατά την εργασία μου και πιστεύω ότι μπορεί να τους βοηθήσουν», Μ.Ο.=5,93), 36 («Όταν αντιμετωπίζω κάποιο θέμα για το οποίο οι γνώσεις μου δεν επαρκούν, απευθύνομαι σε κάποιο συνάδελφό μου που έχει μεγαλύτερη εμπειρία πάνω σε αυτό», Μ.Ο.=5,77), 1 («Όταν ψάχνω να βρω κάτι, γνωρίζω σε ποιον πρέπει να απευθυνθώ ή που πρέπει να ψάξω», Μ.Ο.=5,75), 10 («Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη μάθηση για να συντηρήσει τις ικανότητες των εργαζομένων και να δημιουργήσει καινούργιες», Μ.Ο.=5,61) οι οποίες κλίνουν προς το Συμφωνώ Κάπως.

Τους χαμηλότερους μέσους όρους έχουν οι ερωτήσεις 42 («Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την κουλτούρα της εταιρίας», Μ.Ο.=3,23), 41 («Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την τεχνολογία που χρησιμοποιούμε», Μ.Ο.=3,64), 27 («Ασχολούμαι μόνο με τα καθήκοντα που περιγράφονται για τη θέση μου», Μ.Ο.=4,11), 40 («Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε θεμελιώδεις υποθέσεις και "πιστεύω" σχετικά με το

περιβάλλον του ανταγωνισμού», Μ.Ο.=4,06) οι οποίες κλίνουν προς το Δεν Ξέρω.

Για την ερώτηση 43 («Υπάρχει άτομο διορισμένο για να κάνει τη δουλειά του knowledge manager») οι απαντήσεις είναι οι εξής:

Υπάρχει άτομο διορισμένο για να κάνει τη δουλειά του knowledge manager					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Όχι	49	25,4	28,5	28,5
	Δεν Ξέρω	104	53,9	60,5	89,0
	Ναι	19	9,8	11,0	100,0
	Σύνολο	172	89,1	100,0	
	Δ.Α.	21	10,9		
	Σύνολο	193	100,0		

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 49 εργαζόμενοι (25,4%) απάντησαν πως δεν υπάρχει άτομο διορισμένο να κάνει τη δουλειά του knowledge manager, 104 (53,9%) απάντησαν πως δεν ξέρουν, 19 (9,8%) απάντησαν πως υπάρχει, ενώ 21 (10,9%) δεν έδωσαν απάντηση. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με πληροφορίες που δόθηκαν από την εταιρία, δεν υπάρχει άτομο διορισμένο για να κάνει τη συγκεκριμένη εργασία.

Στη συνέχεια κάναμε ανάλυση παραγόντων για να δούμε τις κύριες τάσεις που ενυπάρχουν στο ερωτηματολόγιό μας. Ορίσαμε λοιπόν 6 παράγοντες, κάναμε ορθογώνια περιστροφή με τη μέθοδο equamax και βάλαμε φίλτρο να εμφανίζονται μόνο οι ερωτήσεις που έχουν φόρτιση μεγαλύτερη από το ,416. Οι 6 παράγοντες που ορίσαμε εξηγούν το 52,4% της συνολικής διακύμανσης (πίνακας 7, παράρτημα II).

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται τα αποτελέσματα μετά την περιστροφή των αξόνων. Οι ερωτήσεις 4, 12, 29, 31, 38 είχαν φόρτιση μικρότερη από ,416 και δεν συμπεριλήφθησαν στον πίνακα.

Πίνακας Παραγόντων με Περιστροφή (α)

	Συνιστώσες					
	Κουλτούρα	Συνεργασία	Τεχνολογία κ' κίνητρα	Διαδικασίες	Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	Διαδικασίες αμφισβήτησης
8. "διανοητικό κεφάλαιο"	,659					
7. στρατηγική οργανισμού	,654					
6. "άρρητη γνώση"	,617					
2. συστήματα συλλογής πληροφοριών	,578					
19. γνώσης κ' οικον. αποτελέσματα	,564					
5. "βέλτιστων πρακτικών"	,541					
10. συντήρηση ικανοτήτων	,511					
28. υιοθέτηση καλών πρακτικών	,448					
30. ό,τι ξέρω το έχω βρει μόνος μου	-,432					
9. γνώσεις εργαζομένων	,421					
25. άνεση με ανώτερους		,829				
24. άνεση με ανώτερους		,820				
26. άνεση με ανώτερους		,746				
33. προβλήματα της δουλειάς		,616				
34. λύση προβλημάτων με συνεργασία		,531				
13. κλίμα ειλικρίνειας		,502				
32. αντιμετώπιση λαθών		,489				
16. Η τεχνολογία κ' οργανισμός			,800			
17. Η τεχνολογία κ' πελάτες			,714			
18. "ανθρωποκεντρικής" τεχνολογίας			,552			
35. κίνητρα			,502			
11. τρόπος πρόσληψης και αμοιβής			,460			
36. βοήθεια από συναδέλφους			,442			
15. ευθύνη για μάθηση.				,652		
1. Όταν ψάχνω να βρω κάτι				,595		
3. ενιαίο σύστημα συλλογής πληροφ.				,549		
23. κοινό λεξιλόγιο και ορολογία				,525		
37. μεγάλη συμμετοχή για νέα γνώση.				,515		
27. καθήκοντα θέσης				,464		
14. ευελιξία κ' επιθυμία για καινοτομία				,451		
20. Η γνώση μου = σιγουριά					,693	
21. Γνώση μόνο καταγεγραμμένη					,691	
22. συμφέροντα του τμήματός					,574	
39. υποδείξεις					,433	

	Συνιστώσες					
	Κουλτούρα	Συνεργασία	Τεχνολογία κ' κίνητρα	Διαδικασίες	Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	Διαδικασίες αμφισβήτησης
41. διαδικασίες αμφισβ. τεχνολογίας						,811
42. διαδικασίες αμφισβ. κουλτούρας						,803
40. διαδικασίες αμφισβ. των πιστεύω						,517
Μέθοδος Εξαγωγής: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών. Μέθοδος Περιστροφής: Equamax με Κανονικοποίηση Kaiser.						
a Η περιστροφή συγκλίνει σε 14 επανυπολογισμούς.						

Τα στοιχεία που συνθέτουν τον πρώτο παράγοντα παραπέμπουν σε μια κουλτούρα που υποστηρίζει το knowledge management, θεωρεί το διανοητικό κεφάλαιο ως βασικό περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού και τη γνώση των εργαζομένων ως το βασικό της κεφάλαιο, για το λόγο αυτό και ονομάσαμε τον παράγοντα αυτό *κουλτούρα*.

Τα στοιχεία που συνθέτουν τον δεύτερο παράγοντα δείχνουν μια καλή σχέση των εργαζομένων με τους ανώτερους στην ιεραρχία που τους επιτρέπει να κάνουν υποδείξεις πάνω σε θέματα που αφορούν την εργασία αλλά και μια καλή συνεργασία με τους συναδέλφους. Για αυτό ονομάσαμε τον παράγοντα αυτό *ηγεσία και συνεργασία*.

Τα στοιχεία που συνθέτουν τον τρίτο παράγοντα παραπέμπουν πρώτα σε μια τεχνολογία που συνδέει όλα τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους, φέρνει τον οργανισμό πιο κοντά στους πελάτες του και έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και μετά σε έναν οργανισμό που δίνει κίνητρα στα μέλη του να μοιράζονται τη γνώση τους και να βοηθούν το ένα το άλλο. Τον παράγοντα αυτό ονομάσαμε *τεχνολογία και κίνητρα*.

Τον τέταρτο παράγοντα αποτελούν στοιχεία που παραπέμπουν σε έναν οργανισμό που έχει ορίσει διαδικασίες που επιτρέπουν στα μέλη του να αναλαμβάνουν ευθύνη για τη δική τους μάθηση, να γνωρίζουν που πρέπει

να ψάξουν ή που πρέπει να απευθυνθούν όταν αναζητούν κάτι, κάνοντας χρήση ενός πολύπλοκου συστήματος συλλογής πληροφοριών. Τον παράγοντα αυτό τον ονομάσαμε *διαδικασίες*.

Τον πέμπτο παράγοντα αποτελούν στοιχεία που δείχνουν τις συμπεριφορές εκείνες που εμποδίζουν την εφαρμογή του knowledge management, όπως σύγκρουση συμφερόντων, κατακράτηση της γνώσης κτλ. Για το λόγο αυτό τον παράγοντα αυτό ονομάσαμε *συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το knowledge management*.

Τον τελευταίο παράγοντα αποτελούν στοιχεία που παραπέμπουν σε διαδικασίες που επιτρέπουν την αμφισβήτηση της τεχνολογίας, της κουλτούρας καθώς και των θεμελιωδών υποθέσεων και "πιστεύω" σχετικά με το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Τον παράγοντα αυτό ονομάσαμε *διαδικασίες αμφισβήτησης*.

Κατόπιν, με βάση αυτούς τους παράγοντες, μετρήσαμε την αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου μας. Επειδή οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και οι επιλογές των απαντήσεων διαβαθμιστικής κλίμακας, ο έλεγχος του δείκτη αξιοπιστίας έγινε με το alpha του Cronbach. Έτσι για τον παράγοντα *κουλτούρα* το alpha= ,86 (πίνακας 8, παράρτημα II) άρα ο παράγοντας αυτός έχει υψηλή εσωτερική συνέπεια. Το ίδιο συμβαίνει και με τον παράγοντα *ηγεσία και συνεργασία* του οποίου το alpha= ,85 (πίνακας 9, παράρτημα II) και για τον παράγοντα *τεχνολογία και κίνητρα* που alpha= ,77 (πίνακας 10, παράρτημα II). Για τον παράγοντα *διαδικασίες*, που alpha= ,67 (πίνακας 11, παράρτημα II), η εσωτερική συνέπεια είναι οριακή. Για τον παράγοντα *συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το knowledge management*, που alpha= ,54 (πίνακας 12, παράρτημα II), πρέπει να πούμε ότι αποτελείται από 4 μόλις ερωτήματα

οπότε και είναι αναμενόμενο το αποτέλεσμα όπως και για τον παράγοντα διαδικασίες αμφισβήτησης $\alpha = ,64$ (πίνακας 13, παράρτημα II) που αποτελείται από 3 ερωτήματα. Βλέπουμε λοιπόν ότι το ερωτηματολόγιο έχει υψηλή εσωτερική συνέπεια.

Στη συνέχεια υπολογίσαμε τη συνάφεια του κάθε παράγοντα χωριστά με την ηλικία και τα χρόνια στον οργανισμό (βλ. πίνακες 14-19, παράρτημα II). Στατιστικά σημαντική συνάφεια $,219$ ($p < ,01$) παρατηρείται μόνο ανάμεσα στην ηλικία και τον παράγοντα *τεχνολογία και κίνητρα* (πίνακας 16, παράρτημα II). Για τους υπόλοιπους παράγοντες δεν βρέθηκε κάποιο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα.

Επειδή θελήσαμε να δούμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του φύλου και της ιεραρχίας και των παραγόντων του ερωτηματολογίου μας, χρησιμοποιήσαμε παραγοντική ανάλυση διακύμανσης διπλής κατεύθυνσης. Κάναμε λοιπόν παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της κουλτούρας κατά φύλο και ιεραρχία (πίνακας 20, παράρτημα II). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ φύλου και κουλτούρας, ιεραρχίας και κουλτούρας, καθώς και μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών και της κουλτούρας.

Κατόπιν κάναμε παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της Ηγεσίας-Συνεργασίας κατά φύλο και ιεραρχία (πίνακας 21, παράρτημα II). Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο [$F(1,164) = 9,10$, $p < 0,01$]. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα ο Μ.Ο. των ανδρών σε αυτόν τον παράγοντα (5,36) είναι υψηλότερος από αυτόν των γυναικών (4,93). Οι άνδρες δηλαδή νιώθουν πιο άνετα με τους ανώτερους στην ιεραρχία από ότι οι γυναίκες, συζητούν

τα προβλήματα της δουλειάς και εκτός προκαθορισμένων συναντήσεων και προσπαθούν να τα λύσουν σε συνεργασία με άλλους συναδέλφους τους.

Από τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης του βαθμού της Τεχνολογίας-Κινήτρων κατά φύλο και ιεραρχία (πίνακας 22, παράρτημα II) προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ιεραρχία [$F(1,157)= 4,97, p < 0,05$]. Βλέπουμε λοιπόν ότι τα άτομα που διοικούν και διοικούνται έχουν μεγαλύτερο Μ.Ο. σε αυτόν τον παράγοντα (5,33) από τα άτομα που μόνο διοικούνται (4,60). Αυτό σημαίνει πως τα διευθυντικά στελέχη πιστεύουν πιο πολύ από τα άτομα που είναι χαμηλότερα στην ιεραρχία, πως η τεχνολογία που υπάρχει στον οργανισμό συνδέει τους εργαζόμενους τόσο μεταξύ τους όσο και με τους πελάτες τους, και ότι γενικότερα δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους του οργανισμού να υιοθετούν συμπεριφορές που βοηθούν το knowledge management.

Από τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών κατά φύλο και ιεραρχία (πίνακας 23, παράρτημα II) προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο [$F(1,163)= 4,04, p < 0,05$] αλλά και ως προς την ιεραρχία [$F(1,163)= 8,88, p < 0,01$]. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι οι άνδρες έχουν μεγαλύτερο Μ.Ο. (5,82) από τις γυναίκες (5,69) και ότι τα άτομα που διοικούν και διοικούνται έχουν μικρότερο Μ.Ο. σε αυτόν τον παράγοντα (5,36) από τα άτομα που μόνο διοικούνται (5,84). Αυτό ίσως να σημαίνει πως τα άτομα που είναι χαμηλότερα στην ιεραρχία γνωρίζουν καλύτερα τις διαδικασίες από τα διευθυντικά στελέχη.

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης του βαθμού των Συμπεριφορών που δεν υποστηρίζουν το knowledge management

κατά φύλο και ιεραρχία δεν έδειξαν καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ φύλου και του παράγοντα αυτού, ιεραρχίας και του παράγοντα αυτού, καθώς και μεταξύ φύλου, ιεραρχίας και συμπεριφορών που δεν υποστηρίζουν το knowledge management (πίνακας 24, παράρτημα II).

Τέλος, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών Αμφισβήτησης κατά φύλο και ιεραρχία έδειξαν ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο [$F(1,164)=5,44, p < 0,05$] αλλά και στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση φύλου*ιεραρχίας [$F(1,164)=16,29, p < 0,001$]. Βλέπουμε λοιπόν στον πίνακα 25 (παράρτημα II) ότι οι άνδρες έχουν μικρότερο Μ.Ο. (3,63) στον παράγοντα αυτό από τις γυναίκες (3,72). Επίσης μπορούμε να δούμε ότι οι άνδρες που διοικούν και διοικούνται έχουν υψηλότερο Μ.Ο. (4,06) από τους άνδρες που μόνο διοικούνται (3,48), ενώ οι γυναίκες που διοικούν και διοικούνται έχουν χαμηλότερο Μ.Ο. (2,63) από εκείνες που μόνο διοικούνται (3,86). Μεγάλη επίσης διαφορά υπάρχει ανάμεσα στον Μ.Ο. των ανδρών που διοικούν και διοικούνται (4,06) με τις γυναίκες που διοικούν και διοικούνται (2,63). Γενικότερα αν κοιτάξουμε τον πίνακα μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων τείνουν στο *Δεν Ξέρω* σε ό,τι αφορά τον παράγοντα αυτό.

Στη συνέχεια βγάλαμε το μέσο όρο των ερωτηματολογίων για να δούμε που κυμαίνεται συνολικά η εταιρία σχετικά με το knowledge management. Αυτή την καινούργια μεταβλητή την ονομάσαμε δείκτη. Βλέπουμε λοιπόν στον πίνακα 26 (παράρτημα II) ότι ο μέσος όρος όλων των ερωτηματολογίων είναι 4,93 δηλαδή ότι οι απαντήσεις συνολικά κλίνουν προς το *Συμφωνώ Κάπως*.

Κατόπιν βγάλαμε τους μέσους όρους για κάθε παράγοντα (πίνακας 27, παράρτημα II και αντίστοιχο σχήμα) και κάναμε paired samples t-test για να δούμε αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων όρων των παραγόντων. Όπως βλέπουμε στον πίνακα 28, παράρτημα II, στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας-συνεργασίας ($p < 0.05$), κουλτούρας και τεχνολογίας-κινήτρων ($p < 0,005$), κουλτούρας και διαδικασιών ($p < 0,001$), κουλτούρας και συμπεριφορών που δεν υποστηρίζουν το KM ($p < 0,001$) και κουλτούρας και διαδικασιών αμφισβήτησης ($p < 0,001$). Επίσης στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούμε ανάμεσα στους παράγοντες ηγεσία-συνεργασία και τεχνολογία-κίνητρα ($p < 0,001$), ηγεσία-συνεργασία και διαδικασίες ($p < 0,001$), τεχνολογία-κίνητρα και διαδικασίες ($p < 0,001$) και συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το KM & διαδικασίες αμφισβήτησης ($p < 0,001$).

7.3 Συμπεράσματα- Προτάσεις

Η έρευνα που διεξήχθη είναι διαγνωστική – πιλοτική. Πραγματοποιήσαμε μια μελέτη περίπτωσης για να μπορέσουμε να δούμε αν η συγκεκριμένη πολυεθνική φαρμακευτική εταιρία δίδεται θετικά προς την διαχείριση και διάχυση γνώσης και αν πληροί κάποιες προϋποθέσεις απαραίτητες για την υλοποίηση του knowledge management. Επίσης με την έρευνα αυτή ελέγξαμε - δοκιμάσαμε το ερωτηματολόγιο διαχείρισης γνώσης.

Για τη συγκεκριμένη εταιρία λοιπόν καταλήξαμε στο συμπέρασμα πως χρειάζεται να βελτιωθεί η οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού προκειμένου να γίνει τέτοια ώστε να υποστηρίζει το knowledge

management. Επίσης θα πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους για να αρχίσουν να μοιράζονται πιο αποτελεσματικά τη γνώση τους καθώς και να σχεδιαστούν σαφείς διαδικασίες για να μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο. Ακόμη θα πρέπει να τεθεί σε εφαρμογή τεχνολογία που να μπορεί να εξυπηρετήσει και να διευκολύνει τη διαχείριση γνώσης ή, αν τελικά υπάρχει τέτοια τεχνολογία, να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να την χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά. Όλα αυτά σημαίνουν πως χρειάζεται περαιτέρω έρευνα για να μπορέσει να διαπιστωθεί ποια σημεία ακριβώς είναι αυτά που χρειάζονται περισσότερη δουλειά προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία το knowledge management. Αυτό βέβαια θα πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με το ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι του συγκεκριμένου οργανισμού, τους οποίους θα εξυπηρετήσει η εφαρμογή του knowledge management, όπως ήδη έχουμε αναφέρει στο θεωρητικό μας μέρος.

Όσον αφορά το ερωτηματολόγιο διαχείρισης γνώσης το οποίο χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στην παρούσα έρευνα φάνηκε ότι έχει αρκετά καλή εσωτερικής συνέπειας αξιοπιστία αλλά χρειάζεται περισσότερη μελέτη και προσθήκες προκειμένου να βελτιωθούν κάποιοι από τους παράγοντες (όπως είναι οι Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το knowledge management) και θα πρέπει να επαναχορηγηθεί ώστε να αυξηθεί η εσωτερικής συνέπειας αξιοπιστία.

Παράρτημα I

Ερωτηματολόγιο

**Ερωτηματολόγιο
Διαχείρισης Γνώσης**

Κάθε οργανισμός έχει τη δικιά του κουλτούρα και τις δικές του προσδοκίες από τα μέλη του. Έτσι για παράδειγμα κάποιοι οργανισμοί ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό και τα μέλη του νιώθουν ότι πρέπει να ξεπεράσουν σε επίδοση το ένα το άλλο, ενώ κάποιοι άλλοι ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και το μοίρασμα της γνώσης μεταξύ των μελών.

Όταν μιλάμε για Γνώση στα πλαίσια ενός οργανισμού εννοούμε τόσο τα πράγματα εκείνα που γνωρίζουμε και μπορούμε να καταγράψουμε και να εκφράσουμε όσο και εκείνα που, ενώ τα γνωρίζουμε, είναι δύσκολο να καταγραφούν και να εκφραστούν.

Οδηγίες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί παρουσιάζει μια λίστα προτάσεων που περιγράφουν μερικές από τις συμπεριφορές ή τις διαδικασίες που μπορεί να υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό. **Παρακαλώ διαβάστε κάθε πρόταση χωριστά και σημειώστε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε για το αν ισχύουν οι προτάσεις αυτές για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε. Μπορείτε να σημειώσετε μόνο μια απάντηση σε κάθε πρόταση.**

Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Οι απαντήσεις έχουν μια διαβάθμιση από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) μέχρι το 7 (συμφωνώ απόλυτα) και πιθανές απαντήσεις είναι οι εξής:

1: Διαφωνώ απόλυτα

2: Διαφωνώ

3: Διαφωνώ κάπως

4: Δεν ξέρω

5: Συμφωνώ κάπως

6: Συμφωνώ

7: Συμφωνώ απόλυτα

Διαβάθμιση:	1	2	3	4	5	6	7
1. Όταν ψάχνω να βρω κάτι, γνωρίζω σε ποιον πρέπει να απευθυνθώ ή που πρέπει να ψάξω.							
2. Μέσα στον οργανισμό έχουν αναπτυχθεί από τα διάφορα τμήματα, συστήματα συλλογής πληροφοριών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του τμήματος ή ομοειδών τμημάτων.							
3. Μέσα στον οργανισμό έχει αναπτυχθεί ένα ενιαίο σύστημα συλλογής πληροφοριών.							
4. Ο οργανισμός ενθαρρύνει τα μέλη του στην αναζήτηση και ανάπτυξη νέων ιδεών.							

Διαβάθμιση:	1	2	3	4	5	6	7
5. Ο οργανισμός έχει τυποποιήσει την διαδικασία μεταφοράς "βέλτιστων πρακτικών" στην οποία συμπεριλαμβάνονται τα έγγραφα και τα μαθήματα που έχει πάρει η εταιρία από καταστάσεις του παρελθόντος.							
6. Η "άρρητη γνώση" (αυτό που οι εργαζόμενοι γνωρίζουν να κάνουν αλλά δεν μπορούν να το εκφράσουν) αξιολογείται θετικά και μεταφέρεται μέσα στον οργανισμό.							
7. Η διαχείριση της εταιρικής γνώσης είναι κεντρικό σημείο στη στρατηγική του οργανισμού.							
8. Ο οργανισμός θεωρεί το "διανοητικό του κεφάλαιο" ως σημαντικό περιουσιακό του στοιχείο.							
9. Οι γνώσεις των εργαζομένων θεωρούνται γνώση του οργανισμού.							
10. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί τη μάθηση για να συντηρήσει τις ικανότητες των εργαζομένων και να δημιουργήσει καινούργιες.							
11. Τα άτομα προσλαμβάνονται, αξιολογούνται και αμείβονται για την συνεισφορά τους στην ανάπτυξη της εταιρικής γνώσης.							
12. Ο οργανισμός ενθαρρύνει και διευκολύνει την ανταλλαγή γνώσης.							
13. Στον οργανισμό υπάρχει ένα κλίμα ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης							
14. Η ευελιξία και η επιθυμία για καινοτομία προσανατολίζουν τη διαδικασία της μάθησης.							
15. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη δική τους μάθηση.							
16. Η τεχνολογία (Η/Υ) συνδέει όλα τα μέλη του οργανισμού μεταξύ τους.							
17. Η τεχνολογία (Η/Υ) φέρνει τον οργανισμό πιο κοντά στους πελάτες του.							
18. Ο οργανισμός υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας "ανθρωποκεντρικής" τεχνολογίας πληροφοριών.							
19. Ο οργανισμός έχει ανακαλύψει τρόπους να συνδέει τη γνώση με την επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων.							
20. Η γνώση που έχω μόνο εγώ, σιγουρεύει τη θέση μου στην εταιρία.							
21. Γνώση θεωρείται μόνο ότι μπορεί να καταγραφεί.							
22. Τα συμφέροντα του τμήματός μου έρχονται σε αντίθεση με τα συμφέροντα άλλων τμημάτων του οργανισμού.							
23. Υπάρχει κοινό λεξιλόγιο και ορολογία μέσα στον οργανισμό (ανάμεσα στα τμήματα) για να περιγραφούν διαδικασίες και πρακτικές.							
24. Νιώθω άνετα να μοιραστώ με τους ανώτερους μου στην ιεραρχία τις απόψεις μου πάνω σε θέματα σχετικά με την εργασία μου.							
25. Νιώθω άνετα να υποδείξω στους ανώτερους μου στην ιεραρχία έναν καλύτερο τρόπο για να γίνει κάτι.							
26. Νιώθω άνετα να υποδείξω στους ανώτερους μου							

Διαβάθμιση:	1	2	3	4	5	6	7
στην ιεραρχία κάτι που θεωρώ ότι δεν γίνεται σωστά.							
27. Ασχολούμαι μόνο με τα καθήκοντα που περιγράφονται για τη θέση μου.							
28. Οι καλές πρακτικές που μπορούν να βοηθήσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων της εταιρίας υιοθετούνται είτε αυτές προέρχονται από μέσα είτε απ' έξω από τον οργανισμό.							
29. Μεγάλο μέρος της γνώσης που έχω για την εργασία μου (δεν περιλαμβάνεται η ακαδημαϊκή εκπαίδευση) προέρχεται από την εμπειρία των συναδέλφων μου.							
30. Όση γνώση έχω αποκτήσει κατά την εργασία μου στον οργανισμό την έχω ανακαλύψει μόνος μου.							
31. Μοιράζομαι με τους συναδέλφους μου τα πράγματα που μαθαίνω κατά την εργασία μου και πιστεύω ότι μπορεί να τους βοηθήσουν.							
32. Τα λάθη που γίνονται μέσα στον οργανισμό δεν στιγματίζονται, αλλά θεωρούνται ως ευκαιρίες για νέα γνώση και βελτίωση.							
33. Τα θέματα και προβλήματα της δουλειάς συζητούνται καθημερινά πέρα από προκαθορισμένες συναντήσεις (meetings).							
34. Τα προβλήματα αναγνωρίζονται και λύνονται σε συνεργασία με τους συναδέλφους μου.							
35. Η διοίκηση δίνει κίνητρα να βοηθώ τους συναδέλφους μου όταν αντιμετωπίζουν κάποιο θέμα ή πρόβλημα.							
36. Όταν αντιμετωπίζω κάποιο θέμα για το οποίο οι γνώσεις μου δεν επαρκούν, απευθύνομαι σε κάποιο συνάδελφό μου που έχει μεγαλύτερη εμπειρία πάνω σε αυτό.							
37. Υπάρχει μεγάλη συμμετοχή όλων όταν πρόκειται να αποκτήσουμε νέα γνώση.							
38. Οι διαφωνίες σχετικά με σημαντικά θέματα της εργασίας παίζουν εποικοδομητικό ρόλο.							
39. Με ενοχλούν οι υποδείξεις και οι συμβουλές των άλλων πάνω στην δουλειά μου.							
40. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε θεμελιώδεις υποθέσεις και "πιστεύω" σχετικά με το περιβάλλον του ανταγωνισμού.							
41. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την τεχνολογία που χρησιμοποιούμε							
42. Υπάρχουν διαδικασίες που μας επιτρέπουν να αμφισβητούμε την κουλτούρα της εταιρίας							
43. Υπάρχει άτομο διορισμένο για να κάνει τη δουλειά του knowledge manager.	Όχι		Δεν Ξέρω			Ναι	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας.

Θα σας παρακαλούσαμε να απαντήσετε και τις παρακάτω ερωτήσεις. Οι πληροφορίες που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν για να αναγνωρίσουν τις τάσεις που επικρατούν στις διάφορες ομάδες του οργανισμού σας (και θα βοηθήσουν την ερευνητική μας προσπάθεια). Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές.

Φύλο: 1. Άνδρας 2. Γυναίκα

Ηλικία:

1. Μέχρι 30 2. 31-40 3. 41-50 4. 50 και άνω

Τμήμα στο οποίο εργάζεστε:

Βαθμός στην ιεραρχία:

1. Άτομο που διοικεί εργαζομένους και διοικείται. 2. Άτομο που μόνο διοικείται.

Χρόνια στον οργανισμό:

1. Λιγότερο από 6 μήνες,
2. 6 μήνες έως 1 χρόνο,
3. 1-2 χρόνια,
4. 2-4 χρόνια,
5. 4-10 χρόνια,
6. 10 χρόνια και άνω.

Μορφωτικό επίπεδο:

1. Απολυτήριο Λυκείου
2. Πτυχίο ΤΕΙ
3. Πτυχίο ΑΕΙ
4. Μεταπτυχιακό

Παράρτημα II

Πίνακες

Πίνακας 1: Φύλο

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άνδρας	89	46,1	49,4	49,4
	Γυναίκα	91	47,2	50,6	100,0
	Σύνολο	180	93,3	100,0	
	ΔΑ	13	6,7		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 2: Ηλικία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Έως 30	58	30,1	32,0	32,0
	31-40	92	47,7	50,8	82,9
	41-50	23	11,9	12,7	95,6
	50 και άνω	8	4,1	4,4	100,0
	Σύνολο	181	93,8	100,0	
	ΔΑ	12	6,2		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 3: Τμήμα στον οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Πωλήσεις	106	54,9	62,0	62,0
	Marketing	7	3,6	4,1	66,1
	Διοικητικές υπηρεσίες	25	13,0	14,6	80,7
	Επιχειρησιακή μονάδα 1	10	5,2	5,8	86,5
	Επιχειρησιακή μονάδα 2	5	2,6	2,9	89,5
	Επιχειρησιακή μονάδα 3	11	5,7	6,4	95,9
	Επιχειρησιακή μονάδα 4	7	3,6	4,1	100,0
	Σύνολο	171	88,6	100,0	
	ΔΑ	22	11,4		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 4: Βαθμός στην ιεραρχία

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Άτομο που διοικεί και διοικείται	34	17,6	19,4	19,4
	Άτομο που μόνο διοικείται	141	73,1	80,6	100,0
	Σύνολο	175	90,7	100,0	
	ΔΑ	18	9,3		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 5: Χρόνια στον οργανισμό

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Έως 1 χρόνο	30	15,5	16,9	16,9
	1-2 χρόνια	34	17,6	19,1	36,0
	2-4 χρόνια	50	25,9	28,1	64,0
	4-6 χρόνια	30	15,5	16,9	80,9
	6-10 χρόνια	34	17,6	19,1	100,0
	Σύνολο	178	92,2	100,0	
	ΔΑ	15	7,8		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 6: Μορφωτικό επίπεδο

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Έγκυρα	Απολυτήριο Λυκείου	14	7,3	8,0	8,0
	ΤΕΙ	10	5,2	5,7	13,6
	ΑΕΙ	126	65,3	71,6	85,2
	Μεταπτυχιακό	26	13,5	14,8	100,0
	Σύνολο	176	91,2	100,0	
	ΔΑ	17	8,8		
Σύνολο		193	100,0		

Πίνακας 7: Εξηγούμενη διακύμανση με την ανάλυση κυρίων συνιστωσών.

Εξηγούμενη διακύμανση									
Συνιστώσα	Αρχικές Ιδιοτιμές			Αθροίσματα εξαγωγών των τετραγώνων των φορτίσεων			Αθροίσματα περιστροφών των τετραγώνων των φορτίσεων		
	Σύνολο	% διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% διακύμανσης	Αθροιστικό %	Σύνολο	% διακύμανσης	Αθροιστικό %
1	9,817	26,532	26,532	9,817	26,532	26,532	4,373	11,819	11,819
2	2,485	6,715	33,247	2,485	6,715	33,247	4,174	11,280	23,100
3	2,174	5,876	39,123	2,174	5,876	39,123	3,555	9,607	32,707
4	1,771	4,786	43,909	1,771	4,786	43,909	3,100	8,378	41,085
5	1,645	4,447	48,356	1,645	4,447	48,356	2,136	5,774	46,859
6	1,504	4,064	52,421	1,504	4,064	52,421	2,058	5,561	52,421
7	1,178	3,184	55,605						
8	1,152	3,113	58,718						
9	1,052	2,844	61,562						
10	,986	2,666	64,228						
11	,925	2,500	66,727						
12	,893	2,413	69,140						
13	,812	2,195	71,335						
14	,781	2,111	73,446						
15	,761	2,057	75,503						
16	,716	1,936	77,438						
17	,668	1,806	79,245						
18	,624	1,688	80,932						

19	,591	1,597	82,529					
20	,568	1,536	84,064					
21	,548	1,481	85,546					
22	,487	1,317	86,862					
23	,468	1,265	88,127					
24	,443	1,199	89,325					
25	,430	1,161	90,487					
26	,415	1,122	91,609					
27	,393	1,063	92,672					
28	,374	1,010	93,682					
29	,348	,941	94,623					
30	,337	,911	95,533					
31	,318	,861	96,394					
32	,279	,753	97,147					
33	,262	,708	97,855					
34	,246	,665	98,520					
35	,215	,581	99,101					
36	,184	,498	99,599					
37	,148	,401	100,000					
Μέθοδος εξαγωγής: Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών.								

Πίνακας 8: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα *Κουλτούρα*

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δείκτης Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 8	44,2267	64,5038	,7132	,8354
Ερώτηση 7	44,5814	66,2331	,6161	,8437
Ερώτηση 6	45,1163	68,1151	,5935	,8460
Ερώτηση 2	44,7849	66,6026	,5731	,8474
Ερώτηση 19	44,8895	67,0345	,6491	,8416
Ερώτηση 5	45,0988	69,6334	,5435	,8500
Ερώτηση 10	44,0233	68,3386	,5933	,8461
Ερώτηση 28	44,7035	69,4847	,4987	,8533
Ερώτηση 30	44,9826	67,7365	,4031	,8666
Ερώτηση 9	44,3488	66,0998	,5903	,8459

Δείκτης αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 172,0 Αριθμός ερωτημάτων= 10

Alpha = ,8608

Πίνακας 9: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα *Ηγεσία-Συνεργασία*

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δείκτης Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 24	30,2903	40,0450	,7378	,8146
Ερώτηση 25	30,7527	39,5061	,7168	,8165
Ερώτηση 26	30,9247	39,6267	,6534	,8257
Ερώτηση 33	30,3925	43,0181	,4889	,8497
Ερώτηση 34	30,4247	42,5484	,5933	,8349
Ερώτηση 32	30,6720	42,5027	,5452	,8414
Ερώτηση 13	30,9624	40,1553	,5824	,8374

Δείκτης αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 186,0 Αριθμός ερωτημάτων= 7

Alpha = ,8523

Πίνακας 10: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα *Τεχνολογία-Κίνητρα*

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δείκτης Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 16	23,9066	30,2177	,4890	,7469
Ερώτηση 17	23,5055	30,5386	,6182	,7004
Ερώτηση 18	23,4066	35,7233	,5671	,7238
Ερώτηση 11	23,4890	34,3839	,5282	,7275
Ερώτηση 35	24,0934	33,3559	,5268	,7269
Ερώτηση 36	22,3956	37,9200	,3818	,7607

Δείκτης αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 182,0 Αριθμός ερωτημάτων= 6

Alpha = ,7660

Πίνακας 11: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα Διαδικασίες

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δείκτης Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 1	23,9786	21,6447	,4433	,6186
Ερώτηση 3	25,5561	17,8718	,4902	,5865
Ερώτηση 23	24,6684	20,1045	,3651	,6346
Ερώτηση 27	25,6257	18,7946	,3115	,6693
Ερώτηση 37	24,3102	19,7312	,4965	,5925
Ερώτηση 14	24,4439	21,4417	,3448	,6405

Δείκτης αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 187,0

Αριθμός ερωτημάτων= 6

Alpha = ,6658

Πίνακας 12: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δείκτης Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 20	7,7622	8,8779	,4310	,3775
Ερώτηση 21	8,3351	9,9740	,3240	,4781
Ερώτηση 22	8,3189	10,5771	,2978	,4990
Ερώτηση 39	8,3081	11,2687	,2712	,5182

Δείκτης αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 185,0

Αριθμός ερωτημάτων= 4

Alpha = ,5445

Πίνακας 13: Αξιοπιστία Alpha του Cronbach για τον παράγοντα Διαδικασίες Αμφισβήτησης

Αποτελέσματα ανάλυσης αξιοπιστίας - Κλίμακα A L P H A

Στατιστικά ερωτημάτων-συνόλου

	Μέσος όρος κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	Διασπορά κλίμακας αν διαγραφεί το ερώτημα	«Διορθωμένη» συνάφεια ερωτημάτων-συνόλου	Δεικτής Alpha αν διαγραφεί το ερώτημα
Ερώτηση 40	6,8703	6,6244	,2956	,7219
Ερώτηση 41	7,2649	4,6632	,5864	,3282
Ερώτηση 42	7,6811	4,9249	,4785	,4922

Δεικτής αξιοπιστίας (Reliability Coefficients)

Αριθμός περιπτώσεων= 185,0

Αριθμός ερωτημάτων= 3

Alpha = ,6368

Πίνακας 14: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Κουλτούρα

Συνάφεια				
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Κουλτούρα
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	,106
	p.	,	,000	,181
	N	181	177	161
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	-,073
	p.	,000	,	,361
	N	177	178	158
Κουλτούρα	Συνάφεια Pearson	,106	-,073	1,000
	p.	,181	,361	,
	N	161	158	172

** p < ,01.

Πίνακας 15: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Ηγεσία-Συνεργασία

		Συνάφεια		
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Ηγεσία-Συνεργασία
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	,016
	p.	,	,000	,831
	N	181	177	174
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	-,086
	p.	,000	,	,262
	N	177	178	171
Ηγεσία-Συνεργασία	Συνάφεια Pearson	,016	-,086	1,000
	p.	,831	,262	,
	N	174	171	186

** p < ,01.

Πίνακας 16: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Τεχνολογία-Κίνητρα

		Συνάφεια		
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Τεχνολογία-Κίνητρα
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	,219(**)
	p.	,	,000	,004
	N	181	177	170
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	,009
	p.	,000	,	,905
	N	177	178	168
Τεχνολογία-Κίνητρα	Συνάφεια Pearson	,219(**)	,009	1,000
	p	,004	,905	,
	N	170	168	182

** p < ,01.

Πίνακας 17: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Διαδικασίες

		Συνάφεια		
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Διαδικασίες
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	-,063
	p.	,	,000	,405
	N	181	177	174
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	-,108
	p.	,000	,	,159
	N	177	178	171
Διαδικασίες	Δείκτης συνάφειας Pearson	-,063	-,108	1,000
	p.	,405	,159	,
	N	174	171	185

** p< ,01.

Πίνακας 18: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management

		Συνάφεια		
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	,135
	p.	,	,000	,077
	N	181	177	173
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	,034
	p.	,000	,	,658
	N	177	178	170
Συμπεριφορές Που Δεν Υποστηρίζουν Το Knowledge Management	Συνάφεια Pearson	,135	,034	1,000
	p.	,077	,658	,
	N	173	170	185

** p< ,01.

Πίνακας 19: Συνάφεια Ηλικία*Χρόνια στον οργανισμό*Διαδικασίες Αμφισβήτησης

		Συνάφεια		
		Ηλικία	Χρόνια στον οργανισμό	Διαδικασίες Αμφισβήτησης
Ηλικία	Συνάφεια Pearson	1,000	,648(**)	,121
	p.	,	,000	,114
	N	181	177	173
Χρόνια στον οργανισμό	Συνάφεια Pearson	,648(**)	1,000	,083
	p.	,000	,	,284
	N	177	178	170
Διαδικασίες Αμφισβήτησης	Συνάφεια Pearson	,121	,083	1,000
	p.	,114	,284	,
	N	173	170	185

** p < ,01.

Πίνακας 20: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της κουλτούρας κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

		N
Φύλο	Άνδρας	79
	Γυναίκα	75
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	29
	Μόνο διοικείται	125

Περιγραφική στατιστική

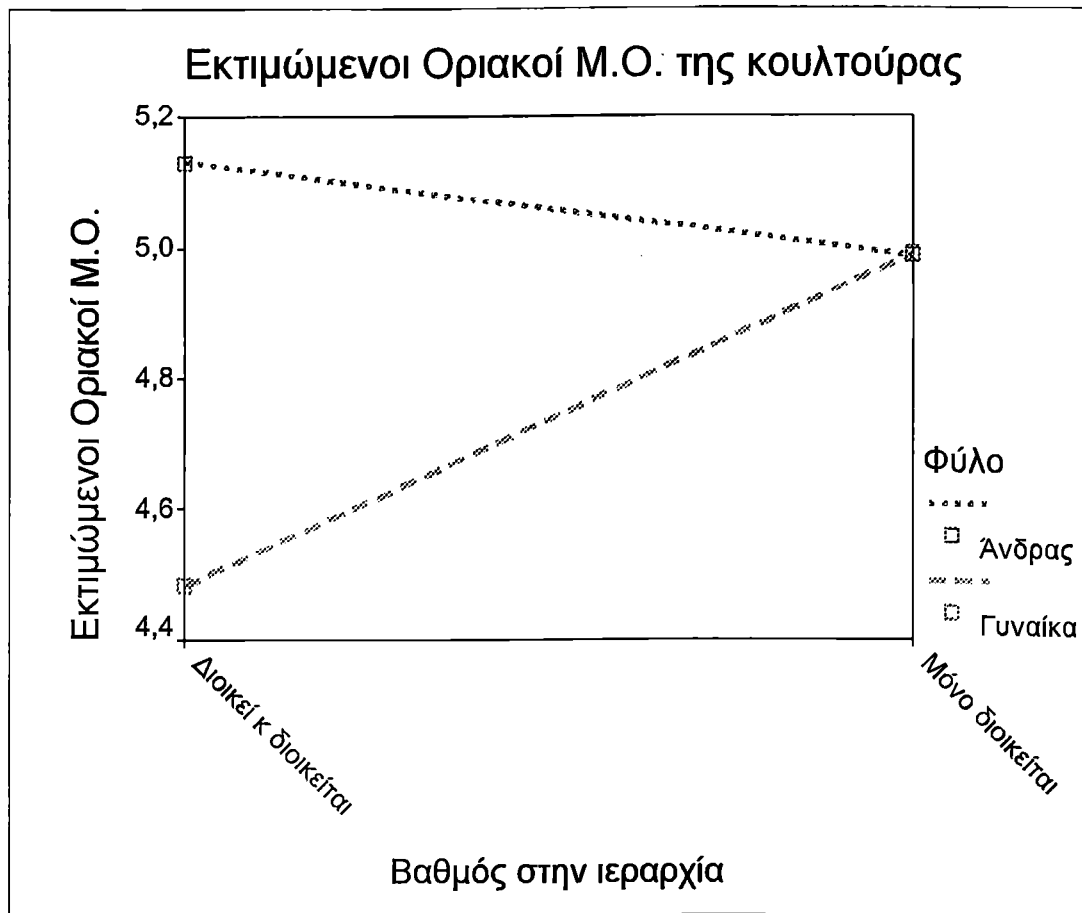
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Κουλτούρα

Φύλο	Ιεραρχία	M.O.	Τυπική απόκλιση	N
Άνδρας	Διοικεί και διοικείται	5,1304	,9988	23
	Μόνο διοικείται	4,9875	,8699	56
	Σύνολο	5,0291	,9051	79
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	4,4833	1,6473	6
	Μόνο διοικείται	4,9899	,8173	69
	Σύνολο	4,9493	,9035	75
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	4,9966	1,1574	29
	Μόνο διοικείται	4,9888	,8378	125
	Σύνολο	4,9903	,9023	154

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Κουλτούρα

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p.
Φύλο	1	2,098	,150
Ιεραρχία	1	,667	,415
Φύλο * Ιεραρχία	1	2,129	,147
Σφάλμα	150		
Σύνολο	154		



Πίνακας 21: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της Ηγεσίας-Συνεργασίας κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

		N
Φύλο	Ανδρας	84
	Γυναίκα	81
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	30
	Μόνο διοικείται	135

Περιγραφική στατιστική

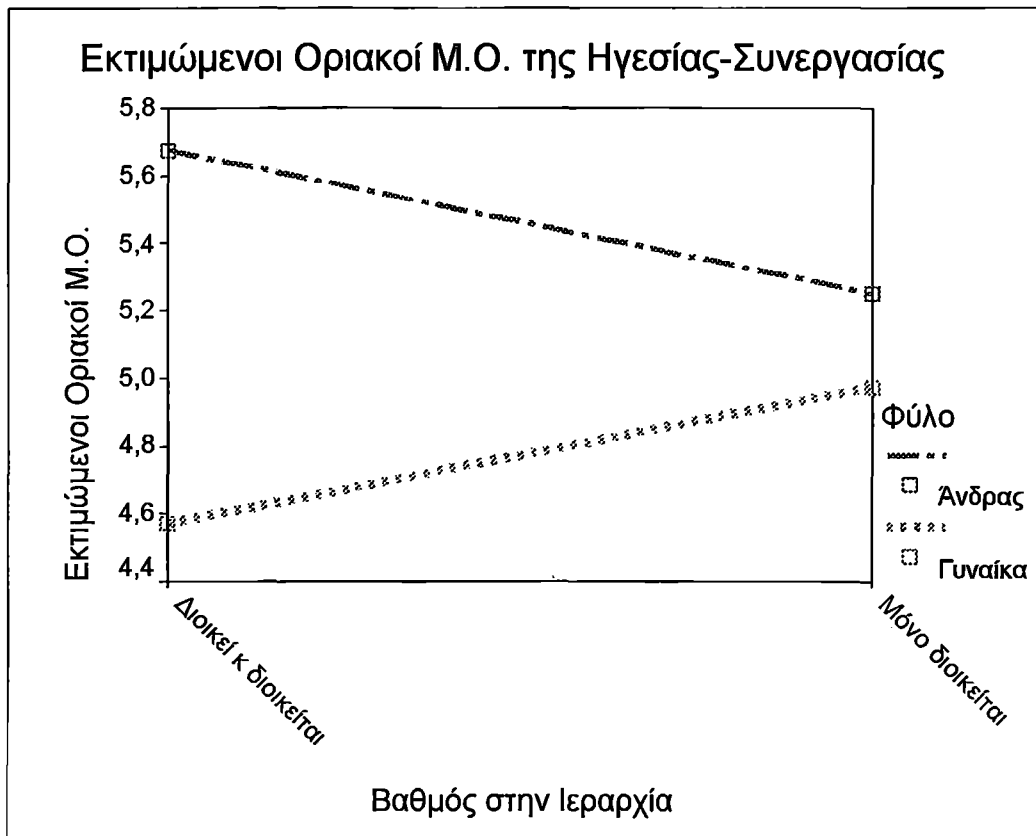
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ηγεσία-Συνεργασία

Φύλο	Ιεραρχία	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Ανδρας	Διοικεί και διοικείται	5,6753	,6527	22
	Μόνο διοικείται	5,2512	1,0992	62
	Σύνολο	5,3622	1,0154	84
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	4,5714	1,3358	8
	Μόνο διοικείται	4,9746	1,0077	73
	Σύνολο	4,9347	1,0415	81
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	5,3810	,9928	30
	Μόνο διοικείται	5,1016	1,0558	135
	Σύνολο	5,1524	1,0473	165

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Ηγεσία-Συνεργασία

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p.
Φύλο	1	9,105	,003
Ιεραρχία	1	,002	,963
Φύλο * Ιεραρχία	1	3,270	,072
Σφάλμα	161		
Σύνολο	165		



Πίνακας 22: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού της Τεχνολογίας-Κινητρών κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

Φύλο	Ανδρας	Γυναίκα	N
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	Μόνο διοικείται	31
			131

Περιγραφική στατιστική

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Τεχνολογία-Κίνητρα

Φύλο	Ιεραρχία	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Ανδρας	Διοικεί και διοικείται	5,5290	,8478	23
	Μόνο διοικείται	4,5776	1,1877	58
	Σύνολο	4,8477	1,1786	81
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	4,7500	1,2941	8
	Μόνο διοικείται	4,6256	1,0311	73
	Σύνολο	4,6379	1,0511	81
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	5,3280	1,0188	31
	Μόνο διοικείται	4,6043	1,0990	131
	Σύνολο	4,7428	1,1181	162

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Τεχνολογία-Κίνητρα

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p.
Φύλο	1	2,295	,132
Ιεραρχία	1	4,971	,027
Φύλο * Ιεραρχία	1	2,937	,089
Σφάλμα	158		
Σύνολο	162		



Πίνακας 23: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

Φύλο	Ανδρας	N
	Γυναίκα	81
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	31
	Μόνο διοικείται	133

Περιγραφική στατιστική

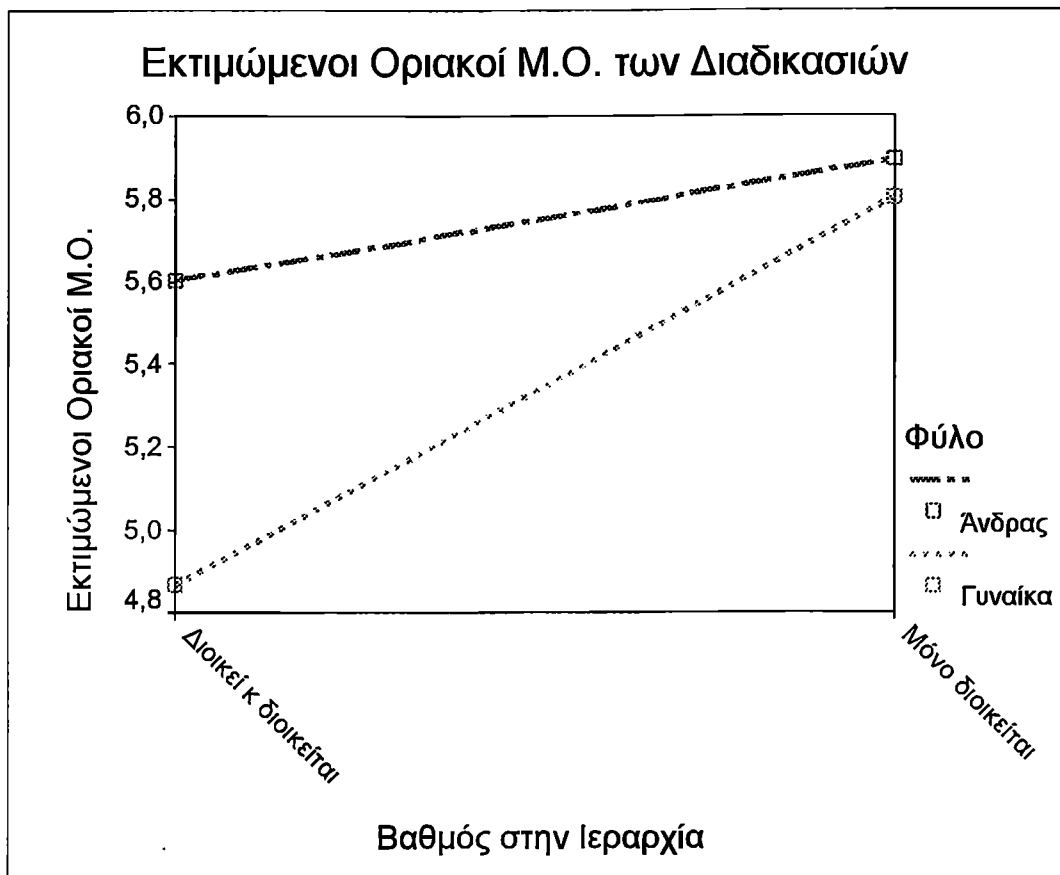
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαδικασίες

Φύλο	Ιεραρχία	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Ανδρας	Διοικεί και διοικείται	5,6032	,7755	21
	Μόνο διοικείται	5,8952	,9969	62
	Σύνολο	5,8213	,9499	83
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	4,8667	1,1675	10
	Μόνο διοικείται	5,8028	,9853	71
	Σύνολο	5,6872	1,0483	81
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	5,3656	,9655	31
	Μόνο διοικείται	5,8459	,9881	133
	Σύνολο	5,7551	,9989	164

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαδικασίες

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p.
Φύλο	1	4,043	,046
Ιεραρχία	1	8,877	,003
Φύλο * Ιεραρχία	1	2,442	,120
Σφάλμα	160		
Σύνολο	164		



Πίνακας 24: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Συμπεριφορών που δεν υποστηρίζουν το knowledge management κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

Φύλο	Ανδρας	N
	Γυναίκα	80
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	31
	Μόνο διοικείται	133

Περιγραφική στατιστική

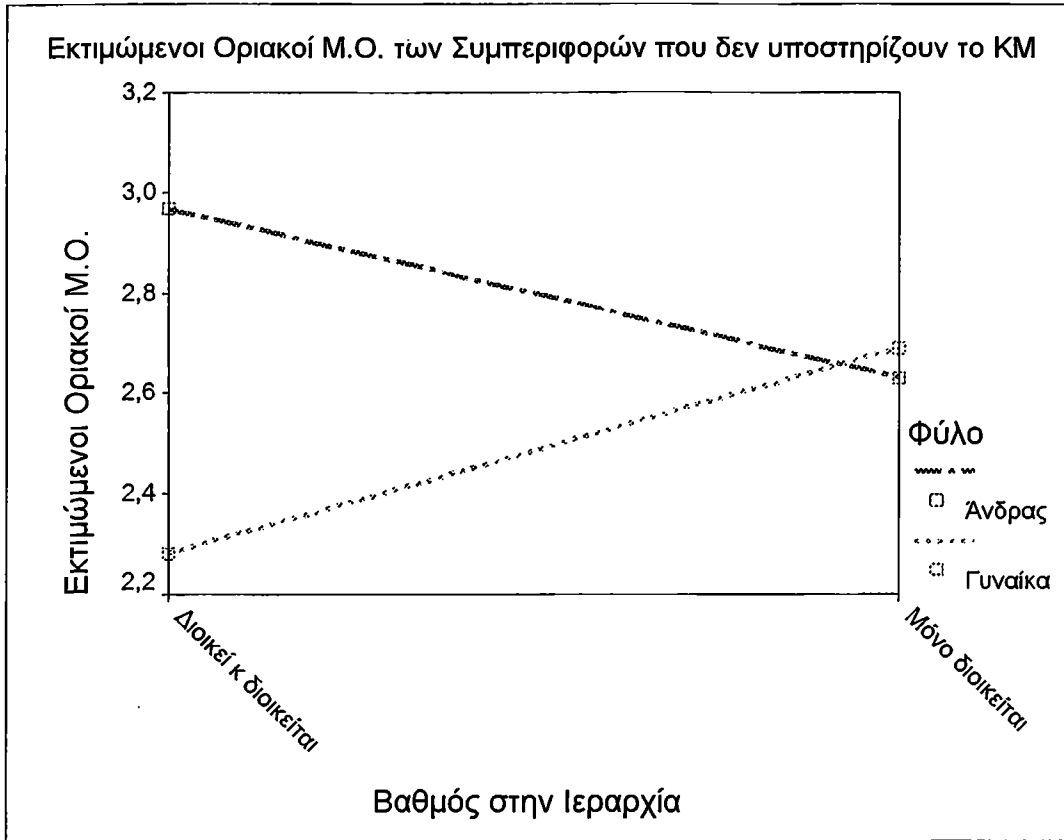
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το knowledge management

Φύλο	Ιεραρχία	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Ανδρας	Διοικεί και διοικείται	2,9674	,9923	23
	Μόνο διοικείται	2,6311	1,0464	61
	Σύνολο	2,7232	1,0370	84
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	2,2813	,4317	8
	Μόνο διοικείται	2,6910	,9452	72
	Σύνολο	2,6500	,9137	80
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	2,7903	,9267	31
	Μόνο διοικείται	2,6635	,9896	133
	Σύνολο	2,6875	,9765	164

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων

Εξαρτημένη Μεταβλητή: Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το km

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p.
Φύλο	1	2,076	,152
Ιεραρχία	1	,029	,866
Φύλο * Ιεραρχία	1	2,945	,088
Σφάλμα	160		
Σύνολο	164		



Πίνακας 25: Παραγοντική ανάλυση διακύμανσης του βαθμού των Διαδικασιών Αμφισβήτησης κατά φύλο και ιεραρχία

Παράγοντες μεταξύ των υποκειμένων

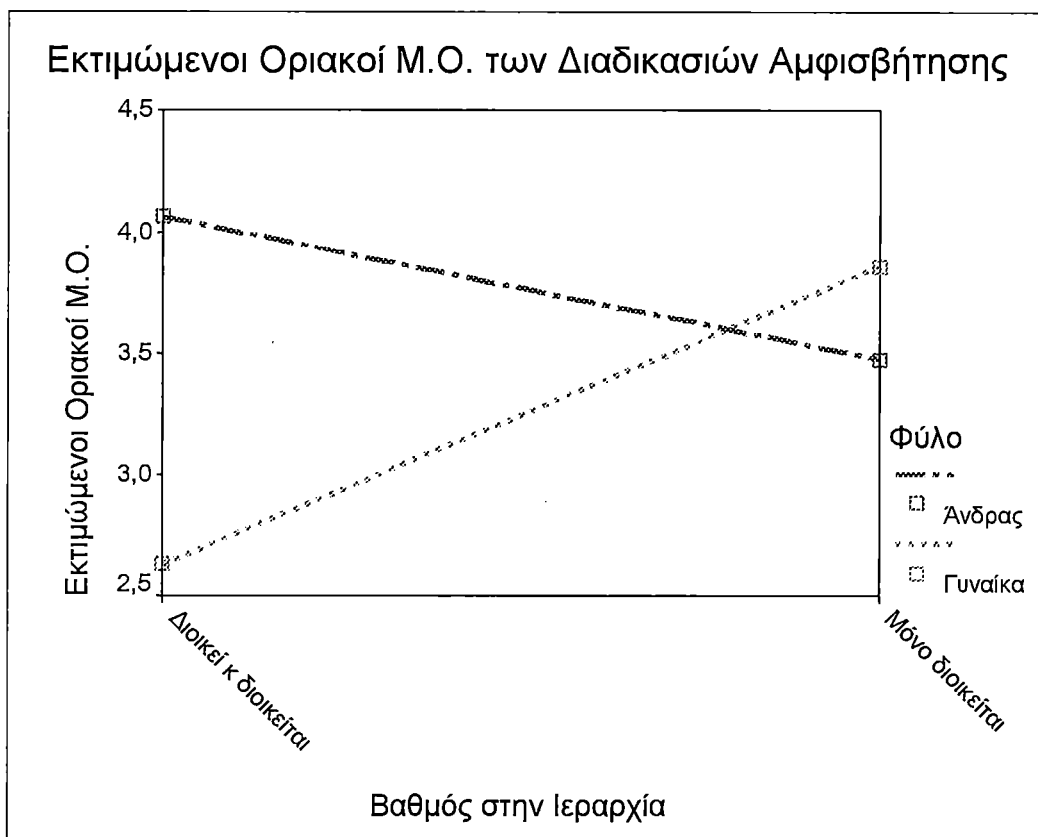
		N
Φύλο	Άνδρας	85
	Γυναίκα	80
Ιεραρχία	Διοικεί και διοικείται	31
	Μόνο διοικείται	134

Περιγραφική στατιστική
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαδικασίες Αμφισβήτησης

Φύλο	Ιεραρχία	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση	N
Άνδρας	Διοικεί και διοικείται	4,0606	,9739	22
	Μόνο διοικείται	3,4762	1,1099	63
	Σύνολο	3,6275	1,1012	85
Γυναίκα	Διοικεί και διοικείται	2,6296	1,1111	9
	Μόνο διοικείται	3,8592	,9867	71
	Σύνολο	3,7208	1,0679	80
Σύνολο	Διοικεί και διοικείται	3,6452	1,1955	31
	Μόνο διοικείται	3,6791	1,0599	134
	Σύνολο	3,6727	1,0829	165

Εξέταση αλληλεπίδρασης των υποκειμένων
Εξαρτημένη Μεταβλητή: Διαδικασίες Αμφισβήτησης

Πηγή διακύμανσης	Βαθμοί ελευθερίας	F	p
Φύλο	1	5,438	,021
Ιεραρχία	1	2,061	,153
Φύλο * Ιεραρχία	1	16,292	,000
Σφάλμα	161		
Σύνολο	165		

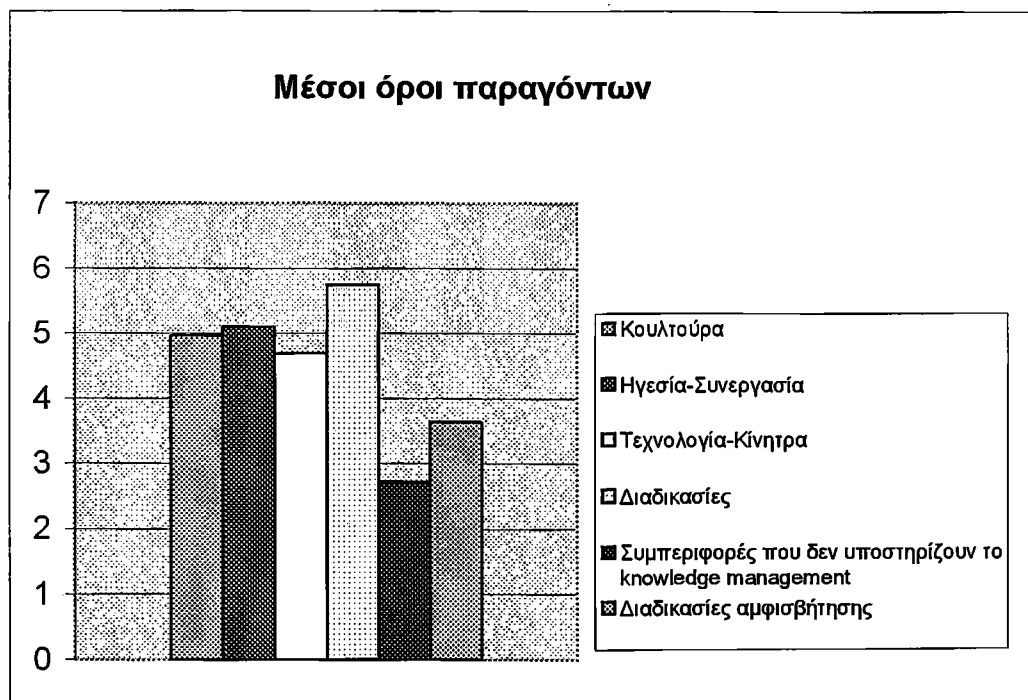


Πίνακας 26: Μέσοι Όροι ερωτηματολογίων (Δείκτης)

Δείκτης		
N	Έγκυρα	148
	Λείπουν	45
Μέσος όρος		4,9324
Τυπικό σφάλμα μέτρησης Μ.Ο.		5,378E-02
Τυπική απόκλιση		,6542
Ασυμμετρία		-,502
Τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας		,199
Εκατοστιαία	25	4,5238
	50	4,9643
	75	5,3810

Πίνακας 27: Μέσοι όροι παραγόντων

	N	Κατώτατο	Ανώτατο	Μ.Ο.	Τυπική απόκλιση
Κουλτούρα	172	1,30	6,80	4,9640	,9051
Ηγεσία-Συνεργασία	186	1,71	7,00	5,1052	1,0550
Τεχνολογία-Κίνητρα	182	1,33	7,00	4,6932	1,1346
Διαδικασίες	185	2,83	7,83	5,7423	,9738
Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το knowledge management	185	1,00	6,00	2,7270	,9907
Διαδικασίες αμφισβήτησης	185	1,00	6,67	3,6360	1,0693
Έγκυρος αριθμός N	152				



Πίνακας 28: Paired samples T-Test

Paired Samples Correlations				
		N	Correlation	p.
Ζεύγος 1	Κουλτούρα & Ηγεσία-Συνεργασία	169	,617	,000
Ζεύγος 2	Κουλτούρα & Τεχνολογία-Κίνητρα	166	,630	,000
Ζεύγος 3	Κουλτούρα & Διαδικασίες	168	,523	,000
Ζεύγος 4	Κουλτούρα & Διαδικασίες που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	167	-,033	,668
Ζεύγος 5	Κουλτούρα & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	167	,176	,023
Ζεύγος 6	Ηγεσία-Συνεργασία & Τεχνολογία-Κίνητρα	177	,526	,000
Ζεύγος 7	Ηγεσία-Συνεργασία & Διαδικασίες	180	,527	,000
Ζεύγος 8	Ηγεσία-Συνεργασία & Διαδικασίες που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	181	-,063	,396
Ζεύγος 9	Ηγεσία-Συνεργασία & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	180	,082	,271
Ζεύγος 10	Τεχνολογία-Κίνητρα & Διαδικασίες	175	,421	,000
Ζεύγος 11	Τεχνολογία-Κίνητρα & Διαδικασίες που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	175	-,015	,844
Ζεύγος 12	Τεχνολογία-Κίνητρα & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	175	,087	,254
Ζεύγος 13	Διαδικασίες & Διαδικασίες που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	178	-,025	,740
Ζεύγος 14	Διαδικασίες & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	179	,141	,060
Ζεύγος 15	Διαδικασίες που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	179	,167	,026

		M.O	Τυπική Απόκλιση	T	Df.	p. (2-κατευθ.)
Ζεύγος 1	Κουλτούρα & Ηγεσία-Συνεργασία	-,1381	,8693	-2,065	168	,040
Ζεύγος 2	Κουλτούρα & Τεχνολογία-Κίνητρα	,2484	,9090	3,521	165	,001
Ζεύγος 3	Κουλτούρα & Διαδικασίες	-,8240	,9020	-11,840	167	,000
Ζεύγος 4	Κουλτούρα & Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το ΚΜ	2,2491	1,3675	21,255	166	,000
Ζεύγος 5	Κουλτούρα & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	1,2936	1,2457	13,420	166	,000

Ζεύγος 6	Ηγεσία-Συνεργασία & Τεχνολογία-Κίνητρα	,4128	1,0659	5,153	176	,000
Ζεύγος 7	Ηγεσία-Συνεργασία & Διαδικασίες	-,6586	,9951	-8,880	179	,000
Ζεύγος 8	Ηγεσία-Συνεργασία & Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το KM	2,3822	1,5031	21,322	180	,000
Ζεύγος 9	Ηγεσία-Συνεργασία & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	1,4331	1,4333	13,414	179	,000
Ζεύγος 10	Τεχνολογία-Κίνητρα & Διαδικασίες	- 1,0648	1,1352	-12,408	174	,000
Ζεύγος 11	Τεχνολογία-Κίνητρα & Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το KM	2,0014	1,5201	17,417	174	,000
Ζεύγος 12	Τεχνολογία-Κίνητρα & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	1,0200	1,4606	9,239	174	,000
Ζεύγος 13	Διαδικασίες & Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το KM	3,0337	1,4190	28,524	177	,000
Ζεύγος 14	Διαδικασίες & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	2,1108	1,3332	21,182	178	,000
Ζεύγος 15	Συμπεριφορές που δεν υποστηρίζουν το KM & Διαδικασίες Αμφισβήτησης	-,9306	1,3206	-9,428	178	,000

Βιβλιογραφία

- Allee, V. (1997, November). Twelve principles of Knowledge management. *Training & Development Magazine*.
- Augier, M. & Vendelo, M.T. (1999). Networks, Cognition and Management of Tacit Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 3 (4), 252-261.
- Bailey, C. & Clarke, M. (2000). How do managers use knowledge about knowledge management? *Journal of Knowledge Management*, 4 (3), 235-243.
- Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *MIT Sloan Management Review* 43 (2), 34-41.
- Bennett, R. & Gabriel, H. (1999). Organizational Factors and Knowledge Management of Tacit Knowledge Within Large Marketing Departments: An Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 212-225.
- Bishop, K. (2000, 15 Νοεμβρίου). *Heads or Tales: Can Tacit Knowledge Really be Managed*. Εργασία η οποία παρουσιάστηκε στο ALIA 2000 Biennial Conference στην Καμπέρα (Αυστραλία) με θέμα *Capitalising on Knowledge: the Information Profession in the 21st Century*. Ανακτήθηκε στις 14 Μαρτίου 2002 από το Παγκόσμιο Διαδίκτυο: <http://www.alia.org.au/conferences/alia2000/proceedings/karen.bishop.html>
- Bogdanowicz, M.S. & Bailey, E.K. (2002). The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. *Journal of European Industrial Training*, 26 (2/3/4), 125-129.
- Brockmann, E.N. & Anthony, W.P. (1998). The influence of Tacit Knowledge and Collective Mind on Strategic Planning. *Journal of Knowledge Management*, 3 (3), 212-225.
- Brown A.D. (1995). *Organizational culture*. London: Pitman Publishing.

- Brown, J.S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40 (3), 90-111.
- Brown, J.S. & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: a social-practice perspective. *Organization Science*, 12 (2), 198-213.
- Carter, C. & Scarbrough, H. (2001). Towards a second generation of KM? The people management challenge. *Education + Training*, 43 (4/5), 215-224.
- Civi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review. *Marketing, Intelligence and Planning*, 18 (4), 166-174.
- Conway, S. & Sligar C. (2002). Unlocking Knowledge Assets. Washington: Microsoft Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Dougherty, V. (1999). Knowledge is about people, not databases. *Industrial and Commercial Training*, 31 (7), 262-266.
- Dretske, F. (1981). *Knowledge and the Flow of Information*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Drucker P. F. (1998). *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review, January-February.
- Drucker, P.F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Gore C. & Gore, E. (1999). Knowledge Management: The Way Forward. *Total Quality Management*, 10 (4-5), 554-560.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997/2000). *Behavior in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Haldin-Herrgard, T. (2000) Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 357-365.

- Holtshouse, D. (1998). Knowledge Research Issues. *California Management Review*, 40 (3), 277-280.
- Honeycutt, J. (2000). Knowledge management strategies. Washington: Microsoft Press.
- Kreiner, K. (2002). Tacit knowledge management: the role of artifacts. *Journal of Knowledge Management*, 6 (2), 112-123.
- Lawson, C. & Lorenzi, E. (1999). Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity. *Regional Studies*, 33 (3), 305-317.
- Lee C., C., & Yang J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, Volume 19 (9), 783-794.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role Of Tacit Knowledge In Group Innovation. *California Management Review*, 40, (3), 112-132.
- Machlup, F. (1983). Semantic quirks in Studies of information. In *The Study of Information*, ed. F. Machlup and U. Mansfield, pp. 641-671. New York: John Wiley & Sons.
- McAdam, R. & McCreedy, S. (1999). The process of knowledge management within organizations: a critical assessment of both theory and practice. *Knowledge and Process Management*, 6 (2), 101-113.
- Murray, P. & Myers, A. (1997). The knowledge barrier. *Information Strategy*, 2 (7), 26-33.
- Nonaka I. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review, November-December.
- Nonaka, I. & Konno (1998). The concept of 'BA' – building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

- O'Dell, C. & Jackson, G. C. (1998). *If Only We Knew What We Know - The Transfer Of Internal Knowledge And Best Practice*. New York: The Free Press.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge Towards A Post-Critical Philosophy*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul Ltd.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
- Reich, R.B. (1991). *The Work of Nations*. New York: Alfred K. Knopf.
- Scarbrough, H. (1999). System error. *People Management*, 68-74.
- Shariq, S.Z. (1999). How Does Knowledge Transform as it is Transferred? Speculations on the Possibility of a Cognitive Theory of Knowledge escapes. *Journal of Knowledge Management*, 3 (4), 243-251.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Toffler, A. (1990). *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bentam Books.
- Walsham, G. (2001). Knowledge management: The Benefits and Limitations of Computer Systems. *European Management Journal*, 19 (6), 599-608.
- Wiig K. M. (1999). *Knowledge Management: An Emerging Discipline Rooted in a Long History*. Knowledge Research Institute, Inc.
- Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Summer, 45-58.

